

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

UNAB



CARACTERIZACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES
LABORALES EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

DIANA LIZETH VARGAS HORMIGA

TERPEL BUCARAMANGA S.A.



VALOR DE COP	FECHA 25 AGO 1999	Nº DE CLASIFICACION
PRECIO \$20.000	Nº INVENTARIO 044097	76/37.99/N297c E.1

PRESENTADO A LA PSICÓLOGA MARÍA ELVIA RUEDA VILLARREAL
BUCARAMANGA, JULIO DE 1999

Agradecimientos

Este trabajo de investigación no habría sido posible sin la colaboración de varias personas excelentes, a quienes expreso mi más profundo agradecimiento. Al Dr. Gustavo Montoya Puyana, Gerente de Terpel Bucaramanga S.A. y al equipo humano que constituye esta pujante empresa colombiana, en donde fue fabuloso trabajar. A la directora de esta monografía, Psicóloga María Elvia Rueda Villarreal. A los Psicólogos Raúl Jaimes Hernández y Patricia Díaz Gordon, quienes aportaron sin igual para lograr este proyecto. A la Facultad de Psicología Organizacional de la UNAB, y en su nombre a la Dra. Victoria Eugenia Arias, y todo su equipo docente, porque de ellos siempre recibí apoyo y trato como profesional. A mis compañeros de carrera, por creer en la posibilidad de este éxito. A la Dra. María Juliana Gómez Mora, porque en ella encontré un ser humano en toda su extensión, una excelente amiga e inigualable profesional. A Dios, a mis padres y hermana, de quienes recibí todo el apoyo y a quienes debo mi vida entera. A mis amigos; y a quienes no mencioné, pero que han trabajado conmigo tras bambalinas.

No me interesa buscar otro término, porque este me parece inmenso, y así debe ser: Gracias.

TABLA DE CONTENIDOS

<i>TABLA DE CONTENIDOS</i>	3
<i>LISTA DE FIGURAS</i>	4
<i>LISTA DE TABLAS</i>	5
<i>RESUMEN</i>	6
<i>CARACTERIZACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO</i>	7
<i>Objetivos</i>	8
<i>Marco Teórico</i>	9
<i>Variable</i>	21
<i>MÉTODO</i>	22
<i>Participantes</i>	22
<i>Instrumento</i>	24
<i>Procedimiento</i>	31
<i>RESULTADOS</i>	33
<i>DISCUSIÓN</i>	57
<i>SUGERENCIAS</i>	62
<i>REFERENCIAS</i>	67
<i>ANEXOS</i>	69
<i>Anexo A</i>	70
<i>Anexo B</i>	74

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Distribución resultados generales.....</i>	34
<i>Figura 2: Análisis ítem número 10.....</i>	35
<i>Figura 3: Análisis ítem número 19.....</i>	36
<i>Figura 4: Resultados Departamento Cartera.....</i>	37
<i>Figura 5: Resultados Departamento Contabilidad.....</i>	38
<i>Figura 6: Resultados Área de Mensajería.....</i>	39
<i>Figura 7: Resultados Departamento Sistemas.....</i>	40
<i>Figura 8: Resultados Sub Gerencia Comercial.....</i>	42
<i>Figura 9: Resultados Dirección de Operaciones.....</i>	43
<i>Figura 10: Resultados Departamento Recursos Hnos....</i>	44
<i>Figura 11: Resultados Sub Gerencia Administrativa.....</i>	45
<i>Figura 12: Resultados Departamento Caja.....</i>	46
<i>Figura 13: Resultados Área Servicios Generales.....</i>	48
<i>Figura 14: Resultados Departamento Ingeniería.....</i>	49
<i>Figura 15: Resultados Área Revisoría Fiscal.....</i>	50
<i>Figura 16: Resultados Área Control Interno.....</i>	51
<i>Figura 17: Resultados Coordinación Estaciones.....</i>	52
<i>Figura 18: Resultados Departamento Jurídica.....</i>	53
<i>Figura 19: Resultados Supernumerarios.....</i>	55
<i>Figura 20: Resultados Gerencia General.....</i>	56

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Distribución por géneros de los participantes..</i>	23
<i>Tabla 2: Distribución por edades de los participantes...</i>	23
<i>Tabla 3: Distribución por Nivel Jerárquico participantes</i>	23
<i>Tabla 4: Pesos porcentuales factores de la variable.....</i>	25
<i>Tabla 5: Ítems asignados a Relaciones de Dualidad.....</i>	25
<i>Tabla 6: Ítems asignados a Relaciones Conflictivas.....</i>	26
<i>Tabla 7: Ítems asignados a Relaciones Normativas.....</i>	26
<i>Tabla 8: Ítems asignados a Relaciones de Supervisión</i>	27
<i>Tabla 9: Ítems asignados a Relaciones de Espejo.....</i>	27

RESUMEN

Se desarrolló una investigación descriptiva, con el objeto de responder a la problemática sobre las características de las relaciones interpersonales de los empleados del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A., en tres niveles: a) entre Subordinado – Subordinado; b) entre Jefes y Subordinados; y c) entre Géneros. El trabajo se soporta en la teoría formulada por Zolotarev (1998), quien plantea cinco factores en las relaciones interpersonales: a) relaciones de Dualidad; b) relaciones Conflictivas; c) relaciones Normativas; d) relaciones de Supervisión; y e) relaciones de Espejo. Con base en estos factores se elaboró un cuestionario compuesto por 48 afirmaciones y se aplicó a los empleados del área administrativa de la Empresa, conformada por 39 mujeres, y 27 hombres; cuyas edades se encontraban entre los 20 y 55 años. Se determinó que, aún cuando las relaciones interpersonales de Terpel presentan características favorables en las relaciones de dualidad, normativas y de supervisión, los resultados específicos, por áreas de trabajo, difieren, en algunos casos, de los resultados generales; por lo cual se recomiendan estrategias de acción basadas en la sensibilización hacia la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales laborales, en los departamentos en donde se observaron tendencias a presentar una interacción desfavorable para el clima organizacional de la Empresa.

CARACTERIZACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO

La investigación, de carácter descriptivo, se desarrolló en Terpel Bucaramanga S.A.. Se estudió la variable Relaciones interpersonales, con el ánimo de caracterizarla en el contexto de la Empresa y generar estrategias tendientes a fortalecer el clima organizacional de la misma.

Terpel se ha dedicado a satisfacer las necesidades de consumo del sector automotor e industrial de Santander y del territorio colombiano, a través de la producción, comercialización y venta de lubricantes, al igual que la distribución de combustibles, llantas, grasas y parafina. Todo esto con la visión de generar una alta rentabilidad, alcanzar gran reconocimiento por sus clientes y, por ende, ser líderes en el mercado nacional e internacional.

Al estudiar la política administrativa del talento humano de la Empresa, se observa la tendencia a preferir en su equipo humano, relaciones favorables para el bienestar de la misma, con el objeto de propender por un clima organizacional estable y armónico en todos los niveles de funcionamiento.

No obstante lo anterior, con base en el trabajo de práctica en el área de Psicología Organizacional, desarrollado durante un año por la autora de esta investigación, logró observarse que en el área administrativa de Terpel, algunos de sus miembros presentaban dificultades en sus relaciones interpersonales. Se

identificó la continua presencia de malos entendidos y discordias, en algunos departamentos más que en otros; lo cual condujo al origen de un clima organizacional desfavorable para el cumplimiento de la política administrativa de la Empresa.

Con base en esta situación, se consideró necesario realizar un estudio que respondiera al siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales de los empleados del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A.? Para lo cual se exigía desarrollar un trabajo de investigación que ofreciera una visión general del estado actual de las relaciones interpersonales de quienes laboran en esta área de la Empresa.

Objetivos

Determinar las características de las relaciones interpersonales de los empleados del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A., mediante un estudio diagnóstico, con el objeto de plantear estrategias que contribuyan al mejoramiento del Clima Organizacional.

Objetivos Específicos

- 1. Describir las características generales de las relaciones interpersonales de los empleados del área administrativa de la Empresa, a nivel de Subordinado - Subordinado.*
- 2. Identificar las características de las relaciones interpersonales de Jefes y Subordinados entre sí, en el área administrativa de la Organización.*

3. Señalar las características de las relaciones interpersonales entre géneros, dentro del personal administrativo de la Empresa.

Marco Teórico

En el contexto de la Psicología Organizacional, las relaciones interpersonales se enmarcan en el tema de Clima Organizacional. Este último se refiere al ambiente interno o medio específico percibido por los miembros de la organización. En este sentido, se presentan algunos puntos de vista teóricos que permiten observar la relevancia ofrecida a esta temática por diferentes autores. Así mismo, se relaciona cada propuesta teórica con el objetivo de este trabajo.

Teniendo en cuenta que las relaciones interpersonales constituyen el eje de los sistemas sociales, resulta importante considerar la posición de Allport (1962), (Katz, 1995), quien explica que “un sistema social es una estructuración de acontecimientos o sucedidos más que de partes físicas y, por consiguiente, no tiene una estructura separada de su funcionamiento. Para este estudio, el sistema social se refiere a la organización donde acontecen las relaciones interpersonales, lo cual es necesario para comprender el clima que se genera entre sus miembros.

De igual manera, Shein (1965), (Smith, 1980), incursiona en esta temática al referirse a los grupos psicológicos, explicando que éstos constituyen cualquier grupo de personas que a) interactúan recíprocamente, b) se perciben psicológicamente la una a la otra, y c) se ven así mismos como grupo.

En el caso de Terpel Bucaramanga S.A., los grupos psicológicos están constituidos por los distintos sub grupos que comprenden el área administrativa y dentro de ellos se establecen diferentes formas de relación: subordinado – subordinado, jefe – subordinado y entre géneros.

También Maisonneuve (1968), (Morales, 1996) presentó su posición respecto a la interacción, afirmando que ésta ocurre “cuando una unidad de acción producida por un sujeto A interviene como estímulo de una unidad de respuesta en otro sujeto B y viceversa.”

Pinilla (1972), haciendo referencia a las relaciones interpersonales aplicadas al ámbito laboral, propuso una definición de “las relaciones de trabajo”, manifestando que “se trata de la relación interpersonal que se establece entre los empleados y trabajadores de la empresa y los supervisores, directivos y gerentes de la misma.”

De igual forma, este mismo autor resalta la necesidad de mantener buenas relaciones del trabajo al anotar que “el problema primero de toda empresa moderna es mantener buenas relaciones del trabajo. Lograr que entre trabajadores, empleados y gerentes exista un clima de confianza y mutuo respeto.”

Afirma igualmente, que “el primer cometido es lograr que quienes dirijan sepan que empleados y trabajadores son personas humanas, portadoras de los más elevados valores y espíritu inmortal, poseedoras de sentido de la dignidad, honor y libertad, conscientes de legítimas aspiraciones y derechos.”

En Terpel, los aportes de Maisonneuve, Morales y Pinilla aportan a esta investigación, en la medida que se está considerando los diferentes niveles de relación que existen en esta organización.

Otro autor que argumentó la relevancia de las relaciones interpersonales es Haire (1974), quien explicó que a medida que nos volvemos más complejos, pasamos a depender cada vez más unos de otros, y nuestras relaciones con los demás adquieren importancia cada vez mayor para el funcionamiento regular de nuestros sistemas.

Las combinaciones de las presiones internas y externas crean problemas específicos en cada planta en cada organización, y torna virtualmente imposible ofrecer soluciones generales válidas para todos.

Contribuyendo también con el aporte teórico del trabajo, aparece Gardner (1976), quien afirma que “las relaciones que existen entre los departamentos influyen también en la propensión a conflictos entre los empleados. Aquí son importantes varios aspectos. Entre estos está la extensión real de las relaciones existentes. Es evidente que ciertos departamentos o grupos de tareas están en continuas relaciones recíprocas, mientras que otros no están nunca en contacto. Se han visto algunas organizaciones donde departamentos contiguos no tienen, en absoluto, relaciones funcionales. Naturalmente, las posibilidades de conflicto en tales casos son prácticamente nulas. Otras organizaciones constituyen una intrincada trama de relaciones, de modo que cada departamento está variadamente relacionado con casi todos los otros departamentos de la

organización. La potencialidad de conflicto en estos casos está considerablemente aumentada.”

De otra parte, y reconsiderando la inminencia de las relaciones en todas las áreas de desarrollo de los seres humanos, Gilmer (1976), afirmó que la comunicación entre amigos, miembros de una familia, de un club, de una comunidad, o entre miembros de un pequeño grupo de trabajo implica relaciones interpersonales. Estos agrupamientos en medios organizacionales comprenden relaciones entre individuos que tienen relaciones y estamentos relativamente fijos.

Es importante considerar las teorías de Gardner y Gilmer, debido a que éstas ofrecen un acercamiento a la organización de Terpel, en donde cada dependencia del área administrativa permanece relacionada con las demás, y pueden exponerse a la presentación de conflicto.

También en el área organizacional, Katz (1977) presentó una visión histórica del tratamiento del talento humano, considerándolo así:

Al comenzar la industrialización, el único fin de una empresa era obtener para el propietario una ganancia material máxima. El propietario podía actuar, para lograr ese fin como quisiera; el obrero no tenía ningún derecho.

Poco a poco se realizó un cambio, en parte gracias a algunos jefes de empresa perspicaces, en parte, por la organización de los obreros que conquistaron muchos derechos: vacaciones, seguros, indemnizaciones por

despido, reducción del tiempo de trabajo, elevación del nivel de vida, representación en las empresas de los obreros y empleados, y otros más.

Simon (1979), aseguró que, con frecuencia, el clima depende de la unidad que exista en el o los grupos. La existencia de clanes, de chismorreos o de camarillas, puede provocar una cierta agitación, un malestar o una tensión perjudiciales para el clima.

Estos dos autores (Katz y Simon), contribuyen en la realización del trabajo, en la medida en que explican cómo ha evolucionado el concepto de "Talento Humano" en las organizaciones, y sirven de soporte al momento de justificar su utilización.

Smith (1980), refuerza la relevancia ofrecida a esta temática, al presentar el "principio de las interacciones de apoyo", las cuales se caracterizan porque una persona tiene el apoyo de los demás cuando siente que la comprenden, aceptan y la quieren; que su trabajo es aprobado y respetado, que los demás tratan de ayudarla para que haga un buen trabajo y satisfaga sus necesidades. Existe una interacción de apoyo cuando cada individuo apoya a los demás. Esta interacción no existe necesariamente cuando el jefe apoya al trabajador, pero si existe cuando el jefe y el trabajador se apoyan uno al otro.

Además, este mismo autor, plantea que en las organizaciones, las relaciones de sujeto a sujeto o de grupo a grupo son de primordial importancia para el individuo y para la productividad de la organización. Para la mayoría, la organización es la gente que trabaja en ella.

Fingermann (1981), resalta el trabajo en equipo como parte fundamental del funcionamiento eficiente de un grupo de personas, al definir a la sociedad como “la unión estable de un grupo de voluntades que persiguen un mismo fin”. Como quiera que sea, por el solo hecho de la unión de un grupo de individuos, de su asociación, nace una serie de fines comunes, que pertenecen, sin duda, también, a los individuos, pero no aislados, sino como integrantes del grupo social. Estos fines pueden ser de orden material, como la conversación del grupo como tal, de su cohesión, de su estabilidad, de su prosperidad económica, de su expansión territorial, etc. Pero pueden ser también fines de orden moral, como es el progreso de la ciencia, del arte, del derecho, de una justicia humanitaria y social.

En el ámbito laboral, los fines materiales pueden consistir en una justa retribución del salario, la seguridad en el empleo, la conservación de la salud, la satisfacción en el trabajo, etcétera; y en el orden moral, los fines pueden ser, entre otros, el respeto, la estima, la consideración de los superiores jerárquicos y de los compañeros de labor, lo que contribuye a dar a cada uno de los miembros del grupo y al grupo mismo su propia estimación.

Este mismo autor plantea que cuando estos fines no se logran, es fácil que surja el descontento, como un sentimiento de frustración, y que la descarga emocional consecutiva se traduzca entonces en una actitud agresiva contra lo que se considera un obstáculo en el logro de dichos fines.

Para alcanzar los propósitos señalados por los miembros del grupo, es necesaria la intervención de la voluntad de todos y de cada uno de ellos, pero nunca en forma individual y desordenada, porque ello entrañaría la dispersión de las fuerzas puestas en acción. Esta es la razón por la cual en toda sociedad o comunidad surge siempre una autoridad, que es la que marca las instrucciones para el grupo, dándole unidad y consistencia. La autoridad viene a ser, de este modo, el poder moral y material que impone sus decisiones, la que dicta las leyes y normas a que deben obedecer y ajustarse todos y cada uno de los miembros del grupo social.

Además de la autoridad directriz, otro carácter que distingue al grupo social como un todo, o sea, como una unidad, es la solidaridad, que consiste esencialmente en la mutua dependencia entre las diversas partes del organismo social y sus influencias recíprocas.

Esta visión de las relaciones interpersonales, ofrece importancia para el objeto de estudio de esta investigación, ya que permite observar lo que, según Fingermann, se constituye como una serie de características, no sólo de las relaciones en un nivel de subordinado – subordinado, sino que, además, conceptualiza las relaciones entre jefes y subordinados.

Además de la solidaridad mencionada por Fingermann, Glen (1983) afirmó que un problema adicional surge del hecho de que los mismos aspectos de una organización, no sólo pueden ser percibidos en forma diferente por diversos individuos, sino que las reglas, sanciones y sistemas de control pueden

recibir muy diversas interpretaciones de parte de los que operan. Esto puede llevar a una serie de microclimas dentro de la misma situación y así una descripción que se base en un proceso de promediar toda la gama del funcionamiento organizacional puede oscurecer tanto como clarificar.

De igual manera, Rodrigues (1983), sostiene que la vida de las organizaciones está influida por las personas que las integran y, recíprocamente, influye sobre estas mismas personas. Son, en promedio, ocho horas al día lo que la mayoría de las personas pasan en contacto con sus colegas, subordinados y superiores, en activa interacción dentro de la organización en que trabaja. La percepción que cada miembro de estas comunidades tiene de las otras personas con las que interactúa, constituye un importante factor de consideración.

Las posiciones presentadas por Smith, Fingermann, Glen y Rodrigues, son consideradas debido a que éstas resaltan la importancia de mantener unas relaciones interpersonales favorables para obtener un funcionamiento y una productividad eficientes, permitiendo justificar las sugerencias que se generan con el objeto de mejorar el clima organizacional de Terpel.

Guiot (1985) explica que como parte del proceso evolutivo del concepto del talento humano y como reacción al concepto del hombre económico, se desarrolló el movimiento de las "relaciones humanas" poniendo de relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en el marco de los grupos. Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades

sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones (normas, consignas, etc.) que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales, capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. La resolución de los problemas de funcionamiento de la organización requiere una mejora de las relaciones humanas (las relaciones de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Haciendo referencia al tema del Clima Organizacional, el cual enmarca las relaciones interpersonales, Alvarez (1992), presentó lo siguiente:

El ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado "clima organizacional". Este aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento. El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nazca sólo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en que se encuentran.

Otro autor que puede integrar el sustento teórico de las relaciones interpersonales es Hunt (1993), ya que éste argumenta que "cuando dos

personas interactúan, se implican las actividades, valores y objetivos de cada una de ellas. Interactúan como todo, no como partes. En el proceso de comunicación se implican varias claves dinámicas - postura, expresiones faciales, gestos, movimiento del cuerpo, dirección de la mirada (las llamadas "no verbales"), el tono de voz, el acento, el énfasis, la rapidez del discurso, el vocabulario empleado (las llamadas "verbales"). Estas claves afectan a la interpretación que hacen otros de los mensajes.

También Katz (1995), refiriéndose de nuevo a los sistemas sociales, pero ahora en el ámbito empresarial, sostuvo que estos están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos. Tales sistemas representan pautas de relaciones en que puede resultar muy baja la constancia de las unidades individuales que participan en las relaciones. La organización puede tener una tasa muy elevada de rotación de personal y seguir existiendo. Las relaciones de los elementos proporcionan la constancia, más que los elementos en sí.

Musgrave (1997), afirma que las relaciones pueden observarse útilmente desde dos niveles diferentes. La perspectiva de alto nivel permite que se genere una percepción global y que se desarrolle una comprensión intuitiva. La perspectiva en un nivel detallado permite una evaluación con profundidad de la relación, al tiempo que proporciona perfiles de cumplimiento individual que se pueden advertir en el interior del grupo y a lo largo del tiempo.

También expresa que el establecimiento de relaciones viene habitualmente determinado por la consecución de un objetivo; y una operación acabada con éxito depende en buena medida del grado de correspondencia o de similitud alcanzado por las personas que han establecido la relación.

Complementando estas posiciones, Billikopf (1997) plantea que “las relaciones interpersonales pueden efectuar un papel importante en el mantenimiento de la confianza mutua entre trabajadores y la administración de una empresa. Cuando se trata de relaciones interpersonales, se les aconseja que mantengan una buena distancia social con los trabajadores.”

De igual manera, es importante considerar la posición de Zolotarev (1998), quien realiza una especificación de cómo podrían clasificarse las relaciones interpersonales en un nivel general.

Su teoría se utilizó como parámetro para la creación del instrumento correspondiente a la investigación, debido a la claridad con que el autor describe los diferentes tipos de relaciones interpersonales y a la manera como se aproxima a los objetivos planteados inicialmente para el desarrollo del estudio hecho en Terpel Bucaramanga S.A.

1. Relaciones de Dualidad. En este tipo de relaciones, los compañeros luchan en conjunto por las mismas cosas, o por cosas parecidas. Esto puede incluir intereses comunes.

2. *Relaciones Conflictivas.* Estas son relaciones de conflictos en constante evolución. Las relaciones conflictivas poseen la peor compatibilidad entre compañeros por encima de otras relaciones.

Cuando los conflictos comienzan, los compañeros se hieren el uno al otro con argumentos exactos y en la dirección en la cual pueden causar el máximo de dolor. A cambio, el otro compañero puede contra – atacar aun más agresivamente. Con cada conflicto estas relaciones se tornan cada vez peores.

3. *Relaciones Normativas*¹. Estas son relaciones de respeto mutuo entre compañeros.

Ambos compañeros experimentan un cálido sentimiento hacia el otro, pero desde el punto de vista exterior, estas relaciones pueden parecer frías. Si los compañeros Normativos no encuentran intereses comunes, su interacción puede ser bastante formal.

4. *Relaciones de Supervisión.* Una parte de estas relaciones, llamada supervisor, está en una posición favorable respecto de la otra parte, conocida como supervisado. En esta relación puede darse la impresión de que el supervisor, constantemente, vigila al supervisado.

5. *Relaciones de Espejo.* Son relaciones de correcciones mutua. Los compañeros de espejo tienen intereses similares así como ideas, pero una

¹ Originalmente, el autor presenta como clase: "Super-Ego relations"; lo cual no ha sido traducido literalmente, debido a que esto podría conducir a interpretaciones ambiguas desde un enfoque psicoanalítico que, claramente, no se observa en este planteamiento; de tal manera que, extrayendo la funcionalidad del concepto, se utilizará el término Relaciones Normativas.

ligera diferenciación en la comprensión de un mismo problema. Cada compañero puede ver la mitad de un problema.

Lo que un compañero considera sólido y final resulta incompleto y variable para el otro. Esta diferenciación suele confundir a los compañeros especialmente cuando han realizado sus planes mutuos. Consideran que el otro compañero simplemente mal interpretó el concepto central. Por lo tanto intentan corregir la comprensión de sí mismos pero fallan usualmente. Por la misma razón, los compañeros de espejo se pueden ver envueltos en disputas en las cuales pierden el control en nombre de su opinión. El principal malestar en estas relaciones es causado por las diferencias en juicio y percepción entre compañeros.

Variable

La variable de investigación que se describe en este trabajo, es Relaciones Interpersonales, de acuerdo con lo explicado en el marco teórico. En la propuesta de Zolotarev (1998), se identifican cinco tipos de Relaciones: a) relaciones de Dualidad; b) relaciones Conflictivas; c) relaciones Normativas; d) relaciones de Supervisión; y e) relaciones de Espejo.

MÉTODO

La investigación desarrollada fue de carácter descriptivo, ya que buscó describir las relaciones interpersonales del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A., con base en una especificación de las características que presentan los departamentos que la constituyen, en los niveles subordinado – subordinado, jefe – subordinado, y entre géneros.

Inicialmente, se realizó el proceso de validación del instrumento utilizado, mediante la aplicación de una prueba piloto y la consulta a un juez externo. En segunda instancia, se desarrolló la prueba definitiva utilizada para el levantamiento de los datos.

A continuación se presentan los participantes, quienes colaboraron como sujetos de investigación; el instrumento, mediante el cual se realizó el levantamiento de la información; y el procedimiento utilizado para el desarrollo de la investigación.

Participantes

Para el desarrollo de la investigación, se escogió una muestra de 66 empleados, en edades de 20 a 55 años, de una población de 72 personas integrantes del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A., en los siguientes departamentos:

- *Cartera*
- *Mensajería*
- *Contabilidad*
- *Sistemas*

- *Sub Gerencia Comercial*
- *Dirección de Operaciones*
- *Recursos Humanos*
- *Sub Gerencia Administrativa y Financiera*
- *Caja*
- *Servicios Generales*
- *Ingeniería*
- *Revisoría Fiscal*
- *Control Interno*
- *Coordinación de Estaciones de Servicio*
- *Jurídica*
- *Supernumerarios*
- *Gerencia General*

Las características de esta población se presentan por género, edades y nivel jerárquico:

Tabla No. 1
Distribución por género de los participantes

GÉNERO	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
FEMENINO	39	59.09%
MASCULINO	27	40.91%
TOTAL	66	100%

Tabla No. 2
Distribución por edades de los participantes

RANGOS DE EDADES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
20 a 25 años	4	6.06%
26 a 30 años	12	18.18%
31 a 35 años	12	18.18%
36 a 40 años	15	22.73%
41 a 45 años	12	18.18%
46 a 50 años	8	12.12%
51 a 55 años	3	4.55%
TOTAL	66	100%

Tabla No. 3
Distribución por nivel jerárquico de los participantes

NIVEL JERÁRQUICO	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
JEFES	12	18.18%
SUBORDINADOS	54	81.82%
TOTAL	66	100%

Inicialmente, fue asignada una codificación a cada sujeto participante, tanto en la aplicación de la prueba piloto, como en la aplicación definitiva, con el objeto de controlar el levantamiento de los datos y realizar verificaciones en los casos en que surgieran inconvenientes que pudieran afectar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Los sujetos que colaboraron en la aplicación de la prueba piloto (seis personas), formaban parte de la población objeto de estudio, debido a que no existía una población con características similares que ofreciera veracidad al momento de evaluar los resultados del instrumento; por lo cual fueron seleccionados entre el total de empleados del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A. mediante un muestreo aleatorio simple, ofreciendo la misma probabilidad a todos los miembros de la población.

La aplicación del instrumento definitivo para el levantamiento de la información fue realizada con 66 sujetos, lo cual equivale al 91,5% de la población, encontrándose confiable y representativo ante el criterio del juez consultado.

Instrumento

El instrumento utilizado (Ver anexo A), fue estructurado determinando una cantidad de ítems por indicador, con base en diferentes ponderaciones, las cuales se fijaron teniendo en cuenta que las relaciones de Dualidad y las Conflictivas permitieron una mayor especificación de las relaciones

interpersonales para la presentación de un clima organizacional favorable o desfavorable, por lo que les fueron asignados los mayores pesos porcentuales. Así, los ítems por indicador fueron diseñados con base en las siguientes ponderaciones:

Tabla No. 4
Pesos porcentuales asignados a los factores de la variable.

<i>INDICADOR</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>NÚMERO DE ÍTEMS</i>
<i>Relaciones de Dualidad</i>	<i>22,92%</i>	<i>11</i>
<i>Relaciones Conflictivas</i>	<i>27,08%</i>	<i>13</i>
<i>Relaciones Normativas</i>	<i>18,7%</i>	<i>9</i>
<i>Relaciones de Supervisión</i>	<i>16,7%</i>	<i>8</i>
<i>Relaciones de Espejo</i>	<i>14,6%</i>	<i>7</i>
<i>TOTAL</i>	<i>100%</i>	<i>48</i>

De acuerdo con esto, cada indicador presenta un número determinado de ítems, los cuales fueron escogidos con base en la validez de constructo que representaron de acuerdo con las definiciones específicas de cada factor, así:

Tabla No. 5
Ítems asignados a relaciones de dualidad

<i>No. de ítem</i>	<i>DUALIDAD</i>
<i>1</i>	<i>Pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.</i>
<i>26</i>	<i>Trabajo con compañeros, no con rivales.</i>
<i>6</i>	<i>En mi área existe lealtad entre todos los compañeros.</i>
<i>13</i>	<i>Aquí le buscamos soluciones en equipo a los problemas.</i>
<i>15</i>	<i>Al realizar un trabajo conjunto, se busca que el reconocimiento sea grupal.</i>
<i>18</i>	<i>Cuando trabajo con otra dependencia de la Empresa, me colaboran satisfactoriamente.</i>
<i>27</i>	<i>Aquí se trabaja en equipo por alcanzar metas comunes.</i>
<i>29</i>	<i>Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.</i>
<i>30</i>	<i>Creo que cuento con un excelente grupo de trabajo.</i>
<i>45</i>	<i>Mis compañeros están dispuestos a colaborar en todo momento.</i>
<i>48</i>	<i>Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.</i>

Tabla No. 6

Ítems asignados a relaciones conflictivas

No. ítem	CONFLICTIVAS
7	<i>Se presentan hostilidades entre el personal.</i>
9	<i>El ambiente que se respira en este Departamento es tenso.</i>
3	<i>Considero a mis compañeros de trabajo como rivales.</i>
11	<i>Cuando se ayuda a los compañeros, no lo agradecen.</i>
12	<i>Existe poco espíritu de grupo.</i>
14	<i>Debo permanecer a la defensiva frente a los demás.</i>
31	<i>Algunas veces se distorsiona la información, y se genera malestar.</i>
36	<i>En esta Empresa, los rumores o chismes interfieren en las relaciones laborales.</i>
39	<i>En esta Empresa son constantes los problemas entre compañeros.</i>
40	<i>Me incomoda trabajar con algunas personas de esta Empresa.</i>
41	<i>Cuando se tienen problemas o inconvenientes con algún compañero, el sentimiento de disgusto se olvida y puede seguir relacionándose normalmente.</i>
43	<i>Cuando solicito un favor, todos dicen estar ocupados.</i>
46	<i>Algunos compañeros se hieren mutuamente, causándose gran dolor.</i>

Tabla No. 7

Ítems asignados a relaciones normativas

No. de ítem	NORMATIVAS
5	<i>Aquí se respeta la vida privada de los demás.</i>
8	<i>Los superiores son respetuosos con los subalternos y viceversa</i>
16	<i>Los puntos de desacuerdo los puedo comentar abiertamente con los involucrados (de todos los niveles de la Empresa).</i>
17	<i>En esta Empresa los compañeros se respetan mutuamente.</i>
24	<i>Las personas de esta Empresa son amables.</i>
25	<i>Las relaciones entre compañeros son limitadas y formales.</i>
33	<i>Es fácil relacionarse con las personas de otros departamentos.</i>
35	<i>Aquí somos tratados con respeto, sin importar nuestra función.</i>
37	<i>Aquí se dicen las cosas como son, y de buena manera.</i>
20	<i>El respeto y la cordialidad son las principales características de las relaciones en esta Empresa.</i>

Tabla No. 8

Ítems asignados a relaciones de supervisión

No. de ítem	SUPERVISIÓN
2	<i>Cuando se necesita algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.</i>
8	<i>Los superiores son cordiales con los subalternos y viceversa.</i>
22	<i>Hay que tener miedo cuando se comete un error.</i>
23	<i>Los jefes se dirigen al personal en tono autoritario.</i>
32	<i>Se cambia la manera de actuar cuando se acerca el jefe.</i>
42	<i>Las normas se aplican a conveniencia de los jefes.</i>
44	<i>Los jefes de departamento generan confianza en sus empleados.</i>
47	<i>Mi jefe está dispuesto a escucharnos cuando lo necesitamos.</i>

Tabla No. 9

Ítems asignados a relaciones de espejo

No. de ítem	ESPEJO
4	<i>Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.</i>
10	<i>Prefiero trabajar con personas del sexo opuesto.</i>
19	<i>Existe preferencia por las personas del sexo opuesto.</i>
28	<i>Se distorsionan y mal interpretan los comentarios.</i>
34	<i>No se considera la opinión de los demás; todos se encierran en sus creencias.</i>
38	<i>Cuando se tienen conceptos diferentes de un mismo tema se generan disputas.</i>
21	<i>Cada persona pierde el control al tratar de defender su opinión.</i>

Cada ítem fue presentado a manera de afirmaciones, donde el sujeto debería expresar su grado de acuerdo, o desacuerdo con las mismas, así:

A: Totalmente de Acuerdo

B: Parcialmente de Acuerdo

C: Indiferente; no se aplica

D: Parcialmente en Desacuerdo

E: Totalmente en Desacuerdo

El formato para la aplicación de la prueba piloto fue diseñado en escala Lickert. A las respuestas de cada ítem, les fue asignada una ponderación específica, que permitió observar las tendencias que se analizarán en los resultados. Así, las respuestas que hicieran referencia a las características de cada factor evaluado, tendrían una puntuación de cinco y, en la medida que no especificaran lo deseado, llegaría a puntuar uno (Ver anexo B); exceptuando los ítems 10 y 19, que hacen referencia a las relaciones entre hombres y mujeres y que serán analizadas con base en las respuestas.

Los reactivos fueron agrupados en cinco factores:

- 1. Relaciones de Dualidad. Conformado por aquellos reactivos que describen relaciones interpersonales con características de trabajo en conjunto por la consecución de metas comunes, incluyendo intereses comunes.*
- 2. Relaciones Conflictivas. Compuesto por aquellos reactivos que describen relaciones de conflictos en constante evolución.*
- 3. Relaciones Normativas. Compreendido por los reactivos que describen relaciones de respeto mutuo entre compañeros, pero que pueden parecer frías y bastante formales.*
- 4. Relaciones de Supervisión. Estos reactivos hacen referencia a las relaciones entre jefes y subordinados, las cuales pueden ser de confianza o desconfianza, de tal manera que el jefe puede ser*

considerado como parte del equipo o como un agente que permanece en función de vigilancia constante.

5. *Relaciones de Espejo. Los reactivos de este grupo describen relaciones de correcciones mutuas, en donde los compañeros tienen ideas e intereses similares, pero una ligera diferenciación en la comprensión de un mismo problema, por lo que pueden verse envueltos en disputas en donde cada cual pierde el control en nombre de su opinión.*

Posterior al análisis de la aplicación piloto del instrumento, realizado por el juez externo consultado, se concluyó que éste no requería modificaciones, debido a que los sujetos, comprendiendo cada uno de los reactivos presentados, lo desarrollaron en un tiempo promedio de 11 minutos; con lo que se autorizó proseguir con el levantamiento de datos mediante la aplicación de la prueba definitiva.

Para analizar los resultados definitivos, las tendencias tomadas como criterios de análisis fueron las siguientes:

- a) *La interpretación de las características de Dualidad, se realiza teniendo en cuenta que cuando se encontraron puntajes entre 3.5 y 5 se describieron tendencias a relaciones de trabajo en equipo por la consecución de metas comunes. Los puntajes entre 1 y 3.4, describen relaciones de baja disposición para el trabajo en equipo.*

b) *Para interpretar las características Conflictivas, se consideran los puntajes entre 3.5 y 5, equivalentes a relaciones de incompatibilidad y conflicto abierto entre compañeros. Los puntajes entre 1 y 3.4 representan un bajo nivel de conflicto entre los integrantes del equipo analizado.*

c) *En las relaciones Normativas, con base los puntajes entre 3.5 y 5, las relaciones, aunque de respeto mutuo entre compañeros, aparecen formales y limitadas a lo laboral. Las puntuaciones entre 1 y 3.4 describen interacciones abiertas y de confianza entre compañeros.*

d) *En las relaciones de Supervisión, puntajes entre 3.5 y 5 mostraron tendencias hacia buenas relaciones entre jefes y subordinados; en donde los primeros son considerados como parte del equipo y en quienes se puede confiar. Las puntuaciones de 1 y 2 describen relaciones de inconformidad ante los jefes, en donde estos se consideran como supervisores en permanente estado de vigilancia.*

e) *Para interpretar las relaciones de Espejo, los puntajes entre 3.5 y 5 muestran relaciones de correcciones mutuas, en donde los compañeros tienen intereses similares, pero una ligera diferenciación en la comprensión de un mismo problema; por lo que pueden verse envueltos en disputas en las cuales pierden el control en nombre de su opinión. Los puntajes entre 1 y 3.4 describen relaciones de tolerancia y respeto por las diferencias de opinión entre quienes interactúan.*

Procedimiento

Los pasos realizados para el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

1) Inicialmente fueron planteadas las bases teóricas que fundamentarían el trabajo:

a) Definición del área de investigación: Fue seleccionada el área de Clima Organizacional, con base en las opciones presentadas por la Facultad de Psicología Organizacional.

b) Identificación de la situación problema a investigar; por medio de la observación hecha durante el trabajo de práctica desarrollado en Terpel Bucaramanga S.A.

c) Determinación de objetivos de investigación generales y específicos.

d) Investigación del Marco General de Referencia.

e) Justificación del planteamiento de la investigación ante la Dirección de la monografía.

2) Solicitud de autorización por parte de la Gerencia de la Empresa para el desarrollo del trabajo de campo.

3) Diseño del instrumento de investigación:

a) Distribución de ponderaciones específicas a cada indicador de la variable a investigar.

b) Validación del instrumento por parte de un juez externo:

- *Propuesta a la Dirección de la monografía, para analizar la viabilidad de la utilización de este método de validación.*
 - *Propuesta al Juez elegido, para analizar la viabilidad de la utilización de este método de validación.*
 - *Consideraciones iniciales por parte del Juez.*
 - *Autorización por parte del Juez para la aplicación de la prueba piloto.*
- c) *Aplicación de la prueba piloto:*
- *Selección del grupo de prueba mediante muestreo aleatorio simple.*
 - *Aplicación de la prueba piloto.*
- d) *Análisis de los resultados de la prueba piloto por parte de la investigadora y el Juez externo.*
- e) *Aprobación del instrumento y autorización para la aplicación definitiva.*
- 4) *Codificación de la población objeto de estudio:*
- a) *Codificación de cada departamento.*
 - b) *Codificación de cada sujeto.*
- 5) *Aplicación del instrumento de investigación a la población objeto de estudio.*

RESULTADOS

En esta sección, se presentan los resultados en forma de gráficos, con el ánimo de generar un análisis cualitativo y cuantitativo que permita discernir las especificaciones sugeridas por áreas de trabajo.

En primera instancia, se presentan los resultados obtenidos respecto a las relaciones interpersonales generales del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A., en los niveles Subordinado – Subordinado y Jefe – Subordinado.

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos al evaluar las relaciones interpersonales generales entre Géneros.

Por último, se realiza una especificación de las características de las relaciones interpersonales en los departamentos que componen el área administrativa de la empresa, en los niveles Subordinado – Subordinado, Jefe – Subordinado, y entre Géneros.

Relaciones Interpersonales Generales Área Administrativa Terpel Bucaramanga S.A.

Como puede apreciarse en la Figura No. 1, en un nivel general, las relaciones interpersonales del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A. se caracterizan por estar enmarcadas en filosofías de trabajo en equipo para la consecución de objetivos comunes (Dualidad: 4.02), experimentando sentimientos de respeto mutuo y formalidad en la interacción (Normativas: 3.71).

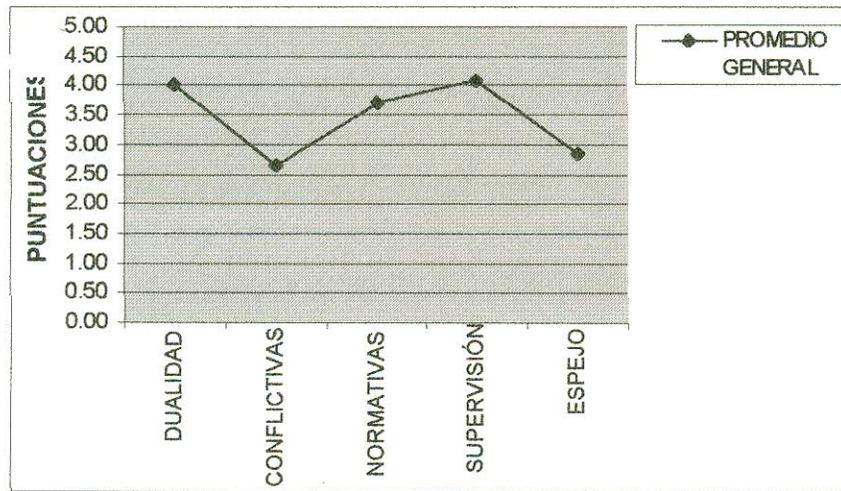


Figura 1. Distribución Resultados generales. Relaciones interpersonales del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A.

De igual manera, en cuanto a la interacción entre jefes y subordinados, se observan tendencias al respeto y confianza mutuos, en donde los supervisados no se sienten indefensos frente al punto de vista del supervisor (Supervisión: 4.07). Esto indica que se considera a los jefes de departamento como parte integrante de los equipos de trabajo, más que un agente en función de constante vigilancia.

Así, estas características de las relaciones interpersonales, benefician el Clima Organizacional de Terpel, en la medida en que cada persona es líder del proceso asignado, de su trabajo; y la supervisión ejercida por los jefes, no se limita a la veeduría directa de los procesos, sino a la coordinación y colaboración de los objetivos del departamento.

Relaciones Interpersonales entre Géneros
Área Administrativa Terpel Bucaramanga S.A.

El análisis de las relaciones interpersonales entre Géneros se realizó con base en lo especificado por los ítems 10 (Prefiero trabajar con personas del sexo opuesto), y 19 (Existe preferencia por las personas del sexo opuesto) del instrumento.

Las Figuras No. 2 y 3, permiten observar que, a la gran mayoría de las personas, les resulta indiferente el trabajo con sujetos del mismo género o del género opuesto, y, de otra parte, no están de acuerdo, o les resulta indiferente, la afirmación de que en la Empresa exista preferencia por las personas del género opuesto.

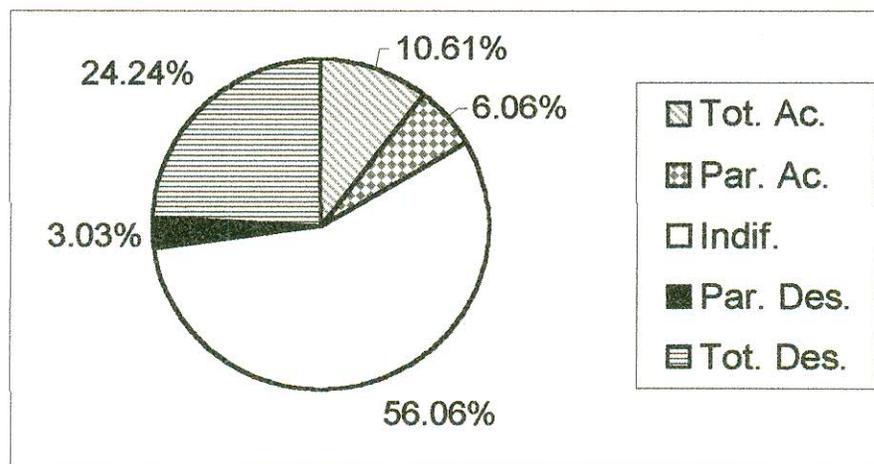


Figura 2: Análisis ítem No. 10. "Prefiero trabajar con personas del sexo opuesto"

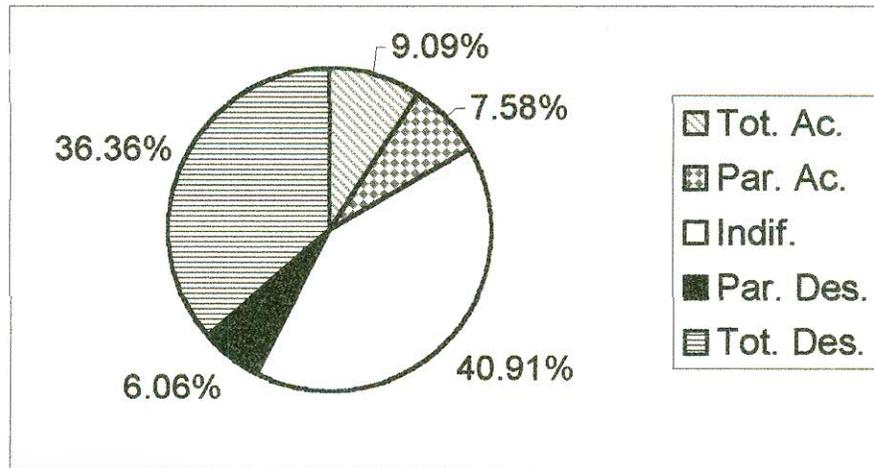


Figura 3: Análisis ítem No. 19. "Existe preferencia por las personas del sexo opuesto"

Todo esto conduce a concluir que las relaciones interpersonales entre hombres y mujeres, en el área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A., presentan unas características que indican que, de acuerdo con su opinión, no existen problemas de discriminación o rechazo con alguno de los dos géneros.

Además, puede deducirse que las relaciones entre géneros no constituyen un factor de conflicto, por lo que las conformaciones de equipos de trabajo pueden realizarse incluyendo tanto a hombres y mujeres sin que existan problemas por juicios sobre preferencias entre ellos.

*Relaciones Interpersonales por Departamentos
Área Administrativa Terpel Bucaramanga S.A.*

Los resultados arrojados, de manera específica, por áreas de trabajo, son expresados con base en los promedios obtenidos al considerar las ponderaciones de las respuestas por cada factor estudiado:

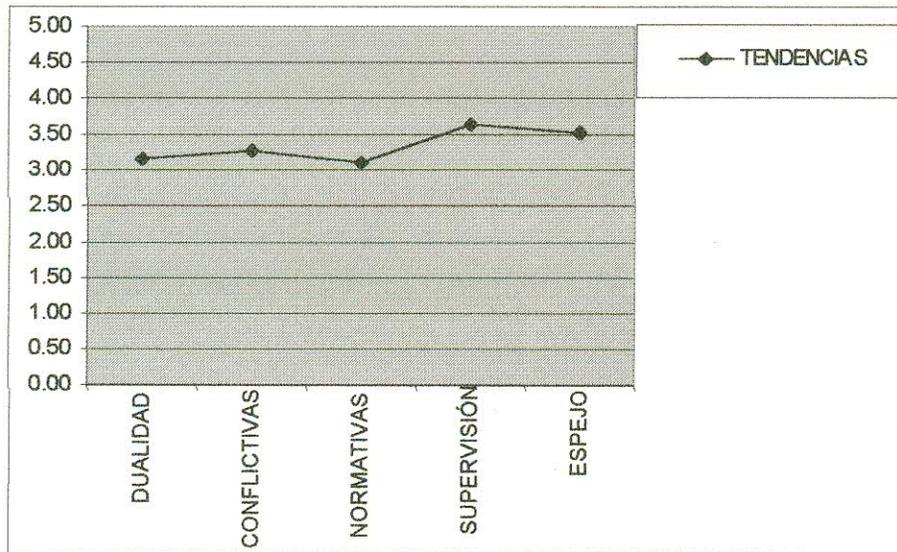


Figura 4: Distribución Resultados Departamento de Cartera.

La gráfica indica, con el puntaje de 3.52 en las relaciones de espejo, que en el Departamento de Cartera, se observan características de baja capacidad para la consecución de planes mutuos debido a una tendencia a una comunicación confusa que genera percepciones falsas, por causa de las diferencias de juicio y percepción entre compañeros.

De igual manera, el puntaje de 3.6, al no resultar extremo en la relación jefe – subordinado no ofrece características de absoluta confianza entre estas partes, de tal forma que la interacción puede resultar también formal y distante.

Estas características permiten vislumbrar que en el departamento de Cartera, no se están presentando interacciones que permitan generar un clima organizacional favorable para el desarrollo y bienestar del talento humano de Terpel Bucaramanga S.A., lo cual puede afectar negativamente el desarrollo efectivo del trabajo en equipo organizacional.

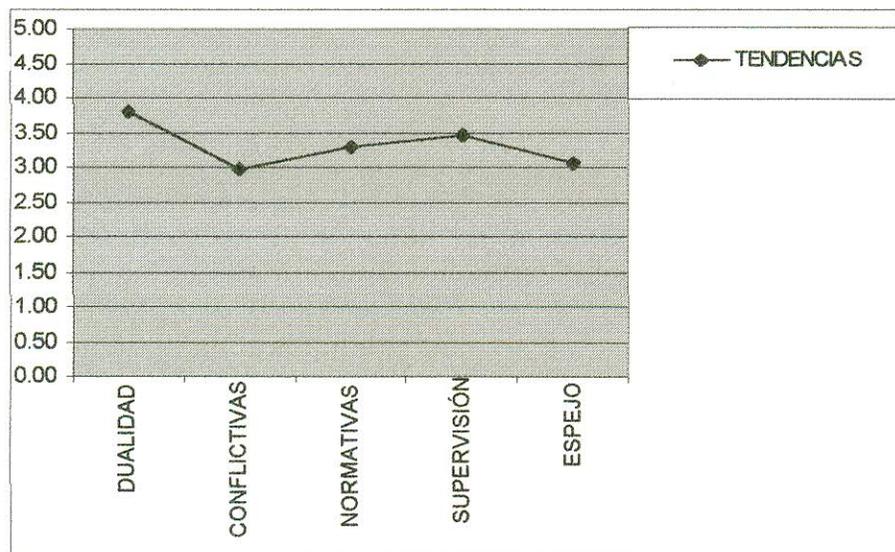


Figura 5: Distribución Resultados Departamento de Contabilidad.

En el Departamento de Contabilidad, se observan características de Dualidad (3.79), lo cual conduce a concluir que entre compañeros se presentan intereses e ideas similares. Sin embargo, la inexistencia de puntuaciones que denoten carencia absoluta de relaciones Conflictivas (2.96) y de Espejo (3.05),

deja ver la propensión de este departamento a presentar ligeras diferenciaciones en la comprensión de un mismo problema, lo cual conlleva a confusiones o actitudes agresivas contra lo que se considera un obstáculo en el logro de las metas.

De otra parte, en las relaciones de Supervisión (3.47), al presentar un puntaje por debajo de 3.5, se observa una percepción de la autoridad tendiente a considerar que el jefe de departamento, constantemente vigila al supervisado.

Con esto puede concluirse que en el departamento de Contabilidad podrían presentarse resistencia e inconformismo al momento de desarrollar intervenciones en el área de mejoramiento continuo y retroalimentación efectiva, principalmente en el nivel de jefe – subordinado, debido a la propensión a la intolerancia de juicios y a la consideración del jefe en constante supervisión.

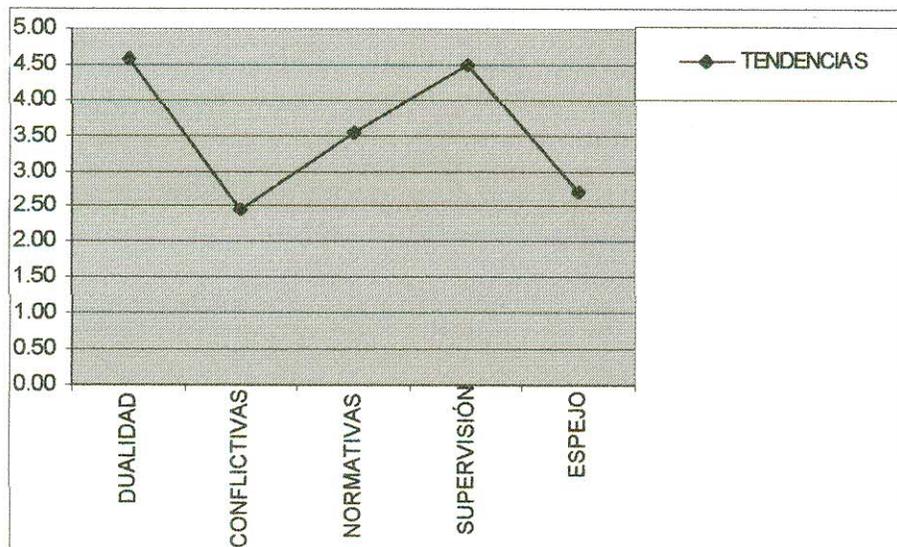


Figura 6: Distribución Resultados Área de Mensajería.

En las relaciones interpersonales de esta área de la Empresa, Figura No. 6, se observan características de Dualidad (4.59) y Normatividad (3.55), lo cual indica que sus integrantes trabajan en conjunto por las mismas cosas o por cosas parecidas, adjunto a la presencia de tratamientos formales entre compañeros.

Las relaciones de Supervisión (4.50), denotan tendencias hacia buenas relaciones entre jefes y subordinados; en donde los primeros son vistos como personas confiables. Estas características permiten analizar que en el área de Mensajería, el trabajo en equipo es desarrollado favorablemente entre sus integrantes, de tal forma que su contribución para el clima organizacional de la Compañía puede aprovecharse en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales generales.

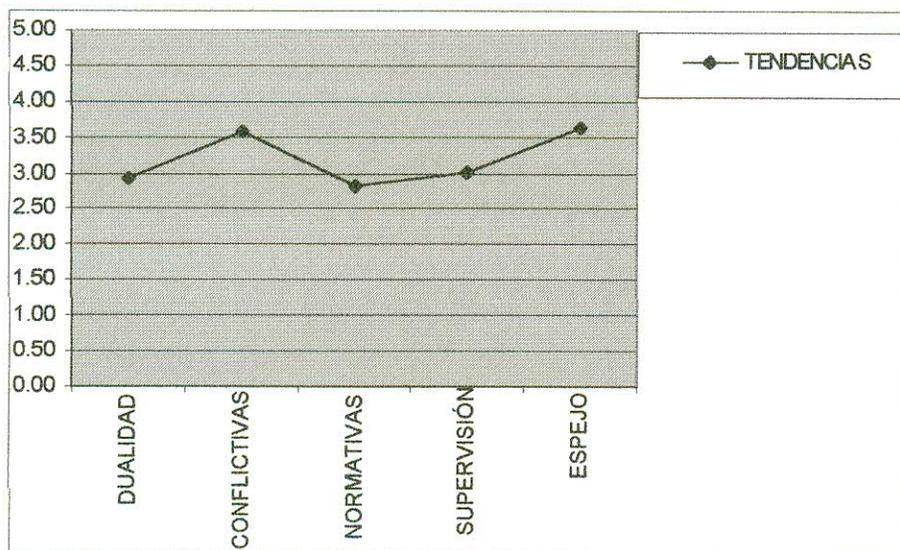


Figura 7: Distribución Resultados Departamento de Sistemas

En la Figura No. 7, las puntuaciones sobresalientes en las relaciones Conflictivas (3.58) y de Espejo (3.64), permiten deducir que en el Departamento de Sistemas pueden observarse manifestaciones tendientes hacia el descontento y presentación de conflictos por la intolerancia ante las diferencias de juicio y percepción entre compañeros; lo que conduce a que las relaciones aparezcan como frías y bastante formales.

La puntuación por debajo de 3.5 en las relaciones de Supervisión (3.03), observada en la figura muestra una tendencia, de parte de este grupo, a no confiar en el supervisor (jefe de departamento), de tal manera que éste es percibido como alguien que permanece más en función de vigilante que como parte del equipo de trabajo.

Las características de las relaciones interpersonales de este departamento, pueden considerarse como un obstáculo en la presentación de un clima favorable para el desarrollo organizacional del grupo, debido a que sus miembros no presentan confianza mutua ni disposición para trabajar por objetivos comunes por el mejoramiento de las condiciones laborales de su área.

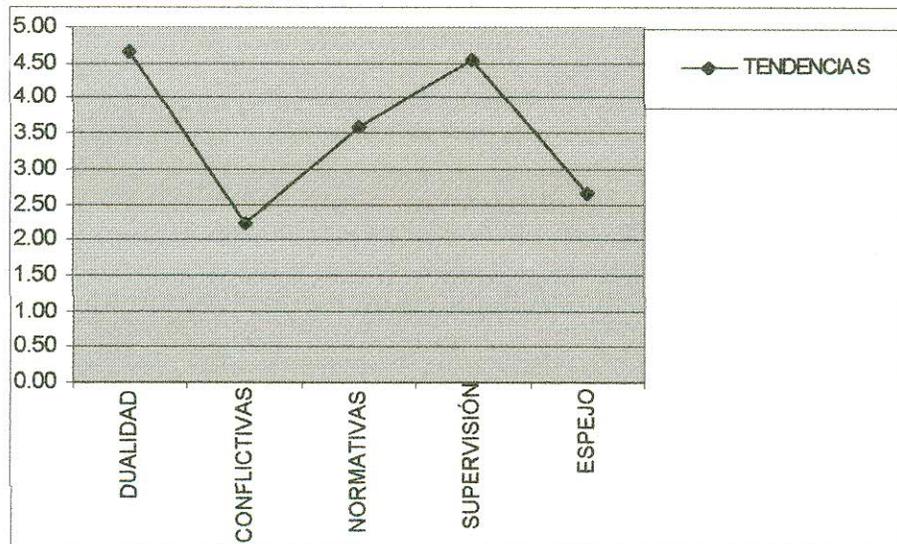


Figura 8: Distribución Resultados Sub Gerencia Comercial.

En la Figura No. 8, contrario al caso anterior, en la Sub Gerencia Comercial se observa una tendencia superior en la presentación de relaciones de Dualidad (4.67), implicando esto que allí se consideran, unos a otros, como compañeros que trabajan por alcanzar metas comunes. Esto adjunto a una puntuación de 3.60 en las relaciones Normativas, permite concluir que dichas relaciones también permanecen enmarcadas en un ambiente de formalidad y respeto mutuo entre compañeros.

En la relación jefe – subordinado (Supervisión: 4.54), se observa una tendencia a considerar al superior como alguien confiable y que forma parte del equipo de trabajo.

Esta área de la empresa, representa una oportunidad para el mejoramiento del clima organizacional de Terpel, debido a que la condición de sus relaciones interpersonales permite desarrollar un trabajo en equipo que contribuye con mejoramiento continuo del talento humano de la Compañía.

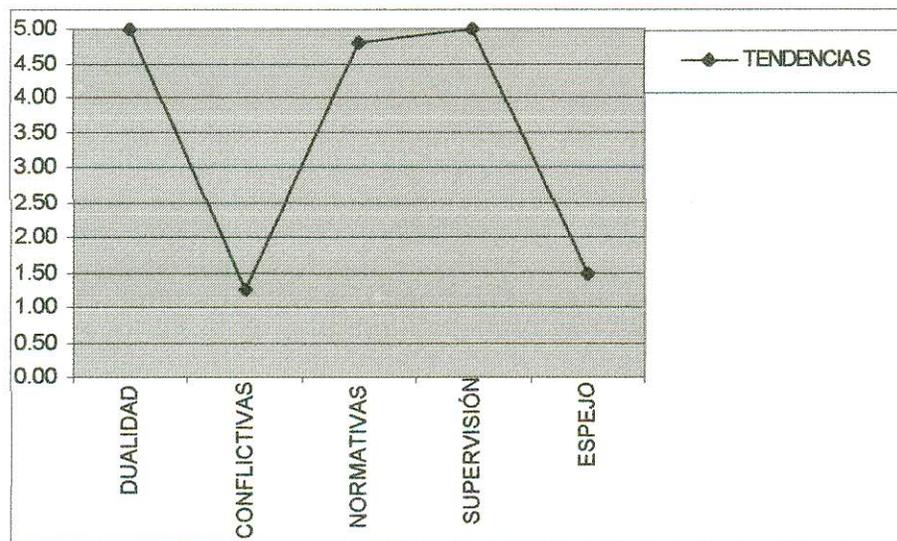


Figura 9: Distribución Resultados Dirección de Operaciones.

Aunque en esta área, Figura No. 9, se observan relaciones tendientes hacia el trabajo en equipo por la consecución de metas comunes (Dualidad: 5.00), la disminución en los conflictos y respeto por la opinión de los compañeros (Conflictivas: 1.27); su interacción puede estar limitada la

formalidad laboral, lo cual puede hacer que en algún momento aparezcan como frías (Normativas: 4.80).

En cuanto a la relación jefe – subordinado (Supervisión: 5.00), se observa que el equipo concibe al supervisor como alguien que forma parte de ellos, en quien se puede confiar y de quien no perciben actitudes inquisitivas frente a su trabajo.

Al igual que en la Sub Gerencia Comercial, en este caso las características de las relaciones interpersonales contribuyen para la presentación de un clima organizacional favorable en la Empresa.

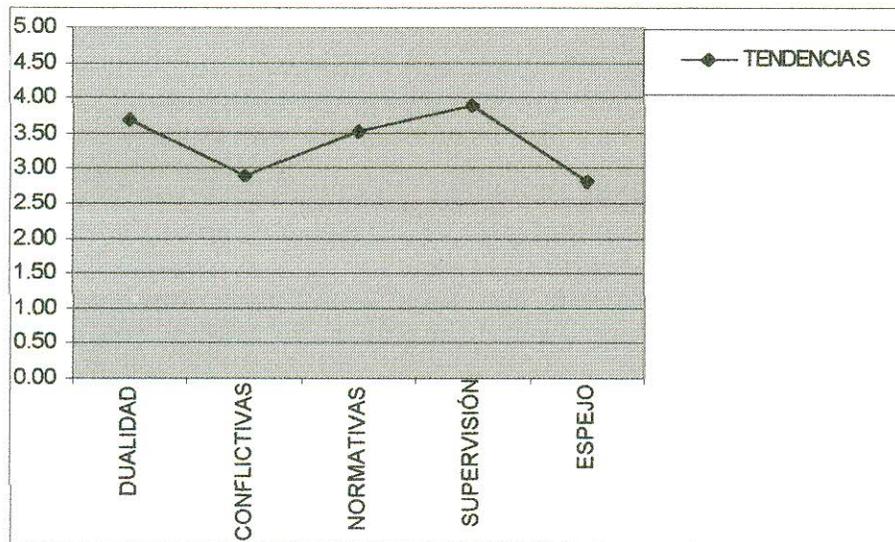


Figura 10: Distribución Resultados Departamento de Recursos Humanos.

En este Departamento, Figura No. 10, aunque se observa que sus miembros trabajan en equipo en aras de conseguir metas comunes (Dualidad

3.70); se manifiestan tendencias a que las relaciones aparezcan formales y limitadas a lo laboral (Normativas: 3.53).

En el nivel jefe – subordinado (Supervisión: 3.88), se observan tendencias hacia buenas relaciones, en donde el primero es considerado como parte del equipo y digno de confianza.

Estas características permiten concluir que en el Departamento de Recursos Humanos, las relaciones interpersonales contribuyen para el desarrollo de un clima organizacional favorable en la Empresa. Sus miembros ofrecen facilidades en su interacción en equipo, convirtiéndose en facilitadores de los procesos de fortalecimiento de las condiciones del ambiente que puedan planearse.

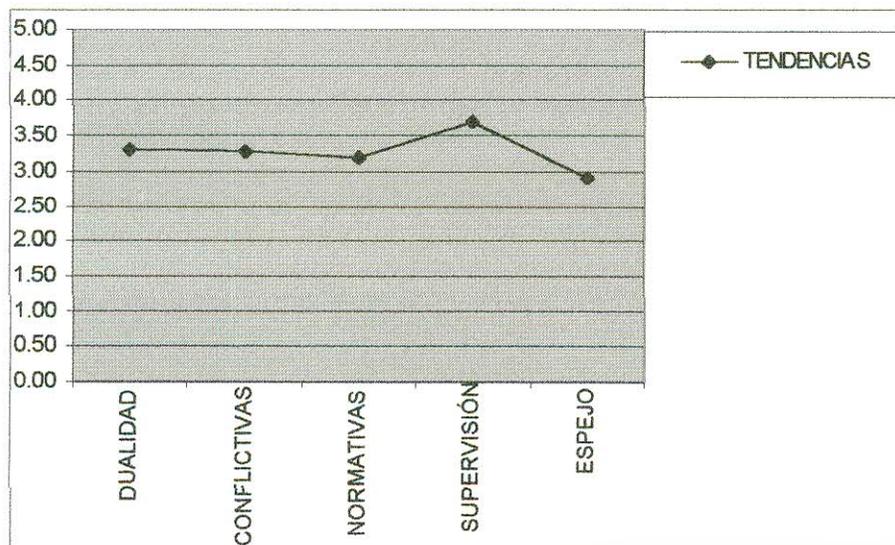


Figura 11: Distribución Resultados Sub Gerencia Administrativa y Financiera.

Los puntajes similares en las relaciones de Dualidad (3.30), Conflictivas (3.28) y Normativas (3.20), por debajo de 3.5, muestran una tendencia hacia la presentación de relaciones formales y tajantemente laborales; que hace que éstas tiendan a aparecer frías y generar descontento entre sus miembros (Figura 11).

De otra parte, en el nivel de jefe – subordinado (Supervisión 3.71), no obstante la tendencia hacia la aceptación de la autoridad, no se observa una clara relación de confianza y ajuste positivo entre ellos.

Esto indica que las relaciones interpersonales en esta área de la Empresa, se han mantenido limitadas y sin inclinación al trabajo en equipo, de lo que puede deducirse que el ambiente no dista de arriesgarse a la aparición de conflictos.

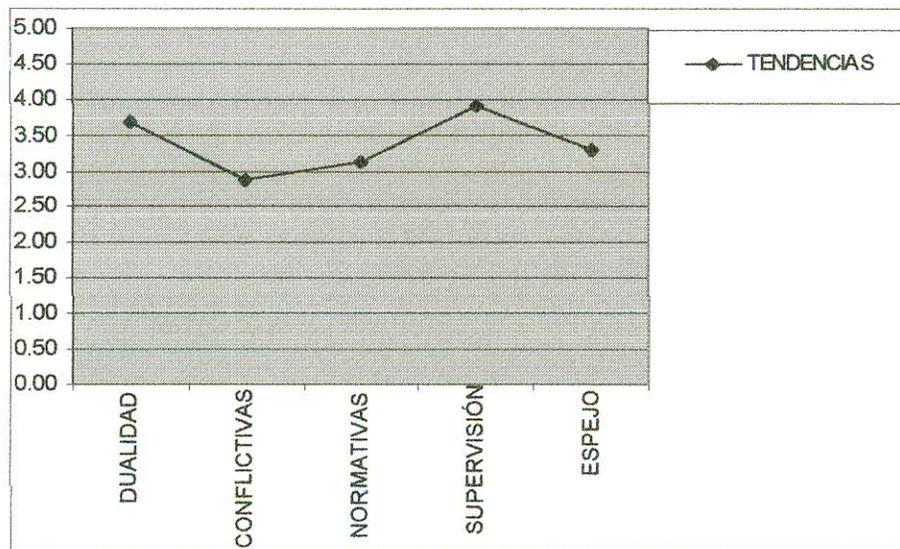


Figura 12: Distribución Resultados Departamento de Caja.

En este Departamento, Figura 12, si bien las relaciones pueden caracterizarse por consideraciones de trabajo en equipo (Dualidad: 3.70), pueden presentarse algunas intolerancias ante las diferencias de juicio, que generan inconformidad frente a las opiniones de los demás, adjunto a una carencia en la correspondencia o similitud entre sus miembros (Normativas: 3.14, Espejo: 3.31).

En el nivel jefe – subordinado (Supervisión: 3.90), se observan tendencias hacia buenas relaciones, en donde el primero es considerado como parte del equipo. Esto indica que la jefatura de esta área establece relaciones al mismo nivel, sin que exista un distanciamiento entre sus subalternos.

Aunque, en términos generales, las relaciones interpersonales se pueden identificar como buenas, éstas no están contribuyendo con la presentación de un clima organizacional favorable, debido a que no existe sinergia entre sus integrantes. Es decir, si bien resultan claros los conceptos de trabajo en equipo, supervisión y formalidad en las relaciones, su funcionamiento se observa limitado y básico, desconociendo su potencialidad para el aporte de mejores resultados.

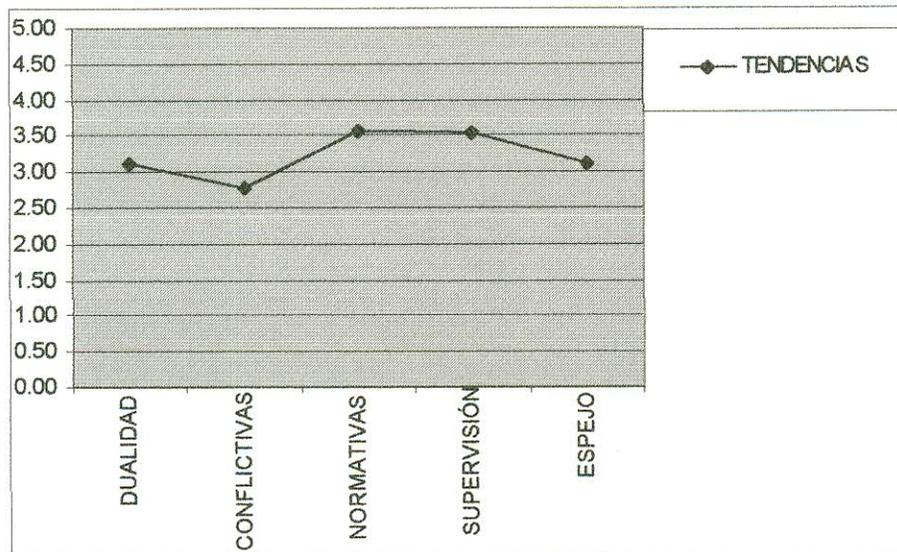


Figura 13: Distribución Resultados Área de Servicios Generales.

En esta área, Figura No. 13, se observa una disminución en las características de Dualidad (3.12), haciendo que las relaciones interpersonales sean limitadas, frías (Normativas: 3.58), con poca visión de trabajo en equipo por la consecución de metas comunes y en donde se pueden encontrar indicadores de insatisfacción y conflicto por parte de sus miembros (Espejo: 3.11).

De igual manera, las personas de este grupo humano, observan una leve tendencia a considerar que en las relaciones jefe – subordinado, éstas no están basadas en una confianza mutua, aunque existe una aceptación de la autoridad. (Supervisión: 3.55).

En este caso, los jefes reflejan su rol de autoridad, pero no facilitan el acercamiento con sus subordinados.

Con esto, la interacción del grupo que conforma esta área de la empresa, no ofrece características que permitan la presentación de un clima organizacional favorable para el desarrollo organizacional de Terpel, teniendo en cuenta que su trabajo requiere la colaboración conjunta de sus miembros para la prestación de servicios a los demás empleados de la empresa.

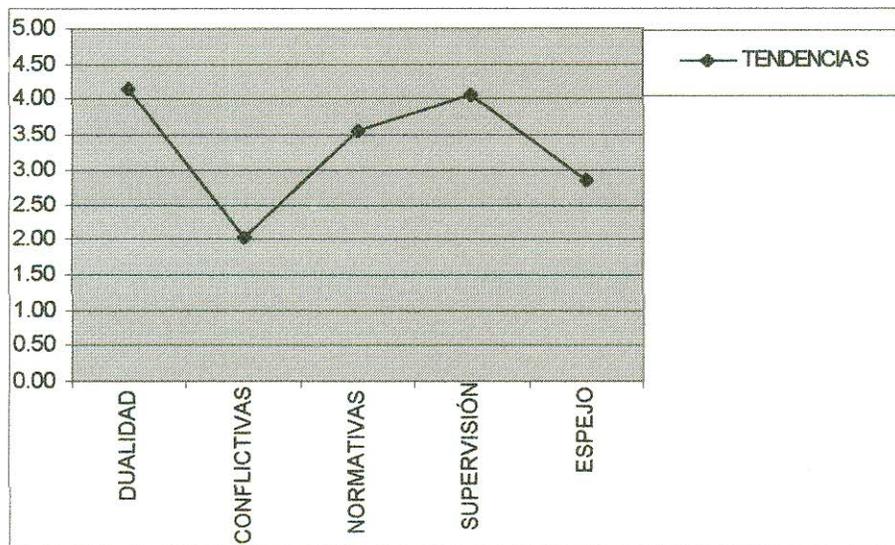


Figura 14: Distribución Resultados Departamento de Ingeniería.

En el Departamento de Ingeniería, si bien se observa una tendencia al trabajo en equipo por la consecución de metas comunes (Dualidad: 4.14), adjunto a la disminución de conflictos entre sus miembros (Conflictivas: 2.04); se

observa que las relaciones permanecen enmarcadas en un ámbito de formalidad que hacen que aparezcan fría (Normativas: 3.55).

De igual manera, en esta área, las relaciones de Supervisión (4.06) muestran una tendencia hacia el respeto y confianza mutuos, en donde los supervisados no se sienten indefensos ante la posición del supervisor, y este último se considera como parte del equipo de trabajo y digno de confianza.

Estas características resultan favorables para el clima organizacional de la Compañía, con lo que puede proyectarse un rendimiento efectivo y conjunto de sus integrantes.

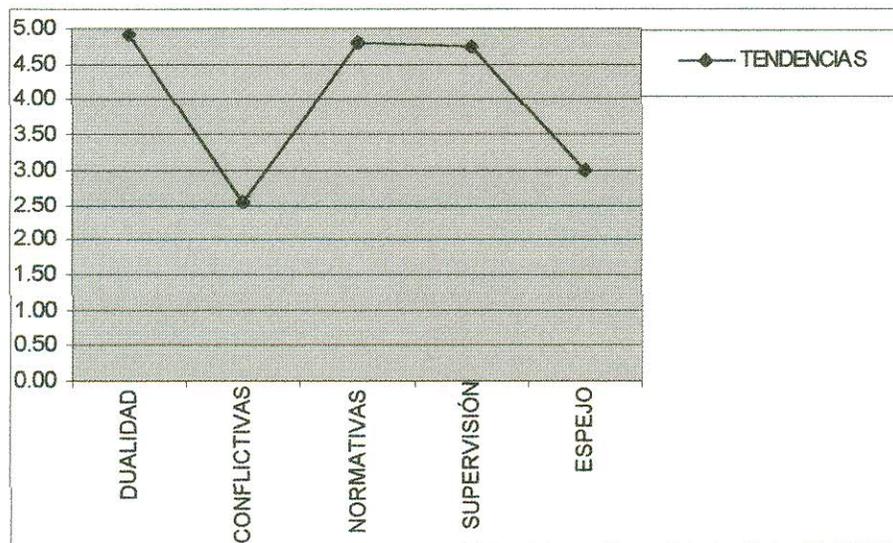


Figura 15: Distribución Resultados Área de Revisoría Fiscal.

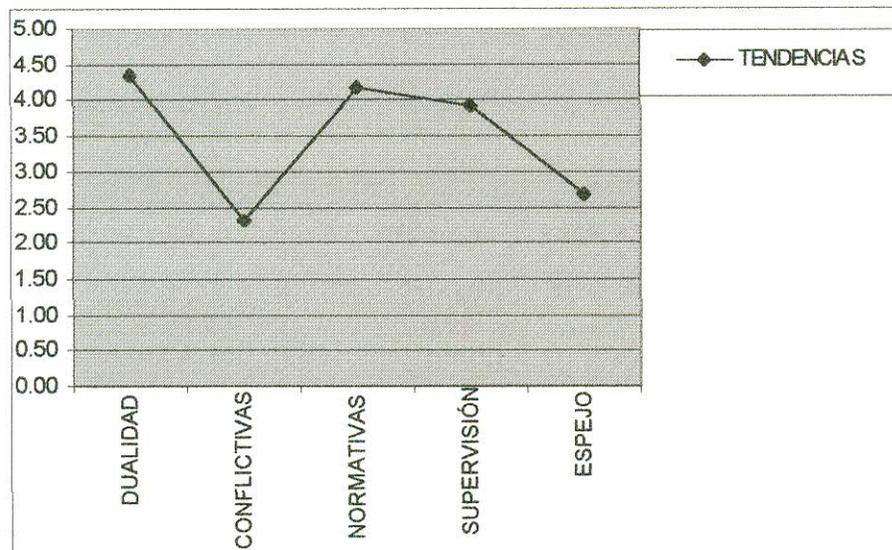


Figura 16: Distribución Resultados Control Interno.

Las áreas de Revisoría Fiscal, Figura No. 15, y Control Interno, Figura No. 16, serán consideradas de manera simultanea, debido a que su labor en la Empresa se desarrolla en un nivel de Staff, en lo que se refiere a auditorías.

De esta manera, si bien ofrecen perfiles similares; con características de trabajo en equipo por la consecución de metas comunes (Dualidad: 4.91 y 4.36), adjunto al respeto por las opiniones de los demás y un bajo nivel de conflicto (Conflictivas: 2.54 y 2.33); en el área de Revisoría Fiscal, las relaciones se observan más formales que en Control Interno (Normativas: 4.80 y 4.17).

En cuanto a las relaciones de Supervisión, se observa que en el área de Revisoría Fiscal (4.75), se considera más al jefe como parte del equipo y digno de confianza; a diferencia de Control Interno, en donde la puntuación resultó más baja (3.92)

Considerando la situación de estas áreas, debe observarse que en Control interno, puede llevar a replantear la acción del jefe de Staff, quien debe guiar y optimizar el trabajo de su equipo.

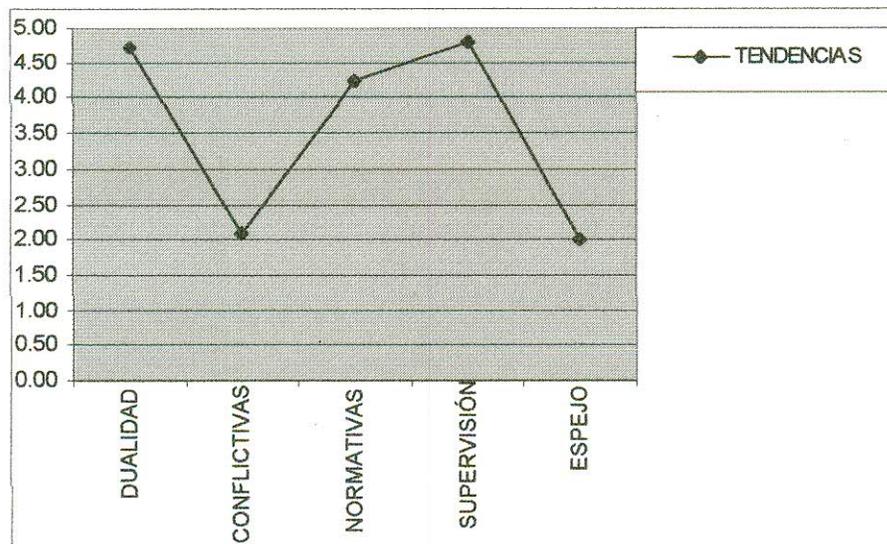


Figura 17: Distribución Resultados Coordinación de Estaciones de Servicio.

En esta área de la Empresa, las relaciones entre subordinado – subordinado se observan altas tendencias hacia características de dualidad (4.73), lo cual indica que se trabaja en equipo por la consecución de un mismo

fin. Además, se presentan características de relaciones formales y limitadas a lo laboral (Normativas: 4.25).

En el nivel jefe – subordinado, se observa la tendencia a considerar al supervisor como una parte del equipo en la que se puede confiar y ante la que no se sienten indefensos (Supervisión: 4.81).

Estas características de las relaciones interpersonales en la Coordinación de Estaciones de Servicio, permiten vislumbrar que éstas se constituyen como facilitadoras para el desarrollo de un clima organizacional positivo en la Empresa.

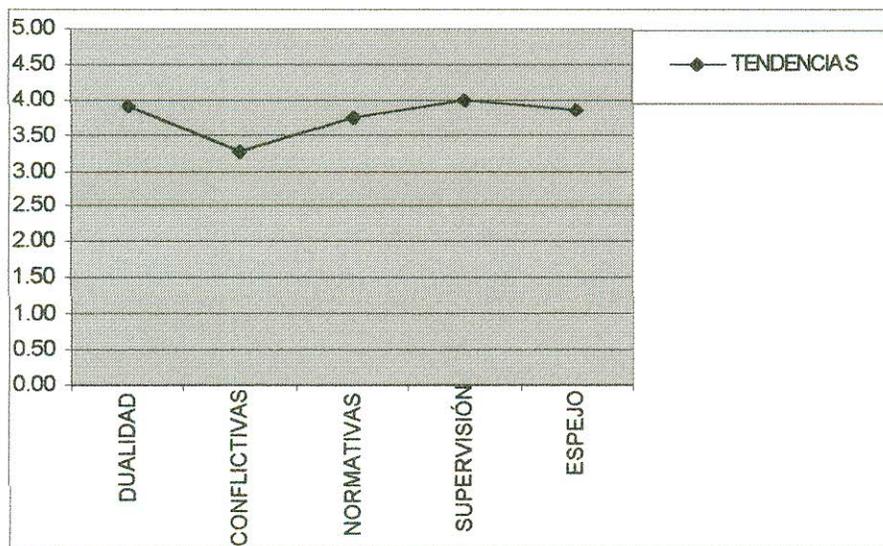


Figura 18: Distribución Resultados Departamento de Jurídica.

En el Departamento de Jurídica, Figura No. 18, aunque se observan relaciones caracterizadas por el trabajo en equipo por la consecución de objetivos comunes (Dualidad: 3.91), éstas pueden aparecer muy formales y

limitadas a lo laboral (Normativas: 3.75), adjunto a la presentación de tendencias a la intolerancia ante las diferencias de juicio, que conducen a disputas en las cuales se pierde el control en nombre de las opiniones personales (Espejo: 3.86).

Estas características denotan que, si bien no existen conflictos abiertos en constante evolución, la intolerancia ante las diferencias de opiniones y la formalidad en su interacción, pueden conducir a la aparición de problemas afecten desfavorablemente el clima organizacional de Terpel Bucaramanga S.A.

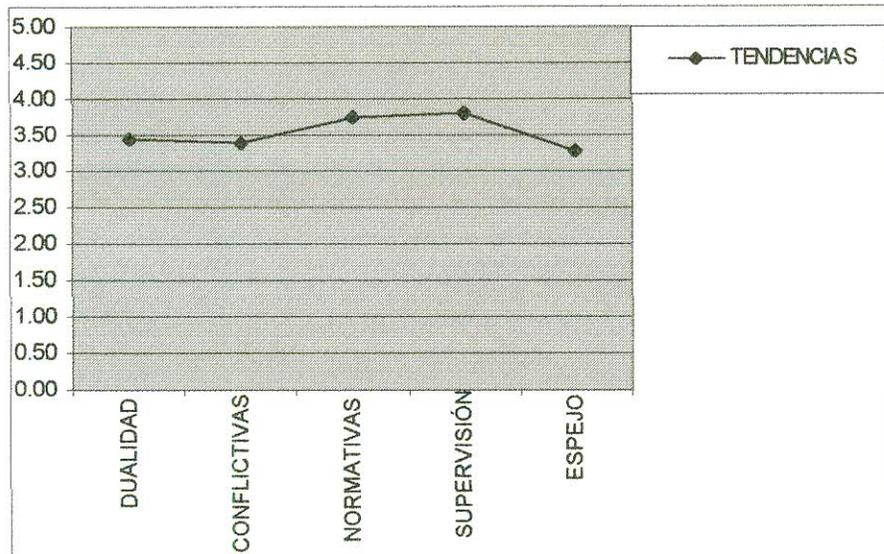


Figura 19: Distribución Resultados Supernumerarios.

En esta área de la Empresa, Figura No. 19, se observan tendencias a las relaciones Normativas (3.75), en donde no aparece claramente la concepción de trabajo en equipo (Dualidad: 3.45), sino que, por el contrario, las relaciones se limitan al ámbito laboral, adjunto a una baja tolerancia ante las diferencias de opinión, por lo cual pueden presentarse disputas en donde cada persona pierde el control en nombre de su opinión (Espejo: 3.86).

En las relaciones entre jefes y subordinados (Supervisión: 3.81) si bien existe una aceptación de la autoridad, éstas no están basadas en una confianza mutua.

Al igual que en el departamento analizado anteriormente, este grupo de personas, no dista mucho de arriesgarse a la presentación de conflictos interpersonales.

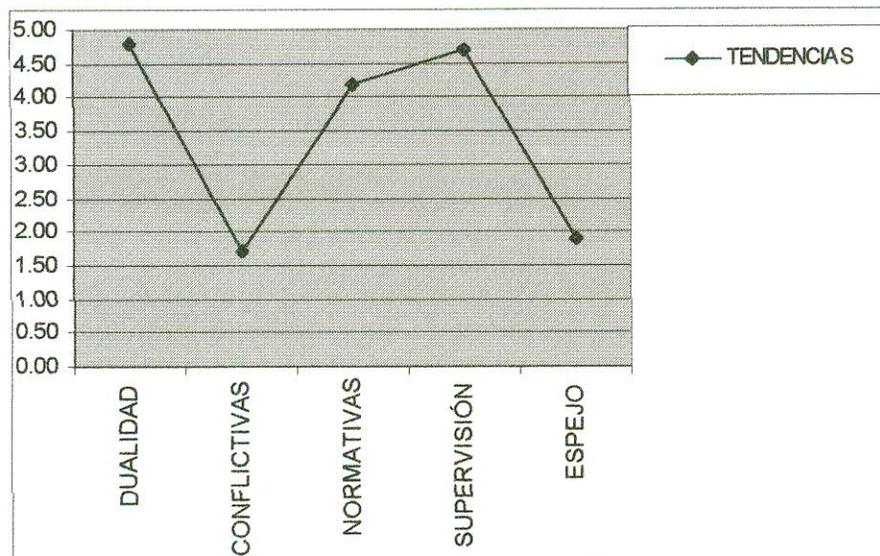


Figura 20: Distribución Resultados Gerencia General

En esta área de la Empresa, Figura No. 20, resulta significativa la combinación de ausencia de conflicto (Conflictivas: 1.72), más la concepción de trabajo en equipo (Dualidad: 4.79), donde sus miembros procuran alcanzar metas comunes, con base en un clima de respeto mutuo. Esto, no sólo en el nivel de subordinado – subordinado, sino, también, en el nivel de jefe – subordinado, de tal manera que los supervisados consideran a su superior como un miembro más de su equipo en quien pueden confiar (Supervisión: 4.71).

La ausencia de conflictos en esta área de la empresa, permite concluir que el trabajo de fortalecimiento de las relaciones interpersonales de Terpel está apoyado por una gerencia que participa en la presentación de un clima organizacional que permite el desarrollo y bienestar de su talento humano.

DISCUSIÓN

En el análisis de los resultados obtenidos, las relaciones interpersonales de los empleados del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A. presentan diferencias significativas entre unas áreas de trabajo y otras; lo cual conduce a la presentación varios microclimas que inciden en el clima general de la organización.

A continuación, se presenta la discusión referente a los resultados obtenidos al evaluar las relaciones interpersonales de esta área de la Empresa, así:

En primera instancia, se presentan las conclusiones referentes a las características generales de las relaciones interpersonales, entre géneros.

En segundo lugar, aparece el análisis de las relaciones en el nivel de jefe – subordinado; y por último, se realiza una explicación de las características de las relaciones interpersonales de las áreas en las que se identificaron inconvenientes para el desarrollo de un Clima Organizacional favorable.

Las relaciones entre géneros presentan características favorables para el clima organizacional de la compañía, debido a que, de acuerdo con la posición de los participantes de la investigación, el trabajo con sujetos del mismo género o del género opuesto, resulta indiferente y no se observan preferencias por alguno de los dos.

Con base en lo descrito por Smith (1980), quien presenta el "principio de las interacciones de apoyo", afirmando que éste existe cuando cada individuo apoya a los demás, y que esta interacción no existe necesariamente cuando el jefe apoya al trabajador, pero sí existe cuando el jefe y el trabajador se apoyan uno al otro.

En cuanto a los resultados arrojados en el nivel Jefe - Subordinado, se evidenciaron características heterogéneas entre las diferentes áreas de la Empresa; de tal forma que en los departamentos de Mensajería, Sub Gerencia Comercial, Dirección de Operaciones, Recursos Humanos, Caja, Ingeniería, Revisoría Fiscal, Coordinación de Estaciones de Servicio, Jurídica, Supernumerarios y Gerencia General, se perciben relaciones de apoyo entre jefes y subalternos.

De otra parte, los departamentos que presentaron mayores tendencias hacia la intolerancia ante las diferencias de juicio, de tal forma que sus relaciones pueden incidir negativamente en el clima organizacional de Terpel Bucaramanga, fueron los siguientes:

- *Departamento de Cartera:*

En este departamento, debido a las diferencias de juicio y percepción entre compañeros, no se presentan interacciones que permitan generar un Clima Organizacional favorable para el desarrollo y bienestar del Talento Humano de Terpel Bucaramanga S.A., lo cual puede afectar negativamente el desempeño del trabajo en equipo.

- *Departamento de Contabilidad:*

Los integrantes de este departamento, pueden presentar resistencia e inconformismo al momento de desarrollar intervenciones en el área de mejoramiento continuo y retroalimentación efectiva.

- *Departamento de Sistemas:*

Esta área de la Empresa, puede convertirse en un obstáculo en la presentación de un Clima Organizacional favorable para el desarrollo organizacional del grupo, debido a que sus miembros no presentan confianza mutua ni disposición para trabajar por objetivos comunes por el mejoramiento de sus condiciones laborales.

- *Sub Gerencia Administrativa y Financiera:*

Las relaciones interpersonales de este sector se mantienen limitadas y sin inclinación al trabajo en equipo; por lo su ambiente organizacional no dista de arriesgarse a la aparición de conflictos.

- *Departamento de Caja:*

Si bien resultan claros los conceptos de trabajo en equipo, supervisión y formalidad en las relaciones, en este departamento, el funcionamiento se observa limitado y básico, desconociendo la potencialidad que poseen para el aporte de mejores resultados.

- *Servicios Generales:*

Teniendo en cuenta que la labor de los miembros de esta área de la Empresa se centra en la atención directa de los demás integrantes de Terpel, se

observa que la interacción basada en la poca visión de trabajo en equipo, no ofrece características que permitan la presentación de un Clima favorable para el desarrollo organizacional de la Empresa.

- *Control Interno:*

En esta área, debe considerarse la posibilidad de replantear la acción del jefe de Staff, quien debe permanecer en función de guiar y optimizar el trabajo en equipo.

- *Departamento de Jurídica y Supernumerarios:*

Si bien no existen conflictos abiertos en constante evolución, la intolerancia ante las diferencias de opinión y la formalidad en la interacción, pueden conducir a la aparición de problemas que afecten desfavorablemente el Clima Organizacional de Terpel Bucaramanga S.A.

No obstante lo anterior, si se considera la posición de Alvarez (1992) cuando afirma que "el clima organizacional interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento; de aquí que la conducta de los individuos también es influenciada por la situación total en que se encuentran", debe observarse que, aunque existan áreas de trabajo en las que no se encontraron características de conflicto abierto y en constante evolución, éstas no están exentas de ser afectadas por la condición del ambiente de los departamentos cuyas relaciones no benefician el clima organizacional de la Empresa, ya que las características organizacionales de Terpel describen flujos

de comunicación en todas las direcciones, que implican altas probabilidades de ejercer un efecto dominó en las diferentes áreas de la institución.

Esta posible influencia de unas áreas a otras, puede verse sustentada también por la posición de Rodrigues (1983). Este autor sostiene que la vida de las organizaciones está influida por las personas que las integran y, recíprocamente, influye sobre estas mismas personas. Son, en promedio, ocho horas lo que la mayoría de las personas comparten con sus colegas, subordinados y superiores, en activa interacción dentro de la organización en que trabaja. La percepción que cada miembro de estas comunidades tiene de las otras personas con las que interactúa, constituye un importante factor de consideración.

Así, con el objeto de generar acciones tendientes a fortalecer el ambiente laboral del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A.; de acuerdo con la posición de Fingermann (1981); es necesaria la intervención de la voluntad de todos y cada uno de los miembros del grupo, pero nunca en forma individual y desordenada, porque ello entrañaría la dispersión de las fuerzas puestas en acción. Por lo anterior, el trabajo que se sugiera con el objeto de fortalecer las relaciones interpersonales del área administrativa de la compañía, debe hacerse, asumiendo como premisa la importancia de mantener un clima organizacional favorable, así lo afirma Musgrave (1997), quien que una operación acabada con éxito depende en buena medida del grado de correspondencia o de similitud alcanzado por las entidades que han establecido relación.



SUGERENCIAS

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, a continuación se presentan las sugerencias de acción, con el ánimo de fortalecer las Relaciones Interpersonales de quienes integran el área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A.

1. En primera instancia, se sugiere informar a todo el personal, por medio de reuniones con cada departamento, acerca de los resultados obtenidos en esta investigación, en aras de que los empleados conozcan su situación particular y se permita la retroalimentación pertinente.

2. Los resultados demuestran que las deficiencias en las relaciones interpersonales no son un factor generalizado en la población objeto de estudio.

Por lo anterior, y considerando las bases teóricas que fundamentaron la investigación, las cuales indican que la interacción de los miembros de una organización permanece como principal generadora de bienestar o inconformismo, de tal forma que una operación acabada con éxito depende en buena medida del grado de similitud o correspondencia alcanzado por sus miembros, resulta importante generar acciones tendientes a lograr el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y, por ende, el clima organizacional de los miembros del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A.

Sin embargo, debido a que no se conocen las causas que condujeron a la existencia de las actuales características de las relaciones interpersonales en

esta área de la Empresa, debe proyectarse un trabajo de sensibilización de sus integrantes, en donde éstos conozcan su situación e identifiquen los beneficios que, para el desempeño de sus labores, conlleva un clima organizacional favorable.

El desarrollo de dicho trabajo de fortalecimiento, se realizará con todas las áreas de la Empresa, especificando a cada una las características de las relaciones interpersonales identificadas por medio de la investigación:

- a) Departamento de Cartera.*
- b) Departamento de Contabilidad.*
- c) Área de Mensajería.*
- d) Departamento de Sistemas.*
- e) Sub Gerencia Comercial.*
- f) Dirección de Operaciones.*
- g) Departamento de Recursos Humanos.*
- h) Sub Gerencia Administrativa y Financiera.*
- i) Departamento de Caja.*
- j) Servicios Generales.*
- k) Departamento de Ingeniería.*
- l) Área de Revisoría Fiscal.*
- m) Área de Control Interno.*
- n) Coordinación de Estaciones de Servicio.*
- o) Departamento de Jurídica.*

p) Supernumerarios.

La intervención inicial, deberá realizarse por áreas de trabajo, es decir, no se desarrollarán actividades en forma masiva, ya que cada grupo presenta características particulares que implican tratamientos diferentes.

Así, se establecerán fechas para el trabajo con cada dependencia, de la siguiente manera:

- a) Inicialmente se trabajará con los grupos excluyendo a los respectivos jefes de departamento; tanto al momento de informar acerca de los resultados, como al trabajar en proceso de sensibilización.*
- b) El trabajo con cada grupo se basará en la comunicación de la situación que los miembros perciben directamente.*
- c) Se comunicará a cada jefe de departamento acerca de la retroalimentación hecha con su equipo, con el ánimo de realizar un contraste entre su percepción como jefe y la percepción del grupo.*
- d) Las características percibidas como desfavorables por los miembros de grupo serán trabajadas con ellos, por medio de talleres que les permitirán identificar las acciones a implementarse, en aras de lograr, de acuerdo con las bases teóricas, la consecución de fines de orden moral como el respeto, la estima, la consideración de los superiores jerárquicos y de los compañeros de labor, lo que contribuye a dar a*

cada uno de los miembros del grupo y al grupo mismo su propia estimación.

- e) Ante la disposición del grupo, se procederá a incluir a los jefes de departamento a sus respectivos equipos de trabajo, con el objeto de que el grupo conozca la percepción de quienes los dirigen e indicar acciones de mejoramiento en el nivel jefe – subordinado.*

3. Luego de desarrollar las actividades iniciales de fortalecimiento con los departamentos, de manera individual; se procederá a integrar todas las áreas, de tal forma que se propicien espacios interdisciplinarios que contribuyan con el mejoramiento del clima general. Esto con el ánimo de realizar la retroalimentación pertinente y considerar las observaciones que sus integrantes, tanto jefes como subordinados, puedan tener; ya que para alcanzar los propósitos de fortalecimiento, es necesaria la intervención de todos y cada uno de los miembros del grupo.

Otra sugerencia que puede contribuir con el fortalecimiento del clima organizacional, la constituye el desarrollo de una investigación posterior, que permita establecer cuáles son las causas de los problemas en las relaciones interpersonales de los empleados del área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A.; lo cual contribuiría a trabajar sobre los puntos específicos que conducen a la presentación de un clima laboral con características de conflicto e intolerancia entre los integrantes de la Empresa.

De igual manera, resulta recomendable realizar una proyección de la presente investigación en las demás áreas de Terpel Bucaramanga S.A.:

- a) Fábrica de Lubricantes.*
- b) Terminal de Combustibles.*
- c) Plantas fuera de Bucaramanga: Ayacucho, La Fortuna, Arauca, y Cúcuta.*

Lo anterior, con el objeto de realizar un análisis general de las condiciones de las mismas y, por ende, concretar un fortalecimiento general del clima organizacional de la Compañía.

REFERENCIAS

- Alvarez, G. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. (1992). *La percepción de la Organización: Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización.* (vol. 11)
- Baer, E. (1981). Las Relaciones Humanas en los negocios. México: Limusa.
- Billikopf G. (1997). Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo. California.
- Fingermann, G. (1981). Relaciones Humanas. México: El Ateneo.
- Gardner, B. (1976). Relaciones Humanas en la Empresa. Madrid: Ediciones Rialp S.A.
- Gilmer, B. (1976). Tratado de Psicología Empresarial. Barcelona: Martínez Roca, S.A.
- Glen, F. (1983). La Psicología Social de las Organizaciones. México: C.E.C.S.A.
- Guiot, J. (1985). Organizaciones Sociales y Comportamientos. Barcelona: Herder.
- Haire, M. (1974). Psicología de la Empresa. Argentina: Troquel.
- Hunt, J. (1993). La Dirección de Personal en la Empresa. España: Mc. Graw Hill.

- Katz, D. (1977). Manual de Psicología. Madrid: Ediciones Morata, S.A.
- Katz, D. (1995). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.
- Morales, F. (1996). Psicología Social y Trabajo Social. España: Mc. Graw Hill.
- Musgrave, J., Aniss, M. (1997) La Dinámica de las Relaciones Personales. (1ª ed.) En la empresa y los negocios. Barcelona: Paidós.
- Pinilla, A. (1972). Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa. Barcelona: Editores Técnicos Asociados S.A.
- Rodrigues, A. (1983). Aplicaciones de la Psicología Social. México: Trillas.
- Simon, P. (1979). Las Relaciones Interpersonales. Barcelona: Herder.
- Smith, H. (1980). Psicología de la Conducta Industrial. México: Mc. Graw Hill.
- Zolotarev, Y. (1998). New Psychology. Intertype Relations. Internet: www.socionics.com.

ANEXOS

Anexo A

Formato del instrumento aplicado para el levantamiento de datos

INSTRUCCIONES

Es imprescindible considerar que, en cualquier organización, la continua interacción de los miembros del sistema puede conducir a que se presenten situaciones que pueden, o no, afectar el estado emocional de quienes la protagonizan.

Por medio de este instrumento, se pretende establecer el estado actual de las Relaciones Interpersonales de quienes integran el área administrativa de la Empresa; para lo cual le solicitamos responderlo de manera **individual**.

Recuerde que esta información es absolutamente confidencial.

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones, las cuales hacen referencia a situaciones que pueden presentarse en la actividad laboral diaria.

El material que usted recibe es el siguiente:

- Un cuestionario. Debe leer cada una de las frases y responder, de acuerdo a su propio concepto, cómo se presentan las relaciones humanas en el área administrativa de Terpel Bucaramanga S.A.
- Una hoja de respuestas. Esta contiene cinco (5) opciones para cada una de las afirmaciones.

- A: Totalmente de acuerdo.
- B: Parcialmente de acuerdo.
- C: Indiferente; no se aplica.
- D: Parcialmente en desacuerdo.
- E: Totalmente en desacuerdo.

Por ningún motivo, debe rayar el cuestionario.

Para señalar su respuesta (A, B, C, D o E), señale en la hoja de respuestas el espacio debajo de la letra correspondiente.

Ejemplo:

1. Los empleados de Terpel Bucaramanga son amables en su trato.

	A	B	C	D	E
1	X				

Gracias por su colaboración.

AFIRMACIONES

1. Pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.
2. Cuando se necesita algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.
3. Considero a mis compañeros de trabajo como rivales.
4. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.
5. Aquí se respeta la vida privada de los demás.
6. En mi área existe lealtad entre todos los compañeros.
7. Se presentan hostilidades entre el personal.
8. Los superiores son respetuosos con los subalternos y viceversa.
9. El ambiente que se respira en este departamento es tenso.
10. Prefiero trabajar con personas del sexo opuesto.
11. Cuando se ayuda a los compañeros, éstos no lo agradecen.
12. Existe poco espíritu de grupo.
13. Aquí le buscamos soluciones en equipo a los problemas.
14. Debo permanecer a la defensiva frente a los demás.
15. Al realizar un trabajo conjunto, se busca que el reconocimiento sea grupal.
16. Los puntos de desacuerdo los puedo comentar abiertamente con los involucrados (de todos los niveles de la Empresa).
17. En esta Empresa los compañeros se respetan mutuamente.
18. Cuando trabajo con otra dependencia de la Empresa, me colaboran satisfactoriamente.
19. Existe preferencia por las personas del sexo opuesto.
20. El respeto y la cordialidad son las principales características de las relaciones en esta Empresa.
21. Cada persona pierde el control al tratar de defender su opinión.
22. Hay que tener miedo cuando se comete un error.
23. Los jefes se dirigen al personal en tono autoritario.
24. Las personas de esta Empresa son amables.
25. Las relaciones entre compañeros son limitadas y formales.
26. Trabajo con compañeros, no con rivales.
27. Aquí se trabaja en equipo por alcanzar metas comunes.
28. Se distorsionan y mal interpretan los comentarios.
29. Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.
30. Creo que cuento con un excelente grupo de trabajo.
31. Algunas veces se distorsiona la información y se genera malestar.
32. Cambio la manera de actuar cuando se acerca el jefe.

33. Es fácil relacionarse con las personas de otros departamentos.
34. No se considera la opinión de los demás; todos se encierran en sus creencias.
35. Aquí somos tratados con respeto, sin importar nuestra función.
36. En esta Empresa, los rumores o chismes interfieren en las relaciones laborales.
37. Aquí se dicen las cosas como son, y de buena manera.
38. Cuando se tienen conceptos diferentes de un mismo tema, se generan disputas.
39. En esta Empresa son constantes los problemas entre compañeros.
40. Me incomoda trabajar con algunas personas de esta Empresa.
41. Cuando se tienen problemas o inconvenientes con algún compañero, el sentimiento de disgusto se olvida y puede seguir relacionándose normalmente.
42. Las normas se aplican a conveniencia de los jefes.
43. Cuando solicito un favor, todos dicen estar ocupados.
44. Los jefes de departamento generan confianza en sus empleados.
45. Mis compañeros están dispuestos a colaborar en todo momento.
46. Algunos compañeros se hieren mutuamente, causándose gran dolor.
47. Mi jefe está dispuesto a escucharnos cuando lo necesitamos.
48. Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.

HOJA DE RESPUESTAS

	A Totalmente de Acuerdo	B Parcialmente de acuerdo	C Indiferente; no se aplica	D Parcialmente en desacuerdo	E Totalmente en desacuerdo
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					
41.					
42.					
43.					
44.					
45.					
46.					
47.					
48.					

Anexo B
Ponderación de Respuestas

	A Totalmente de Acuerdo	B Parcialmente de acuerdo	C Indiferente; no se aplica	D Parcialmente en desacuerdo	E Totalmente en desacuerdo
1.	5	4	3	2	1
2.	5	4	3	2	1
3.	5	4	3	2	1
4.	5	4	3	2	1
5.	5	4	3	2	1
6.	5	4	3	2	1
7.	5	4	3	2	1
8.	5	4	3	2	1
9.	5	4	3	2	1
10.	5	4	3	2	1
11.	5	4	3	2	1
12.	5	4	3	2	1
13.	5	4	3	2	1
14.	5	4	3	2	1
15.	5	4	3	2	1
16.	5	4	3	2	1
17.	5	4	3	2	1
18.	5	4	3	2	1
19.	5	4	3	2	1
20.	5	4	3	2	1
21.	5	4	3	2	1
22.	1	2	3	4	5
23.	1	2	3	4	5
24.	5	4	3	2	1
25.	5	4	3	2	1
26.	5	4	3	2	1
27.	5	4	3	2	1
28.	5	4	3	2	1
29.	5	4	3	2	1
30.	5	4	3	2	1
31.	5	4	3	2	1
32.	1	2	3	4	5
33.	5	4	3	2	1
34.	5	4	3	2	1
35.	5	4	3	2	1
36.	5	4	3	2	1
37.	5	4	3	2	1
38.	5	4	3	2	1
39.	5	4	3	2	1
40.	5	4	3	2	1
41.	1	2	3	4	5
42.	1	2	3	4	5
43.	5	4	3	2	1
44.	5	4	3	2	1
45.	5	4	3	2	1
46.	5	4	3	2	1
47.	5	4	3	2	1
48.	5	4	3	2	1