

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NUCLEO MONAGAS



**LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
DE LA U.P.E.L. UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR
MATURIN-MONAGAS 2004-05**

AUTORES

BR. LUGO, ELIENNY

BR. SANTIL, JUAN C.

Informe final del Área de Concentración Psicología presentado como requisito parcial
para optar al título de:
Lic. Gerencia de recursos humanos

MATURIN, ABRIL DEL 2005

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NUCLEO MONAGAS



LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
DE LA U.P.E.L. UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR
MATURIN-MONAGAS 2004-05

AUTORES

BR. LUGO, ELIENNY

BR. SANTIL, JUAN C.

Informe final del Área de Concentración Psicología presentado como requisito parcial
para optar al título de: **Lic. Gerencia de recursos humanos**

APROBADO.

Prof.: Luz Natera
Asesor

Prof.: Miralia Guillén

Prof.: Inoldo
Castañeda

MATURIN, ABRIL DEL 2005

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NUCLEO MONAGAS



LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
DE LA U.P.E.L. UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR
MATURIN-MONAGAS 2004-05

RESUMEN.

Este trabajo se llevó a cabo en la “Universidad Pedagógica Experimental Libertador” de la Ciudad de Maturín Estado Monagas. Tubo como objetivos, diseñar Lineamientos para mejorar las Relaciones Interpersonales de los empleados del Departamento de Administración de esta Institución, durante el lapso 2.004-2.005. Se apoyo en la importancia de las relaciones interpersonales, los factores que la afectan, la existencia de barreras en la comunicación utilizada y los proceso sociales que presenta esta Institución. Se abordo a través de un estudio de campo del nivel descriptivo, se aplicó un cuestionario de Veinticinco (25) preguntas a Veinticinco (25) empleados que laboran en la misma. Los datos arrojados por la investigación son del 100% de los encuestados, 55% afirman vivir en total armonía, siendo contradictorio debido a que un 45% respondió que la principal fuente de diferencia entre los compañeros se presenta en la falta de comunicación, lo que evidencia que dentro del departamento si existen situaciones que están generando conflicto entre los empleados. Se diagnostico que el problema en las relaciones interpersonales surge porque la comunicación no esta fluyendo en todos los sentidos incumpliendo con los canales establecidos.

DEDICATORIA

Primeramente agradezco a Dios por ser guía espiritual y único amigo fiel en mi triunfo obtenido.

A mi madre June Ana Escayg por creer en mi y apoyarme en el transcurso de mi carrera.

A mi tío José Teodoro Rojas, que ya no está en este mundo, se que le hubiera gustado compartir este momento conmigo.

A mi tía Graciela a quien le tengo un cariño enorme.

A la Sra. Eunice García gracias por el amor que me ha brindado y la ayuda que siempre me ha dado.

A todos mis hermanos a los cuales quiero mucho.

A mis amigas Reizabeth, Patricia, Romina, Eleana y Roselida, a quienes aprecio y deseo que logren su triunfo al igual que yo.

A mis compañeros Oscar, Leonet y Antonio. Juntos lo logramos!

A las Desiree, son únicas, sigan adelante, siempre las tendré en el corazón.

A la Lcda. Maarat Sánchez quien a compartido triunfos y fracasos al transcurrir de mi carrera. Gracias.

Juan Carlos Santil Escayg

DEDICATORIA

A mi madre Nena, quien ha guiado mis pasos con sus estímulos y consejos.

A mi abuela Ines, por sus enseñanzas y cariños.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me han brindado su apoyo y estímulo para seguir adelante.

Elienny Lugo

AGRADECIMIENTO

Para la culminación de este trabajo contamos con la ayuda cordial de varias personas que aportaron su tiempo y conocimiento para la realización de este sueño. Por esta razón damos nuestro agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma con su apoyo hicieron posible esta realidad.

A la Universidad de Oriente, por permitir desarrollarnos profesionalmente y otorgarnos el título de Lcdos. Gerencia de Recursos Humanos.

A los profesores de las Áreas de Grado, Luz Natera, Miralia y principalmente al profesor Inoldo Castañeda, quienes compartieron sus conocimientos y nos orientaron en la realización de este informe final.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Maturín, gracias por brindarnos la oportunidad de realizar el trabajo en la institución.

A todas aquellas personas, familiares y amigos, que directa o indirectamente aportaron un grano de arena de manera especial, a todos ellos gracias.

Juan Carlos Santil
Elienny Lugo

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	iii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO Y SUS GENERALIDADES.....	3
1.1. Planteamiento Y Delimitación Del Problema.....	3
1.2. Justificación De La Investigación.....	5
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Definición De Terminos.....	7
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Evolución Histórica Acerca Del Estudio De Las Relaciones Interpersonales En Las Organizaciones	10
2.2. Antecedentes De La Investigación.....	12
2.3. Las Relaciones Interpersonales	14
2.4. Importancia De Las Relaciones Interpersonales	17
2.5. La Percepción Como Factor Determinante De Las Relaciones Interpersonales.....	20
2.5.1. Elementos Presentes En El Proceso De Las Relaciones Interpersonales.....	21
2.5.2. Factores Que Obstaculizan La Percepción	23
2.6. Procesos Sociales Que Intervienen En Las Relaciones Interpersonales	25
2.6.1. Conflicto.....	25
2.6.2. Comunicación	28
2.6.3. Liderazgo	31
2.7. Problemas Existentes En Las Relaciones Interpersonales	32
2.8. Características De La Organización.....	34
2.8.1. Naturaleza Y Objetivo De La Institución	36
2.8.2. Misión Y Visión De La Institución	37
2.8.3. Estructura Organizativa De La Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Núcleo Monagas (Ver Anexo N° 1)	38
2.8.4. Estructura Organizativa De La Unidad De Administración Y Finanzas (Ver Anexo N° 2).....	41

CAPÍTULO III.	43
MARCO METODOLÓGICO.	43
3.1. Tipo De Investigación.....	43
3.2. Nivel De La Investigación.....	43
3.3. Método.....	44
3.4. Población	44
3.5. Técnicas De Recolección De Información.....	44
3.5.1. Observación Directa Y/O Participante	45
3.5.2. Cuestionario	45
3.5.3. Revisión Documental.....	45
3.5.4. Procedimiento De Análisis	45
CAPÍTULO IV	47
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	47
CAPÍTULO V	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1. Conclusiones	72
5.2. Lineamientos	74
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	79

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01	47
Distribución absoluta y porcentual sobre la importancia de la relación laboral dentro del ambiente de trabajo en el departamento de Administración de la U.P.E.L.....	47
CUADRO N° 02	48
Distribución absoluta y porcentual referente a la frecuencia necesaria para compartir información con los compañeros del departamento de administración de la U.P.E.L.	48
CUADRO N° 03	49
Distribución absoluta y porcentual referente a la preferencia del sexo en la relación laboral en el departamento de administración de la UPEL.....	49
CUADRO N° 04	50
Distribución absoluta y porcentual acerca de cómo considera el personal las relaciones interpersonales dentro del departamento de administración de la UPEL.....	50
CUADRO N° 05	51
Distribución absoluta y porcentual sobre el contacto con los compañeros de trabajo del departamento de administración de la UPEL.....	51
CUADRO N° 06	52
Distribución absoluta y porcentual referente a la relación de trabajo con los compañeros del departamento de administración de la U.P.E.L.	52
CUADRO N° 07	53
Distribución absoluta y porcentual sobre la frecuencia con que los empleados se comunican con su superior inmediato en el departamento de administración de la U.P.E.L.....	53
CUADRO N° 08	54
Distribución absoluta y porcentual acerca de la existencia de una buena dirección por parte del líder o líderes en el departamento de administración de la U.P.E.L.....	54
CUADRO N° 09	55
Distribución absoluta y porcentual con relación del porque el supervisor inmediato lo consideran líder en el departamento de administración de la U.P.E.L.....	55

CUADRO N° 10	56
Distribución absoluta y porcentual referente a la forma en que generalmente se toman las decisiones en el departamento de administración de la U.P.E.L.....	
CUADRO N° 11	57
Distribución absoluta y porcentual acerca si es realmente buena la comunicación en el departamento de administración de la U.P.E.L.....	
CUADRO N° 12	58
Distribución absoluta y porcentual referente a que si el estilo del liderazgo utilizado ayuda a mantener al grupo unido e incentiva el trabajo en armonía en el departamento de administración de la U.P.E.L.....	
CUADRO N° 13	59
Distribución absoluta y porcentual con relación a si debe mejorar el estilo de liderazgo en el departamento de administración de la UPEL.....	
CUADRO N° 14	60
Distribución absoluta y porcentual con relación a que si la información oportuna sobre los cambios y decisiones tomadas por la coordinación del departamento de administración de la U.P.E.L.....	
CUADRO N° 15	61
Distribución absoluta y porcentual referente a la aptitud de solidaridad que poseen los empleados del departamento de administración de la U.P.E.L.....	
CUADRO N° 16	62
Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los empleados acerca de la receptividad del jefe al realizar un planteamiento.....	
CUADRO N° 17	63
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que opinan que su jefe es agradable al dar ordenes.....	
CUADRO N° 18	64
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran que son manipulados por su jefe.....	
CUADRO N° 19	65
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran que existen barreras que interfieren al momento de recibir una información.....	
CUADRO N° 20	66
Distribución Absoluta y Porcentual en relación a los elementos que distorsionan la información en el Departamento de Administración de la UPEL.....	
CUADRO N° 21	67
Distribución Absoluta y Porcentual referente a las características que influyen en las relaciones interpersonales.....	
CUADRO N° 22	68
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo.....	
CUADRO N° 23	69

Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran que los procesos sociales que se dan en los grupos favorecen el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales.	69
CUADRO N° 24	70
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran la frecuencia en la que algunos compañeros obstaculicen el grupo.	70
CUADRO N° 25	71
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran poder adaptarse a las normas, patrones y personalidades existentes en las organizaciones.....	71

INTRODUCCIÓN

El hombre constituye el elemento esencial de una organización. Es el eje principal del desarrollo y del progreso de la misma, lo que implica que no puede ser visto como instrumento utilizado para alcanzar un fin, sino como un ser racional y complejo que está sujeto a continuos cambios y adaptaciones que el medio le exige.

La interacción del individuo en sociedad, es vista como la necesidad que tiene este de hacerse sentir y formar parte de un grupo, de establecer relaciones con los demás que le permitan satisfacer sus necesidades.

Del tipo de relaciones que el individuo establezca dependerá su desenvolvimiento ya sea a nivel personal o en la organización. Es por ello que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en la productividad de una empresa; por lo tanto el hombre como ser social debe tratar de mejorar las relaciones con los demás para lograr una coordinación eficiente de los esfuerzos humanos, para así evitar situaciones conflictivas.

Es por ello que la presente investigación tiene como objeto primordial diseñar lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera: El Capítulo I, contenido por el problema y sus generalidades: planteamiento, delimitación y justificación del problema; objetivo general y objetivos específicos, además de la definición de términos básicos. El Capítulo II Marco teórico; contiene la evolución histórica del tema estudiado, bases teóricas específicas del problema y características de la organización. El Capítulo III, abarca el Marco metodológico; especifica el tipo

y nivel de la investigación, el universo o población, los procedimientos, las limitaciones y recursos utilizados. En el Capítulo IV; representa la interpretación de los datos y análisis. Finalmente el Capítulo V; enfoca las conclusiones y recomendaciones a los cuales llegó la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO Y SUS GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

En la sociedad los seres humanos se hayan en mutua interdependencia y relación. El contacto recíproco y la comunicación son esenciales tanto para el individuo como para el grupo, de tal manera que sin ellos, la persona perecería y el grupo dejaría de funcionar.

La necesidad de mantener relaciones con los demás, es una de las características más importantes del hombre para lograr su desarrollo dentro de la sociedad. Es por ello que las personas operan en interacción social a través de una serie de contactos continuos y recíprocos.

Mediante la relación mutua cada individuo toma en cuenta al otro y cada uno reacciona según el comportamiento del otro, esta relación es una de las condiciones necesarias para la existencia de un grupo organizado. El éxito o fracaso de cualquier meta propuesta esta determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.

Es importante destacar que, en el proceso de relaciones interpersonales intervienen elementos como: la comunicación, el liderazgo, el ambiente, la socialización, las estructuras jerárquicas, entre otras.

La evaluación y atención a estos elementos esta dirigido a la ejecución de objetivos para satisfacer necesidades individuales y grupales. En tal sentido, algunas

organizaciones establecen pautas para que sus miembros tengan una participación activa con la intención de mantener un equilibrio y una armonía que podría favorecer la eficiencia y la eficacia de los trabajadores.

Tales pautas en muchos casos, pueden servir para unificar al personal, logrando obtener un equipo humano con un rendimiento laboral aceptable. En otros casos pueden causar un bajo rendimiento como producto de la frustración, conflictos, aislamiento, y estrés, ya que son limitaciones u obstáculos que establecen barreras en las cuales los trabajadores se paralizan provocando posteriormente retiros e incluso despidos.

De tal manera es importante que dentro de cualquier institución o empresa se tomen en cuenta la diversidad de factores que influyen y apoyan el desarrollo de una actitud cooperativa en pro de unas excelentes relaciones humanas, de manera que el personal satisfaga sus necesidades y por ende se sienta motivado a mejorar su calidad productiva.

Toda organización debe tomar en cuenta las relaciones interpersonales entre sus empleados para mantener un equilibrio y una armonía que podría favorecer la eficiencia y la eficacia de los trabajadores. De igual forma las organizaciones deben estar alertas ante situaciones de conflictos y así encontrar soluciones apropiadas mediante el trabajo en equipo para lograr los resultados deseados.

En tal sentido esta investigación estará orientada a diseñar lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la U.P.E.L Universidad Pedagógica Experimental Libertador en vista de que se pudo observar, mediante visitas informales realizadas dentro de la misma, ciertas situaciones que ponen de manifiesto la existencia de una marcada problemática en las relaciones interpersonales. Entre algunos se puede mencionar la poca ayuda entre

compañeros en la ejecución de sus labores, maltrato verbal por parte de los jefes, falta de comunicación permanente y eficiente entre los mismos, lo cual impulsa a los investigadores a hacer énfasis en las relaciones interpersonales.

1.2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario destacar que cada individuo es una mezcla compleja de pensamientos, sentimientos, actitudes, percepción e interrelaciones. Aunado a esto se debe tomar en cuenta, que dentro de los procesos sociales se da con mucha frecuencia la competencia, conflictos y obstrucciones. Estos elementos, entre otros, permiten concluir que no es fácil que el recurso humano mantenga relaciones armoniosas entre sí.

Las relaciones interpersonales son fundamentales para que las organizaciones logren sus objetivos a través de la combinación de las capacidades y los recursos individuales de las personas que la integran; por lo tanto es necesario promover y conservar excelentes relaciones humanas que permitan incrementar la productividad y crear un clima laboral favorable para el funcionamiento efectivo de la institución.

Esta investigación se considera importante debido a que:

1. Ofrecería alternativas que permitan mejorar las relaciones interpersonales de la organización.
2. Disminuiría el conflicto departamental.
3. Permitiría a la organización tomar en cuenta al recurso humano a su cargo.

4. Lograría crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en reglas aceptadas por todos, y fundamentalmente respeto de la personalidad humana.
5. Servir de ayuda para concienciar y ofrecer la posibilidad de enriquecer el campo profesional en lo que respecta a las relaciones interpersonales.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el Departamento de Administración de la U.P.E.L Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maturín-Monagas.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la importancia de las relaciones interpersonales para los trabajadores del Departamento de Administración de la U.P.E.L de Maturín.
2. Analizar los factores que influyen en las relaciones interpersonales del personal que labora en el Departamento de Administración de la U.P.E.L. de Maturín.
3. Identificar los procesos sociales (conflicto, comunicación, liderazgo) que intervienen en las relaciones interpersonales.

1.4. DEFINICION DE TERMINOS

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

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

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

Competencia: Situación donde una persona procura alcanzar sus metas o favorecer sus intereses, sin importar el influjo que su comportamiento ejerza sobre los demás. (Robbins, 1987, p. 538).

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

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

Empatía: Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus

sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con el. (www.psicopedagogia.com. Glosario Médico. <http://www.definicion.org/empatia>)

Estrategias: Es la construcción de los procesos mentales los cuales interactúan de manera directa con el medio ambiente, facilitando de esa manera la internalización de la realidad. (www.psicopedagogia.com)

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

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

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

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

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

Percepción: Proceso en virtud del cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente. (Fichter, 1997, p. 543).

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

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

Relaciones Interpersonales: Conjunto de elementos y procesos que surgen como consecuencia de la interacción entre dos personas o grupos. (Hernest, 2000, p. 281).

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA ACERCA DEL ESTUDIO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES

El movimiento moderno de las relaciones humanas nació con los estudios de Elton Mayo, quien demostró a través de los estudios de Hawthorne, en la Western Eléctric, que la productividad está ligada - aparte de las condiciones físicas del trabajo - al factor humano.

Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador, sin duda el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una persona compleja que interactúa en una situación de grupo, que con frecuencia resulta difícil de comprender.

La primera Guerra Mundial alteró por completo el rígido orden de la escala social. Por ejemplo, las mujeres se vieron obligadas a salir del hogar para sustituir en las fábricas y en los servicios a los hombres convertidos en soldados. Sin embargo al terminar el conflicto bélico muchas de ellas continuaron en sus puestos de trabajo a veces por la sencilla razón de que los patrones preferían una mano de obra más barata y menos conflictiva. Esta incorporación de la mujer al trabajo significó cambios no sólo en su apariencia física, las faldas y los cabellos se acortaron, sino también en las relaciones familiares: los hijos y el hogar quedaron al cuidado de terceros o simplemente no se les prestó tanta atención. Esta primera Guerra Mundial estuvo precedida por grandes luchas sociales y sindicales. Basta recordar las campañas por

las jornadas por ocho horas y la seguridad laboral. Al final de la Guerra, el viejo mundo se vio conmocionado por revoluciones que pusieron fin a muchos Imperios y Monarquías.

La Segunda Guerra Mundial, precedida por los años terribles de la depresión económica, consolidó todos estos cambios sociales. Después de este conflicto, los seres humanos se habían vuelto más realistas y objetivos, se habían despojado de muchos conceptos falsos y anticuados.

Precisamente es a partir de los años treinta cuando comienza a surgir un empresario inteligente, que busca nuevos caminos en el plano de las Relaciones Humanas. Eran los hijos de los viejos pioneros. Habían ido a las mejores universidades. Sabían que la clave del triunfo estaba en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, pero estas demandaban a su vez, un personal más calificado.

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

El modo de pensar de los empresarios ha ido cambiando a medida que el proceso de industrialización se hace mucho más complejo, hasta sentir la necesidad de aplicar el método científico al control de conducta humana. Este enfoque olvida que la base de las buenas relaciones humanas exige la humanización de las relaciones entre los individuos y grupos.

La filosofía gerencial considera ahora al individuo como un ente integral, al que debe darse la oportunidad de desarrollar su talento, de la manera que mejor se adapte a su personalidad, para provecho tanto de él como para la propia empresa.

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

2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Después de una rigurosa investigación efectuada en la hemeroteca de la Universidad de Oriente- Núcleo Monagas, se pudo conocer que existen diferentes trabajos relacionados con el tema de las relaciones interpersonales. Los mismos fueron consultados, y se encontró que solo cuatro (4) de ellos están estrechamente relacionados con el tema de este trabajo de investigación.

Dichos trabajos se describen a continuación:

Meza e Idrogo (1.996) elaboraron un trabajo de investigación titulado: “Análisis de las Relaciones Interpersonales y la Calidad del servicio prestado por el personal que labora en el Banco Provincial Agencia Lagoven Maturín- Edo Monagas 1.996”., en el cual concluyeron que:

“En el Banco Provincial Agencia Lagoven Maturín 153, se analizaron las relaciones interpersonales y la calidad del servicio prestado por el personal que labora

en dicha agencia, debido a que en determinadas ocasiones, pudieron presentarse situaciones un poco conflictivas durante la promoción del servicio, a consecuencias de ciertos factores internos o externos que surgieron de las operaciones bancarias. Estos factores (internos y externos) que en determinados momentos, hacen imposible cumplir cabalmente con el proceso, lo cual origina molestias en el cliente, (perdida de tiempo, descontento por demoras en el servicio prestado, desequilibrio emocional y conductual, etc), trayendo consigo pérdida de la buena imagen institucional”.

Castro (1.999), en su investigación: **“Análisis de las Relaciones Interpersonales entre los empleados de la Coordinación de la Red de Bibliotecas Públicas del estado Monagas, sus unidades de Apoyo y la Biblioteca Central “Dr. Julia Padrón” Estado Edo- Monagas. 1.999”**, concluyó lo siguiente:

“En la Institución prevalecen dos formas de comunicación: la formal e informal, siendo la segunda la que beneficia las relaciones interpersonales en la organización, debido a que la dirección predominante en los canales de comunicación es horizontal, lo cual facilita las actividades desarrolladas y por ende la fluidez verbal entre los miembros del mismo nivel jerárquico.”

Molina y Pérez (2.001), en su trabajo titulado: **“La importancia de la comunicación en las Relaciones Humanas de los Empleados en la Empresa Constructora y Servicios Agua Mar, C.A Maturín. Edo Monagas. En el año 2.001”**, concluyeron lo siguiente:

“En la organización, parte de los trabajadores mantienen relaciones amistosas, lo que indica un buen manejo en las Relaciones Interpersonales; esto se debe a la buena comunicación al intercambiar ideas, experiencias informaciones y alcanzar las metas en común. A pesar de las barreas comunicacionales, las cuales acarrearán con

frecuencia confusión e interrupción tanto en el cumplimiento como en la ejecución de las tareas”.

Castillo y Herrera (2.002), elaboraron una tesis titulada: **“Diagnostico de las Relaciones Interpersonales de los Trabajadores de la Inspectoría del Trabajo Maturín- Edo Monagas 2.002”**, la cual llegó a la siguiente conclusión:

“En la institución las diferencias personales están presentes, creando un deterioro en las relaciones interpersonales generando: conflictos personales y grupales. Así mismo, el proceso de comunicación es muy deficiente, lo cual genera ciertos aspectos como rumores, filtración de información, entre otros, lo que lleva a prestar atención para lograr el éxito de los objetivos esperados”.

En conclusión, se puede acotar que las investigaciones realizadas en el Departamento de Recursos Humanos, hace hincapié a la comunicación del grupo de trabajo, la cual se encuentra afectada por diferentes factores, en algunos casos por malos entendidos, en otros por falta de fluidez verbal como también, los conflictos de interés interpersonales.

2.3. LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes; esta relación mutua influye sobre la actitud que la otra ira a tomar y viceversa.

Las relaciones interpersonales constituyen un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, estos son indispensables para lograr las metas organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas se procurará la

sofisticación de las necesidades de contacto social, y solo las personas satisfechas podrán colaborar eficazmente con los objetivos planteados.

De este modo Soria Morillo, Víctor (1989), define las relaciones interpersonales de la siguiente manera:

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

Al abordar esta definición se observa que las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia en el trabajo, que facilite la equidad económica y un clima de libertad para que progresen las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y la productividad.

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

Cada individuo tiene un conjunto de comportamiento que representa su forma de actuar y de ver las cosas, y ese conjunto de forma de comportamiento se derivan tanto del medio como de los factores hereditarios y de la percepción que la persona posee, o que pueda haber adquirido durante su desarrollo en el proceso de socialización.

Las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre si las personas procurará las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y solo estas satisfecha podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece en las personas en diferentes contextos y en diferentes intervalos de tiempo, en otras palabras, son las relaciones que establecen diariamente con nuestros semejantes: llamase compañeros de estudios, trabajos, oficina, jefe, esposa, hijos, etc.

Es muy probable que algunas de las barreras que se oponen a una acción social afectiva, sean la relaciones interpersonales, las reacciones emocionales entre gente que se siente de algún modo inhibida por la presencia de otra gente, a la cual teme o a la cual no entiende o acepta. Con el fin de lograr relaciones interpersonales afectivas, debemos reducir de alguna manera esta sensación de inhibición, en el sentido de dar una reacción psicológica de temor e incertidumbre basadas en las ambivalencias y la inseguridad en las relaciones interpersonales, es decir, reacciones con respecto a otras personas, implican sensaciones de inseguridad y malestar, que puedan ser subconscientes o difíciles de expresar.

Por muchos motivos podemos sentirnos incómodos en presencia de otros, pueden haber situaciones o personas que nos recuerden el pasado. El temor y las hostilidades subyacentes resultantes, condicionaran nuestras reacciones en un grupo cualquiera y serán las causas de tensión, que impidan una orientación completa hacia la resolución de un problema, y entablar la productividad de un grupo.

Simón Albert (1.999), define las relaciones interpersonales como:

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

De todo lo expuesto anteriormente podemos afirmar que los sentimientos influyen de manera determinante en las relaciones interpersonales, y estas vinculadas a las experiencias íntimas de los individuos de manera que el organismo es el receptor de todas las emociones.

2.4. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

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

Afirmar que el ser humano es lo más importante en la organización, está basado en varios aspectos fundamentales, según Pascuali (1980):

- a. El ente humano por si mismo requiere de respeto y consideración.
- b. Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización.

- c. El contenido y realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas.
- d. Del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización. (Pág.130).

Ninguna persona es una solitaria entidad, pues todo individuo existe concomitantemente en la otra, y el estudio de la dirección como subestudio de la humanidad, representa una investigación de esa dualidad en existencia.

Las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. Hemos visto las relaciones entre compañeros de trabajo y aquellos que están en diferentes niveles dentro de una organización. También hay diferencias personales y culturales que afectan las relaciones interpersonales.

Hay diferencias culturales e ideológicas, y es bueno tener en cuenta las costumbres y manera de las diversas culturas o clases sociales. El peligro viene cuando nosotros actuamos sobre algunas de estas generalizaciones, sobre todo cuando están basadas en observaciones defectuosas como el contacto ocular, el espacio personal, el interés en la participación de toma de decisiones y el contacto físico entre las personas.

Como lo expone el mismo autor, todos traemos aportes al trabajo. Mientras existan un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marcharán muy bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sean personales o administrativas valoran los aportes de otras personas.

Debemos saber que para poder desenvolvernos bien en nuestro lugar de trabajo, hay que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de stress para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales, relajadas y positivas, y así poder vivir mejor y realizar nuestras labores cotidianas con una conducta social acertadas con nuestros compañeros de labores, y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para nosotros mismos y para la empresa donde trabajamos.

Una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos, opiniones sin castigar ni violar lo de los demás. Esta conducta supone respeto hacia sí mismo y a los derechos y necesidades de otras personas. Para poder trabajar y vivir en armonía con nuestros compañeros de trabajos debemos conducirnos apropiadamente. (Pág. 155)

A continuación Filley en su obra de 1991, especifica algunos puntos de mucha importancia que podría ser de utilidad para lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral y económica.

- 1.- Tenga un buen concepto de sí mismo. Recuerde que usted es tan importante como los demás.
- 2.- Sea educado, exponga su opinión.
- 3.- Discúlpese cuando sea necesario.
- 4.- No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento.
- 5.- Nunca recurra a las amenazas.
- 6.- Acepte la derrota cuando sea necesario. (Pág. 14).

Podemos cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas, teniendo con ello una comunicación efectiva, y practicando la interacción, además de tomar en cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando a medida que se va conociendo al individuo brindándole un trato prudente y respetuoso.

2.5. LA PERCEPCIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Las relaciones interpersonales engloban el contenido y calidad de la interacción entre las personas, y están definidas tanto por su comportamiento observable en la interacción, como las sensaciones que son asociadas a la misma. Estos intercambios habitualmente son personales y en ellos suelen intervenir canales de comunicación verbal. La calidad y contenido de estas relaciones se ven influidas también, por el efecto acumulativo de una serie de intercambios.

L. Bittel/J, Ramsey, 1.992, sostiene que los intercambios que se efectúan entre las personas se da a través de la percepción interpersonal.

Donde se considera a la percepción como son impresiones que se producen en parte, gracias a los sentidos, pero que se asumen con respecto a vivencias y opiniones del pasado.

Toda explicación de la percepción comienza con la convicción de la forma en que se observa el mundo externo, no necesariamente corresponde a su verdadera realidad. La conducta del hombre se basa en su percepción de los que es la realidad objetiva.

2.5.1. ELEMENTOS PRESENTES EN EL PROCESO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Según el autor Stephen P. Robbins (1987), existen varios factores que moldean y que a veces distorsionan la percepción. Estos factores residen en el perceptor, en el objeto (objetivo) que va a percibirse, o bien en el contexto de la situación donde se realiza la percepción.

Perceptor

Cuando un individuo mira un objeto e intenta interpretar lo que ve; en la interpretación influyen mucho las características personales del perceptor individual. Entre las más importantes características personales que afectan la percepción se encuentran las actitudes, los motivos, intereses, experiencia anterior y expectativas. Las actitudes se adquieren de los padres, maestros, miembros del grupo de personas de la misma edad y en general, durante el proceso de socialización. Por ello, como una persona perciba una determinada situación diferirán de la forma como las observen los demás, debido a que se observan lo mismo, pero lo interpretan en forma distinta.

Las necesidades o motivos insatisfechos estimulan a las personas, pudiendo ejercer una fuerte influencia sobre sus percepciones. Del mismo modo, los intereses personales difieren de persona en persona, donde estas perciben aquello con lo cual es posible relacionarse.

Los objetos o sucesos que han sido experimentales antes, tiene un carácter menos insólito o singular que las nuevas experiencia. No obstante muchas veces las experiencias pasadas intervienen e incapacitan el interés de un objeto.

Las expectativas pueden distorsionar las percepciones, en el sentido de que las personas observen lo que puedan ver, entonces se percibirá a los demás, sin importar sus rasgos reales.

Objeto

Las características del objeto que esta siendo observado, puede influir en lo que percibe. Por lo tanto el movimiento, sonido, tamaño y otros atributos de los objetivos configuran la forma en que se observa.

Como los objetivos no son contemplados en aislamiento, la relación entre un objeto y su fondo influye en la percepción, del mismo modo que la tendencia a agrupar las cosas que se hayan cerca una de otra, o se parecen.

Situación

Es importante el contexto dentro del cual se observan los objetos o sucesos. Los elementos del ambiente circundante influyen en la percepción. El tiempo en que su objeto o hecho, se observa, puede influir en la atención, lo mismo que el sitio, iluminación, temperatura u otros factores situacionales.

Dentro de este contexto, la percepción se constituye como la visión del mundo que tiene un individuo. Las personas perciben su medio en un marco de referencia organizado que han creado a partir de sus propias experiencias y valores. Sus problemas, intereses y antecedentes controlan su percepción de cada situación.

2.5.2. FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA PERCEPCIÓN

Discriminación

La discriminación es una conducta basada en una o varias actitudes incorrectas o inexactas hacia un miembro de un grupo, dicha actitud se reconocen como rechazo y malas acciones de parte del o los discriminadores, bien sea un individuo o un grupo.

Según Lamberth (1989) la discriminación incide de manera negativa en las relaciones interpersonales, puesto que obstaculiza la integración de los individuos o grupos de trabajo. Esta conducta esta basada en imágenes erróneas de las personas y forma una barrera en el proceso comunicacional, origina conflictos, provoca aislamiento en algunos empleados, resquebraja la cohesión del grupo. Además incide negativamente en el ambiente organizacional, haciéndolo desagradable. En cualquier espacio donde exista un clima con estas características se hace incomoda la permanencia.

En muchos de los casos puede ocasionar daño irreparable cuando se habla de agresiones físicas que puedan conducir a consecuencias lamentables, donde las relaciones son irreconciliables. En el mejor de los casos afectará negativamente la motivación y en consecuencia la productividad de la organización. (Págs. 284-289).

Prejuicio

El prejuicio es la actitud negativa injustificable hacia un grupo y sus miembros individuales.

Myers (1995); afirma que el prejuicio es previo al juicio, nos inclina en contra de una persona con base solo en su identificación con un grupo particular, surgen con

mayor frecuencia en los sentimientos de las personas acerca de los contactos raciales íntimos.(Pág. 346).

Lo expuesto anteriormente, expresa claramente que el prejuicio puede llevar a las personas a tratar a los demás de modo que provocan la conducta esperada, por tanto confirma aparentemente la opinión que sostenemos, al igual que si nos encontramos con un sentimiento de superioridad social, el prejuicio puede ayudar a ocultar los propios sentimientos de superioridad.

Estereotipos

El mismo autor, señala que los estereotipos son creencias acerca de los atributos personales de un grupo de personas. Además, tienen consecuencias cognitivas y fuentes cognitivas. Las interpretaciones y la memoria nos conducen a encontrar evidencia de apoyo, aun cuando no exista ninguna. Los estereotipos son resistentes al cambio; sin embargo, cuando se conoce a una persona a menudo se ignora el estereotipo del grupo y se le juzga de manera individual; son mas poderosos cuando juzgamos a individuos desconocidos y cuando consideramos grupos completos. (Pág. 385).

Los estereotipos sirven como mecanismo de defensa de posibles conflictos internos para la protección de los intereses personales o para justificar la hostilidad hacia los exogrupos. Los estereotipos son considerados como una consecuencia del funcionamiento de la mente humana. Desde esta perspectiva los estereotipos se ven como un mecanismo necesario para manejar toda la información que recibimos de nuestro medio. En este sentido, los estereotipos servirían para procesar la información de medio.

2.6. PROCESOS SOCIALES QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

2.6.1. CONFLICTO

El conflicto es definido por Davis y Newstrom (1991), como: “Desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcancen”. (Pág. 296). Por tal motivo el conflicto es un desacuerdo entre las partes que interviene en el proceso de relaciones interpersonales.

Este es necesario que sea percibido por las partes. Su existencia o inexistencia es una cuestión de percepción. Las situaciones surgen cuando existe oposición entre las personas, una bloquea la obtención de los objetivos de la otra.

✓ Conflicto a Nivel Individual

Un individuo puede sentirse frustrado cuando una barrera dificulta la consecución del objetivo deseado. Se han identificado varias formas usuales de comportamiento cuando una persona se frustra o se siente frustrada.

La Agresión, puede generar acciones físicas o expresiones verbales que permitan manifestar la frustración. La persona frustrada puede que ataque la barrera misma.

En las organizaciones las personas normalmente no son capaces de atacar directamente la barrera, de manera que la agresión se desplaza hacia otro objetivo o persona. En algunos casos extremos, las personas retornan a un comportamiento

infantil capaz de atacar (como si estuviera tramando la venganza o un negativismo general) cuando se han sentido extremadamente frustrados.

Una alternativa de mostrarse agresivo, como respuesta a un estado de frustración, es apartarse de la situación física y psicológica. Cuando se emplea esta estrategia las personas muestran un comportamiento introvertido y apático.

Dilemas Internos, dado que las personas desean cosas diferentes, y estos mismo desean variar según sea el caso, a veces ellas mismas se encuentran en conflictos con sus propios objetivos. Estos conflictos internos pueden adoptar las siguientes formas:

1. Las personas tiene dos objetos atractivos que son mutuamente excluyentes. Cuando el grado de atracción de las dos alternativas sea prácticamente igual, se observará una fuerte tendencia a mostrar un comportamiento indeciso o titubeante.
2. Un objeto que tenga aspectos tantos positivos como negativos, puede originar un conflicto.
3. Una persona se encuentra en la situación que tener que elegir entre dos resultados iguales de negativos.

Las reacciones ante el conflicto interno aumentan los niveles de stress y de tensión interna. Cuando los directivos observen un comportamiento que insinúe, que esta teniendo lugar tales procesos de adaptación, deben tomar medidas para modificar factores relevantes dentro de la organización.

✓ **Conflicto a Nivel de la Organización**

Los conflictos no pueden evitarse entre las personas de diferentes organizaciones, ni entre las pertenecientes a distintas unidades o departamentos de una organización. Además el conflicto a nivel de subunidades no tiene porque ser precisamente malo o contraproducente para la consecución de los objetivos organizacionales.

Los grupos tienden a comportarse de formas diferentes, pero coherentes, dependiendo de si se consideran ganadores o perdedores de un conflicto.

✓ **Etapas del Conflicto**

El conflicto surge en la organización de varias fuentes singulares y se desarrolla a lo largo de varias etapas claramente diferenciadas.

1. El conflicto tiene en su origen un primer estado latente. En esta etapa, ya se hayan presentes los elementos necesarios para él, pero no siempre son visibles. Cuando exista una situación de conflicto no visible, se hallará probablemente una combinación de desasosiego general, quizás aprensión, diferencias de opinión, diferentes valores y unos recursos limitados.
2. La siguiente etapa tiene lugar cuando el conflicto ha sido percibido y vivido por los afectados. En ellas las personas se sienten mas tensas, hostiles y agresivas. Comienzan a ver como van tomando forma las dimensiones del conflicto y a delinearse los frentes de ataque, estableciéndose ciertos planes eventuales.

3. La etapa final se caracteriza porque en ella existen un patente conflicto, con una lucha real con las personas implicadas. Esta tendrá lugar habitualmente en los modos socialmente aceptables de acometida y defensa verbal e intriga en medio de la organización.

El conflicto externo abarca una enorme gama de conducta: desde forma sutiles hasta indirectas y muy controladas de interferencia, hasta la lucha directa, agresiva, violenta e incontrolada.

✓ **Resolución de Conflicto.**

La organización procurará que el conflicto no se convierta en un fin de sí mismo, sino más bien que se resuelva situaciones conflictivas que puedan surgir y sean contraproducentes, tratando de canalizar aquellas hacia direcciones contractivas.

2.6.2. COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso mediante el cual nos relacionamos para intercambiar ideas, expresar nuestros sentimientos y creencias acerca de personas o cosas. Implica una interrelación de sentimientos, conocimientos y de convivencias entre los seres humanos.

La comunicación es un proceso social de mucha importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Muchos de los problemas tanto individuales, sociales y laborales, provienen de una comunicación inadecuada y defectuosa.

A tal efecto, Pascuali, 1980, define la comunicación como:

“La relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores, en estado total de reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume, la sociabilidad del hombre”. (Pág. 30).

La comunicación es un elemento fundamental para el desenvolvimiento del ser humano en su proceso de socialización.

La transmisión de información requiere de una excelente comunicación, donde las partes involucradas estén satisfechas de lo que está transmitiendo, y donde ocurra la fluidez de la retroalimentación.

Es importante reconocer la naturaleza de las conductas y sus correspondientes estilos y la aplicación que dan lugar. No obstante toda persona debe aprender a comunicarse, ya que este es el fundamento, el eslabón clave que mantiene unido a todo lo que una persona dice y hace. Cada orden, cada discusión, cada reunión pone a prueba nuestras capacidades de comunicación.

La comunicación como proceso básico es el crecimiento y desarrollo de un grupo, puede ser: verbal y no verbal. La comunicación verbal-oral incluye la emisión de sonidos articulados de la voz. Se utiliza el lenguaje hablado.

La comunicación no verbal, incluye la utilización de movimientos corporales, muecas, pantomimas, formas de hablar, etc.

Según Brito, 1.991, existen cuatro tipos o formas de comunicación:

1. Comunicación Interpersonal: es la que ocurre cuando intercambiamos información, sentimientos, experiencias con otras personas.
2. Comunicación Intrapersonal: es el proceso de comunicarnos con nosotros mismos, es una comunicación introspectiva.
3. Comunicación Intergrupal: es la que se establece entre dos o más grupos de personas. La que se produce en los paneles, juegos, debates, etc.
4. Comunicación Intragrupal es el proceso internos que se da entre los grupos. Implica la utilización de diferentes redes de comunicación. (Pág.43).

- **Barreras para la Comunicación eficaz en la organización**

La filtración es la manipulación de información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones están presentes en los resultados de la información, lo que hace posible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

Percepción selectiva es en que los receptores ven y escuchan en forma selectiva, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes, lo que no permite que se perciba la realidad, y en su lugar se interprete según el placer de cada quien.

Defensa, cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en forma que reduce su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en forma que retarda la comunicación.

Lenguaje, la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona utiliza. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

2.6.3. LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los procesos de mayor importancia en la vida de cualquier grupo humano; ejerce gran influencia sobre las actividades que realizan los individuos, de manera de lograr objetivos en determinadas situaciones. El liderazgo es de carácter situacional. En tal sentido la diversidad de enfoques, definiciones y teorías, nos ha permitido la elaboración de una conceptualización de este término aceptada por los estudios.

Se puede definir como: “La habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas” (Robbins, 1996. Pág. 413).

De acuerdo a esta definición el liderazgo conlleva básicamente el intento de influir en la conducta de las demás personas, siempre con la finalidad de dirigir dicho comportamiento al alcance de las metas y el proceso de dirección se lleva a cabo a través de la comunicación.

El liderazgo es un proceso en la unidad de cualquier grupo para lograr metas y objetivos comunes en situaciones determinadas, implica “poseer y tener el poder”. Conduce al grupo hacia sus objetivos dependiendo de un momento o situación, determinada de la misma de la historia del grupo.

Estilos del Liderazgo

1. Liderazgo Democrático, logra el cumplimiento de la metas a través del trabajo en equipo, con gente motivada y comprometida, vinculada con relaciones de confianza y respeto, y esta orientado hacia las personas y tareas que ha de realizar en grupo.
2. Liderazgo Autocrático, encaminado hacia la tarea, buscando la eficacia, disponiendo las condiciones de trabajo de manera que disminuya la influencia de los factores humanos a un mínimo. Usualmente es exigente y autoritario.
3. Liderazgo Paternalista, dirigido por un mínimo interés hacia la tarea y las personas, evita las responsabilidades y la comunicación.

2.7. PROBLEMAS EXISTENTES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El problema en las relaciones interpersonales siempre ha existido y existirá, aunque en diferentes grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, mientras dos o más personas compartan un tiempo y espacio comunes, persigan objetivos diferentes, estén sujetas a la competencia por los recursos económicos, así como a la incertidumbre del cambio tecnológico y social, existirán desajustes en el comportamiento humano. Sin embargo, en la época actual, los conflictos más agudos provienen de las injustas relaciones económicas entre las clases dentro de la sociedad capitalista.

El origen de los problemas en las relaciones interpersonales se ha racionalizado de tantas maneras como ideologías existen. Para el individualista extremo, la razón de la existencia de los problemas es la intromisión e intervención de la sociedad en la vida y libertades personales.

En cambio, los que están situados en el polo opuesto, contienden que los intereses individuales son los que interfieren con los objetivos sociales. Quizá la mayoría de los relacionistas humanos aunque en términos simplistas se sitúa en medio de dichos extremos: siendo el hombre un ente social no existe conflicto alguno entre éste y la sociedad, sino únicamente malentendidos, o tal vez una ruptura temporal de la comunicación entre ambos. Este punto de vista toma en cuenta en forma muy disminuida los efectos, pero no las causas, las cuales se encuentran sumergidas en la estructura y las relaciones de producción e intercambio de bienes y servicios. Tampoco toma en cuenta que la enajenación o alienación nacida de la incapacidad del hombre para controlar y humanizar la tecnología actual, es fuente de profundos problemas humanos.

En los países avanzados a menudo se cree que mediante la aplicación del método científico a las relaciones interpersonales, se pueden eliminar los obstáculos hacia un consenso general y hacia la creación de un equilibrio en el que las necesidades del individuo y de la sociedad sean similares. Este enfoque olvida que la base de las buenas relaciones humanas exige reglas de juego justas y a tono con las necesidades reales de una colectividad. De nada sirve el método científico para humanizar las relaciones entre los individuos y los grupos, si existen relaciones de explotación entre las clases sociales. Sin embargo, a pesar de la enorme brecha entre los requerimientos de una sociedad justa y el comportamiento real de los individuos, no cabe duda que tanto los países avanzados, como los menos desarrollados independientemente del sistema político que sustentan parecen estar genuinamente interesados en motivar a su fuerza de trabajo, hacia el logro de una mayor productividad.

A nivel individual, el problema de las relaciones interpersonales no es de fácil solución. Si bien puede absorberse el cuerpo de conocimientos actuales de la materia,

lo difícil es la internalización de conceptos, actitudes y modos de pensar que nos conviertan en practicantes de las buenas relaciones humanas.

Se debe tomar en cuenta que el individuo en la realidad está situado a diferentes niveles mentales y actitudinales, que pueden ir desde una mente cerrada a una abierta, o aún más allá, hasta la expresión de confianza y actitudes positivas y justas hacia los demás.

2.8. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Reseña Histórica de la Institución

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador Núcleo Monagas, inicia sus funciones, el 21 de octubre de 1971 por Decreto Ejecutivo N° 776 publicado en Gaceta Oficial N° 2946 con el nombre de Instituto Universitario Pedagógico Experimental; desde su creación, ha orientado sus funciones fundamentales, hacia la formación de profesionales de la docencia con la finalidad de cubrir las necesidades locales, regionales y nacionales de los niveles del Sistema Educativo Venezolano.

Inicia su funcionamiento con una organización poco compleja, en la cual se observa una distribución de niveles jerárquicos y unidades de apoyo con forme a la siguiente distribución: Dirección, Consejo General de Profesores, Consejo Académico, Subdirecciones (Académica y Administrativa), Departamentos (Planificación y Asesoría, Ciencia, Humanidades y Ciencia de la Educación) y Secciones. Con una cobertura en las Especialidades: Biología; Física, Matemáticas, Química, Ingles, Agropecuaria, Educación Comercial y Pedagogía.

Los cambios que a nivel del Sistema Educativo se han venido produciendo, desde la fecha de creación del Instituto hasta el presente, han afectado los objetivos institucionales en cuanto a la pertinencia que tiene que darse entre oferta y las nuevas demandas educativas.

Considerando lo expuesto hasta el momento y los resultados de la Evaluación Institucional realizado en el Instituto en 1985, se puede afirmar que los cambios o reformas señaladas no han implicado modificaciones sustanciales en cuanto el manejo administrativo, pues solo se ha evidenciado la creación de nuevas unidades organizativas y en otros casos la eliminación de alguna de ellas. Es decir, se han presentado cambios pero desde el punto de vista el crecimiento cuantitativo de unidades estructurales, a excepción de la reforma que se da en la estructura organizativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Núcleo Monagas, cuando la dirección deja de ser la figura administrativa de mayor jerarquía para dar paso al Consejo Directivo como máxima autoridad en la toma de decisiones de la Institución. En otras palabras, desde el año 1971 hasta el presente, la organización ha evidenciado una estructura organizativa piramidal donde las unidades se desplazan de arriba hacia abajo en una degradación jerárquicamente descendente.

Descripción de la U.P.E.L.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador es una institución de Educación Superior el cual ha funcionado desde el año 1971 en la ciudad de Maturín Capital del Estado Monagas, (Zona Nor-Oriental, del País) cuya función fundamental es la formación de profesionales de la docencia aptos para el desempeño de su función, en niveles de Educación Básica, Educación Media, Diversificada y Profesional; participar dentro de su área de influencia, en el Programa Nacional de Formación Docente, en servicios; para cumplir así con los postulados de la Ley

Orgánica de Educación y formar profesionales de Post-Grado en las especialidades de Gerencia Educativa, Docencia Universitaria y Otras.

2.8.1. NATURALEZA Y OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador es una Institución autónoma y sin fines de lucro. Sus objetivos se orientan hacia la búsqueda, transición y proyección del ser pedagógico, así como a contribuir a la formación de una concepción Nacional del proceso educativo; fomentar la investigación como eje motor fundamental del proceso educativo y por ende de la institución, con el propósito de mejorar y enriquecer cuantitativamente los métodos, técnicas y contenidos del proceso educativo tanto a nivel de Pre-grado como a nivel de post-grado; formar profesionales de la docencia consustanciados con el Servicio Nacional y con un elevado sentir ético y moral, espíritu democrático, dominio de los métodos y técnicas docentes de la especialidad y educación del futuro; profesionalizar al personal docente en ejercicio, que carece el título correspondiente; proporcionar la formación pedagógica a los profesionales no docentes para el cabal cumplimiento de su rol educativo; preparar recursos humanos a nivel de post-grado de acuerdo a las necesidades y requerimientos del sistema educativo en todas sus modalidades y niveles; proveer la autorrealización de los miembros de la comunidad, así como las actividades artísticas, humanísticas y científicas para afianzar los valores de la cultura regional y nacional, y elevar el nivel de cultura en los miembros de la institución de la comunidad; establecerse como un instituto promotor de los cambios necesarios del sector educativo, en concordancia con las transformaciones y requerimientos del entorno, de la integración y articulación de los diferentes niveles del sistema educativo y asesora de Gobierno regional en la formulación de las políticas

educativas y nacionales, como una forma de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de la educación y en consecuencia, de la calidad de vida del venezolano.

Para 1.990, las prioridades fundamentales de la institución para la consolidación de la estructura y funcionamiento como ente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, así como el desarrollo y expansión de los programas de investigación y extensión universitaria, y a la continuación de pendientes a la construcción de la nueva sede del instituto.

2.8.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador es un centro de aprendizaje permanente que tiene como misión principal formar, capacitar perfeccionar y actualizar los recursos humanos para la educación que requiere el país, siendo una universidad para pensar, conocer y hacer la educación; un centro de aprendizaje permanente, con visión prospectiva y pensamiento crítico, que asume su responsabilidad intelectual de manera autónoma y con rigor científico; un espacio abierto a la comunidad para la búsqueda de soluciones y respuestas a sus necesidades y posibilidades.

Tiene como visión ser el alma de los Educadores Venezolanos, el punto de referencia por excelencia en Materia de Desarrollo Profesional Docente y la generadora de espacios y saberes para el debate educativo con miras a una ética social centrada en el respeto a la dignidad humana, a la cultura ecológica y a la cultura de la paz. Así mismo desea convertirse en un Instituto líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de los docentes, promotor de cambios, productor de conocimientos y generador de respuestas pertinentes que permitan contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y la vida de los venezolanos.

**2.8.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR- NÚCLEO MONAGAS
(VER ANEXO N° 1)**

Su conformación está fundamentada en los objetivos que debe cumplir, de acuerdo con las bases legales que rigen su funcionamiento. La organización académico administrativo de la U.P.E.L. responde a la siguiente estructura:

1. Consejo Directivo: Máxima autoridad de la institución.
2. Dirección: Dependencia dirigida por el Director.
3. Consejo Académico: Cuerpo colegiado y de consulta.
4. Departamento de Planeamiento Institucional: Órgano asesor académico y administrativo.
5. Unidad de Currículo: Unidad Técnico Administrativa de Supervisión.
6. Sección de Evaluación: Unidad Técnico Administrativa de Asesoría.
7. Oficina de Estadística: Unidad Técnico Administrativa de procesamiento y análisis cuantitativo.
8. Coordinación de Investigación: Unidad de Investigación Científica.
9. Sub. Dirección Académica: Dependencia dirigida por el Sub. Director Académico.
10. Consejo de Estudio de Post-Grado: Órgano asesor de estudio de perfeccionamiento.
11. Comité Docente: Órgano asesor de la Sub. Dirección académica.
12. Sub. Dirección Administrativa: Encargada de la distribución presupuestaria del instituto.

13. Comité de Presupuesto: Organismo asesor de la Sub. Dirección Administrativa.

Unidad de Administración y Finanzas

Se dedica a controlar los Ingresos y Egresos económicos del instituto, a través de la unidad de Compra, Contabilidad, Habilitaduría, Bienes Nacionales y Almacén.

1. Unidad de Presupuesto y Control Previo: Unidad de control de la ejecución presupuestaria.
2. Unidad de Personal: Oficina encargada del control personal.
3. Oficina de Servicios Generales: Unidad de administración de servicios.
4. Unidad de Bienestar Estudiantil: Encargada de planificar actividades estudiantiles.

Unidad de Administración y Finanzas

La Unidad de Administración y Finanzas es una dependencia organizativa adscrita al Director del Instituto. Esta encargada de planificar, controlar, supervisar y evaluar las actividades administrativas de la Institución. En este sentido le corresponde cumplir y ejecutar los lineamientos generales en materia administrativa y llevar los registros de las operaciones financieras y presupuestarias, así como de las adquisiciones y distribución de los bienes y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento institucional.

Funciones de la Unidad de Administración y Finanzas

Dentro de sus principales funciones se pueden mencionar las siguientes:

1. Programar, coordinar, ejecutar y controlar la administración financiera del presupuesto del instituto.
2. Coordinar y controlar las adquisiciones de los bienes y servicios del instituto.
3. Velar por la correcta aplicación de las normas y procedimientos que rigen las actividades administrativas del instituto en el área financiera y de servicios.
4. Coordinar y controlar la prestación de los servicios generales a todas las dependencias del instituto.
5. Suministrar a los organismos de la universidad la información correspondiente a la inversión del presupuesto asignado al instituto.
6. Coordinar y controlar el movimiento de ingresos y gastos del instituto y la preparación del Balance General, Estados de Resultados y demás informes financieros y administrativos, de acuerdo a las normas e instructivos establecidos a tal efecto.
7. Coordinar, controlar y supervisar la realización de los trámites para el pago del personal, la adquisición de materiales y equipos y los servicios externos prestados al instituto.
8. Velar por la custodia y preservación de los bienes del instituto.
9. Coordinar y controlar el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles y equipos del instituto.
10. Las demás que le sean asignadas por los reglamentos y las autoridades competentes.

2.8.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (VER ANEXO N° 2)

A objeto de cumplir con las funciones que le son propias, esta dependencia se estructura de la siguiente manera:

1. Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas: Será la máxima autoridad en la respectiva Unidad.
2. El Comité Técnico de la Unidad de Administración y Finanzas: Integrado por un representante en cada Sección y de cada Unidad de Servicio. Entre las Secciones se encuentran: la Sección de Adquisiciones y Suministros, la **Sección de Contabilidad**, la Sección de Ejecución Presupuestaria, la Sección de Servicios Generales y la Sección de Tesorería. Y conforman los Servicios las siguientes dependencias: Servicio de Archivo, Servicio de Almacén, **Servicio de Bienes Nacionales**, Servicio de Mantenimiento, Servicio de Transporte, Servicio de Vigilancia y Servicio de Caja.

Sección de Contabilidad

Esta Sección está adscrita a la Unidad de Administración y Finanzas. Es la dependencia encargada de realizar el registro contable generado por el movimiento diario de ingresos y egresos, elaborar los Estados Financieros respectivos y llevar los registros y controles correspondientes al ingreso y movimiento de los bienes del Instituto.

Funciones de la Sección de Contabilidad

Son funciones de la Sección de Contabilidad, las siguientes:

1. Llevar la contabilidad de los ingresos y gastos del instituto.

2. Registrar todas y cada una de las transacciones que realiza el instituto, de acuerdo a lo establecido en la Ley.
3. Elaborar mensualmente las conciliaciones de las cuentas bancarias, los balances de comprobación y los informes respectivos.
4. Elaborar el Balance General y Estado de Resultado con motivo del cierre de cada ejercicio fiscal o antes de ser conveniente y necesario, a objeto de rendir cuenta ante las autoridades competentes.
5. Preparar los demás informes que dentro del área de su competencia le sean requeridos, con su correspondiente análisis e interpretación.
6. Velar por la correcta aplicación de las normas y procedimientos y demás disposiciones emanadas de las autoridades y organismos competentes en materia de contabilidad.
7. Custodiar los documentos que sirvan de soporte a los asientos contables hasta tanto sean remitidos a la Universidad de Caracas y conservar los duplicados correspondientes.
8. Analizar los Estados Financieros y demás informes administrativo- financieros e interpretar sus resultados.
9. Velar por el registro, control del inventario y movimiento de bienes del instituto.
10. Preparar el anteproyecto de presupuesto, el plan operativo y demás informes de la Sección y presentarlos al jefe de la Unidad.
11. Las demás que le sean asignadas por los reglamentos y las autoridades competentes.

La Sección de Contabilidad estará a cargo de un responsable, quien será un profesional universitario con formación y experiencia en el área de su competencia.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La organización se prestó para llevar a cabo una investigación de campo, por el hecho de que los datos fueron recabados directamente de la realidad objeto de estudio, mediante la observación directa de las personas que forman parte del contexto laboral que permitieron verificar e internalizar el objeto de investigación, para así lograr resultados óptimos a cerca de este fenómeno. Mantener interacciones continuas con las personas que forman parte del contexto laboral permitió verificar e internalizar el objeto en estudio, con el fin de lograr resultados óptimos acerca de este fenómeno.

En tal sentido Ander – Egg (1998). Define la investigación de campo como: “Aquella parte del estudio o investigación que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupo o persona que son motivo de estudio”. (p.82).

La importancia de la investigación de campo, permite la interacción directa con el objeto a investigar. En este caso tenemos un contacto directo con los trabajadores para lograr resultados óptimos que mejoren las relaciones interpersonales.

3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación que se realizó corresponde al descriptivo. Este tipo de investigación de carácter descriptivo facilita la obtención de información así como las características más relevantes de las relaciones interpersonales que forman parte del medio ambiente de trabajo.

Sampryorri, (1991) señala: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p.60).

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

3.3. MÉTODO

El método que se empleo es el deductivo, por que nos permitió a través de la observación directa de fenómenos generales, llegar a explicaciones específicas y particulares. Por lo que los investigadores se dirigieron a la U.P.E.L., con el propósito de observar y analizar las condiciones del ambiente, tanto estructural como del personal para así poder estudiar adecuadamente los cambios adoptados por la institución y la repercusión que estos tienen en el personal que labora en la misma; y así, de manera objetiva, realizar planteamientos que contribuyan a las mejoras de la organización.

3.4. POBLACIÓN

La población objeto de estudio esta constituida por los empleados que laboran en el Departamento de Administración de la U.P.E.L de Maturín, los cuales son treinta y cinco (35) personas que forman el equipo de trabajo.

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la obtención de información confiable y autentica se pusieron en práctica las siguientes técnicas:

3.5.1. OBSERVACIÓN DIRECTA Y/O PARTICIPANTE

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

3.5.2. CUESTIONARIO

Para la recolección de información directa de la realidad y así poder hacer el análisis de la misma, se utilizó el cuestionario estructurado con 25 preguntas cerradas (algunas con múltiples alternativas), el cual consistió en un instrumento que permitió la obtención en forma escrita de los datos que proporcionaron a las personas que integran la población; todas las preguntas contenidas en el cuestionario las cuales son iguales para todas las personas y formuladas en el mismo orden.

3.5.3. REVISIÓN DOCUMENTAL

Esta consistió en la revisión bibliográfica a manera de obtener información sobre el tema que se investigó, se extrajeron de distintas fuentes de consultas, textos, documentos y archivos.

3.5.4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

Para el análisis de la información en primer lugar se realizaron visitas a la U.P.E.L. de Maturín, en las cuales se procedió a observar de manera directa las distintas situaciones con una participación de forma activa. Con respecto al instrumento utilizado este proceso se realizó en forma manual en vista de que es el más sencillo y de fácil acceso económico. Se procedió a la elaboración y aplicación de cuestionarios a la población objeto de estudio, seguidamente ya teniendo los resultados se realizaron tabulaciones por medio de un listado de datos que facilitó

contabilizar las categorías o códigos estructurados. Los resultados que se obtuvieron fueron analizados cuantitativos y cualitativamente, estos son representados en cuadros estadísticos, a través de frecuencias absolutas y simples.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CUADRO N° 01.

Distribución absoluta y porcentual sobre la importancia de la relación laboral dentro del ambiente de trabajo en el departamento de Administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Muy Importantes	4	16%
Medio Importante	5	20%
Poco Importante	10	40%
Nada Importante	6	24%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

De acuerdo a los datos expresados en el presente cuadro puede observarse claramente que existe una marcada problemática en las relaciones laborales, por la razón de que un 24% de la población estudiada no le importa participar en una buena relación laboral, prefieren realizar sus labores sin ningún contacto amigable, por otro lado existe los resultados favorables en las alternativas: muy importante 16%, medio importante 20%, poco importante 40%, por esa razón se debe tomar en cuenta que: Cuando se es miembro de una organización el trabajo en general se realiza bajo un ambiente agradable donde los trabajadores interactúan y acostumbran a mantener en

buen humor en la realización de sus tareas, aún cuando este ambiente es muy frecuente, rutinario se puede presentar situaciones que interfieran con la armonía, tranquilidad, así mismo dichas situaciones pudieron ocasionalmente prolongarse.

CUADRO N° 02.

Distribución absoluta y porcentual referente a la frecuencia necesaria para compartir información con los compañeros del departamento de administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Siempre	11	44%
A Veces	10	40%
Nunca	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En función de la información que refleja el cuadro el análisis del mismo describe que el personal no siempre quiere compartir información con sus semejantes, no quiere entablar comunicación en relación al trabajo que realiza el 40% dice a veces, y el 16% dice nunca.

Este resultado es un problema grave por la razón de que se trabaja en un departamento conformado por cinco (5) subdepartamentos, en el cual se trabaja con una función de administración, donde cada subdepartamentos debe tener una relación armoniosa, comunicativa para poder concretar los trabajos y tareas propias del departamento de administración en general, una mala información manejada por cualquiera de estos no les permitiría alcanzar el objetivo general de este departamento que es el de administrar.

CUADRO N° 03.
Distribución absoluta y porcentual referente a la preferencia del sexo en la
relación laboral en el departamento de administración de la UPEL.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Compañeros del mismo Género. (sexo)	-	-
Compañeros del Género Opuesto	-	-
Con ambos géneros.	-	-
Con Ninguno	25	100%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

El cuadro N.-3 referente a la preferencia del sexo en la relación laboral de la UPEL Maturín, indica un 100% que no tienen preferencias sexuales entre los de su mismo sexo o del sexo opuesto, aunque existe actualmente muchas empresas donde la diferencia entre hombres y mujeres se encuentra muy marcada, este no es el caso para los empleados del departamento de administración de la UPEL de Maturín, donde el sexo no es un obstáculo para entablar amistad.

Para las relaciones interpersonales el manejo de los contactos sociales donde ambos sexos participan de una forma compenetrada representa el estado ideal, en cuanto a que no se establecen barreras que puedan ponerle fin a la estabilidad del grupo de trabajo, la unión de ambos sexos armoniza las relaciones, las cuales se hacen mucho mas amplias provocando estabilidad para la acción en el trabajo, la interacción y el cumplimiento de las metas organizacional

CUADRO N° 04
Distribución absoluta y porcentual acerca de cómo considera el personal las relaciones interpersonales dentro del departamento de administración de la UPEL.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Excelentes.	4	16%
Muy Buenas.	7	28%
Buenas.	6	24%
Malas.	8	32%
Muy Malas.	-	-
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

La información que presenta este cuadro refleja que el 32% de la población objeto de estudio piensa que existen malas relaciones interpersonales con sus compañeros, motivo alarmante en este estudio ya que 8 personas opinan de esa manera, no comparten ni se interrelacionan con los demás miembros del departamento estos opinan que son malas las relaciones con sus semejantes. Por esta razón se hace necesario recalcar que el hombre como ser social necesita interactuar, relacionarse con sus semejantes e identificarse con grupos de individuos, además tiene la necesidad de comunicarse, sentir estímulo y adaptación con los otros.

De allí que dentro de cualquier departamento las relaciones interpersonales es uno de los elementos de mayor importancia, es uno de los procesos sociales que complementa las relaciones personales, y en la medida de que esta de sea efectiva se satisfacen las necesidades que tiene el individuo en el departamento.

CUADRO N° 05
Distribución absoluta y porcentual sobre el contacto con los compañeros de trabajo del departamento de administración de la UPEL.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Siempre.	18	72%
A Veces.	7	28%
Nunca.	-	-
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

Según los datos reflejados en el cuadro anterior, el 72% del personal si le importa propiciar contacto con sus compañeros, en cambio un 28% prefiere que este contacto sea a veces; es decir el resultado es favorable en la mayoría de los trabajadores, prevalece el elemento afectivo-social que debe estar presente en la relación personal y cualquier tipo de contacto favorable para los miembros del departamento, esto nos lleva a deducir que el propiciar contacto con nuestros compañeros de trabajo depende en mayor grado de aspectos afectivos, sociales y de estima.

CUADRO N° 06
Distribución absoluta y porcentual referente a la relación de trabajo con los
compañeros del departamento de administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Amistosas.	12	48%
Algunas Dificultades Personales.	5	20%
Estrictamente Laboral.	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

Tomando en consideración la información expresada en el cuadro se puede observar que existe cierto grado alarmante en las relaciones amistosas en el departamento 48% más de la mitad de la población objeto de estudio afirma tener algunas dificultades personales 20% y que la relación de trabajo en el departamento es estrictamente laboral 32%.

Es por esta razón que las relaciones laborales amistosas afectivas deberían estar presente, con frecuencia en los procesos interpersonales del departamento, esto sugiere que las relaciones laborales sea buena, debido a que los individuos amistosos, solidarios provocan cierto grado de confianza entre sus compañeros, siendo este un elemento propiciador de la unión en los equipos de trabajo. Un equipo cuyos integrantes permanecen unidos y se apoyan unos a otros y tengan una alta probabilidad de ser un grupo exitoso.

CUADRO N° 07

Distribución absoluta y porcentual sobre la frecuencia con que los empleados se comunican con su superior inmediato en el departamento de administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Diariamente.	16	64%
Varias Veces a la Semana.	9	36%
Semanalmente.	-	-
Mensualmente.	-	-
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

asándose en los datos reflejados en este cuadro 64% de los trabajadores se comunica diariamente con su superior inmediato, mientras que el 36% lo hace varias veces a la semana, lo que nos indica que el flujo de comunicación entre los subordinados y su jefe inmediato es bastante frecuente. Esta situación se presenta positiva para formar lazos estrechos entre subordinados y superior, ya que la frecuente interacción suele favorecer las relaciones interpersonales de manera satisfactoria, tanto para el empleado como para todo el departamento.

CUADRO N° 08
Distribución absoluta y porcentual acerca de la existencia de una buena dirección por parte del líder o líderes en el departamento de administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Si.	14	56%
No.	11	44%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

De acuerdo a los datos expresados en el cuadro N° 08 este refleja una evidencia de que un 56% de los empleados contestaron que tiene una buena dirección por parte de líder o líderes, solo un margen de diferencia del 44% de los entrevistados piensan que es irregular. Los que están de acuerdo dicen que se cumplen con los objetivos del departamento esto se interpreta de la siguiente forma; el líder ejerce su autoridad no guardando lugar a dudas de la funcionalidad del mismo.

En caso contrario lo que constataron que no, asumen que este debería poner en practica unos cursos de mejoramiento personal el cual de be dictarse a los miembros del departamento.

CUADRO N° 09
Distribución absoluta y porcentual con relación del porque el supervisor inmediato lo consideran líder en el departamento de administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Ejerce Autoridad	6	24%
Es Flexible y Afectivo.	7	28%
Orienta Hacia las Metas.	1	4%
Estimula la Comunicación.	11	44%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En relación a los datos obtenidos y presentados en el cuadro N° 09 el 44% de la población estudiada alega que el superior inmediato es líder porque estimula la comunicación, el 28% porque es flexible y afectivo, el 24% ejerce una autoridad adecuada, y el 4% orienta hacia las metas. De la información obtenida podemos inferir que un número significativo de la población 44% considera que la fuente del liderazgo es la habilidad que ejerce el superior par comunicarse, por tal razón la efectividad del liderazgo en el departamento esta sustentada básicamente en la capacidad y habilidad del líder en influir en los demás a través de la comunicación.

CUADRO N° 10

Distribución absoluta y porcentual referente a la forma en que generalmente se toman las decisiones en el departamento de administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Individual.	6	24%
Grupal.	19	76%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

De acuerdo a la información expresada en el cuadro N° 10 el 76% del personal del departamento manifiesta que la toma de decisiones generalmente se realiza en forma grupal, siendo las mas productivas según lo expresado en este cuadro; sin embargo algunas desiciones, posiblemente debido a su naturaleza y nivel, deban tomarse en forma individual, por ello la percepción de cierta parte de los trabajadores ha determinado que el 24% considere que la toma de desiciones en la organización sea generalmente individual.

CUADRO N° 11
Distribución absoluta y porcentual acerca si es realmente buena la comunicación en el departamento de administración de la U.P.E.L

ALTERNATIVAS	Fi	%
Siempre.	6	24%
Casi Siempre.	16	64%
Casi Nunca.	3	12%
Nunca.	-	-
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

Según los datos reflejados en el cuadro N° 11 el 64% del personal del departamento considera que casi siempre la comunicación es buena, luego el 24% la califica que siempre es buena, mientras que el 12% dice que casi nunca.

Al analizar la información resalta la tendencia de la mayoría de la población hacia la alternativa (casi siempre). Lo que permite interpretar que el proceso comunicacional es satisfactorio pero no ideal por cuanto se presentan barreras tales como percepción selectiva, lenguaje, emociones, etc. Las cuales podrían surgir como consecuencia de lo heterogéneo del recurso humano que labora en el departamento con respecto al trabajo que desempeña cada cual y en cada grupo.

CUADRO N° 12
Distribución absoluta y porcentual referente a que si el estilo del liderazgo utilizado ayuda a mantener al grupo unido e incentiva el trabajo en armonía en el departamento de administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Si.	17	68%
No	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

Tomando en consideración la información reflejada en el cuadro N° 12 se puede observar que el 68% de los empleados sienten que el liderazgo utilizado en su unidad de trabajo propicia la unión del grupo y los incentiva al trabajo en armonía; el resto de los trabajadores opinan todo lo contrario con un 32%.

Es necesario aclarar que existen opiniones diferentes dependiendo de las características de los integrantes de cada unidad de trabajo incluso en un mismo departamento pueden existir opiniones desiguales. La situación anteriormente descrita se puede calificar como positiva debido a que gran parte de la responsabilidad de mantener a los individuos o grupos trabajando de manera armoniosa es de los jefes inmediatos y las respuestas reflejadas que estos se esfuerzan para lograr las situaciones de ambiente laborales agradables, son muy necesarios para que la organización logre alcanzar los objetivos propuestos, debido a que los procesos conflictivos deterioran la motivación de los empleados a rendir al máximo en sus actividades.

CUADRO N° 13
Distribución absoluta y porcentual con relación a si debe mejorar el estilo de liderazgo en el departamento de administración de la UPEL.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Si	16	64%
No	9	36%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

Se puede apreciar fácilmente, por medio de la información expresada en el cuadro N° 13 que el 64% de los empleados opinan que se debe mejorar el liderazgo utilizado en el departamento, por el contrario el 36% se encuentra conforme con respecto a este aspecto. El desacuerdo existe por que el grupo de trabajo se la mantiene dividido y por esta razón no hay armonía en el departamento en general, existen diferencias marcadas a la hora de la toma de decisiones ya que prevalece un liderazgo autocrático.

En repetidas opiniones la respuesta fue positiva, pero que se deriva a que todo hecho es susceptible de ser mejorado y se expreso un alto grado de conformidad con el estilo de liderazgo. Solo una minoría considera estar desacuerdo por considerarla injusto, este hecho refleja la tendencia de los empleados a estar de acuerdo con la forma de cómo se conduce los miembros del departamento. Esto constituye un elemento beneficioso para el desenvolvimiento óptimo de las relaciones interpersonales debido a que el consenso es la forma más adecuada para la armonía de un grupo de trabajo.

CUADRO N° 14.
Distribución absoluta y porcentual con relación a que si la información oportuna sobre los cambios y decisiones tomadas por la coordinación del departamento de administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Si.	15	60%
No.	10	40%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

La información reflejada en el cuadro N° 14 nos indica que el 60% de los empleados se sienten informados completamente, el resto por el contrario, opina que con ello no es así. Muchos empleados se sienten aislados ya que no les baja la información suficiente, ni a tiempo, ni completo. La situación antes mencionada tiende la mayor parte de las veces a ser la principal causa de que se generen rumores dentro del departamento, de allí radica la importancia de que todos los empleados estén al día de manera constante, completa y oportunamente de los cambios y decisiones tomados por la coordinación del departamento y las personas que de ella dependen, es decir un empleado informado conoce cual es la importancia de la labor que desempeña, la mismo tiempo evita generar y hacerse eco de los rumores que tornan el ambiente de trabajo incomodo y desagradable.

CUADRO N° 15

Distribución absoluta y porcentual referente a la aptitud de solidaridad que poseen los empleados del departamento de administración de la U.P.E.L.

ALTERNATIVAS	Fi	%
Siempre	8	32%
Casi Siempre.	14	56%
Casi Nunca	3	12%
Nunca.	-	-
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En función a las cifras que se expresan en el cuadro N° 15, se puede observar que existe cierto grado de solidaridad en las relaciones laborales de los mismos, mas de la mitad de la población objeto de estudio, afirma que puede confiar en sus compañeros de labor con frecuencia y un 32% que lo puede hacer siempre. Solo el 12% expreso no poder confiar casi nunca en las personas en la cual realiza su trabajo.

El hecho de que la solidaridad este presente con frecuencia con los procesos interpersonales de la institución, sugiere que la calidad en las relaciones laboral es buena, debido a que los individuos solidarios provocan cierto grado de confianza entre sus compañeros, siendo este un elemento propiciador de la cohesión en los equipos de trabajo. Un equipo cuyos integrantes permanecen unidos y se permanecen unidos y se apoyan unos a los otros tiene una alta probabilidad de ser un grupo exitoso.

CUADRO N° 16
Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los empleados acerca de la receptividad del jefe al realizar un planteamiento.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Siempre	10	40%
Casi Siempre	12	48%
Casi Nunca	3	12%
Nunca	-	-
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En el cuadro N° 16 se observa que el 40% de los empleados respondieron que su jefe siempre es receptivo al momento de realizar un planteamiento, un 48% respondió que casi siempre, una minoría que representa el 12% respondió que nunca. De los datos arrojados podemos deducir que su jefe tiene mérito suficiente para ocupar el cargo que se le ha asignado en cuanto a su receptividad para tratar a su personal; de 4manera que es indispensable que la institución lo motive cada día mas para que sienta el deseo y la gran satisfacción de prepararse mejor para logara los objetivos y metas planificadas.

CUADRO N° 17
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que opinan que su jefe es agradable al dar ordenes.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Si.	11	44%
No.	14	56%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En el cuadro N° 17 se puede observar que la minoría de los empleados representada por el 44% considera que su jefe es agradable al momento de dar órdenes, mientras que el 56% expresa lo contrario. En virtud de lo anterior, consideramos que las habilidades para comunicarse establecen buenas relaciones interpersonales y la comprensión mutua entre los trabajadores y su jefe. Por lo que se hace necesario que las personas que ocupan cargos ejecutivos deben saber gerenciar su trabajo sobre todo tener habilidades para comunicarse, establecer relaciones interpersonales, liderizar y toma de desicione

CUADRO N° 18
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran que son manipulados por su jefe.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Si	10	40%
No	15	60%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

De acuerdo al cuadro N° 18, se puede apreciar que el 40% de los empleados consideran que son manipulados por su jefe, mientras que el 60% opina que no. De los anterior se deduce que los empleados manifiestan que no son manipulados por su jefe.

En tal sentido observamos que existe una identificación entre el jefe y su empleado, donde se comparten las metas y hay un sistema de interacción. Por otra parte hay que detectar las fallas de ese 40% que dice ser manipulado por su jefe, para equipararlos con le fin de lograr un buen equipo de trabajo.

CUADRO N° 19
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran que existen barreras que interfieren al momento de recibir una información.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Siempre	6	24%
Casi Siempre	9	36%
Casi Nunca	6	24%
Nunca	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En el cuadro N° 19 se observa que el 24% de los empleados consideran que siempre existen barreras que interfieren al momento de recibir una información, mientras que el 36% expresa que casi siempre, el 24% que casi nunca, y la minoría representada por el 16% que nunca.

Tomando como base lo expresado por los empleados encuestados es conveniente realizar un estudio sobre las barreras que inciden negativamente al recibir información, por lo que se hace necesario elaborar técnicas de trabajo en grupo, que los sensibilice para así mejorar y desarrollar habilidades para la buena comunicación.

CUADRO N° 20
Distribución Absoluta y Porcentual en relación a los elementos que distorsionan la información en el Departamento de Administración de la UPEL.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Diferencia Personales.	9	36%
Malos Entendidos.	5	20%
Ruido.	4	16%
El Poder del Jefe.	6	24%
La Indiferencia.	1	4%
Otro (mencione)	-	-
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En el cuadro N° 20 se observa que los empleados opinan que un 36% de los elementos que distorsiona la información son las diferencia personales, un 20% son los malos entendidos, el 16% considera que es el ruido, el 24% es el poder del jefe, y un 4% es la indiferencia.

Tomando en consideración los datos anteriores se puede deducir que los empleados encuestados, la gran mayoría distorsionan la información, por lo que se hace necesario hacer un diagnostico de esta situación, para detectar las fallas y aplicar correctivos que mejoren este problema.

CUADRO N° 21
Distribución Absoluta y Porcentual referente a las características que influyen en las relaciones interpersonales.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Características de Personalidad.	6	24%
Diferencia de Opiniones.	19	76%
Instrucciones no Claras	-	-
Prejuicios e Ideologías.	-	-
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En el cuadro N.- 21 se puede apreciar que un 24 % de los empleados opinan que las relaciones interpersonales se dan por las características de personalidad, y la mayoría representada por el 76% expresa que se da por las diferencia de opiniones.

Tomando en consideración los datos cuantitativos reflejados en este cuadro, observamos que las diferencias de opiniones perturban las relaciones interpersonales; de manera que es necesario que se dicten talleres para mejorar estas relaciones, a fin de que exista una mejor comunicación que los ayude a crecer como individuos respetando la forma de ser los demás; y sin dejar de ser ellos mismos.

Sin embargo es importante destacar que no se puede menospreciar a ningún compañero, sino detectar las fallas y diferencias que ellos tienden y por ende donde necesitan más orientación.

CUADRO N° 22
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Siempre	8	32%
Casi Siempre	14	56%
Casi Nunca	3	12%
Nunca	-	-
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En el cuadro N° 22 se observa que el 32% de los empleados opinan que siempre existe solidaridad por parte de los compañeros de trabajo, un 56% dado por la mayoría dice que casi siempre, y que el 12% que nunca. Cabe destacar que según los datos arrojados en este cuadro podemos verificar que existe solidaridad entre los compañeros de tal forma que en este aspecto las relaciones interpersonales son armoniosas con sus compañeros de grupo, expresando sus ideas y sentimientos e incentivando su crecimiento personal.

CUADRO N° 23

Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran que los procesos sociales que se dan en los grupos favorecen el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Si.	8	32%
No	17	68%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En el cuadro N° 23 se observa que un 32% de los empleados consideran que los procesos sociales que se dan en los grupos si favorecen el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales, mientras que un 68% representado la mayoría dice que no. Lo expuesto anteriormente expresa claramente que la mayoría de los empleados manifiesta que los procesos sociales entorpecen el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales.

De tal manera que consideramos que en la institución no existen grandes problemas de conflicto, de agresión, dilemas internos, etc. Sin embargo el 32% de los empleados presenta pequeñas fallas que pueden canalizarse con facilidad y evitar mayores problemas.

CUADRO N° 24
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran la frecuencia en la que algunos compañeros obstaculicen el grupo.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Siempre	8	32%
Casi Siempre	6	24%
Casi Nunca	8	32%
Nunca	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

En el cuadro N° 24 se observa que un 32% de los empleados consideran que siempre algunos compañeros obstaculizan el grupo, el 24% expresa casi siempre, el 32% casi nunca, y el 12% nunca. En los datos arrojados por los encuestados hay un grupo de trabajadores que entorpecen al mismo, en tal sentido es necesario verificar este aspecto que distorsiona la buena labor y por ende las relaciones interpersonales.

Es indispensable acotar que se tiene que realizar en base a las deficiencias detectadas en el personal, debido a que esto garantiza la satisfacción real de las mismas y ofrece al personal desenvolverse mejor en su puesto de trabajo.

CUADRO N° 25
Distribución Absoluta y Porcentual de los empleados que consideran poder adaptarse a las normas, patrones y personalidades existentes en las organizaciones.

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	%
Si	16	64%
No	9	36%
TOTAL	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Administración del Pedagógico de Maturín. Febrero 2.005.

De lo expresado anteriormente se puede inferir que los empleados del departamento de administración de la U.P.E.L. se adaptan a las normas, patrones y personalidad existentes en las organizaciones mientras que una minoría del 36% considera que no.

Esto permite deducir que existe una buena organización del grupo que les permite adaptarse a las diferentes técnicas propuestas por la institución. Esto es muy importante y significativo debido a que permite identificar claramente los conocimientos, habilidades y destrezas que los trabajadores han adquiridos a través de orientaciones, cursos, que le ofrece la posibilidad de conocer las debilidades que no lograron satisfacer.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación realizada, se plantean las siguientes conclusiones:

- Se evidencia que en esta población no existen diferencias de sexo que obstaculicen las relaciones de amistad entre compañeros de trabajo, indicando así que el grupo presenta una población sin prejuicios donde no existen diferencias demográficas que afecten las relaciones interpersonales.
- El personal del departamento de administración de la UPEL reconoció que su grupo de trabajo no expresa totalmente confianza, compromiso, cooperación y solidaridad ante situaciones imprevista lo cual no les permita la realización del trabajo eficazmente; es por ello que el trabajo en equipo determina el éxito o el fracaso de la organización.
- El personal del departamento expreso desigualdad a la hora de tomar desiciones en su área de trabajo por la razón de que no se consideran sus observaciones y sugerencias, esto se debe a que la participación del empleado en la toma de decisiones es escasa, debido a un controlador centralizado.
- La comunicación bidireccional permite que las informaciones fluyan libremente en beneficio de las labores realizadas por los empleados son informados oportunamente sobre los cambios y decisiones tomados en el departamento de administración, lo que ha logrado superar en parte, los problemas interpersonales

- surgidos. Otros datos significativos evidencian que los empleados consideraran que los problemas individuales deben estar fuera del departamento, a fin de que no entorpezcan el trabajo que se va a realizar.
- Es evidente la presencia de barreras comunicacionales en forma específica a nivel de la comunicación descendente, ya que hay desconocimiento o falta de claridad en la información referente al trabajo que se va a realizar.
- En el proceso de socialización existe una marcada afiliación en los grupos informales incidiendo positivamente en las relaciones interpersonales así como también en una rápida aceptación y adaptación dentro de la formación del grupo.
- El liderazgo que posee el coordinador le ha permitido dirigir el departamento, pero este debe ser mas comunicativo cambiando de actitud de acuerdo a la situación que se presente.

5.2. LINEAMIENTOS

1. **Propiciar el mejoramiento del proceso comunicacional**, a través de reuniones especiales con los miembros del departamento, implementando la retroalimentación y sobre todo proporcionar información clara y precisa a cerca de todo aquello aspecto que lograría afectar el desarrollo del trabajo, lo cual podría lograrse utilizando entre otros, manuales de procedimientos para las áreas específicas del departamento.
2. **Implementar el desarrollo de actividades extra laborales**, debido a que permita el surgimiento de grupos informales los cuales constituyen fuentes de satisfacción de necesidades sociales y podrían ser barreras y desarrollo de relaciones interpersonales armoniosas.
3. **Promover el adiestramiento en aspecto como comunicación**, relaciones interpersonales, método para la solución de conflicto y liderazgo, ya que esto ayudaría al incremento a corto, mediano y largo plazo del rendimiento departamental.
4. **Asignar metas retadoras y responsabilidades de mucha importancia**, que conlleven al alcance de mayor número de objetivos mejorando la calidad del trabajo y desechar la individualidad del mismo como manera de disminuir las diferencias y problemas sociales.
5. Disminuir el alto nivel de rumores, malos entendidos, dudas que esto afecte el departamento en general como a todos sus miembros.
6. **Realizar cursos, talleres y conferencias de relaciones humanas**, que les permitan a los trabajadores mejorara las relaciones interpersonales con los miembros del departamento y el público en general.

7. **El jefe debe propiciar la integración departamental**, ya que esto permitirá realizar el trabajo con mayor interés, además de ejercer un control de las personas que entren a laborar en la institución para así evitar las futuras interferencias laborales, malos entendidos a fin de crear un ambiente donde exista unión y coordinación.
8. El departamento debe a través del ejercicio del liderazgo por parte de sus supervisores, **aclarar continuamente los objetivos que se tienen planteado** y la razón por la cual los miembros del departamento son importante para la misma.
9. Es necesario que todo el departamento como los empleados **se orienten a ampliar valores personales e institucionales**, tomando en cuenta que son normas implícitas, que son muy importantes para las relaciones interpersonales.
10. Buscar la pronta solución para los problemas presentes en el departamento para evitar la acumulación de los mismo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG, E. Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires: Humanistas, 1982.

BAYON, F. Casos Prácticos sobre Recursos Humanos y Organización de Empresas. España: Síntesis, S.A.; 1998.

BOLMAN, L; y Deal, T. Organización y Liderazgo el Arte de la Decisión. México: Addison – Wesley Iberoamerica, C.A.; 1995.

BRITO, Juan A. Dinámica de Grupo. Manual del Estudiante. Caracas 1.994.

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

CHRUDEN, H. Administración de Personal. México: Mc. Graw Hill, 1992.

DAVIS, K. y Newstrom, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. (8ª Ed.) México: Mc Graw Hill, 1991.

FICHER, J. Sociología. (XII Ed.) España: Harder, 1979.

FIGUEROA, D. Administración de Recursos Humanos. (2ª Ed.) Cumana – Venezuela: Imprenta de la U.D.O., 1990.

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

GIBSON, J; Ivancevich, J; y Donnelly, J. Organizaciones. México: Mc Graw Hill, S.A., 1990.

GIL, I; Gil, L: y Ruiz, J. La Nueva Dirección de Personas en la Empresa. España: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1997.

KOONTZ, H.; y O'Donnell, C. Administración. (9ª Ed.) México: Mc Graw Hill S.A., 1990.

KOONTZ, H.; y Weihrich, H. Administración una Perspectiva Global. (XI Ed.) México: Mc Graw Hill, S.A., 1998.

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

PERROW, Ch. Sociología de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill S.A., 1990.

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

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

http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm

http://www.centropsicologos.cl/relaciones_interpersonales_curso_taller_empresas.htm

<http://fpcee.blanquerna.edu/episcis/artmod.html>

<http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman.shtml>

http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuVAyuFukYREbfYv.php>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/corglid.htm>

<http://www.definicion.org/empatia>

<http://www.psicopedagogia.com/definicion/estrategias%20cognitivas&resalta=estrategias>

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/relum/relum2.shtml>

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NUCLEO MONAGAS



CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito principal obtener información que contribuirá de forma directa con la elaboración de una tesis de grado en la Universidad de Oriente.

Agradecemos la mayor sinceridad posible en las respuestas; las respuestas son estrictamente confidenciales y anónimas.

Instrucciones:

- No coloque su nombre.
- Lea detenidamente cada pregunta.
- Escoja la alternativa según su criterio.
- Marque con una X la(s) respuesta(s) seleccionada(s).
- Cualquier duda consulte a la persona que aplique el cuestionario.

“Gracias por su valiosa colaboración”

Realizado por:
Lugo, Eliennys
Santil, Juan C.

CUESTIONARIO

1-¿Cuan importante es para usted la relación laboral dentro de su ambiente de trabajo?

Muy Importante _____ Medio Importante _____

Poco Importante _____ Nada Importante _____

2-¿Con que frecuencia le es necesaria compartir información con sus compañeros de trabajo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3-¿Prefiere usted relacionarse en el trabajo con?:

Compañeros del mismo género (sexo) _____

Compañeros del género opuesto _____

Con ambos géneros (sexos) _____

Con ningunos _____

4-Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se caracterizan por ser:

Excelentes _____ Muy buenos _____ Buenos _____

Malos _____ Muy malos _____

5-¿Prefiere usted propiciar el contacto con sus compañeros de trabajo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6-¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros dentro del departamento?

Amistosa _____ Algunas dificultades personales _____

Estrictamente laboral _____

7-¿Con que frecuencia se comunica usted con su superior inmediato?

Diariamente _____ Varias veces a la semana _____

Semanalmente _____ Mensualmente _____

8-¿Existe una buena dirección por parte de su líder o lideres?

Si _____ No _____ porque

9-¿El supervisor inmediato o considera líder porque?

Ejerce autoridad _____ Orienta hacia las metas _____

Es flexible y afectivo _____ Estimula a la comunicación _____

10-¿Considera usted que la toma de decisiones en el departamento se realiza generalmente en forma?

Individual _____ Grupal _____

11-¿Es realmente buena la comunicación en el trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Casi nunca _____ Nunca _____

12-¿Considera usted que el estilo de liderazgo utilizado en su unidad de trabajo ayuda a mantener al grupo unido e incentiva el trabajo en armonía?

Si _____ No _____ porque.

13-¿Cree usted que se debería mejorar el estilo de liderazgo utilizado en el departamento?

Si _____ No _____ porque.

14-¿Considera usted que es informado oportunamente sobre los cambios y decisiones tomadas por la coordinación del departamento?

Si _____ No _____ porque.

15-¿Considera que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Casi Nunca _____
Nunca _____

16-Luego de hacer un planteamiento al superior. ¿Considera usted que encuentra receptividad por parte del mismo?

Si _____ No _____ porque.

17-¿Considera a su jefe agradable al dar las órdenes?

Si _____ No _____ porque.

18-¿Se considera manipulado por sus jefes?

Si _____ No _____ porque

19-¿Cree usted que la interfieren barreras al momento de dar o recibir información?

Siempre _____ Casi siempre _____ Casi nunca _____
Nunca _____

20-¿Cual de estos elementos cree usted que distorsiona la comunicación?

Diferencias personales _____ Malos entendidos _____

El poder del jefe _____ La indiferencia _____ Ruido _____

21-Considera que las relaciones personales entre los compañeros se debe a:

Características de personalidad _____ Diferencias de opiniones _____

Instrucciones no claras _____ Prejuicios e ideologías _____

22-¿Considera que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Casi nunca _____ Nunca _____

23-¿Considera usted que la tendencia de los procesos sociales que se dan en los grupos de trabajo dentro de la institución favorece el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales?

Si _____ No _____ porque.

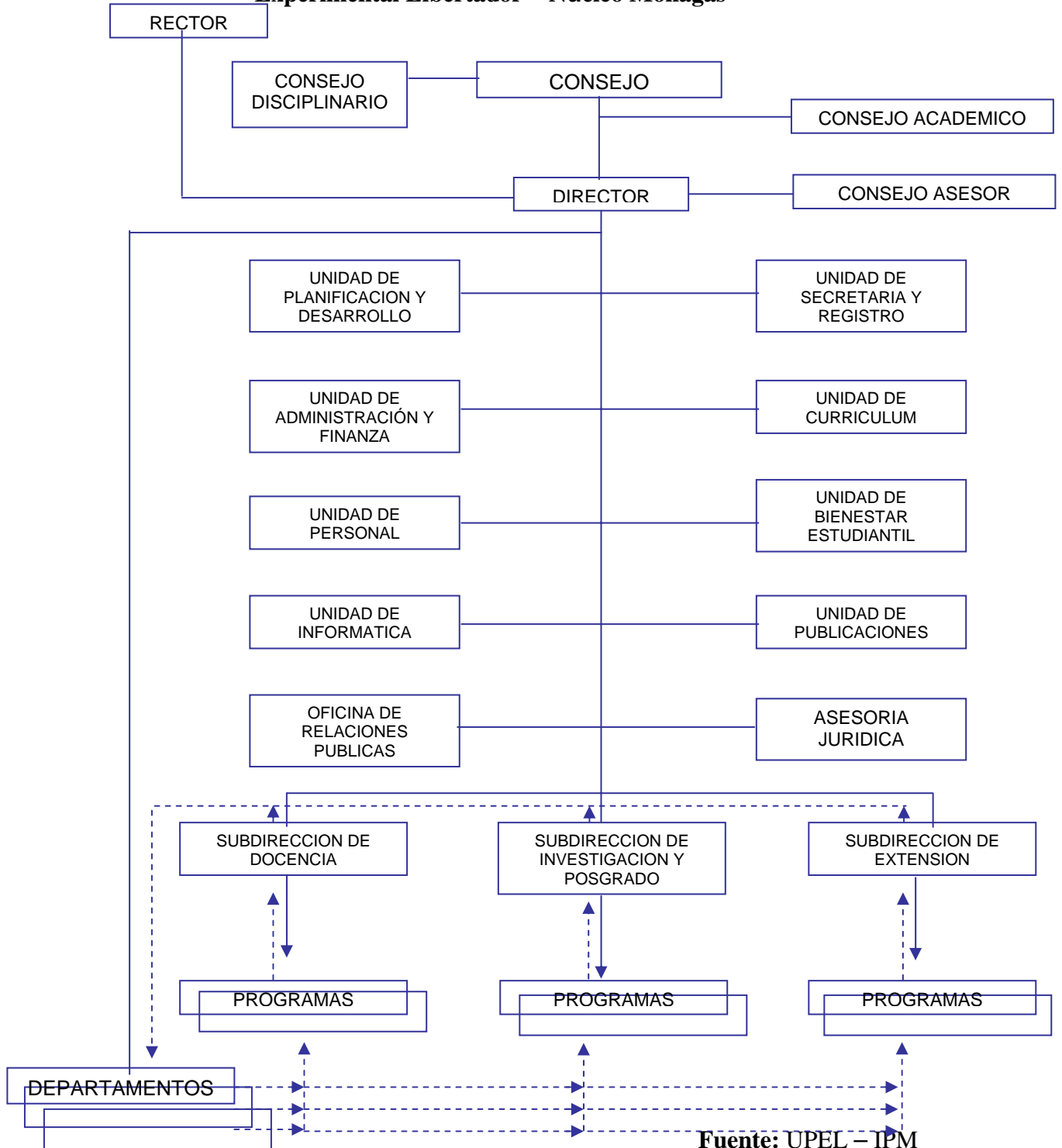
24-¿Con que frecuencia se dan situaciones en la que algunos compañeros de trabajo obstaculicen el grupo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Casi nunca _____ Nunca _____

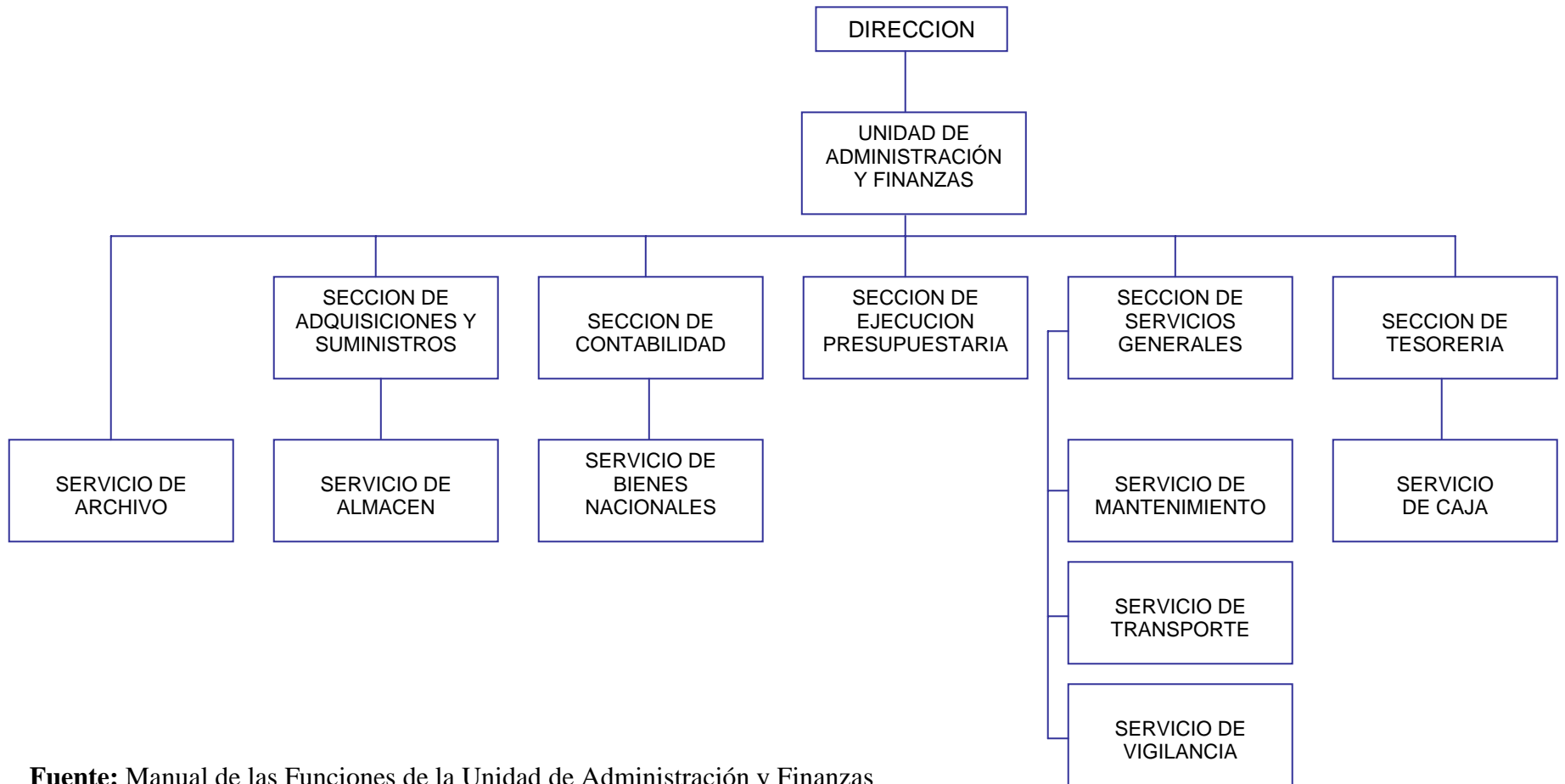
25-¿Puede usted ajustarse a las normas, patrones y personalidades existentes en el departamento?

Si _____ No _____ porque

Estructura Orgánica de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Núcleo Monagas



Organigrama Estructural de la Unidad de Administración y Finanzas



Fuente: Manual de las Funciones de la Unidad de Administración y Finanzas