

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE PSICOLOGIA
PROGRAMA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL



FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL
AMBIENTE LABORAL

EL CASO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

Trabajo de Grado para optar el título de
PSICOLOGO ORGANIZACIONAL

Presentado por:
Silvia Orduz Díaz



TIPO DE OBRAS	FECHA	Nº CLASIFICACION
obsequio	2 JUN 1999	T6/37.99/0659f
PRECIO	Nº INVENTARIO	19.1
\$10.000	044100	

Bajo la Dirección de la Doctora Victoria Eugenia Arias

Bucaramanga, Julio de 1999

Agradecimientos

Este trabajo ha sido posible gracias a muchas personas y una entidad: La Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En particular agradezco el apoyo brindado por el Doctor Juan José Reyes, presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, quien se ha destacado por su labor al servicio del empresario Santandereano y de los gremios económicos. Su interés por el progreso de la empresa y conocimiento de la importancia de las relaciones interpersonales en la organización, permitieron que se realizara esta investigación. A la Doctora Marlene Roa, Directora del Departamento Administrativo, manifiesto mi reconocimiento por contar siempre con su colaboración. Gracias a ella se llevó a cabo la prueba piloto en la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Un especial reconocimiento para la Doctora Blanca Quintero, Directora Administrativa para el personal que respondió el cuestionario de la prueba piloto en la Cámara de Comercio de Cúcuta. Su aporte a este trabajo fue fundamental. Quiero destacar la amabilidad y compromiso de la mayoría de la población escogida, para contestar la prueba definitiva en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Su contribución fue esencial, para ellos mi gratitud.

También quiero extender mis agradecimientos a la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), a la Facultad de Psicología y su cuerpo docente, por otorgarme los conocimientos necesarios para llevar a cabo este trabajo de grado.

Por su dirección y el aporte de su experiencia cuando ha sido necesario a la Doctora Victoria Eugenia Arias P., Decana de la Facultad de Psicología; gracias por el tiempo dedicado para sacar adelante este proyecto. Aprecio la Colaboración de la Asesora, la Doctora Patricia Díaz, contar con su supervisión fue muy importante.

Por último gracias a mi familia, por el apoyo brindado en el proceso de este trabajo de grado; a mis compañeras de Facultad y a todos los que de alguna forma me colaboraron.

TABLA DE CONTENIDOS.

Resumen.....	6
FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	
EN EL AMBIENTE LABORAL.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
MARCO GENERAL DE REFERENCIA.....	10
Estado del Arte de las Relaciones Interpersonales.....	10
Clases de Relaciones Interpersonales.....	16
Factores que afectan las Relaciones Interpersonales.....	20
UNIDADES DE ANALISIS.....	27
METODO.....	29
Prueba Piloto	29
Participantes.....	29
Instrumentos	30
Procedimiento	35
Prueba Definitiva.....	35
Participantes.....	35
Instrumentos.....	37
Procedimiento.....	37
RESULTADOS.....	38
DISCUSIÓN.....	47

SUGERENCIAS.....	53
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Promedio de las Respuestas del Factor Emoción.....	40
Figura 2. Promedio de los indicadores del Factor Emoción.....	40
Figura 3. Promedio de las Respuestas del Factor Comunicación.....	41
Figura 4. Promedio de los indicadores del Factor Comunicación	41
Figura 5. Promedio de las Respuestas del Factor Flujo de Comunicación....	42
Figura 6. Promedio de los indicadores del Factor Flujo de Comunicación...	42
Figura 7. Promedio de las Respuestas del Factor Percepción.....	44
Figura 8. Promedio de los indicadores del Factor Percepción.....	44
Figura 9. Promedio de las Respuestas del Factor Mando.....	45
Figura 10. Promedio de los indicadores del Factor Mando.....	45
Figura 11. Promedio de las Respuestas obtenidas en cada Factor.....	49
Figura 12. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Piloto.....	67
Figura 13. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Piloto.....	68
Figura 14. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Piloto.....	69
Figura 15. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Piloto.....	70
Figura 16. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Piloto.....	71
Figura 17. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Piloto.....	71
Figura 18. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Piloto.....	72
Figura 19. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Piloto.....	73
Figura 20. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	79
Figura 21. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	79
Figura 22. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	80



Figura 23. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	80
Figura 24. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	81
Figura 25. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	81
Figura 26. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	82
Figura 27. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	82
Figura 28. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	83
Figura 29. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	83
Figura 30. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	84
Figura 31. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	84
Figura 32. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	85
Figura 33. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	85
Figura 34. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	86
Figura 35. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	86
Figura 36. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	87
Figura 37. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	87
Figura 38. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	88
Figura 39. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	88
Figura 40. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	89
Figura 41. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	89
Figura 42. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	90
Figura 43. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	90
Figura 44. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	91
Figura 45. Porcentaje de las Respuestas de la Prueba Definitiva.....	91

Lista de Tablas

Tabla 1. Indicadores correspondientes a cada factor.....	28
Tabla 2. Preguntas correspondientes al Factor Emoción.....	32
Tabla 3. Preguntas correspondientes al Factor Comunicación.....	33
Tabla 4. Preguntas correspondientes al Factor Flujo de Comunicación.....	33
Tabla 5. Preguntas correspondientes al Factor Percepción.....	34
Tabla 6. Preguntas correspondientes al Factor Mando.....	34
Tabla 7. Valor dado a las Preguntas.....	39

Resumen

Este trabajo de grado tiene como finalidad identificar los factores que afectan las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, de acuerdo con las teorías expuestas por Cordon, Rodriguez, Fingermann, Molano y Mendoza. El método investigativo utilizado es el descriptivo, en el cual se busca mostrar, la percepción, la emoción, comunicación, flujo de comunicación y mando de una población determinada en lo relacionado con los factores que afectan las relaciones interpersonales de la entidad donde laboran. La medición se efectúa por medio de un cuestionario según la metodología Likert, elaborado por el investigador, quien antes de aplicar la prueba en la población específica hace una pre-prueba en una organización que posee las mismas características de la entidad que es objeto de estudio, con esto se logra hacer un análisis porcentual a las preguntas, para darle mayor confiabilidad a la investigación. La presentación del análisis de las preguntas obtenidas con la población definida se realiza en forma gráfica, utilizando tortas y tablas con el propósito de ilustrar la interpretación de los datos, asimismo se hace para los factores evaluados. Obtenidos los resultados, se plantean, de acuerdo con ellos, estrategias que mejoren las relaciones interpersonales en la empresa.

FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL AMBIENTE LABORAL

El proyecto de grado se ha realizado en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, lugar en el cual la autora efectuó la práctica organizacional; esta entidad ejerce la vocería del empresario en defensa de sus intereses generales y en búsqueda del desarrollo de la región, siendo motor de desarrollo regional. Como función pública está encargada de llevar el registro mercantil de los establecimientos de comercio, de registrar su calidad, los actos, libros y documentos inscritos en los archivos del registro mercantil.

Por su labor es líder en el nororiente Colombiano, manteniendo su prestigio al avanzar en el desarrollo de su misión, enfoca la tendencia hacia la economía de servicio, por medio de un equipo humano que interactúa favoreciendo desarrollo del ámbito laboral.

Al revisar la interacción de su personal, se encuentra que algunos empleados de diferentes dependencias no se hablan, para desempeñar el trabajo acuden a intermediarios, evitando la comunicación directa; además algunos directivos, presentan dificultades en su interacción con el personal. Las anteriores situaciones producen malestar e incomodan al personal en general y para conocer realmente la existencia de los problemas que se pueden estar presentando en este campo, se vió la necesidad de hacer una investigación que permita conocer los factores que afectan las relaciones interpersonales de quienes laboran en esta empresa.

Dado que el objetivo de la investigación son las relaciones interpersonales, es necesario sustentar su importancia desde el punto de vista teórico, dado que las relaciones humanas juegan un papel fundamental, en el ambiente laboral. El grupo humano conformado en una organización, comparte un espacio físico durante un tiempo aproximado de ocho horas diarias, en el mismo sitio se desarrollan diversas funciones y se comparten actividades extralaborales planeadas por la organización (seminarios, actividades deportivas, celebración de fechas importantes). Esta situación obliga al grupo a establecer relaciones interpersonales permanentes. La constante interacción en el sitio de trabajo, el tipo de tarea, la comunicación y las actitudes, pueden incidir en la satisfacción (baja o alta) de las relaciones entre los miembros así como en su nivel de productividad.

El grado de satisfacción asociado a la tarea diaria, genera rechazo o aceptación al trabajo, asimismo acerca o distancia la interacción entre los miembros, aumenta o disminuye la comunicación, es decir, influye en la alta o baja productividad y enriquece o empobrece el ambiente laboral.

Por esto, la importancia de estudiar la variable de las relaciones interpersonales en este trabajo de grado, identificando los factores que afectan las relaciones humanas en la organización.

Para comprender mejor lo anterior, en el marco de referencia es necesario presentar una revisión del estado del arte realizado por estudiosos de las relaciones humanas y su influencia en el trabajo de grado. Se identifican los factores tomados como referencia y se diferencian las clases de relaciones interpersonales en el contexto laboral.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que afectan las relaciones interpersonales entre los empleados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga para establecer estrategias que favorezcan el clima organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar en las relaciones interpersonales del personal la influencia del flujo de comunicación.
- Señalar cómo la emoción influye en las relaciones interpersonales.
- Determinar en las relaciones interpersonales de los empleados la influencia de la comunicación verbal.
- Precisar cómo la percepción influye en las relaciones interpersonales.
- Identificar la influencia del mando en las relaciones interpersonales.
- Señalar la importancia de la emoción en la relación jefe subordinado y subordinado- subordinado.
- Plantear sugerencias que favorezcan las relaciones entre jefe-subordinado para obtener un mejoramiento del clima orgazacional.

MARCO DE REFERENCIA

Las relaciones humanas son decisivas en la organización; el factor más importante en el competitivo mundo empresarial de hoy en día son las personas, la satisfacción generada por su trabajo, la interacción con los compañeros y la consideración de que el trato recibido es adecuado, influye en la consecución de los objetivos de una empresa.

En este marco general de referencia se presenta el estado del arte de las relaciones humanas, las clases de interacción y los factores que las afectan.

A continuación, históricamente se aprecian los aportes de diversos autores sobre esta temática:

Ferrero (1979) define las relaciones humanas como “la conexión e influencia entre las personas de un grupo o entre grupos. Se habla con frecuencia de relaciones humanas a propósito de las aplicaciones de la psicología social que tienden a mejorar la comunicación. En una colectividad, en una empresa, se trata de crear nuevas formas de contactos, de multiplicar las informaciones recíprocas para superar los malentendidos”.

De acuerdo con lo planteado por Ferrero, es necesario tener en cuenta que la comunicación es esencial en las relaciones humanas; cuando existen fallas en ella, se puede alterar la interacción de los miembros de un grupo, debido a que el individuo no trabaja solo sino en equipo para conseguir los objetivos y metas de la entidad. Esto último es sustentado por los estudios realizados por Floria, Ferrero y Fingermann, los cuales contribuyen a fortalecer el marco de referencia del trabajo.

La teoría de Floria (1979) es importante para este trabajo porque analiza que

en la organización el hombre no trabaja aislado sino en grupo y acoplado a unas líneas jerárquicas, por lo tanto hay un componente social de aptitudes ante el trabajo. En este componente se pueden distinguir dos aspectos: (a) los individuos que trabajan en una organización, encuentran en ella gran parte de la satisfacción en el trabajo (salario, aprecio del jefe, posibilidades de superación, etc); (b) al mismo tiempo hacen parte de un grupo constituido por sus compañeros inmediatos de ocupación. Por lo tanto, su disposición y reacción están condicionados por el grupo. (pag 131)

Fingermann (1981) expone: "las relaciones humanas en las actividades laborales deben considerarse como un enfoque de la psicología del trabajo. Pero esta no puede entenderse bien sin un conocimiento previo y exhaustivo de la Psicología Social. Se debe partir, del principio que señala que el comportamiento del hombre es completamente diferente cuando se encuentra aislado, o cuando forma parte de un grupo.

En realidad, ningún ser humano se halla completamente aislado. Siempre y en todo lugar es miembro de una familia, mantiene relaciones con otros hombres. En el mundo industrial forma parte de un equipo laboral. El hombre es un ser eminentemente social; vive en sociedad y esa sociedad formada por hombres como él constituyen su contorno vivo, esto es, su ambiente social." (pág 1).

Lo expuesto por Fingermann es importante porque: (a) hace énfasis en que el ser humano es social, debido a que constantemente está en interacción con los demás en los diferentes roles que desempeña, (b) tiene en cuenta las relaciones interpersonales en el trabajo.

Además, en las relaciones humanas también es necesario considerar que en la interacción entre los miembros de una entidad debe existir la colaboración y el aprecio por el otro, así como las normas elementales de convivencia, lo cual es considerado por Fingerman, quien en 1981, opina que de la unión de un grupo de individuos, de su asociación, nace una serie de fines comunes. Dentro de los fines se encuentra, en el orden moral, entre otros, el respeto, la estima, la consideración de los superiores jerárquicos y la 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. Cuando estos fines no se logran, no es difícil que surja el descontento, como un sentimiento de frustración y que la descarga emocional consecutiva se traduzca entonces en una actitud agresiva.

Este mismo autor, enfatiza en la importancia de la estimación personal y grupal en el ámbito laboral para que se presente la cooperación entre todos los miembros de la organización, de esta forma se evitan conductas agresivas que perjudiquen el clima laboral.

Así mismo, expone que en el ambiente laboral también se presentan problemas en las relaciones interpersonales, cuando se aplica la autoridad a un solo subordinado, o bien a todo un grupo. Se da el nombre genérico de "jefe a todo aquel que ejerce autoridad sobre otras personas, cualquiera que sea el nivel o categoría de mando. Según la Doctora Baumgarten los siguientes principios son propios en la actuación del jefe: (a) autoridad; (b) igualdad; (c) subordinación". (pág 64).

Es esencial tener en cuenta lo expuesto por Fingermann y Baumgarten,

Es esencial tener en cuenta lo expuesto por Fingermann y Baumgarten, quienes se refieren a las relaciones interpersonales que se presentan en la empresa, especialmente a las interacciones que resultan entre jefe y subordinado cuando el primero ejerce autoridad sobre el segundo. La igualdad como principio de autoridad, hace que la actuación del jefe despierte estimación y respeto de parte del subordinado. De la forma de ejercer el mando sobre el subordinado depende la interacción, la cual puede influir en el clima organizacional.

Las relaciones humanas según Hiserodt, (1989) tienen 3. metas importantes: (a) obtención de la cooperación de otros; (b) aumento de la producción por medio de las personas y (c) logro de satisfacciones en el trabajo. (pág 2)

Lo propuesto por Hiserodt, se tiene en cuenta porque: (a) la cooperación es un factor esencial en las empresas, debido a que el personal necesita sentirse apoyado para salir adelante; (b) el éxito de la producción y la calidad del servicio depende de la calidad de las relaciones interpersonales entre los empleados, (c) la satisfacción en el trabajo depende de la interacción que tenga el empleado con su jefe y sus compañeros.

El aporte acerca de la cooperación como elemento esencial en las relaciones humanas expuesto por Hiserodt, es sustentado con el que a continuación Alvarez (1992) expone: “ el ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre tiende a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia. Ser organizado se refiere a la tendencia de agruparse y de desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia para el logro de metas y objetivos” (pág 9)

Lo expuesto por Alvarez es apropiado para este trabajo por: (a) manifestar que el ser humano es social, durante su vida. (b) por reconocer las metas y objetivos comunes presentes en las empresas.

En las relaciones interpersonales que se presentan en el ambiente laboral, cuando el hombre hace parte de un grupo, los comportamientos se manifiestan y algunos de ellos refuerzan las relaciones, según la consideración de Hunt(1993), quien expone su concepto acerca de las relaciones interpersonales en el trabajo, las cuales se ven reforzadas por tres comportamientos:

Imitación

Reciprocidad

Reforzamiento

La imitación se produce cuando se envían señales verbales o no verbales y se responde con señales similares. La reciprocidad ocurre cuando se ayuda a alguien de algún modo y esta persona responde también ayudando. El reforzamiento se da cuando se recompensa (responde positivamente a señales). (pág 54)

El aporte de Hunt, muestra que los empleados dan a sus jefes o compañeros el mismo trato que reciben en la jornada laboral. Mendoza (1994) hace énfasis en la interacción del elemento humano en la organización, tiene en cuenta aspectos como la dependencia, la confianza y la adecuada interacción. Para este autor, las organizaciones son un claro ejemplo de la permanente dependencia recíproca entre las personas y los grupos, en ellas se observan relaciones de diferentes tipos, hay muestras claras de esta clase de dependencia.(pág 3)

El concepto de Mendoza es importante por tratar temas como: (a) la dependencia recíproca, la cual se presenta en las organizaciones debido a las diversas labores que en ellas se llevan a cabo, cumpliendo las metas propuestas por la organización; (b) el trabajo en favor del servicio del público, (c) la confianza que se debe brindar, teniendo en consideración la calidad de la responsabilidad que exige el desempeño personal.

Según Billikof (1997) "las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, pueden efectuar un papel importante en el mantenimiento de la confianza entre trabajadores y la administración de la empresa. Cuando se trata de relaciones interpersonales, frecuentemente se les aconseja a los jefes mostrarse accesibles, amistosos y al mismo tiempo, pueden ser justos y firmes en su manera de tratar al personal". (pág 1)

Shultz(1998) se refiere a las relaciones laborales como las "interacciones entre los miembros de una empresa, que influyen en los resultados de la misma. Este autor, reafirma la necesidad de las buenas relaciones interpersonales para cualquier tipo de trabajo, también, para producir una sensación de aprobación, las cuales se crean cuando el jefe y los subordinados llegan a conocerse como individuos. El aspecto fundamental para que se dé la relación es un contacto estrecho con ellos, pero nunca debe llegar a una familiaridad que dificulte el ejercicio de la autoridad". (p. 224).

Shultz en las relaciones interpersonales considera necesario que entre los jefes y subordinados haya mútua aceptación, se conozcan como personas; la interacción entre ellos influye en el desarrollo y productividad de la empresa.

Pasco(1998) expone se debe: " lograr una cordial relación en el trabajo.

Una buena dosis de cordialidad en las relaciones laborales es un excelente bálsamo y catalizador para el logro de los objetivos, en medio de las difíciles e intensas jornadas laborales presentadas en las competitivas organizaciones contemporáneas. La gente suele ser muy sensible a estos intangibles estímulos interpersonales". (pág 1)

Pasco le da importancia al establecimiento de relaciones personales entre jefe—subordinado, subordinado—subordinado en la cual debe existir cordialidad, amabilidad, entre todos los miembros de la organización, estas interacciones influyen en la productividad de una empresa.

Clases de Relaciones Interpersonales

En las relaciones interpersonales, se presentan diversas clases o tipos de interacciones, de acuerdo con los diferentes autores, a continuación se exponen los aportes dados por Floria y Zolotarev:

Floria (1979) enfoca el término relaciones humanas hacia campos bien definidos en el seno de las instituciones y de las empresas. Dichas relaciones pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Método de incorporación al trabajo: Capacitación del personal—Selección contrato.
2. Acogida: Introducción y presentación de los nuevos empleados.
3. Organización y espíritu de empresas: Estructuras y organigrama –circuitos de comunicación.
4. Comunicación e información: Política de las reuniones (objetivos, personas, participantes, lugar donde se realizarán, momento y manera de realización).

Notas informativas—avisos—periódico de la empresa.

compañeros, ven el mundo idénticamente, trabajan de manera idéntica la información laboral, llegan a conclusiones idénticas y tienen problemas idénticos.”

3. "Relaciones comparativas: Los compañeros comparativos hablan sobre cosas similares, obedecen las normas de cortesía y hospitalidad hacia los demás, pero no demuestran interés hacia los problemas de los otros.

Cuando los compañeros comparativos están en el mismo nivel jerárquico, hay mejor entendimiento. Una vez que un compañero se vuelve superior al otro, pueden tener serios conflictos, especialmente cuando se aplica a métodos de trabajo”.

4. "Relaciones de actividad: Esta interacción es sencilla y agradable. Los compañeros de actividad tienden a darse consejos el uno al otro respecto a la manera adecuada de resolver los conflictos, afectando el punto débil del otro. El consejo de un compañero de actividad es siempre útil dado que fortalece las debilidades”.

5. "Relaciones de supervisión: En estas el supervisado quiere ganar reconocimiento por parte del supervisor. Sin embargo, puede parecer que el supervisor siempre desvalora las habilidades del supervisado. Esto estimula al supervisado en proveer sus propios valores con varias acciones, aun así hay poca oportunidad de triunfar. El supervisor considera al supervisado como interesante y capaz, pero incompleto y por lo tanto con necesidad de ayuda y consejo”. (pág 1)

Las relaciones anteriormente explicadas se escogieron porque están extraídas del ambiente laboral, debido a que por estar enfocadas hacia la

misma labor comparten actividades comunes entre los empleados de la misma dependencia.

Musgrave (1997) anota acerca de la relación entre un directivo y sus empleados, la cual puede llegar a implicar un elevado número de tipos de interacción tales como:

Ordenes de trabajo

Debates informales

Evaluación de resultados

Asistencia específica a determinadas tareas

Las relaciones con los jefes y compañeros constituyen gran parte de las satisfacciones del subordinado. Sus relaciones con la autoridad son parte importante de su satisfacción en el trabajo y adaptación a él. La misma tarea, con distinto jefe tiene significado diverso. Los subordinados esperan órdenes comprensibles, factibles, razonables y relacionadas con el trabajo. (pág. 86)

Para Musgrave(1997), por relaciones interpersonales no se entiende únicamente una visión emocional de la interacción entre las personas; con ese concepto se denomina una matriz en la que se incluyen factores que afectan a las interacciones que se dan entre las personas. Estas se pueden agrupar en cuatro apartados: Control, emoción, funcionamiento, estructura. Las relaciones constituyen el lubricante que hace posible que el medio social y económico funcione con eficiencia. (pág. 17).

La anterior apreciación de Musgrave es un aporte valioso para este trabajo, porque, debe iniciarse con el conocimiento de cada uno, para que se den las relaciones interpersonales adecuadas, siendo conveniente una mejor

comprensión de los factores que pueden intervenir en las relaciones.

Factores que Afectan las Relaciones Interpersonales

Hay diferentes estudios acerca de los factores que afectan las relaciones interpersonales; para este trabajo de grado se tendrán en cuenta autores como Rodríguez, Marc, Reeve, Fingermann, Mendoza, Molano y Cordon los cuales aportan sus análisis y conocimientos sobre el tema. Dentro de estos factores están, la percepción del otro, la emoción, la comunicación verbal y no verbal, el flujo de comunicación y el mando.

La Percepción

Taborda (1991) opina “la percepción es el conocimiento de objetos, cualidades y relaciones que sigue a la estimulación de los órganos de los sentidos. Igualmente incluye la discriminación y la capacidad de percibir las diferencias entre dos o más objetos”.(pág 70)

Papalia (1988) expone la percepción es más de lo que se ve, oye, siente, saborea. Es también el significado que se le da a esas sensaciones. Se llega a este significado a través de la manera en que el cerebro organiza la información que proviene de los sentidos. El poder que se tiene sobre la percepción es grande. A menudo se ve (oye, saborea, etc) lo que se espera ver o lo que encaja con las ideas preconcebidas sobre lo que tiene sentido, un fenómeno conocido como predisposición perceptiva. (pág 99)

Rodríguez (1988) manifiesta “un caso particularmente difícil de la percepción es la percepción interpersonal. Muy pocas veces se piensa que no se ve la personalidad de quienes están alrededor, sino que se deduce a través de

algunos indicios y en un contexto de extrema relatividad; algo tan frágil y lábil como la interacción que se tiene con una persona.

Marc (1992) “la percepción que cada uno tiene del otro es también portadora de significaciones; se apoya sobre todo, en un conjunto de elementos, como la apariencia física, el vestido, los gestos, la mirada, la postura; cada comportamiento se convierte en un mensaje implícito y provoca una reacción retorno. (pág 20)

Rodríguez (1983) opina “ 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. Por esto la percepción que cada miembro tiene de las otras personas con las que interactúa, constituye un importante factor de consideración. (Pág. 100)

Se tiene en cuenta, lo expuesto anteriormente por Rodriguez y Marc, porque la interacción en el ambiente laboral esta ligada a la percepción que se tenga de los miembros de la empresa con los cuales se interactúa. Esa percepción es individual e influye en la aceptación, en la actitud o comportamiento hacia los demás. Algunos problemas en las relaciones laborales, se deben a actitudes desfavorables producto de una percepción negativa hacia otra persona.

Chiavenato(1998) opina que la percepción puede mejorarse teniendo en cuenta que: (a)conocerse a sí mismo hace más fácil tener una más rápida percepción acerca de los demás; (b) las características del observador afectan las que él tiende a ver en los demás, (c) la persona que se acepta está más

dispuesta a ver favorablemente aspectos de otra persona.(pág 68)

Es importante el aporte de Chiavenato, pues teniendo en cuenta estas reglas que mejoran la percepción, se contribuye al adecuado establecimiento de relaciones interpersonales.

Emoción

Para Fingermann (1981), el factor emocional, el descontento produce toda clase de trastornos en el mundo laboral, desde la falta de puntualidad y el ausentismo, hasta las huelgas con sus graves consecuencias económicas y sociales.

Actuar por motivos, algunas veces conciente o inconcientemente, puede llevar a equivocaciones; cuando se trata de las relaciones con el jefe o compañeros, los malentendidos no favorecen el clima laboral. Fingermann, considera el factor emocional, el cual influye en el estado de insatisfacción y puede conducir a hechos poco convenientes.

Reeve (1994) expone, la emoción es un fenómeno social, productor de expresiones faciales y corporales características que comunican las experiencias emocionales internas a los demás. La dificultad de la psicología para definir la emoción puede parecer extraño, porque las emociones parecen ser bastante claras a nivel vivencial; pero conociendo los aspectos subjetivos, fisiológicos, funcionales y expresivos se está en capacidad de entender la experiencia y la conducta emocional de manera científica.

Las emociones son estados afectivos subjetivos. Hacen que nos sintamos de una manera en concreto, por ejemplo rabiosos o felices. Las emociones también son funcionales igual que lo es el hambre, es decir están dirigidas

hacia una meta.(pág320)

Considerando los aspectos subjetivos de la emoción expuestos por Reeve, se puede tener en cuenta su importancia en la vida cotidiana, las personas tienen emociones, las cuales, desde un punto de vista evolutivo permiten ser más efectivos a la hora de interactuar con el entorno. La conducta emocional puede llevar a ignorar, o interpretar mal los hechos, así como a tener prejuicios que dificultan las relaciones interpersonales.

Comunicación

Davis la define como el “proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas” (pág 317)

No es posible un desarrollo humano individual si se permanece mental, social o físicamente aislado. Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes, elementos constituyentes del entendimiento o acuerdo común. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. (Arias, 1976 pág. 386).

Cordon (1997) afirma: “En las relaciones interpersonales laborales el carácter y la historia de las interacciones entre personas influirán en la comunicación, de tres maneras: En primer lugar, el grado en que una parte confíe en la otra es un factor fundamental. Cuando las personas desconfían unos de otros, la comunicación es más limitada y reservada. En segundo lugar, el emisor o receptor que tiene influencia y poder sobre la otra parte

también podrá inhibir la comunicación. En tercer lugar, los grupos a los que pertenecen el emisor y el receptor, respectivamente, tal vez tengan normas diferentes en cuanto al carácter y la calidad de la comunicación, la cual puede influir en su velocidad y exactitud". (pág. 277).

Teniendo en cuenta los aportes de Arias y Cordon, la comunicación es fundamental como factor en las relaciones laborales, cada una de las jornadas diarias conlleva contactos interpersonales e intercambio de comunicación.

Marc(1992) expone: "la comunicación es también un proceso psicológico: la recepción de un mensaje no es un registro pasivo; es una actitud activa de escucha en la cual intervienen múltiples factores (de selección, de inferencia....) que regulan la interpretación del mensaje.(pág 19)

Flujo de Comunicación

Para Gómez (1996) consiste en hacer que la información esté disponible para todas las personas, debido a que la difusión de la información permite a los directores adoptar estilos de liderazgo y configuraciones de trabajo más participativas, destinados a fomentar un mayor compromiso por parte del empleado, y sobre todo, a crear mejores relaciones internas. (pág 435)

La apreciación dada por Gómez debe tenerse en cuenta por su importancia, mantener informado el equipo humano que pertenece a la organización, contribuye a que se sienta con más responsabilidad en la ejecución de las funciones además aporta para que los empleados aprecien el valor que ellos tienen para la entidad.

La comunicación es un factor importante y colabora para que las relaciones interpersonales en una organización sean satisfactorias. Para Mendoza (1994)

existen fallas en la comunicación, que obstaculizan el establecimiento de relaciones maduras. Ahora bien, uno de los elementos más importantes de las relaciones humanas es la comunicación (transmisión de ideas y sentimientos entre las personas). Sin ella no sería posible concebir dichas relaciones, por ésta razón la comunicación es el medio que le da sentido a todas las relaciones humanas. (pág. 4).

El medio o canal utilizado para transmitir la información tiene gran importancia en la eficacia de las comunicaciones. Puede ser oral, escrito, audiovisual; la selección del medio depende del tipo de información además de tener en cuenta las personas al cual va dirigido el mensaje.

Koontz (1991) opina: En una organización efectiva, la comunicación fluye en dirección ascendente y descendente. La comunicación descendente fluye de los niveles más altos a los más bajos de acuerdo a la jerarquía organizacional. Esta comunicación se presenta en organizaciones donde el ambiente es autoritario; los medios utilizados incluyen instrucciones, el teléfono, e incluso los rumores. Algunos ejemplos de comunicación escrita descendente son los memorándums, las cartas, los mail. La comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores y continua ascendiendo la jerarquía organizacional. (pág 396)

Es importante, considerar los aportes dados por Mendoza y Koontz, sobre todo si se tiene en cuenta que en una organización, la eficiencia en la comunicación es un objetivo; la veracidad con que sea transmitida evita posibles malentendidos y es básica para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

El Mando

Según Fingermann, no significa únicamente impartir órdenes a los subalternos, sino más bien dirigir, vocablo cuyo sentido semántico es señalar la dirección hacia donde se encamina la obra realizada por el grupo. De acuerdo a esto los tipos de mando existentes son:

1. Burocrático: consiste en regirse de acuerdo con las normas establecidas por la institución. Los jefes que pertenecen a esta clase tienen poco contacto con su gente, demostrando poco interés; se comunican por escrito.
2. Autocrático: se caracteriza por asegurar el prestigio y el poder. Los que pertenecen a este grupo son egocéntricos; exigen una obediencia ciega de sus subordinados, sin importarle las necesidades y sentimientos de estos
3. Simpático: Se interesa por cada uno de sus empleados, estimula las ambiciones de progreso, da recompensas adecuadas, aplica sanciones y castigos cuando son necesarios.
4. Democrático: Le importa el interés grupal, por esto aspira al perfeccionamiento de su equipo de trabajo para lo cual exige cooperación; se integra en el grupo de forma igualitaria. (pág 65).

El mando influye de forma básica en las relaciones entre jefe-subordinado, según Fingermann, no sólo se trata de dar órdenes sino de mantener con el subalterno la interacción que beneficia el trato y el desempeño de la labor. Por esto, se tiene en cuenta su estudio, especialmente los diferentes tipos de mando.

Al presentar el marco de referencia, se puede notar que el ser humano siempre se encuentra en constante interacción con los demás en los diversos

roles desempeñados en el transcurso de su vida; es decir no es un ser aislado sino que comparte por ejemplo, un espacio físico en el ambiente laboral, en donde se relaciona con otros para poder cumplir las metas y objetivos de la organización para la cual trabaja, por esto las interacciones presentes en ella, influyen en la productividad y desarrollo de la entidad. La confianza, la cooperación y la cordialidad son necesarias en la relación existente entre compañeros de trabajo y entre jefe- empleado debido a que de esto depende la satisfacción del empleado.

El instrumento elaborado para este trabajo tiene en cuenta los factores que afectan las relaciones interpersonales expuestas en este capítulo por los diferentes autores.

UNIDADES DE ANÁLISIS

Para efectos de esta investigación se consideraron como unidades de análisis los factores que afectan las relaciones interpersonales en el ambiente laboral como son emoción, percepción, comunicación, flujo de comunicación y mando entendidas dentro del contexto teórico planteado anteriormente y resumidas a continuación.

Tabla 1

Indicadores correspondientes a cada Factor

Factores	Indicadores
<p>Emoción</p> <p>Reeve (1994) expone, la emoción es un fenómeno social, productor de expresiones faciales y corporales características que comunican las experiencias emocionales internas a los demás. La dificultad de la psicología para definir la emoción puede parecer extraño, porque las emociones parecen ser bastante claras a nivel vivencial; pero conociendo los aspectos subjetivos y funcionales se está en capacidad de entender la experiencia y la conducta emocional de manera científica.</p>	<p>Subjetivos</p> <p>Funcionales</p>
<p>Percepción</p> <p>Taborda (1991) expone la percepción es el conocimiento de objetos, cualidades y relaciones que sigue a la estimulación de los órganos de los sentidos. Igualmente incluye la discriminación y la capacidad de percibir las diferencias entre dos o más objetos.</p>	<p>Predisposición</p> <p>Perceptiva</p> <p>Percepción</p> <p>Intrapersonal</p>
<p>Comunicación</p> <p>Davis la define como “el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”</p>	<p>Influencia</p> <p>Confianza</p>
<p>Flujo de Comunicación</p> <p>Para Gomez (1996) consiste en hacer que la información esté disponible para todas las personas, debido a que la difusión de la información permite a los directores adoptar estilos de liderazgo y configuraciones de trabajo más participativas, destinados a fomentar un mayor compromiso por parte del empleado, y sobre todo, a crear mejores relaciones internas.</p>	<p>Medios</p> <p>Comunicación</p> <p>desendente</p> <p>Barreras</p>
<p>Mando</p> <p>Según Fingermann, no significa únicamente impartir órdenes a los subalternos, sino más bien dirigir, vocablo cuyo sentido semántico es señalar la dirección hacia donde se encamina la obra realizada por el grupo.</p>	<p>Burocratico</p> <p>Autocratico</p> <p>Democratico</p>

MÉTODO

Esta sección, se encuentra dividida en dos: La primera parte se refiere a la prueba piloto, en la cual se explica como fué escogida la muestra de los participantes, el instrumento aplicado y las reformas efectuadas. En la segunda parte trata sobre la prueba definitiva, como se eligió la muestra de los participantes, el instrumento aplicado y el procedimiento llevado a cabo.

Prueba Piloto

Para efectuar la prueba piloto se necesitó una población perteneciente a una empresa similar, en su actividad, a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, por lo tanto se escogió la Cámara de Comercio de Cúcuta, que cuenta con 44 empleados. Se seleccionaron 30 personas, de acuerdo con la fórmula de muestreo aplicada.

Participantes

Los empleados de la Cámara de Comercio de Cúcuta, cuentan con un nivel de educación que va desde la básica secundaria hasta la superior, las edades oscilan entre los 20 y 55 años.

Para seleccionar el número de individuos a los cuales se les aplicaría el cuestionario experimental, se realizó un muestreo aleatorio simple, dando de esta manera la misma probabilidad a todos los miembros de la población de ser elegidos; se utilizó la siguiente fórmula de muestreo:

$$n' = \frac{P \times Q \times Z}{e}$$

en la cual:

P y Q se toma como 0.50 debido a que no se dispone de una estimación de P y Q en estudios anteriores o similares.

Z es el nivel de confiabilidad de la prueba, con un valor de 1.96.

e es la probabilidad de error, con un valor de 0.10.

$$n' = \frac{0.50 \times 0.50 \times 1.96}{0.10} = 96.04$$

$$n' = \frac{n'}{1+n' - 1/N} \quad n' = \frac{96.04}{1+96.04-1/44} \quad n'=30$$

Instrumentos

Se escogió como instrumento el cuestionario, el cual de acuerdo con Mayor está compuesto de un conjunto de preguntas, dispuestas según un orden riguroso y metódico. (pág 162)

Según Mayor para elaborar un cuestionario se deben seguir tres etapas:

1. Definir la naturaleza de las preguntas: (a) contenido de las preguntas: si son preguntas de hechos, proyectivas, de control; (b) grado de libertad de las respuestas: si son respuestas cerradas o respuestas abiertas.
2. Traducir los indicadores a preguntas.
3. Disponer las preguntas en el cuestionario. (pág 198).

En el cuestionario diseñado, las respuestas se estructuraron teniendo en cuenta la escala Likert, la cual se basa en los siguientes supuestos teóricos:

1. Cada ítem cubre desde un polo positivo (completamente de acuerdo) hasta

un polo negativo (completamente en desacuerdo).

2. En la escala se pueden indicar puntos específicos por medio de respuestas alternativas a cada declaración.

3. Los puntos representados por las respuestas alternativas pueden ser determinados por un conocimiento del porcentaje de sujetos que dieron cada una de las respuestas. (Escalante, 1985).

Las alternativas de respuesta planteadas de acuerdo a la escala Likert, son las siguientes:

A: Totalmente en desacuerdo

B: En desacuerdo

C: Indiferente

D: De acuerdo

E: Totalmente de acuerdo

El cuestionario elaborado por el investigador, incluye una hoja de instrucciones, el formato con las preguntas y una hoja de respuestas. La confiabilidad de este instrumento se estableció en la fórmula de muestreo teniendo un valor de 1.96, es decir es la ausencia de errores en la medición.

Al elaborar el cuestionario se tuvieron en cuenta los factores de emoción, comunicación, flujo de comunicación, mando y percepción¹.

A continuación se presentan las preguntas correspondientes a cada factor.

Para conocer el cuestionario completo ver Anexo A.

¹ De acuerdo con los aportes dados por Rodriguez, Molano, Marc, Chiavenato, Reeve, Gómez, Koontz, Davis, Cordon, Mendoza y Fingermann

Tabla 2

Preguntas Correspondientes al Factor Emoción

Indicador	Pregunta No.	Pregunta
Subjetivos	2.	Se han presentado problemas laborales entre el personal de la misma área de trabajo.
	3.	Se han presentado problemas personales entre compañeros de la misma área de trabajo.
	4.	Se presentan conflictos personales entre el personal de diferentes áreas.
	5	Se presentan conflictos laborales entre el personal de diferentes áreas.
	27	En la Cámara de Comercio las personas de autoridad gritan o humillan a sus empleados en algunas ocasiones.
	31	En la Cámara de Comercio algunos empleados acostumbran a poner trabas o zancadillas al trabajo de los compañeros.
Funcionales	1.	Existe cooperación entre los compañeros de trabajo de su dependencia
	6	Existe respeto entre el personal de su área de trabajo
	8	Existe colaboración entre el personal de diferentes áreas.
	7	Es fácil relacionarse con los empleados de otros departamentos de la Cámara
	9	Entre compañeros de trabajo existe confianza
	10	El malgenio que caracteriza a ciertos empleados impide la interacción con los compañeros de trabajo
	17	Cuando he tenido problemas o inconvenientes con algún compañero de trabajo el sentimiento de disgusto ha sido olvidado y puede seguir relacionándose con éste normalmente

Tabla 3
Preguntas Correspondientes al Factor Comunicación

Indicador	Pregunta No.	Pregunta
Influencia y poder	13	Se ha presentado agresión verbal entre el personal de la Cámara.
	21	En la Cámara de Comercio se pueden expresar las ideas personales.
	22	Algunas veces se distorsiona la información con el propósito de acumular poder.
Confianza	19	La comunicación entre compañeros de trabajo es cordial.
	20	La comunicación entre compañeros de trabajo es escasa.

Tabla 4

Preguntas Correspondientes al Factor Flujo de Comunicación

Indicador	Pregunta No.	Pregunta
Medios	26	Algunos jefes prefieren dar la información por escrito.
	33	Los medios de comunicación que se utilizan son eficientes
	34	En la Cámara de Comercio se presentan fallas en el proceso de comunicación.
Comunicación descendente	18	Generalmente a los empleados se les informa sobre las actividades que se van a realizar en el momento oportuno y adecuado.
Barrera	35	En esta empresa los rumores o chismes interfieren en las relaciones laborales.

Tabla 5
Preguntas Correspondientes al Factor Percepción

Indicador	Pregunta No.	Pregunta
Predisposición perceptiva	11	La primera impresión que usted tuvo de su jefe, es la misma que tiene actualmente.
	12	La opinión negativa que usted tiene de uno de sus compañeros de trabajo influye en el trato con él.
	23	Usted cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe.
Interpersonal	14	Considero que mis compañeros de trabajo piensan que soy malgeniado.
	15	Pocos jefes de departamento generan confianza en sus empleados.
	16	Considera que su jefe es cordial y amable en el trato.
	29	Cuando el empleado necesita cooperación de su jefe la obtiene con facilidad.

Tabla 6
Preguntas Correspondientes al Factor Mando

Indicador	Pregunta No.	Pregunta
Burocratico	25	La autoridad ejercida por algunos jefes impide que haya contacto con sus empleados.
	32	Algunos jefes demuestran falta de interes por relacionarse con sus subalternos.
Autocratico	24	Cuando el jefe es impositivo en su forma de dar ordenes es difícil interactuar con él.
	28	Algunos jefes de departamento generan temor entre los empleados por su actitud
Democratico	30	Los jefes se integran a los equipos de trabajo sin colocar la barrera de autoridad

Procedimiento

Durante la aplicación de la prueba piloto en la Cámara de Comercio de Cúcuta, se encontró que los sujetos demostraron confusión ante las opciones de respuesta, es decir, tenían inconveniente en diferenciar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, igualmente sucedía con totalmente en desacuerdo y desacuerdo. Por esto se reformó la hoja de respuestas donde se plantearon las siguientes opciones:

- A: Totalmente en desacuerdo
- B: Parcialmente en desacuerdo
- C: Indiferente
- D: Parcialmente de acuerdo
- E: Totalmente de acuerdo

Se analizaron los resultados obtenidos de la prueba piloto, en el anexo B se registran las preguntas eliminadas por factor, con su respectiva explicación. Se omitieron las preguntas del cuestionario por presentarse contradicción en los resultados y por problemas de redacción. El cuestionario de la prueba piloto constaba de 35 preguntas, de las cuáles se descartaron 9; por esto el cuestionario definitivo queda con 26 preguntas.

Prueba Definitiva

Participantes

Quienes intervienen en esta prueba se encuentran laborando en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entidad que promueve el desarrollo del empresario santandereano, brindando especial apoyo a sus afiliados. La

Cámara de Comercio tiene como misión la de ser líder en la difusión y aplicación de herramientas que conduzcan al logro de mayor productividad empresarial y en el impulso del comercio nacional e internacional. Para lograr su misión la Cámara: (a) promueve el desarrollo integral de sus colaboradores para conformar un equipo calificado con alto sentido de pertenencia; (b) administra con eficiencia y creatividad las funciones que el estado le delega, (c) maneja y difunde información empresarial, utilizando los avances tecnológicos adecuados y (d) practica como valores fundamentales la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo, bajo normas de excelencia.

La Cámara de Comercio está constituida por 84 personas, las cuales pertenecen a seis dependencias: Administrativo, Sistemas, Jurídico, Planeación y Desarrollo, Servicios empresariales, Comunicación y Mercadeo. El personal tiene un nivel de educación que va desde la básica secundaria hasta la superior, las edades oscilan entre los 20 y los 60 años. El cuestionario fue aplicado a 4 directivos.

Se decidió trabajar con parte de esta población para lo cual se aplicó la siguiente fórmula de muestreo:

$$n = \frac{N \times p \times q \times z}{z \times p \times q + e(N-1)}$$

en la cual:

N es la población total que equivale a 84.

P y q se toma como 0.50 debido a que no se dispone de una estimación de p y q en estudios anteriores o similares.

Z es el nivel de confiabilidad de la prueba, teniendo un valor de 1.96.

e es la probabilidad de error, teniendo un valor de 0.05.

$$n = \frac{84 \times 0.5 \times 0.5 \times 1.96}{1.96 \times 0.5 \times 0.5 + 0.05 \times 83} \quad n=68$$

La selección de los individuos se efectuó con las tablas aleatorias, dando de esta manera la misma probabilidad a todos los miembros de la población de ser elegidos.

Instrumentos

Cuestionario diseñado según escala Likert, para conocerlo por completo ver anexo C.

Procedimiento

Después de hacer los cambios al formato se procedió a su aplicación, la cual se efectuó en dos etapas por encontrarse en vacaciones parte del personal; posteriormente se procedió a realizar la tabulación y hacer el análisis de los resultados que sirven para plantear las estrategias de mejoramiento institucional.

RESULTADOS

De acuerdo con los objetivos planteados al comienzo del proyecto de grado, además de los aportes teóricos de Cordon, Marc, Chiavenato, Reeve, Gómez, Davis, Konntz, Molano, Mendoza, Rodríguez y Fingermann, se tienen en cuenta los siguientes factores que afectan las relaciones interpersonales:

Emoción

Comunicación

Flujo de comunicación

Percepción

Mando

Los resultados obtenidos en cada uno de los factores se presentan por medio de un histograma, en el cual se puede observar cómo cada uno de ellos se afectan o no las relaciones interpersonales en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

A continuación, se explicará la influencia de las relaciones interpersonales de cada uno de los factores evaluados en la Cámara de Comercio, a las opciones de respuesta se les dió un valor que va de 1 a 5; esta puntuación se otorgó dependiendo de la formulación de la pregunta, es decir dando la puntuación de uno a la opción de respuesta indicadora que el factor medido, no afecta las relaciones interpersonales y la valoración de 5 a la elección de respuesta señaladora de la interferencia del factor evaluado en las relaciones interpersonales. Se presenta la puntuación otorgada a cada opción de respuesta de acuerdo al ítem.

Tabla 7

Valor dado a las Preguntas

	A Totalmente en desacuerdo	B Parcialmente en desacuerdo	C Indiferente	D Parcialmente de acuerdo	E Totalmente de acuerdo
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	5	4	3	2	1
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	5	4	3	2	1
20	5	4	3	2	1
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5
25	5	4	3	2	1
26	1	2	3	4	5

Teniendo en cuenta la anterior valoración, se elaboraron las gráficas correspondientes a cada factor, en las cuales se considera: las puntuaciones obtenidas a partir de 4 como aquellas en las que el factor medido sí interfiere en las relaciones interpersonales; la valoración de 2 o 3 se presenta cuando en una parte de los ítems evaluados dan respuestas que no muestran predominio

del factor, mientras la otra parte de acuerdo a los resultados determina su influencia; si se obtiene una puntuación de uno significa que el factor medido no interfiere en las relaciones interpersonales.

Teniendo en cuenta los objetivos específicos, en los cuales se buscaba determinar la influencia de la emoción, percepción, comunicación, flujo de comunicación y mando en las relaciones interpersonales del personal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los factores:

Factor emoción

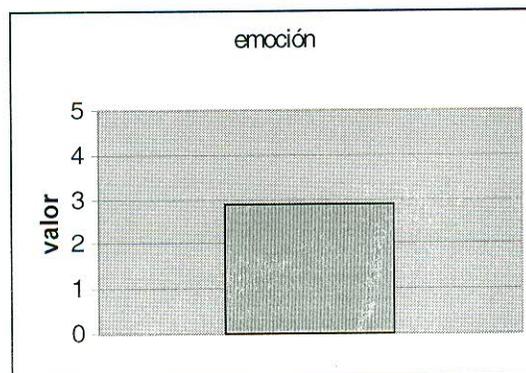


Figura 1. Distribución (en promedio) de las respuestas obtenidas en el factor emoción.

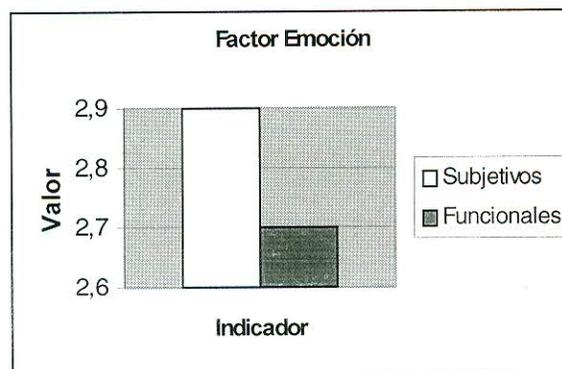


Figura 2. Distribución (en promedio) de las respuestas obtenidas en los indicadores pertenecientes al factor emoción.

Se observa en la gráfica 1 que el factor emoción se encuentra en el valor

2,9; indica que no se encontró nivel significativo de interferencia del factor en las relaciones interpersonales de la Cámara de Comercio. Al observar la figura 2 se aprecia que el indicador subjetivo correspondiente al factor emoción predomina en el personal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, este es un factor psicológico importante por su influencia en las relaciones interpersonales.

Factor comunicación

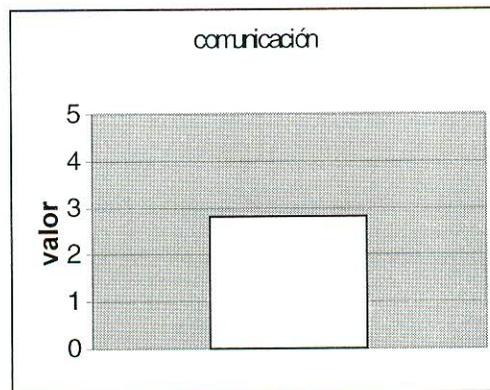


Figura 3. Distribución (en promedio) de las respuestas obtenidas en el factor comunicación.

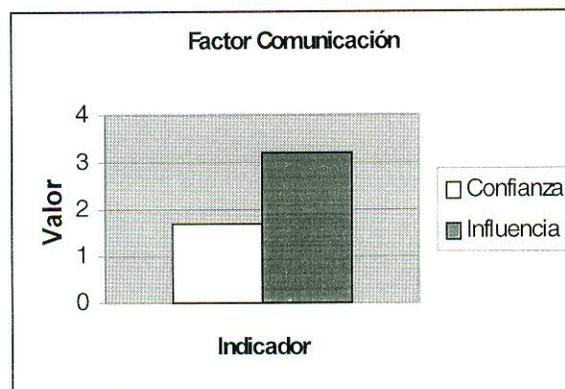


Figura 4. Distribución (en promedio) de las respuestas obtenidas en los indicadores pertenecientes al factor comunicación.

En el esquema 3, el resultado obtenido por los items pertenecientes a este factor se encuentra entre los valores 2 y 3; por lo tanto se puede concluir que

no determina un nivel significativo de interferencia en las relaciones interpersonales del personal de la Cámara de Comercio. En la gráfica 4, se observa que en el factor comunicación el indicador influencia predomina debido a la obtención de afirmaciones en las preguntas pertenecientes a este indicador; el personal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga manifiesta distorsión o acumulación de información, así como interferencia en las relaciones interpersonales por el tono de voz utilizado. Estos resultados confirman que la comunicación además de ser una relación que se da por medio del lenguaje, es también una relación psicosocial que interviene en el ambiente laboral.

Factor Flujo de Comunicación

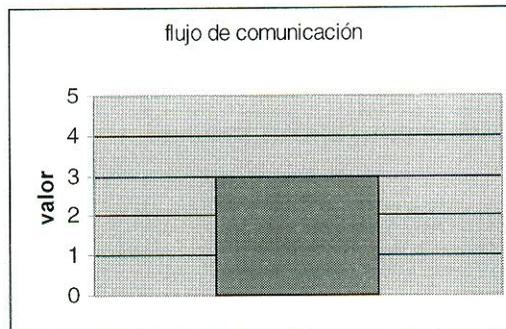


Figura 5. Distribución (en promedio) de los resultados obtenidos en el factor flujo de comunicación.

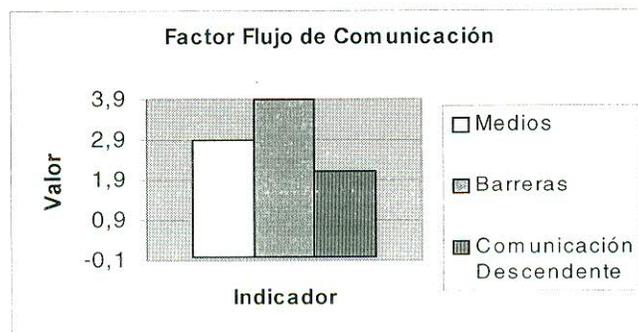


Figura 6. Distribución (en promedio) de las respuestas obtenidas en los indicadores

pertenecientes al factor flujo de comunicación.

En la gráfica 5, se aprecia que el factor flujo de comunicación se encuentra ubicado en el valor 3, indicando que este factor no presenta un nivel significativo de interferencia en las relaciones interpersonales del personal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Al analizar los resultados obtenidos por indicador en la figura 6, se evidencia en el factor flujo de comunicación un predominio de los indicadores barrera y medios, la manera en que circulan los mensajes en la Cámara de Comercio de Bucaramanga interfiere en las relaciones interpersonales, presentando deficiencias en la calidad de la información. Este factor es uno de los elementos más eficaces en las relaciones laborales, es básico para evitar los malentendidos y coordinar los esfuerzos que tienen como fin la consecución del objetivo de la organización.

Factor Percepción

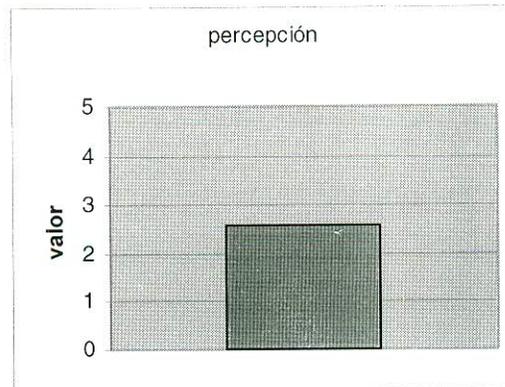


Figura 7. Distribución (en promedio) de las respuestas obtenidos en el factor percepción.

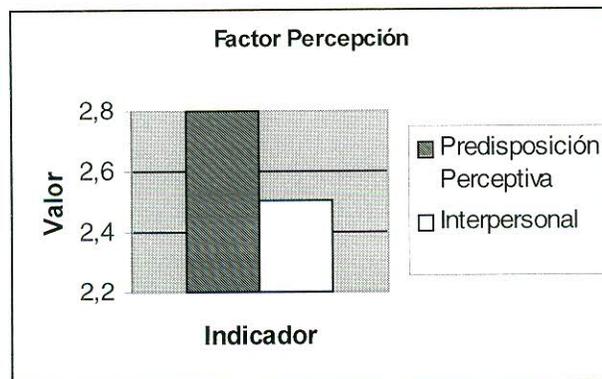


Figura 8. Distribución (en promedio) de las respuestas obtenidas en los indicadores pertenecientes al factor percepción.

En la figura 7 se puede observar que el factor percepción se encuentra entre las puntuaciones 2 y 3, indicando que no presenta un nivel significativo de interferencia en las relaciones interpersonales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Al observar las respuestas obtenidas en los indicadores pertenecientes a este factor en la gráfica 8, se aprecia el predominio del indicador percepción interpersonal; la respuesta obtenida indica que en la Cámara de Comercio de Bucaramanga se deduce la personalidad a través de algunos indicios. La percepción que se tiene del otro, es generadora de significaciones, que provocan una reacción en retorno, interfiriendo en la

interacción.

Factor Mando

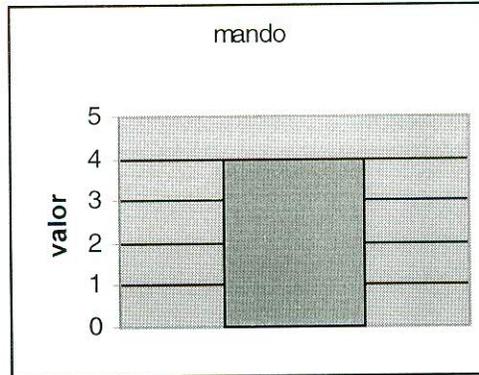


Figura 9. Distribución (en promedio) de los resultados obtenidos en el factor mando.

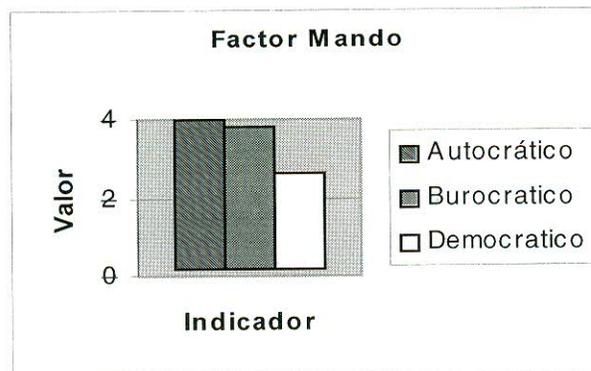


Figura 10. Distribución (en promedio) de las respuestas obtenidas en los indicadores pertenecientes al factor percepción.

En la figura 9 se aprecia el valor obtenido 4, indica que el factor mando está afectando las relaciones interpersonales en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. De acuerdo a la valoración de las respuestas obtenidas en las preguntas de la encuesta que se refieren a la relación existente entre jefe-subordinado se observa en la gráfica 10, el predominio de los indicadores autocrático y democrático en la Cámara de Comercio de Bucaramanga donde los jefes tienen poco contacto con su gente, además de no prestar suficiente

atención al bienestar personal del empleado.

Aunque la política general de la entidad busca beneficiar a los empleados los jefes de esta entidad necesitan comprometerse más con el elemento humano, establecer contacto directo con el personal para analizar sus necesidades y carencias. La actitud de reconocimiento por parte de los directivos al recurso humano de la organización, aporta beneficios importantes a las relaciones laborales y aumenta el sentido de pertenencia generando un efecto favorable para la institución.

DISCUSIÓN

Para la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la realización de esta investigación es una contribución, que la lleva al conocimiento de la influencia de factores importantes en las relaciones interpersonales del personal vinculado a esta entidad; contribuye al mejoramiento de la interacción con beneficio del clima organizacional.

Las nuevas exigencias en la gestión de recursos humanos, manifiestan la importancia de las relaciones interpersonales, es necesario ver en el equipo humano el elemento esencial para alcanzar una organización eficaz.

El empleado asiste a su trabajo, diariamente lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo y sobre la empresa a que pertenece, por lo cual reacciona frente a diversos aspectos relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o la flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, el grupo de trabajo; la concordancia o diferencia que tenga de la realidad respecto a las ideas preconcebidas, van a conformar el clima organizacional. Este ambiente viene siendo la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Lo anterior, incluye especialmente el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros, puede estar basado en cordialidad, apoyo o consideración, favoreciendo el buen desempeño, el cual contribuye al desarrollo de la empresa.

En su misión la Cámara de Comercio de Bucaramanga propende por el trabajo en equipo, favorable para la entidad, pues desarrolla un ambiente de camaradería y de apoyo mutuo, donde las relaciones interpersonales se retroalimentan mediante el aprendizaje de aspectos como la tolerancia y el respeto hacia las habilidades y opiniones de los demás miembros de la entidad.

El estudio presentado tiene como finalidad encontrar los factores que afectan las relaciones interpersonales en el ambiente laboral de la Cámara de Comercio de Bucaramanga; se tuvieron en cuenta los factores: emoción, comunicación, flujo de comunicación, percepción y mando, enunciados por los autores Cordon, Rodríguez, Reeve, Marc, Gómez, Koontz, Davis, Chiavenato, Fingermann, Mendoza, Molano, siendo evaluados por medio de un cuestionario.

A continuación se presenta un histograma de barras en el cual aparecen los factores evaluados; se observa además predominio en la interferencia de las relaciones interpersonales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el factor mando. Es necesario considerar en cada factor los indicadores que deben ser reforzados: la percepción interpersonal; influencia en el factor comunicación; en el flujo de comunicación los medios utilizados; en emoción el indicador subjetivo; pues en el análisis de pregunta por pregunta se presentan algunas situaciones que están interfiriendo en la interacción del personal de esta organización.

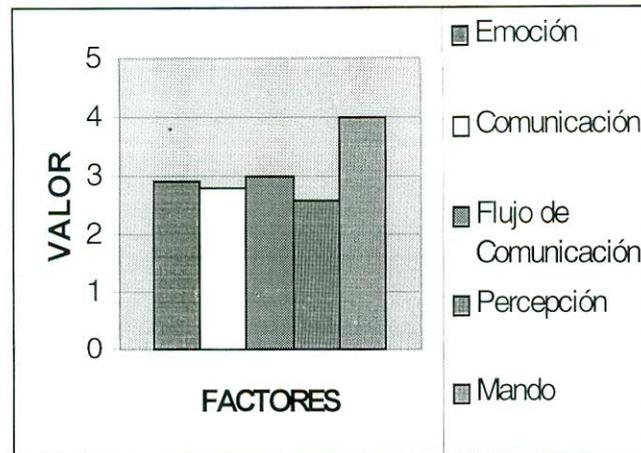


Figura 11. Distribución (en promedio) de las respuestas obtenidas en cada factor.

En la figura 6 se observa que en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el factor mando es el más afectado, de acuerdo con las percepciones de los trabajadores sobre su medio ambiente laboral. Se debe tener en cuenta que las respuestas dadas dependen de las actividades y las experiencias que cada miembro tiene con la entidad. Por lo anterior, el factor mando interfiere de una manera significativa en el clima organizacional de la entidad, al reflejar la interacción entre las características personales de los miembros y la estructura organizacional.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, cuenta con 7 directivos: un presidente ejecutivo y 6 directores de departamento. Teniendo en cuenta que el tipo de mando utilizado en esta entidad es burocrático y autocrático se concluye que los directivos deberían mostrar más interés y calidez humana, por los subordinados reconociéndoles las cualidades, habilidades y méritos. Una mejor expresión y comprensión hacia los subalternos contribuirá a que la confianza existente entre jefe-empleado se fortalezca.

El factor mando, de acuerdo con lo expuesto por Fingermann, interfiere en

las relaciones laborales, siendo conveniente que los jefes no se limiten a dar órdenes sino que además se propongan mantener con el empleado una relación que beneficie el trato y el desempeño de la labor; al considerar al personal como grupo de interés para la empresa, no sólo se consigue que mejoren las relaciones entre los miembros de la misma, sino que se coincida en el interés por el logro de la misión y objetivos de la entidad.

Aunque existan razones poderosas que impidan modificar una decisión que ya se ha tomado, y sea necesario ser impositivo, se logran mejores resultados si la determinación se expresa con amabilidad, otorgando confianza y dando la oportunidad de escuchar al empleado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los demás factores evaluados, se concluye que deben ser reforzados los siguientes indicadores: en el factor emoción el subjetivo; en la comunicación la influencia; en percepción la percepción interpersonal; en el flujo de comunicación los indicadores barreras y medios, esto con el fin de mejorar la interacción del personal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. A continuación aparecen cada uno de los factores: (a) emoción por ser un fenómeno social, que comunica las experiencias emocionales internas a los demás; es importante tenerlo presente porque la emoción energiza y dirige la conducta, puede afectar el desempeño laboral y el ambiente de trabajo. Por esto, las primeras manifestaciones de la existencia de problemas en una relación, se observan a menudo en la parte emocional. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se aprecia que en la Cámara de Comercio de Bucaramanga los problemas emocionales se encuentran en el indicador subjetivo, lo cual significa

que hacen que se sientan de una manera en concreto, por ejemplo rabiosos o felices, reflejando expresiones faciales y corporales, características que comunican las experiencias internas a los demás.

(b) La comunicación es el intercambio de palabras en el cual se produce una interacción entre los interlocutores participantes. En la comunicación hay que tener en cuenta el grado de confianza de una parte en la otra, es un factor fundamental. Cuando el emisor o receptor tiene influencia y poder sobre la otra parte también puede inhibir la comunicación.

La información es manejada en las empresas como una fuente de poder. Se debe tener en cuenta que en las empresas tradicionales algunas personas de autoridad guardan la información celosamente como si se tratara de un elemento privado. Al analizar el avance de las entidades, se concluye que en las empresas para que los empleados realicen su trabajo adecuadamente deben transformar la información en un producto o servicio, necesitan cantidades de ella, y no que sea reservada solo para determinados miembros de la organización. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y los resultados obtenidos en el factor comunicación en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el indicador influencia esta interfiriendo en la interacción del personal de esta entidad debido a que el tono de voz que se utiliza en la transmisión de mensajes influye notablemente en la interacción presentada, debido a que el receptor le da sentido a la expresión verbal generada por el emisor. También es necesario considerar cuando algunas personas le dan significación al mensaje con el fin de obtener algún beneficio personal en busca de un reconocimiento jerárquico.

c) El flujo de comunicación es la circulación de los mensajes a través de las redes de comunicación, donde es fundamental tener en cuenta la veracidad con que sea transmitida la información, debido a que evita malentendidos y beneficia las relaciones interpersonales. Se debe tener en cuenta el medio o canal utilizado para transmitir la información debido a la importancia que tiene en la eficacia de las comunicaciones; dependiendo del mensaje que se desee enviar algunos canales de comunicación son más adecuados que otros. Además es necesario cuando se trasmite una información confirmar que la fuente de la cual proviene es confiable, de esta forma se evita transferir mensajes distorsionados que perjudiquen al personal de la entidad. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el factor flujo de comunicación, se aprecia que el indicador medios predomina.

(d) La percepción que cada uno tiene del otro actúa sobre el comportamiento presentado; es decir el poder que se tiene sobre la percepción es grande, pues se ve (oye, saborea, etc) lo que se espera ver o lo que encaja con las ideas preconcebidas sobre lo que tiene sentido; conocido como predisposición perceptiva. Según los resultados obtenidos en la Cámara de Comercio en este factor, el indicador percepción interpersonal es el predominante en esta entidad, en el cual a través de algunos indicios se deduce la personalidad de alguna persona, afectando la interacción.



SUGERENCIAS

La cultura empresarial define la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. La cultura organizacional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga se manifiesta con una proyección de empresa tradicional, que hace hincapié en la jerarquía, en la toma de decisiones centralizada. Cuenta con elementos claves de la cultura tales como: (a) valores dominantes, por la calidad del servicio que presta tanto a los afiliados como a los empresarios y a la comunidad en general; (b) estructura física, (c) reglas de juego definidas para moverse por la empresa, como la utilización de un carnet, cumplimiento de un horario pre-establecido, información al jefe correspondiente para la autorización de permisos, utilización de uniformes, (d) filosofía: "Cámara de Comercio, motor de desarrollo regional".

La cultura de la empresa tiene gran influencia en las prácticas de recursos humanos y en los procesos de comunicación.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, manifiesta un sistema de gestión de calidad total en servicios, lo cual implica centrarse en el cliente y orientarse hacia el trabajo en equipo. La empresa debe plantearse la eficacia con que está utilizando el factor humano, pues en el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de la gestión adecuada del talento humano. El departamento de gestión humana, existe para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas.

Los problemas en la administración del factor humano son cada día mayores y se amplian cada vez más; el departamento encargado del elemento humano, enfrenta una multitud de desafíos que empiezan por tener presente las

regulaciones gubernamentales y van hasta las perspectivas de la empresa en la tarea de satisfacer las necesidades de sus empleados. Un propósito específico es proteger el clima laboral para ayudar a mejorar la interacción y el desempeño que contribuya al progreso de la organización. Para que la gestión sea eficaz debe recibir colaboración de todos los directores de las distintas áreas, así como el apoyo de la alta dirección.

El profesional más adecuado para encargarse de esta área es el Psicólogo Organizacional; por los conocimientos sobre el comportamiento humano complementados con la formación sobre la actividad laboral a nivel general. La entidad debe considerar a los profesionales de esta rama como asesores internos que pueden proporcionar consejo y apoyo valioso para mejorar el funcionamiento de la empresa. Es decir, más que pensar en el departamento del factor humano como un grupo de personas encargado de reforzar los procesos burocráticos debería considerársele como una fuente de conocimiento capaz de asistir al gerente y los directores en la solución de problemas relacionados con el personal.

El cambio constante (tecnología, cultura, sociedad, economía, y personal), las expectativas sobre la cercanía del próximo siglo, produce presiones sobre los empleados, cuya estabilidad debe estar a cargo del profesional preparado para proporcionar la posibilidad de crecimiento en medio de los retos.

El futuro del psicólogo organizacional va ligado al futuro de las empresas, su proyección debe estar enfocada al progreso, reconoce la importancia de las relaciones interpersonales y su desarrollo en el próximo siglo, considerando que el personal debe ser dirigido hacia una misión, un propósito y un conjunto de

valores.

Se proponen las siguientes sugerencias en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, teniendo en cuenta los resultados obtenidos sobre los factores que han afectado la interacción en el ambiente laboral:

Observando que en el factor emoción el indicador subjetivo es el predominante se aconseja analizar los valores institucionales por que son la esencia de la filosofía de una empresa para alcanzar el éxito, son el cimiento de su cultura y son los únicos que pueden mover a través de un grupo de personas, ellos generan el compromiso de alcanzar metas comunes en un ambiente de armonía.

En el factor comunicación se tiene en cuenta el predominio del indicador influencia, para reforzar este indicador en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se aconseja enseñar al personal por medio de la capacitación la importancia que tiene la comunicación en las relaciones interpersonales, además de la necesidad que la información este al alcance de todo el personal. También se recomienda simplificar las comunicaciones por escrito, debido a que no siempre proporcionan la profundidad de comprensión que resulta de la comunicación cara a cara, además esta última no limita la interacción entre las directivas y el equipo humano.

Al analizar los resultados obtenidos en el factor Mando los indicadores autócratico y burócratico son los predominantes, por ello se aconseja a las directivas demostrar interés por el equipo humano elogiando los logros obtenidos, expresando su confianza en las habilidades del personal, participando en las actividades de desarrollo personal planteadas por el área

encargada del elemento humano, en las cuales se busque motivar la participación del personal en general. También se debe programar para las directivas, como la ley lo estipula, capacitaciones en liderazgo, manejo de personal, relaciones interpersonales, considerando este medio de educación un programa que para mejore el desempeño del personal, la interacción y el sentido de pertenencia, beneficiando la calidad de las comunicaciones. En general se recomienda tener presente la formación del personal proyectada al siglo XXI.

Teniendo en cuenta los resultados del factor flujo de comunicación donde se aprecia el predominio del indicador medios el cual interfiere en la eficacia de las interacciones, se recomienda para beneficiar las relaciones interpersonales del personal de esta entidad, detectar las fallas en los canales a través de los cuales se esta difundiendo la información, por medio de un estudio que determine las fallas que se presentan en el proceso de transmisión para posteriormente realizar los cambios necesarios que van a beneficiar las relaciones interpersonales de la Cámara de Comercio, además se sugiere crear canales de comunicación que permitan a todos los miembros de esta entidad comunicarse entre sí, además de compartir información; de esta forma se permitiría transmitir hechos y expresar sentimientos con respecto a diferentes aspectos del trabajo. Se puede considerar un sistema efectivo de parte de los directores visitar los lugares de trabajo de los empleados para hablar con ellos de manera informal. También es recomendable mantener la publicación de boletines informativos con noticias y cuestiones de interés, así como realizar encuestas de opinión y efectuar un programa de sugerencias.



Pensando en el siglo XXI, sería recomendable la utilización de un canal de televisión por cable al alcance de todos los que esten vinculados a la empresa, reemplazando la cartelera y los boletines que se utilizan en la actualidad.

Retomando los datos obtenidos en el factor percepción donde predomina el indicador percepción interpersonal el cual influye desfavorablemente en la interacción laboral; se ve la necesidad de capacitar al personal en el tema de percepción, con el fin de contribuir a las relaciones interpersonales del personal de la Cámara de Comercio y al Clima Organizacional.

Para la Cámara de Comercio es favorable contar con una dependencia encargada del factor humano, considerando que la motivación y el ambiente laboral, además del trato que reciben los empleados, influye de manera fundamental en la productividad o en la calidad del servicio que proporciona la empresa, así como en su reputación o supervivencia.

En busca de la excelencia y de acuerdo a su misión, en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, es fundamental fomentar el trabajo en equipo, de esta manera se favorece la cooperación, comprensión, al aceptar responsabilidades que contribuyen a que cada miembro reconozca sus fortalezas y debilidades; en el trabajo en equipo la delegación de funciones crea confianza entre sí, se aprende a conocer y aceptar el punto de vista de los demás. Este último es un elemento fundamental para tener adecuadas relaciones interpersonales.

El trabajo en equipo ayuda para que los funcionarios se entiendan con sus colegas o superiores, contribuye a una motivación alta y un excelente espíritu de servicio.

Se aconseja llevar a cabo en la entidad una labor dedicada, que empiece por el proceso de selección y formación de los miembros, como medidas de prevención, para ello la Cámara de Comercio de Bucaramanga debe contar con una dependencia encargada del factor humano la cual debe poner especial empeño en que los mejores resultados se reflejen en el clima laboral, además de proporcionar un seguimiento al personal y detectar entre los miembros de la entidad aquellos que necesiten especial atención por presentar inconvenientes como consecuencia de actos emotivos o de una percepción interpersonal negativa.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, debe continuar realizando programas en los que el personal comparta, es fundamental diseñar actividades deportivas, conformando equipos por departamento, con la participación del jefe y sus subalternos.

Finalmente, se recomienda considerar la empresa como un equipo de trabajo enfocado hacia la consecución de la misión y el progreso organizacional; por lo tanto, es una gran familia que comparte un espacio físico, donde las profesiones o actividades de cada uno se complementan.

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. (vol11)
- Baumgarten, F. (1948). Psychologie et facteur humain dans l'entreprise. París. Internet.
- Billikof, G. (1997). Las Relaciones Interpersonales en el trabajo. California. Internet.
- Cordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. (5ª. ed). México: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1972). Human Relations at Work. The Dynamics of Organizational Behavior. New York: Mc Graw Hill.
- Escalante, C. (1985). La medición de las Actitudes. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo.
- Ferrero, J. (1979). Enciclopedia Ciencias de la Comunicación. Psicología España: Asuria.
- Fingermann, G. (1981). Relaciones Humanas. México: El Ateneo.
- Floria, G. (1979). Enciclopedia de la Psicología y la Etica. Barcelona : Plaza y Janes.
- Floria, G. (1979). Enciclopedia de la Psicología Social. Barcelona: Plaza y Janes

Gilmer, B. (1976). Tratado de Psicología Empresarial. Barcelona: Martínez Roca.

Gómez, L., Balkin, D. Gestión de Recursos Humanos. España: Prentice Hall.

Güell, M. (1994). Introducción a la Psicología. Barcelona: Profesores Editores EGA.

Hiserodt, D.(1989). Relaciones Humanas en la Mercadotecnia. Mexico: Mc Graw Hill.

Hunt, J. (1993). La dirección de personal en la empresa. España: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich,H. (1991). Elementos de Administración. México:Mc Graw Hill.

Marc,E., Picard,D.(1992). La interacción Social. (1a.ed) Cultura, instituciones y comunicación. Barcelona:Paidos.

Mayor,A., Rodriguez, H. (1989) Aprender a Investigar. Icfes.

Mendoza, A., Alvarez, M. (1994). Curso de Relaciones Humanas. Santafé de Bogotá: Manual Moderno.

Molano, S.,(1987). Relaciones Humanas y Comportamiento Social. Bogotá: Mc Graw Hill.

Musgrave J.,Annis M.,(1997).La dinámica de las relaciones personales. (1a.ed) En la empresa y los negocios. Barcelona: Paidós.

Papalia D., Wendkos S.,(1988). Psicología. México :Mac Graw Hill.

Pasco, L.(1998). Trabajo y amistad. Internet: www. ciudad futura.com.

Reeve,J(1997). Motivación y Emoción.España: Mc Graw Hill.

Rodriguez, A.(1983) Aplicaciones de la Psicología Social. México: Trillas.

Rodriguez, M. (1988). Comunicación y Superación Personal. México: Manual

Moderno.

Schultz D. (1998). Psicología Industrial. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Smith,C., Wakeley, H (1984). Psicología de la Conducta Industrial. Mexico: Mc Graw Hill.

Taborda, L., Burgos, C. Principios de Semiología Psiquiátrica. (3 a. ed). Santafé de Bogotá: Ediciones Pinel.

Zolotarev, Y. (1998). New Psychology. Intertype Relations. Internet : www.Socionics.com.

ANEXOS

Anexo A. Formato Prueba Piloto.....	63
Anexo B. Analisis resultados Prueba Piloto.....	67
Anexo C. Formato de Aplicación Prueba Definitiva.....	75
Anexo D. Análisis Prueba Definitiva pregunta por pregunta.....	79

Anexo A

Formato del Cuestionario Aplicado en la Prueba Piloto

Evaluar las relaciones interpersonales es importante en cualquier empresa, considerando que estas influyen en el clima organizacional.

Por medio de este instrumento, se va a conocer cuál es la percepción que tienen los empleados de la Cámara de Comercio sobre los factores que afectan las relaciones interpersonales.

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones, las cuales hacen referencia a factores que influyen en las relaciones laborales.

El material que usted recibe es el siguiente:

- Un cuestionario de 35 preguntas. En este se encuentran afirmaciones sobre situaciones que se pueden presentar en una empresa; debe leer cada una de las frases y responder de acuerdo a su propio concepto, cómo se presentan las relaciones humanas en la Cámara de Comercio.
- Hoja de Respuestas. Esta contiene cinco opciones para cada una de las afirmaciones.

A: Totalmente en desacuerdo

B: En desacuerdo

C: Indiferente

D: De acuerdo

E: Totalmente de acuerdo.

A medida que usted va leyendo cada una de las afirmaciones deberá ir contestando en la hoja de respuestas. Por ningún motivo debe contestar o rayar el cuestionario. Usted debe colocar una X en la casilla que corresponda a la respuesta elegida. Ejemplo:

1. Los empleados de la Cámara de Comercio son amables en su trato.

A	B	C	D	E
			X	

FORMATO DE APLICACION

1. Existe cooperación entre los compañeros de trabajo de su dependencia.
2. Se han presentado problemas laborales entre compañeros de la misma área de trabajo.
3. Se han presentado problemas personales entre compañeros de la misma área de trabajo
4. Se presentan conflictos personales entre el personal de diferentes áreas.
5. Se presentan conflictos laborales entre el personal de diferentes áreas.
6. Existe respeto entre el personal de su área de trabajo.
7. Es fácil relacionarse con los empleados de otros departamentos de la Cámara.
8. Existe colaboración entre el personal de diferentes áreas.
9. Entre compañeros de trabajo existe confianza.
10. El malgenio que caracteriza a ciertos empleados impide la interacción con los compañeros de trabajo.
11. La primera impresión que usted tuvo de su jefe, es la misma que tiene ctualmente.
12. La opinión negativa que usted tiene de uno de sus compañeros de trabajo influye en el trato con él.
13. Se ha presentado agresión verbal entre el personal de la Cámara de comercio.
14. Considero que mis compañeros de trabajo piensan que soy malgeniado.
15. Pocos jefes de departamento generan confianza en sus empleados.
16. Considera que su jefe es cordial y amable en el trato.
17. Cuando ha tenido problemas o inconvenientes con algún compañero de trabajoel sentimiento de disgusto ha sido olvidado y puede seguir relacionándose con éste normalmente.
18. Generalmente a los empleados se les informa sobre las actividades que se van a realizar en el momento adecuado y oportuno.
19. La comunicación entre compañeros de trabajo es cordial.
20. La comunicación entre los compañeros de trabajo es escasa.

21. En la Cámara de Comercio se pueden expresar las ideas personales.
22. Algunas veces se distorsiona la información con el propósito de acumular poder.
22. Algunas veces se distorsiona la información con el propósito de acumular poder.
23. Usted cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe.
24. Cuando el jefe es impositivo en su forma de dar ordenes es difícil interactuar con él.
25. La autoridad ejercida por algunos jefes impide que haya contacto con sus empleados.
26. Algunos jefes prefieren dar a conocer información laboral por escrito.
27. En la Cámara de Comercio las personas de autoridad gritan o humillan a sus empleados en algunas ocasiones.
28. Algunos jefes de departamento generan temor entre los empleados por su actitud
29. Cuando el empleado necesita cooperación de su jefe la obtiene con facilidad.
30. Los jefe se integran a los equipos de trabajo sin colocar la barrera de su autoridad.
31. En la Cámara de Comercio algunos empleados acostumbran a poner o zacadillas al trabajo de los compañeros.
32. Algunos jefes demuestran falta de interés por relacionarse con sus subalternos.
33. Los medios de comunicación que se utilizan son eficientes.
34. En la Cámara de Comercio se presentan fallas en el proceso de comunicación
35. En esta empresa los rumores o chismes interfieren en las relaciones laborales.

HOJA DE RESPUESTAS

A: Totalmente en desacuerdo

B: En desacuerdo

C: Indiferente

D: De acuerdo

E: Totalmente de acuerdo

NRO	A	B	C	D	E
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					

Anexo B

Análisis de los Resultados Obtenidos en la Prueba Piloto

A continuación se analizan las preguntas por factores que se decidió eliminar, y la explicación de ello. El porcentaje de los datos que aparecen en el análisis de la pregunta se obtiene sumando el totalmente de acuerdo con de acuerdo, y totalmente en desacuerdo con en desacuerdo; para así obtener un dato más aproximado a las respuestas de los sujetos.

Factor Emoción

En este factor se eliminaron cuatro preguntas porque los resultados obtenidos presentaban incongruencias. A continuación aparecen los items eliminados:

En la pregunta número uno: Existe cooperación entre compañeros de trabajo de su dependencia.



Figura 12. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la cooperación existente entre compañeros de trabajo de la misma dependencia.

El 84% está de acuerdo en que existe cooperación entre compañeros de trabajo de su dependencia y el 16% opina que no hay cooperación.

Esta pregunta se elimina debido a que en los resultados obtenidos en la

pregunta dos (se han presentado problemas laborales entre el personal de la misma área de trabajo), y en la tres (se han presentado problemas personales entre el personal de la misma área) los sujetos afirman que se presentan conflictos entre los funcionarios de la Cámara a nivel laboral en un 40% y a nivel personal en un 44%; además esto último se comprueba con los datos de la pregunta treinta y uno en donde se afirma en un 68% que los compañeros de trabajo acostumbran a poner zancadillas o trabas en la realización del trabajo. Por lo tanto los sujetos al presentar una buena imagen de su dependencia no respondieron sinceramente.

La pregunta número seis: Existe respeto entre el personal de su área de trabajo.



Figura 13. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca del respeto que existe entre el personal del área de trabajo.

El 84% respondió que existe respeto entre el personal de su área de trabajo, mientras el 8% opina que no hay respeto. Estos resultados son incongruentes con los obtenidos en la pregunta trece (se ha presentado agresión verbal entre el personal de la Cámara, donde el 56% opina que hay agresión) y con los dados en la ventisiete (en la Cámara de Comercio las

personas de autoridad gritan o humillan a sus empleados en algunas ocasiones, en la cual el 72% contestó afirmativamente); por lo anterior la pregunta seis se invalida.

La pregunta número siete: es fácil relacionarse con los empleados de otras dependencias de la Cámara.

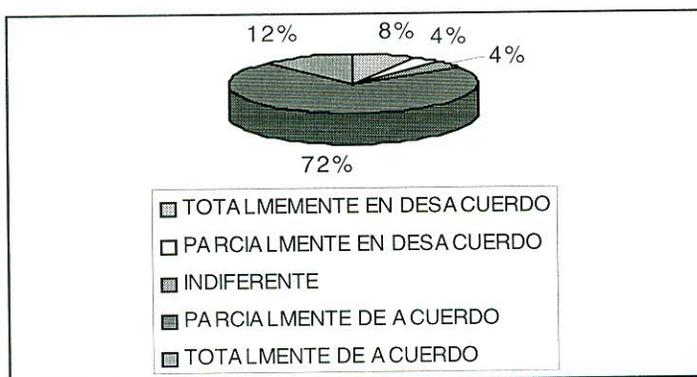


Figura 14. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si es fácil relacionarse con los empleados de otras dependencias de la Cámara.

El 84% respondió que era fácil relacionarse con los empleados de otras dependencias, mientras que el 12% opinó todo lo contrario.

Esta pregunta se elimina debido a que se contradice con los resultados obtenidos en la cuatro (se presentan conflictos personales entre el personal de diferentes áreas donde un 60% opinó que se presentaban) y la cinco (se presentan conflictos laborales entre el personal de diferentes áreas en la cual se encontró que el 56% opina que existe esta clase de conflicto).

La pregunta número ocho: existe colaboración entre el personal de diferentes áreas.

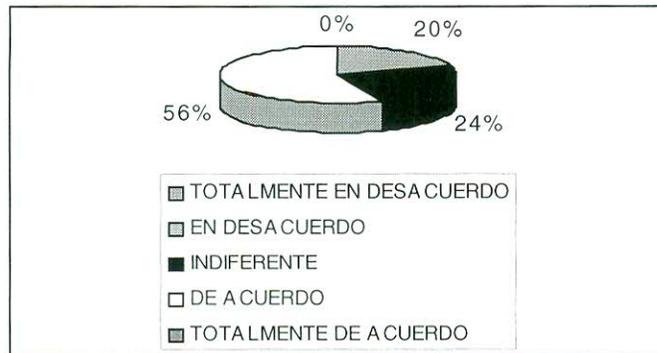


Figura 15. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas sobre la cooperación que existe entre el personal de diferentes áreas.

El 56% respondió que existía colaboración entre el personal de diferentes áreas, mientras que el 20% afirmó que no existía colaboración. Estos resultados se contradicen con los obtenidos en las preguntas cuatro (se presentan conflictos personales entre el personal de diferentes áreas donde un 60% opinó que se presentaban) y cinco (se presentan conflictos laborales entre el personal de diferentes áreas en la cual se encontró que el 56% opina que existe esta clase de conflicto). Por esto es eliminada del cuestionario.

Comunicación

La pregunta 19 la comunicación entre compañeros de trabajo es cordial.



Figura 16. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la comunicación entre compañeros de trabajo es cordial.

El 68% opinó que era cordial mientras que el 12 contestó todo lo contrario. Esta respuesta difiere con los datos obtenidos en la 20 (la comunicación entre compañeros de trabajo es escasa) donde contestan que la comunicación es escasa en un 56%; esto es incoherente debido a que una comunicación cordial no puede presentarse de manera escasa, sugiriendo eliminar la pregunta veinte por no ser específica en la orientación del objetivo es decir, con esta se busca conocer si se comunican con frecuencia o no.

La número 21: en la Cámara de Comercio se pueden expresar las ideas personales.

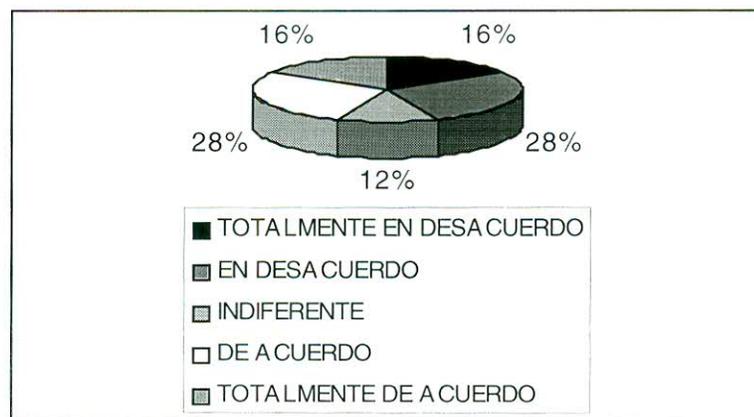


Figura 17. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si en la Cámara los empleados pueden expresar las ideas personales.

Las respuestas obtenidas no discriminan debido a que el 44% opina que las ideas personales se pueden dar a conocer y el 44% contestó que no, por esto lo más conveniente es eliminar la pregunta.

Mando

La pregunta número 28: algunos jefes de departamento generan temor entre los empleados por su actitud.

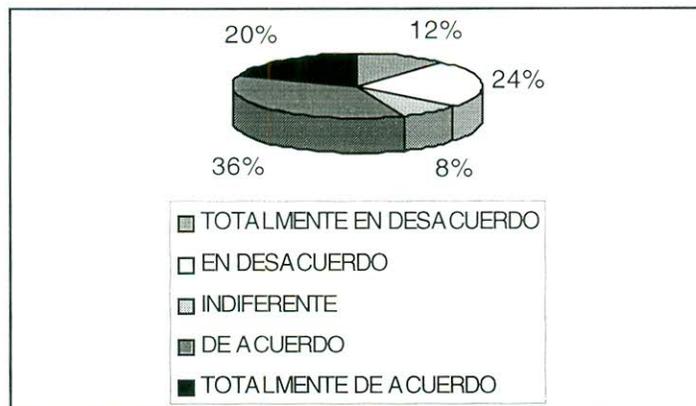


Figura 18. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si algunos jefes de departamento generan temor entre los empleados por su actitud.

El 56% contestaron que los jefes generan temor, mientras que el 36% opina que no. Los resultados de esta pregunta contradicen los de la 29 (cuando el empleado necesita colaboración del jefe la obtiene con facilidad donde el 72% afirmó que se daba con facilidad la cooperación) y con los de la 30 (Los jefes se integran a los equipos de trabajo sin colocar la barrera de autoridad en la cual el 60% opinó que si se integraban).

En esta incongruencia se puede apreciar que los empleados no fueron sinceros, por ello se elimina la pregunta 28.

Flujo de Comunicación

En la pregunta 33: los medios de comunicación que se utilizan son eficientes.



Figura 19. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen los empleados sobre si los medios de comunicación son eficientes.

El 52% opinan que son eficientes, mientras que el 32% contestó todo lo contrario. Estos resultados presentan contradicción con los obtenidos en la pregunta número 34 (en la Cámara de Comercio se presentan fallas en el proceso de comunicación) debido a que en ella el 68% opina que se presentan fallas; por este motivo la pregunta 33 no discrimina, presenta falsedad en sus datos, siendo lo más conveniente eliminarla del cuestionario.

preguntas eliminadas del cuestionario.

11. La primera impresión que tuvo usted de su jefe, es la misma que tiene actualmente. Se analizó que esta pregunta no está orientada hacia la relación existente entre jefe empleado.

14. Considero que mis compañeros de trabajo piensan que soy malgeniado. Esta pregunta no está enfocada hacia la relación existente entre el personal.

23. Usted cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe. Esta pregunta esta orientada hacia la actitud directa que tiene el empleado con su jefe, por esta razón se elimina ya que no esta orientada a las relaciones interpersonales.

En cuanto a las preguntas que contenía el cuestionario de aplicación, después de analizarlas se sugiere hacer unos cambios en la redacción de algunas de ellas, con el fin de hacerlas más claras y orientarlas mejor el objetivo deseado. A continuación las preguntas que se sugiere reformar:

13. Se emplean insultos entre los funcionarios de esta entidad.

26. Le desagradan a usted las comunicaciones por escrito, debido a que dificultan la interacción entre jefe – empleado.

33. Los canales de comunicación que utiliza la Cámara de Comercio (cartelera, memos, etc.) son eficientes.

Se consideró necesario anexar la siguiente pregunta al cuestionario, porque a través del tono de voz, las personas con el volumen, velocidad y fuerza llegan a comunicar tanto o más que el contenido de las palabras.

Cree usted que el tono de voz interfiere en las relaciones laborales.

Anexo C

Formato de Aplicación Prueba Definitiva

Evaluar las relaciones interpersonales es importante en cualquier empresa, considerando que estas influyen en el clima organizacional.

Por medio de este instrumento, se va a conocer cuál es la percepción que tienen los empleados de la Cámara de Comercio sobre los factores que afectan las relaciones interpersonales.

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones, las cuales hacen referencia a factores que influyen en las relaciones laborales.

El material que usted recibe es el siguiente:

- Un cuestionario de 35 preguntas. En este se encuentran afirmaciones sobre situaciones que se pueden presentar en una empresa; debe leer cada una de las frases y responder de acuerdo a su propio concepto, cómo se presentan las relaciones humanas en la Cámara de Comercio.
- Hoja de Respuestas. Esta contiene cinco opciones para cada una de las afirmaciones.

A: Totalmente en desacuerdo

B: Parcialmente desacuerdo

C: Indiferente

D: Parcialmente acuerdo

E: Totalmente de acuerdo.

A medida que usted va leyendo cada una de las afirmaciones deberá ir contestando en la hoja de respuestas. Por ningún motivo debe contestar o rayar el cuestionario. Usted debe colocar una X en la casilla que corresponda a la respuesta elegida. Ejemplo:

1. Los empleados de la Cámara de Comercio son amables en su trato.

A	B	C	D	E
			X	

FORMATO DE APLICACION

1. Se han presentado problemas laborales entre los compañeros de trabajo de su dependencia.
2. Se han presentado problemas personales entre compañeros de la misma área de trabajo.
3. Se presentan conflictos entre el personal de diferentes áreas.
4. Se han presentado conflictos laborales entre el personal de diferentes áreas.
5. Entre compañeros de trabajo existe confianza.
6. El malgenio que caracteriza a ciertos empleados dificulta la interacción con los compañeros de trabajo.
7. La opinión negativa que usted tiene de uno de sus compañeros de trabajo influye en el trato con él.
8. Se emplean insultos en el trato con los compañeros de la Cámara de Comercio.
9. Pocos jefes de departamento generan confianza en sus empleados.
10. Considera que su jefe es cordial y amable en el trato.
11. Cuando ha tenido problemas o inconvenientes con algún compañero de trabajo, el sentimiento de disgusto ha sido olvidado y puede seguir relacionándose con este normalmente.
12. Generalmente a los empleados se les informa sobre las actividades que se van a realizar en el momento adecuado y oportuno.
13. La comunicación entre compañeros de trabajo es cordial.
14. Algunas veces se distorciona la información con el propósito de acumular

poder.

15. Cuando el jefe es impositivo en su forma de dar ordenes es difícil interactuar con el.
16. La autoridad ejercida por algunos jefes impide que haya contacto con sus empleados.
17. Le desagradan a usted las comunicaciones por escrito, debido a que dificulta la interacción entre jefe-empleado.
18. En la Cámara de Comercio las personas de autoridad gritan o insultan a los empleados en algunas ocasiones.
19. Cuando el empleado necesita la cooperación del jefe la obtiene con facilidad.
20. Su jefe se integra a su equipo de trabajo sin colocar la barera de autoridad.
21. En la Cámara de comercio algunos empleados aconstumbran a poner trabas o zancadillas en el trabajo a sus compañeros de trabajo.
22. Algunos jefes demuestran falta de interés por relacionarse con sus subalternos.
23. En la Cámara de Comercio se presentan fallas en el proceso de comunicación.
24. En esta empresa los rumores o chismes interfieren en las relaciones laborales.
25. Los canales de comunicación que utiliza la Cámara de Comercio (carteleras, memos , etc) son eficientes.
26. El tono de voz interfiere en las relaciones laborales.

HOJA DE RESPUESTAS

- A: Totalmente en desacuerdo
B: Parcialmente en desacuerdo
C: Indiferente
D: Parcialmente de acuerdo
E: Totalmente de acuerdo

No.	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
24					
25					
26					

Anexo D

Análisis Prueba Definitiva Pregunta por Pregunta

1. Se han presentado problemas laborales entre los compañeros de trabajo de su dependencia.



Figura 20. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si se presentan problemas laborales entre compañeros de trabajo de su dependencia.

2. Se han presentado problemas personales entre compañeros de la misma área de trabajo.



Figura 21. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas de acuerdo a la opinión

que tienen sobre si se presentan problemas personales entre compañeros de la misma área de trabajo.

3. Se presentan conflictos personales entre el personal de diferentes áreas.



Figura 22. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si se presentan conflictos personales entre el personal de la misma área.

4. Se han presentado conflictos laborales entre el personal de diferentes áreas.



Figura 23. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si se presentan conflictos laborales entre el personal de diferentes áreas.

5. Entre compañeros de trabajo existe confianza.

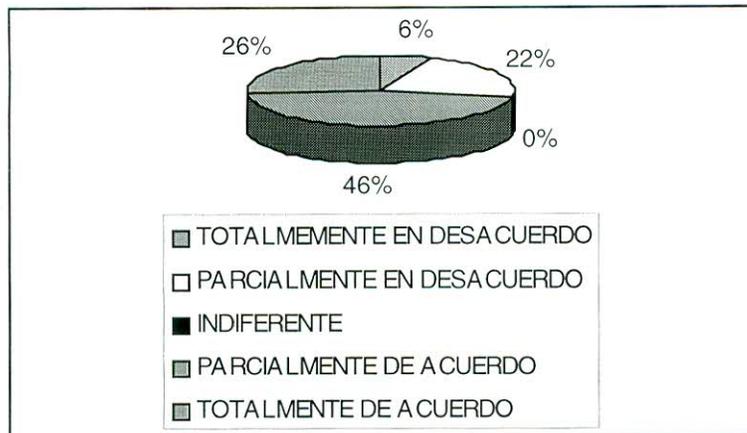


Figura 24. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si entre compañeros de trabajo existe confianza.

6. El malgenio que caracteriza a ciertos empleados dificulta la interacción con los compañeros de trabajo.

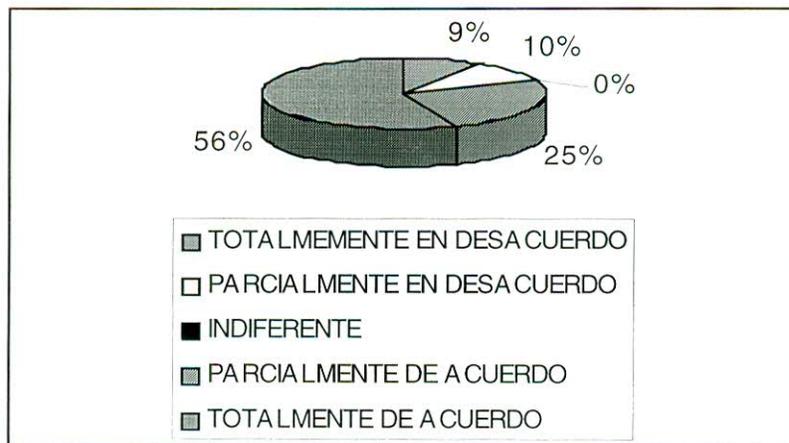


Figura 25. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si el malgenio que caracteriza a ciertos empleados dificulta la interacción con los compañeros de trabajo.

7. La opinión negativa que usted tiene de uno de sus compañeros de trabajo influye en el trato con él.

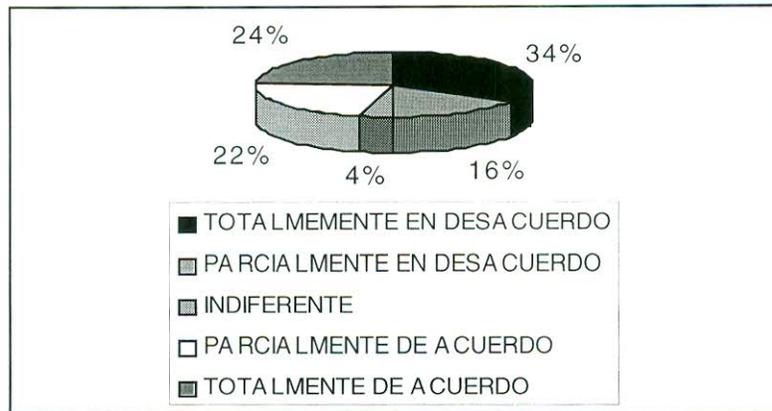


Figura 26. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si la opinión negativa que tiene de uno de sus compañeros de trabajo influye en el trato con él.

8. Se emplean insultos en el trato con los compañeros de trabajo de la Cámara.



Figura 27. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si se emplean insultos en el trato con los compañeros de trabajo de la Cámara.

9. Pocos jefes de departamento generan confianza en sus empleados.



Figura 28. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si pocos jefes generan confianza en sus empleados.

10. Considera que su jefe es cordial y amable en el trato.

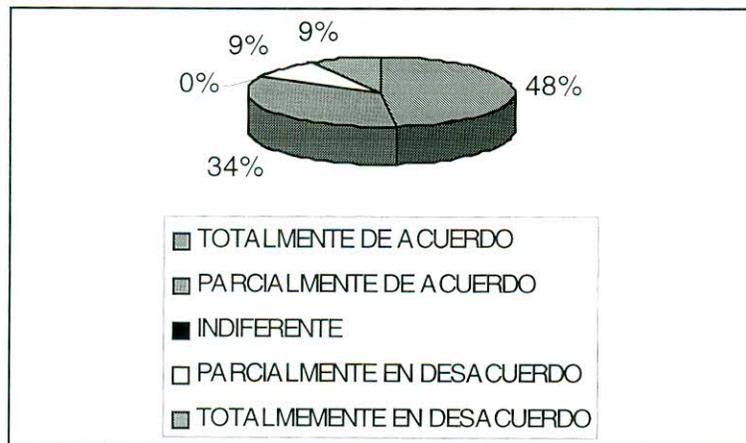


Figura 29. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si considera que su jefe es cordial y amable en el trato.

11. Cuando ha tenido problemas o inconvenientes con algún compañero de trabajo, el sentimiento de disgusto ha sido olvidado y puede seguir relacionándose normalmente.

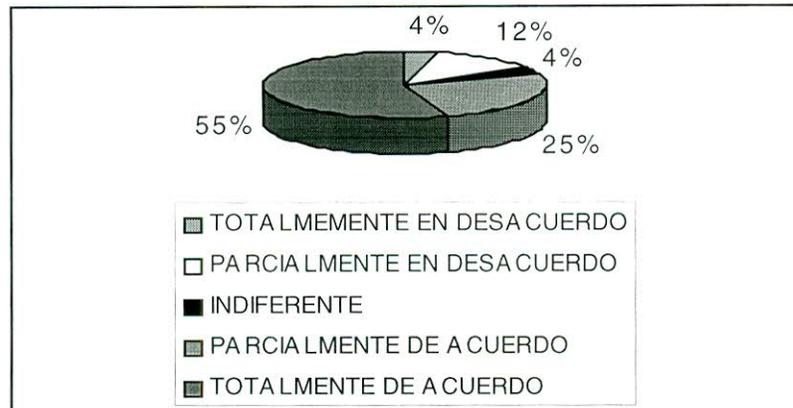


Figura 30. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre sí cuando a tenido problemas con algún compañeros de trabajo el sentimiento de disgusto ha sido olvidado y puede seguir relacionándose con este normalmente.

12. Generalmente a los empleados se les informa sobre las actividades que se van a realizar en el momento adecuado y oportuno.

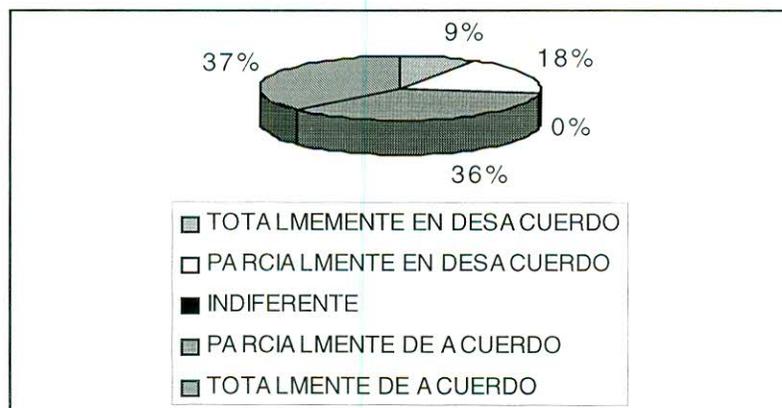


Figura 31. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si a los empleados se les informa sobre las actividades que se van a realizar en el momento adecuado y oportuno.

13. La comunicación entre compañeros de trabajo es cordial.

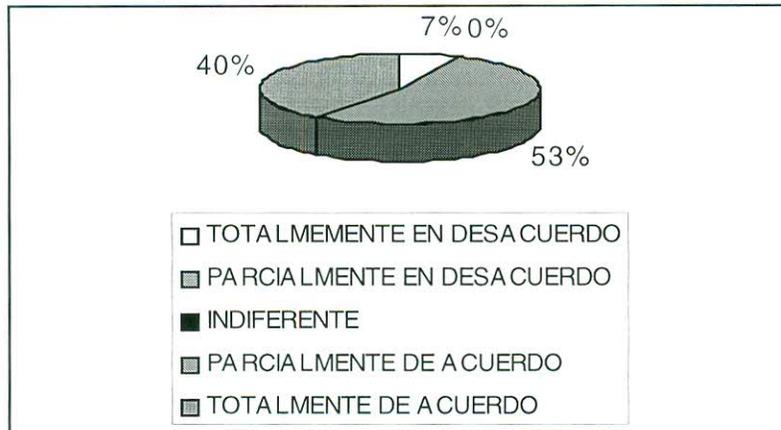


Figura 32. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si se la comunicación entre compañeros de trabajo es cordial.

14. Algunas veces se distorsiona la información con el propósito de acumular poder.



Figura 33. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si algunas veces se distorsiona la información con el propósito de acumular poder.

15. Cuando el jefe es impositivo en su forma de dar ordenes es difícil interactuar con él.

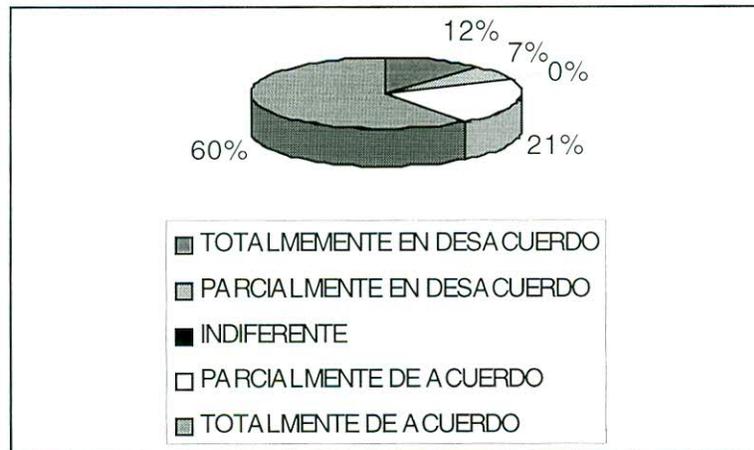


Figura 34. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si cuando el jefe es impositivo en su forma de dar ordenes es difícil interactuar con él.

16. La autoridad ejercida por algunos jefes impide que haya contacto con sus empleados.

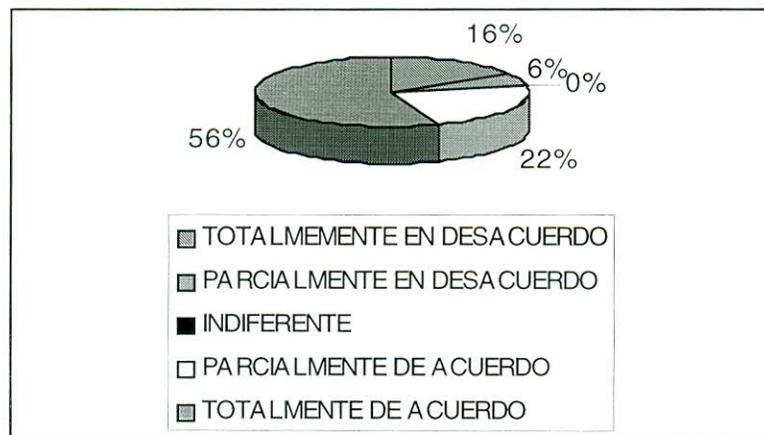


Figura 35. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si la autoridad ejercida por algunos jefes impide que haya contacto con sus empleados.

17. Le desagradan a Usted las comunicaciones por escrito, debido a que dificultan la interacción entre jefe- empleado.

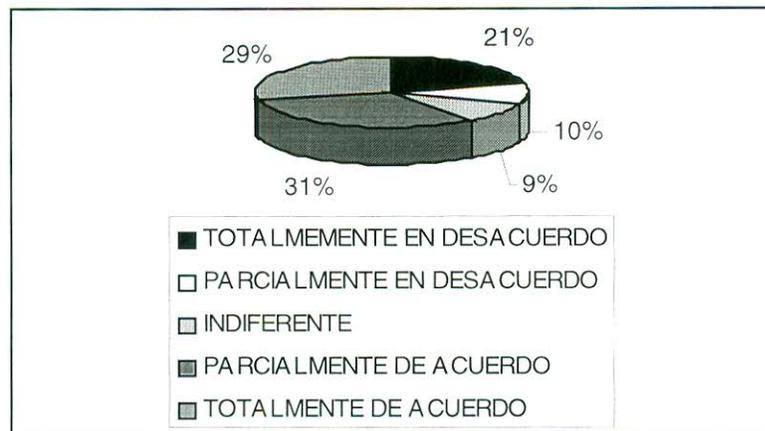


Figura 36. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si le desagradan a usted las comunicaciones por escrito debido a que dificulta la interacción entre jefe- empleado.

18. En la Cámara de Comercio las personas de autoridad gritan o insultan a sus empleados en algunas ocasiones.



Figura 37. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si en la Cámara de Comercio las personas de autoridad gritan o insultan a sus empleados.

19. Cuando el empleado necesita la cooperación del jefe la obtiene con facilidad.

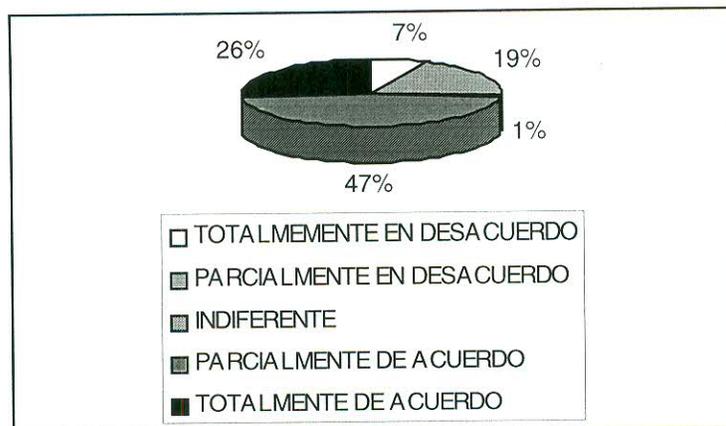


Figura 38. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si cuando e empleado necesita la cooperación del jefe la obtiene con facilidad.

20. Su jefe se integra a su equipo de trabajo sin colocar la barrera de autoridad.

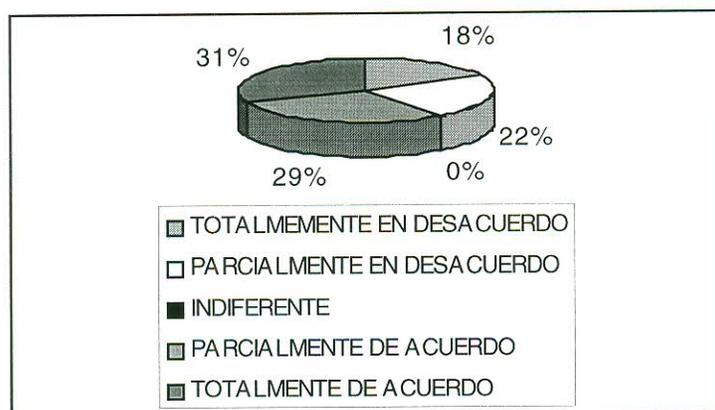


Figura 39. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si su jefe se integra al equipo de trabajo sin colocar la barrera de autoridad.

21. En la Cámara de Comercio algunos empleados acostumbran a poner trabas o zancadillas en el trabajo a sus compañeros.



Figura 40. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si en la Cámara algunos empleados acostumbran a poner trabas o zancadillas en el trabajo a sus compañeros.

22. Algunos jefes muestran falta de interés por relacionarse con sus empleados.



Figura 41. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si algunos jefes muestran falta de interés por relacionarse con sus subalternos.

23. En la Cámara de Comercio se presentan fallas en el proceso de comunicación.



Figura 42. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si se presentan fallas en el proceso de comunicación.

24. En esta empresa los rumores o chismes interfieren en las relaciones laborales.



Figura 43. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si en la empresa los rumores o chismes interfieren en las relaciones laborales.

25. Los canales de comunicación que utiliza la Cámara de Comercio (carteleros, memos, etc) son eficientes.



Figura 44. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si los canales de comunicación son eficientes.

26. El tono de voz interfiere en las relaciones laborales.

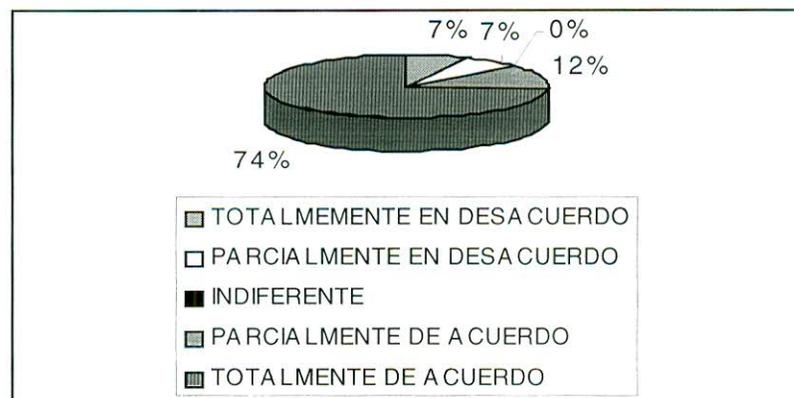


Figura 45. Distribución (en porcentaje) de las respuestas obtenidas acerca de la opinión que tienen sobre si el tono de voz interfiere en las relaciones laborales.

