



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA SALUD.

ÁREA ACADÉMICA DE PSICOLOGÍA

**LA INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES,
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN
DE ESTADÍSTICAS Y ENCUESTAS, COORDINACIÓN INEGI
DE PACHUCA HIDALGO**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

ORDUÑA ALTAMIRANO MARCO ANTONIO

DIRECTOR MTRA. BERTHA MARIBEL PIMENTEL PÉREZ

ÍNDICE

Capitulo I Metodología

1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Delimitación del Objeto de Estudio	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 <i>Objetivos General</i>	6
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	6
1.4 Preguntas de Investigación	6
1.5 Población Objeto de Estudio	7
1.6 Técnicas de Investigación	7
1.7 Instrumento y/o Materiales	10
1.7.1 El Test Sociométrico	11
1.7.2 Procesos de Aplicación	11
1.8 Sociograma	11
1.8.1 Realización de la Técnica del Sociograma	11

Capitulo II Marco Teórico

2.1 Antecedentes del Concepto Relaciones Interpersonales	16
2.2 Atracción Interpersonal	18
2.3 La Proximidad y la Atracción	20
2.4 Semejanza y Complementariedad	21
2.5 Percepción Interpersonal	21
2.6 Relaciones Interpersonales Laborales con los Compañeros	23
2.7 Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo	25
2.8 <i>Barreras Culturales</i>	26
2.8.1 <i>Barreras Culturales y Sociales</i>	29
2.9 Cultura Organizacional	30
2.9.1 Importancia de la Cultura Organizacional	30
2.10 Características de la Cultura	31
2.11 Valores Organizacionales	33
2.11.1 Importancia de los Valores	34
2.11.2 <i>Valores Compartidos</i>	34
2.12 Conceptualización de Clima y Clima Organizacional	36
2.12.1 Concepto de Clima	36
2.12.2 Clima Organizacional	37

2.12.3 Importancia del Clima Organizacional	44
2.12.4 Factores del Clima Organizacional	45
2.12.5 Medición del Clima Organizacional	47
2.12.6 Dimensiones del Clima	48
2.13 Empatía	50
2.14 Antipatía	56
2.15 Comunicación	59
2.15.1 Redes de la Comunicación	60
2.15.2 Comunicación Organizacional	63

Capitulo III

Resultados

3.1 Marco de Referencia	65
3.2 Resultados	69
3.2.1 Tabla Control	73
3.2.2 Tablas de Respuestas	76
3.2.3 Análisis de los Resultados Obtenidos	82
3.2.4 Análisis <i>General</i>	125
3.2.5 Importancia del Estudio y Aportaciones	129
Recomendaciones	131
Referencias Bibliográficas	132

RESUMEN.

Cuando esta investigación se origino no tenia nada que ver con el titulo que hoy lleva, pero esta investigación sufrió varios cambios los mismos cambios que cada estudiante tiene cuando ingresa a una universidad

Las relaciones interpersonales no se han estudiado ampliamente, no como otros temas el clima organizacional, liderazgo, el comportamiento entre otros temas, es por ello que yo decidí hacer una conjunción de estas dos concepciones, y con ello saber la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional

Introducción

Esta investigación pretende ser un instrumento para la toma de decisiones dentro de una institución o empresa según corresponda el caso, ante una etapa de cambio y desarrollo de la institución y la necesidad de averiguar la influencia que tienen las relaciones interpersonales en el clima organizacional, es decir, con este estudio sabremos si dichas relaciones tienen un impacto favorable o por el contrario un caída en el desarrollo del mismo es por ello que las instituciones y empresas deberán establecer un clima organizacional favorable para todos los elementos que parten de ella, los elementos internos así como los externos, se puede mencionar a los factores internos como aquellos que son directivos y personal de trabajo y los elementos externos todos aquellos que son clientes, proveedores, gobierno, bancos y publico en general.

Cabe mencionar que si una institución o empresa no cuenta con un clima laboral favorable se verá en desventaja en su desarrollo, en comparación con otras que si lo tienen, y esto por supuesto proporcionará una mayor calidad en sus servicios y productos

Las relaciones interpersonales y el clima organizacional, no tienen que estudiarse como una unidad aislada, sino como elementos inseparable del proceso global del desempeño y la satisfacción personal y laboral. Entendiendo como relación interpersonal la que se forma en base al trato, el contacto a la interacción diaria y a una relación de profunda amistad o compañerismo.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

[HAWTHORNE] Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo.

La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales, dicha escuela puso de relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos. ¹

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en lugar donde trabajan, y obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos o diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones,

¹ Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

por esto se ha desarrollado una psicología organizacional que está centralizada principalmente en lo que referente a la motivación y al liderazgo.

Aunque muchas investigaciones hablan de la cultura organizacional como la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, su evaluación, los componentes que lo conforman en ocasiones en dichos aspectos no se profundiza para saber si alguno de estos factores contribuyen a mejorar o empeorar dicho aspecto es por ello que es fundamental para esta investigación el estudiar en una forma mas profunda un aspecto que se ha dejado de lado: las relaciones interpersonales, también conocidas como relaciones humanas

El no tener buenas relaciones atrae muchos conflictos en las personas, en el centro de trabajo, en la escuela y hasta en la convivencia familiar misma, por otra parte es de suma importancia saber que el tener una buena relación interpersonal afectará diversos aspectos en el clima de una empresa o institución es por ello que se ha elegido este tema para determinar los factores que se ven afectados.

Como factor de primera importancia la composición de equipos y de personas que tengan un amplio conocimiento sobre relaciones humanas y que su aplicación de la misma sea excelente. Esto ayuda al bienestar de una empresa, tanto a nivel económico como en la comunicación de los trabajadores, porque en ambientes conflictivos y con discordia sucede precisamente lo contrario.

Pero por supuesto no pueden existir relaciones humanas si no hay comunicación. La comunicación es el proceso en el cual se transmiten y se reciben diversos datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

Por todo ello nos interesa saber ¿qué pasa con las relaciones interpersonales que se gestan en el centro de trabajo? pero sobretodo las que más nos interesan para este estudio son aquellas en donde podemos ver y representar relaciones interpersonales, relaciones de amistad, liderazgo, trabajo en equipo y rechazo.

Saber si este tipo de relaciones influyen en el curso del clima laboral que predomina en la institución saber si es favorable para el desarrollo de las actividades o realmente las relaciones tienen una influencia en el crecimiento y el desarrollo de una institución o centro de trabajo

1.2 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La presente investigación se limita al estudio de las relaciones interpersonales las cuales se pueden interpetrar desde diferentes enfoques a la psicología de las relaciones interpersonales. Uno de ellos, que se remonta a los orígenes de la psicología social, sugiere que el conflicto es el resultado de la pérdida de la identidad individual absorbida por la atmósfera contagiosa de las masas. Aquí, la pérdida del control personal conduce a la agresión y la violencia. Theodor Adorno y sus colaboradores estudiaron las influencias sociales y culturales en la predisposición a los prejuicios, o en la personalidad autoritaria. Ésta supone sumisión ante la autoridad, conformidad con las reglas y convenciones sociales, creencias dominadas por la superstición y los estereotipos y agresividad hacia los individuos que se perciben como débiles.

Además de estos aspectos se retoman los resultados de una investigación precedente de clima laboral la cual medía los siguientes aspectos: liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción motivación. Dicha investigación de clima laboral fue realizada por el Instituto Nacional Estadística Geografía e Informática (INEGI), en el mes de Junio del año 2003, se aplicó en toda la coordinación incluyendo el área de Estadística y Encuestas en donde se realizó la investigación de relaciones interpersonales.

Los resultados se presentaron en parámetros de puntuación de 3 a 5 lo cual muestra un clima laboral de 4.27 que se maneja como un clima adecuado para laborar.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 OBJETIVOS GENERAL

- Determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional dentro de la subdirección de estadística y encuestas del INEGI.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer cómo se manifiestan y como evolucionan de las relaciones interpersonales en el trabajo diario
- Conocer (por medio de la representación gráfica) las principales líneas de comunicación, el trabajo en equipo o la pauta de atracción o rechazo entre los miembros de una subdirección.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. ¿La influencia de estas relaciones interpersonales interfiere en el clima organizacional de una institución o centro de trabajo?
2. ¿cómo es la relación de trabajo en equipo en el área de trabajo?
3. ¿Existe rechazo hacia algunos de los trabajadores que laboran dentro del centro de trabajo?

1.5 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Personal que labora en la Subdirección de Estadística y Encuestas que ofrece la institución (INEGI) la población estuvo constituida por 39 sujetos de los cuales sólo se les aplicó el test a 34 sujetos, ya que tres personas se encontraban de vacaciones y dos personas más se encontraban incapacitados con lo cual nos da un resultado de 34 sujetos, de todos ellos solo 28 sujetos completaron en su totalidad el test sociométrico que se les proporciono es decir se retiraron de la población estudio 6 sujetos mas, ya que ellos no respondieron en su totalidad el test sociométrico.

Los 28 sujetos, todos ellos adultos jóvenes, de 30-45 años, ambos sexos, los cuales tienen una relación interpersonal, dentro del área de trabajo donde se desarrollan profesionalmente.

Se llevo a cabo la investigación en esta subdirección debido a la diversidad de relaciones laborales y de pensamientos que se manifiestan en el ámbito laboral, social, cultural.

1.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La metodología del estudio tiene un carácter mixto formalmente se define investigación mixta como el tipo de estudio donde el investigador combina técnicas, métodos, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo.

En la investigación mixta, lo fundamental es que el "camino a seguir" para contestar la(s) pregunta(s) de investigación sea aquél que ofrezca la mejor oportunidad de obtener respuestas útiles, sin embargo, para decidir esto, un investigador necesita conocer las fortalezas y debilidades de los métodos cuantitativo y cualitativo. Aplicando este principio el investigador obtendrá su mejor argumento para justificar el uso del método mixto.²

Es decir esta investigación por una parte tendrá como marco la metodología cualitativa la cual busca abiertamente el conocimiento comprometido con la verdad y con el bienestar de los seres humanos, implica un compromiso entre las personas, una interacción y una negociación constante, los principales métodos cualitativos son: Investigación-acción, método etnográfico, método biográfico o historias de vida, método comparativo constante y evaluación iluminativa el tipo de estudio es exploratorio y descriptivo pero con alcances correlacionales (sin estadística) de asociación ya que la revisión de literatura permitió observar los factores que influyen en las relaciones interpersonales así como el alcance de la investigación en el trabajo de campo

Por otra parte el método cuantitativo se interesa por descubrir, verificar o identificar relaciones causales entre conceptos que proceden de un esquema teórico preciso.

Una de las características del método cuantitativo es la medición numérica que aplica a los fenómenos observados, para lo cual la estadística constituye un

² Johnson, R. el B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). La investigación de los métodos mixta: Una investigación paradigma cuyo tiempo ha venido. El Investigador educativo, 33 (7), 14-26.

instrumento muy importante y apropiado para medir fenómenos “objetivos” y “regulares”.

Este método será de gran importancia en esta investigación ya que nos permitirá, primordialmente ver y estudiar el lado objetivo de las cosas o fenómenos por medio de la explicación, su análisis es deductivo (particular - general), en general tienden a traducir en números sus observaciones, contando, midiendo y graficando.

El tratamiento de los datos es a base del análisis de rasgos y proporciones simples o por otra parte en los estudios cuantitativos en primer término la literatura puede revelar que no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que no son aplicables al contexto en el cual se desarrolla el estudio, por lo que la investigación se inicio como exploratoria.

En segundo término la literatura nos puede revelar que hay trozos y piezas de teoría con apoyo empírico moderado, esto es, estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables. En estos casos la investigación tiene un tinte descriptivo pues se detectaron ciertas variables sobre las cuales fundamentar el estudio, así mismo, se puede adicionar variables a medir.

En tercer término la literatura nos puede revelar la existencia de una o varias relaciones entre conceptos y variables en dicha situación la investigación tiene tintes correlacionales

En cuarto término la literatura nos reveló que existe una o varias teorías que se aplican a nuestro problema de investigación en estos casos el estudio tiene un alcance explicativo.

1.7 INSTRUMENTO Y/O MATERIALES

La Sociometría Jacob Levi Moreno (1892) durante la I.G.M. trabajó como funcionario del gobierno austriaco en la organización de una colonia de más de diez mil refugiados. Pretendía organizar dicha comunidad planeada racionalmente sobre la base de aceptaciones y rechazos de los miembros de dicha comunidad. En 1916 utiliza por primera vez, en una carta, el término "sociometría". En 1925 emigra a Estados Unidos, donde tiene lugar la fundación de la ciencia sociométrica. En un congreso, en 1933, sorprendió a la prensa y la imaginación de los delegados con una aportación de casi un centenar de sociogramas

Para Cirigliano y Villaverde la sociometría es una **técnica de análisis** que "permite descubrir las interacciones y los tipos de asociación que existen en los grupos; pone en evidencia la posición de cada miembro, las preferencias y rechazos, la existencia de subgrupos, etc. Vale decir, ofrecer un conocimiento concreto, experimental y eminentemente cuantitativo de la estructura espontánea, informal de los grupos."³

Es por ello que este instrumento fue aplicado a los sujetos que laboran dentro del área de estadística y encuestas del Instituto Nacional Estadística Geografía e Informática (INEGI).

³ CIRIGLIANO, G. (1971): Dinámica de grupos y educación. Humanitas, Buenos Aires.

Desde el punto de vista metodológico, dicho brevemente por Jennings, cabe definir la sociometría "cual si fuera un medio para representar un sencillo y grafico toda la estructura de relaciones que existen en un momento dado, entre los componentes de un determinado grupo". Las principales líneas de comunicación, o la pauta de atracción o rechazo, se hacen fácilmente comprensibles en una sola ojeada, o el tipo de liderazgo que existe en toda su amplitud⁴

⁴ IBÁÑEZ, R. y PÉREZ SERRANO, G. (1985): Pedagogía Social y Sociología de la Educación.

1.7.1 El test Sociométrico.

Mediante el test, por vía directa se trata de descubrir las relaciones diferencias, trabajo en equipo, liderazgo y rechazos que existen entre los miembros de un grupo solicitándoles que expresen en forma **confidencial** y sin **resistencias** a que individuos aceptarían o rechazarían en el caso de realizar una actividad o tarea eventual.

1.7.2 PROCESOS DE APLICACIÓN.

- Formulación de una o varias preguntas.
- Elaboración y tabulación de las respuestas
- Construcción del sociograma
- Análisis e interpretación del sociograma.

1.8 SOCIOGRAMA

Sociograma es la representación de la estructura sociodinámica de un grupo (líderes, rechazos,...), tiene como objetivo describir las interrelaciones sociales, resulta de gran utilidad conocer dichos lazos con el fin de utilizarlos a favor de la promoción del grupo.

1.8.1 REALIZACIÓN DE LA TÉCNICA DEL SOCIOGRAMA.

Se entrega el test sociométrico foliado con una serie de preguntas que deben contestar de manera individual y secreta de forma rápida (5 a 10 minutos aprox.) dicho test consta de 20 preguntas abiertas las cuales se les a otorgado un numero y un lugar determinado ya que consta de varios bloques a estudiar y el cual se presenta a continuación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA SALUD.

PSICOLOGÍA

TEST SOCIOMÉTRICO.

(RELACIONES INTERPERSONALES)

De la manera más sincera responde lo que se te pide a continuación, toda la información que se plasme en este TEST es completamente confidencial.

Nº de folio _____

1. Menciona por lo menos tres personas con las que te gusta convivir en tu área de trabajo

2. Menciona por lo menos dos personas con las que te gustaría trabajar.

3. Menciona una persona con la cual entablarías una relación de noviazgo

4. Menciona si actualmente tienes una relación de noviazgo en la institución

Si () no ().

5. Menciona si tienes una relación más formal dentro de la institución (matrimonio)

Si () no ()

6. Menciona a dos personas con las que trabajas en equipo

7. Menciona por lo menos dos personas a quien preferirías para trabajar en equipo en tu subdirección

8. Menciona por lo menos dos personas con quien te gustaría trabajar en equipo en un área, departamento, o subdirección ajena en la que te encuentras.

9. Menciona por lo menos dos personas con las cuales NO trabajarías en equipo en tu subdirección

10. Menciona por lo menos dos personas con las cuales NO trabajarías en equipo en otra subdirección

11. Menciona por lo menos dos personas con las que pasas tu tiempo libre dentro de la institución.

12. Menciona a una persona LÍDER en tu subdirección

13. Menciona por lo menos una persona que CREAS que es el líder en tu área o subdirección

14. Menciona por lo menos 2 personas que consideras tus amigos en tu área o subdirección.

15. Menciona a una persona que NO es líder pero sin embargo por el puesto que tiene lo ES

16. Menciona por lo menos dos personas con las cuales no trabajarías

17. Menciona por lo menos dos personas con las cuales no tendrías una relación de trabajo.

18. Menciona por lo menos dos personas con las cuales no tendrías relación alguna

19. Menciona por lo menos una persona que consideras una persona aislada.

20. Menciona por lo menos dos personas que NO consideras tus amigos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL CONCEPTO RELACIONES INTERPERSONALES

La psicología dentro de sus muchas áreas se ha ocupado del estudio del concepto de las relaciones intergrupales, dicha área se ocupa del modo en que los individuos se relacionan unos con otros miembros de diferentes grupos sociales. Los investigadores en este campo buscan explicaciones a los conflictos entre grupos y los fenómenos asociados, se han estudiado varios tipos de conflictos intergrupales, como los prejuicios raciales, los sexistas o los no menos importantes conflictos laborales.

Se han dado diferentes enfoques a la psicología de las relaciones interpersonales. Uno de ellos, que se remonta a los orígenes de la psicología social, sugiere que el conflicto es el resultado de la pérdida de la identidad individual absorbida por la atmósfera contagiosa de las masas. Aquí, la pérdida del control personal conduce a la agresión y la violencia. Theodor Adorno y sus colaboradores estudiaron las influencias sociales y culturales en la predisposición a los prejuicios, o en la personalidad autoritaria. Ésta supone sumisión ante la autoridad, conformidad con las reglas y convenciones sociales, creencias dominadas por la superstición y los estereotipos y agresividad hacia los individuos que se perciben como débiles.

A partir de esta teoría se desarrolló la teoría de la identidad social. La mayor innovación metodológica fue el desarrollo de un método experimental para examinar sistemáticamente las condiciones que llevaban al conflicto intergrupalo. Parece ser que los sujetos de estos experimentos asumieron una identidad grupal, aunque ésta sea arbitraria y la pertenencia a un grupo determinado carezca en absoluto de significado, comportándose de forma competitiva con los demás simplemente por pertenecer a un grupo diferente al suyo⁵

Es por ello que este apartado evaluara tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones, con los resultados obtenidos del instrumento obtendremos la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; aquellos que no se relacionan en lo mas mínimo a pesar de que trabajen codo con codo, El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia para el desarrollo de la institución.

⁵ Torregrosa, J.R. – "Perspectivas y contextos de la psicología social" – Editorial Hispano Europea – España.

2.2 ATRACCIÓN INTERPERSONAL

Un aspecto fundamental de la interacción social es la dimensión de atracción-repulsión, la oposición entre la simpatía y la antipatía. Es evidente que el hecho de que simpaticemos o no con alguien influye sobre la iniciación y la continuación de la interacción social. La psicología social ha concebido tradicionalmente la atracción como un juego mutuo de disposiciones individuales que pueden sufrir la influencia de factores situacionales, tales como la estructura social y la proximidad física.

Al principio, por lo tanto, es más importante para una mujer que para un hombre parecer bella, sexualmente atractiva, con el fin de inducir a los hombres a cortejarla. Pero ella también tiene preferencias, su respuesta a la iniciativa de un hombre, dependerá de la evaluación estética que haga de él, luego de iniciada la interacción social preliminar, se introducen otras normas de evaluación personal. La respuesta positiva de uno al intento del otro de iniciar la comunicación simbólica, las manifestaciones de reconocimiento del yo del otro como algo valioso y el acuerdo con las actitudes expresadas verbalmente: todos estos elementos contribuyen a elevar la evaluación personal del otro.

Moreno subraya la importancia de la atracción y repulsión interpersonales como rasgos básicos de la interacción. La sociometría originada en la obra de Moreno contribuye un enfoque capital para el estudio de la atracción. Como su nombre lo indica, es esencial una medición grupal que persiga el propósito de revelar gráficamente los vínculos de atracción y repulsión entre las personas. De este modo obtenemos sociogramas, no obstante por sí solo este recurso descriptivo

no pone en manifiesto el carácter preciso y la fuente de los sentimientos de atracción.⁶

Resulta de utilidad, por lo tanto, formular en este sentido interrogantes adicionales. Una notable extensión de la sociometría es el llamado « análisis relacional » que también tiene en cuenta la percepción de una persona acerca de quien la elegirá. Al margen de la simpatía per se, otras dimensiones, así mismo, han sido estudiadas ampliamente mediante procedimientos sociométricos.

Newcomb ha establecido cuatro criterios básicos de la atracción interpersonal. Cada uno de ellos es una suerte de obstáculos que es preciso superar para desarrollar amistad con otro individuo, estos criterios pueden ser resumidos así: la *proximidad*, en términos de cercanía física; la *semejanza de características individuales*, incluyendo las pertenencias a grupos y a otras identidades sociales, tales como los antecedentes educacionales o la clase social; las *actitudes y valores comunes*, especialmente en asuntos de mutua relevancia y la *compatibilidad de personalidades y necesidades*.⁷

⁶Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral.

⁷Newcomb (1984) Un estudio longitudinal de la utilidad de preferencia social y los impacto sociométricos y clasificación de esquemas sociales

2.3 LA PROXIMIDAD Y LA ATRACCIÓN.

Un factor que según se ha observado rutinariamente, aumenta las probabilidades de atracción es la proximidad. Se alude con ella la cercanía o el contacto físico entre los individuos. Su función consiste, a todas luces, en posibilitar la operación de otros factores que pueden acentuar la atracción.

En un estudio extenso sobre la atracción. Newcomb invitó a 34 estudiantes que habían sido transferidos a la universidad de Michigan en un plazo de dos años a razón de 17 por año a vivir juntos en una casa cercana a los claustros. Ninguno de los 17 individuos de cada uno de los grupos conocía previamente al resto; todos habían aceptado participar en un programa de investigación, en el transcurso de un semestre de convivencia, cada uno de estos dos grupos distintos respondió a escalas de actitud y a medidas de valores, estimando, asimismo, la actitud de los restantes miembros de la casa.

El propósito del estudio era determinar los fundamentos de atracción. Se encontró que la atracción inicial estaba muy relacionada con la proximidad en términos de la cercanía de las habitaciones asignadas a estos estudiantes. La proximidad afirma Newcomb es todavía la influencia primaria mas conveniente convincente sobre la atracción positiva y continua.

Además de la proximidad, empero, actúan otras variables. En sus extensos trabajos Newcomb ha subrayado la importancia de la semejanza actitudinal como determinante de la atracción interpersonal. A su juicio, la atracción esta determinada no solo por la semejanza real de las actitudes sino por la percepción de la semejanza.

2.4 SEMEJANZA Y COMPLEMENTARIEDAD.

Un problema que ha provocado suma atención en las investigaciones acerca de la atracción puede resumirse en los siguientes proverbios «Dios los cría y ellos se juntan » y «lo contrario se atrae». En términos más técnicos, el primero se refiere a la hipótesis de semejanzas y el segundo de complementariedad. Aunque parecieran ideas encontradas, se opina que no siempre ese es el caso.

En la mayoría de los estudios en que se comprobó que la semejanza es un factor que crea un vínculo mutuo, los elementos medidos fueron las actitudes y los valores. Por otra parte la complementariedad puede tener mayor relevancia para la satisfacción de necesidades en una interacción perdurable.

2.5 PERCEPCIÓN INTERPERSONAL

En nuestro examen de atracción mutua entre los individuos debemos de ocuparnos, necesariamente, de la percepción de una persona no obstante cuando nos referimos al modo en que los individuos se ven y se evalúan unos a otros en la interacción directa, preferimos la expresión «percepción interpersonal». Como señala Tagiuri se trata de un proceso sumamente complejo que abarca la interrelación entre el perceptor, la persona percibida y la situación que sirve como telón de fondo para esta percepción.⁸

⁸ Tagiuri, R the concept of organozational climate, Harvard business school, Boston, 1968.

Muchos de los principios de la percepción que se han examinado son aplicables a la percepción interpersonal, sin embargo, la percepción de las personas difieren de la percepción de los objetos de dos modos fundamentales:

- Primero: A diferencia de los objetos, en las personas se perciben motivos determinantes de sus acciones.
- Segundo: La persona percibida es ella misma capaz de percibir y, por consiguiente pueden reaccionar de acuerdo con su propia percepción del perceptor.

La mayor contribución al estudio de la percepción interpersonal tiene su origen en la obra de Heider, este investigador sostiene principalmente que la percepción de los atributos del otro (O) controla el modo en que la persona (P) se comporte hacia él, así como lo que esperan del mismo. Para Heider, la percepción interpersonal está influida fundamentalmente por dos factores perceptuales, entre ellos, la atribución y el equilibrio, influyen sobre la corriente de interacción

La gente tiende a 'atribuir' los sucesos de su ambiente a 'núcleos' centrales unitarios internamente condicionados, que en cierto modo son los centros de la trama causal del mundo. Respecto del segundo concepto, la gente busca siempre un 'equilibrio' cognitivo, o sea una congruencia entre las expectativas causales y los objetos con que se relacionan⁹

⁹ Heider F. la psicología de las relaciones interpersonales nueva Cork: Wiley.

2.6 RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS COMPAÑEROS

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo además de tener un objetivo en común". El cual puede ser una meta en producción etc.¹⁰

Por otro lado, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una o varias metas de la empresa. Por lo contrario si no existe una cohesión una complementariedad, una semejanza, o existen conflictos intergrupales, los prejuicios raciales, los sexistas son de esperarse que el grupo de trabajo no llegue a ser más que eso.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la

¹⁰ CERTO, Samuel. Administración Moderna. Bogotá: Prentice Hall, 2001. p.376

organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

2.7 LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no alcanza para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Los jefes necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los colaboradores, o los nuevos supervisores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los colaboradores.

Sin embargo, un "Jefe" debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme, Un "jefe" eficaz necesita mostrar interés en los colaboradores, sin ser entrometido, un buen sentido de humor siempre ayuda.

2.8 BARRERAS CULTURALES

En este apartado veremos algunos conceptos básicos de interacción humana. Entre otras cosas, diferencias individuales y culturales las cuales pueden complicar las relaciones interpersonales

Hay más diferencias dentro de los mismos individuos de cualquier nación que de una nación a otra. La educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política, las experiencias pasadas, el afecto mostrado en el hogar y un sinnúmero de otros factores afectan la conducta humana y la cultura.

Por supuesto que hay diferencias en lo que se considera conducta cortés y apropiada, en algunas culturas "sí" significa, "lo he escuchado" más que "estoy de acuerdo", el tiempo que se toma en saludos preliminares antes de empezar a hablar de negocios; el nivel de tolerancia que se siente por personas que estén hablando un idioma extranjero (sin entenderlo); la cortesía, medida en términos de etiqueta (por Ej., el pararse cuando se acerca una dama a la mesa, o el cederle el asiento en el autobús a una persona de más edad, etc.); y la manera de vestir, son todos ejemplos de posibles diferencias culturales y tradiciones que varían según la nación o cultura.

En México, se acostumbra a que la persona que viene llegando salude a los otros. Por ejemplo, alguien que se acerca a un grupo de personas que están comiendo es la que dice "provecho". En muchos países sudamericanos las mujeres suelen saludar a otras mujeres y hombres con un beso en la mejilla.

Las rusas a menudo pasean tomadas del brazo con sus amigas, el prestar atención a las costumbres y a las diferencias culturales pueden darle a alguien fuera de esa cultura una mejor oportunidad de asimilación o aceptación, el ignorar éstas puede causarle problemas o disgustos a una persona desprevenida.

Los latinos, son famosos por invitaciones... sin fecha: "Tendrás que venir a cenar, a tomar una copa, etc. uno de estos días". El equivalente norteamericano es el "Let's do lunch [sometime]". Lo que la persona esta diciendo es que "Me gustaría juntarme contigo para hacer alguna visita, deberíamos juntarnos, pero ni tu ni yo tenemos tiempo, así es que ven a verme". No deja de ser un saludo cariñoso, pero una verdadera invitación.

Cuando nunca sale algo concreto de estas invitaciones, entonces su valor va disminuyendo.

Las barreras del lenguaje también pueden causar mal entendidos entre las personas, las palabras con raíces similares pueden tener significados contrarios en diversos idiomas y aun dentro de diferentes países en que se hable el mismo idioma. Un norteamericano que visitó nuestro hogar y quería decir "I'm embarrassed" (tengo vergüenza) dijo algo muy diferente cuando expresó, "Estoy embarazado". Una joven norteamericana también pasó vergüenza cuando en un día caluroso le dijo a un campesino, en el mejor castellano que pudo, "Estoy caliente". En español, frecuentemente decimos "tengo o hace calor".

La puntualidad también puede tener connotaciones culturales. A veces sólo es una cuestión de comunicación, sin embargo, durante una visita a Brasil, un

erudito sobre el tema de la diversidad multicultural desarrolló una manera ingeniosa de determinar la puntualidad necesaria para varios compromisos, cuando obtenía una respuesta positiva a la pregunta, "¿Hora brasilera? sabía que podía llegar tarde. Esto no significaba que los brasileños no supieran ser puntuales. Cuando se requería una puntualidad más estricta, se ponían de acuerdo con los términos "*hora alemana*" u "*hora inglesa*".

En algunas funciones de naturaleza oficial en el Japón, la puntualidad puede asumir un significado aun más estricto: un grupo de visitantes internacionales recibió un convite para asistir a una recepción en honor a un dignatario japonés. En el momento fijado para comenzar la función, cerraron las puertas y aquellos que no habían llegado en forma puntual quedaron fuera.

Es ventajoso comprender las costumbres de una cultura ajena, el peligro viene cuando nosotros actuamos sobre generalizaciones basadas en asuntos más serios sobre la naturaleza humana, que van más allá de la cortesía.

2.8.1 BARRERAS CULTURALES Y SOCIALES

A veces, las observaciones sobre diferencias culturales están basadas en nuestra propia inseguridad y reflejan nuestra incapacidad para "conectarnos" con esa cultura. Las diferencias sociales y raciales también pueden crear barreras artificiales, tomará tiempo y esfuerzo poder penetrar las barreras de diferencias de rango o categoría, sólo a través de la igualdad de respeto entre las razas puede que alcancemos relaciones interpersonales positivas en esta economía global, los estereotipos culturales y étnicos hacen poco para fomentar este tipo de igualdad.

Cuando nos relacionamos con personas de otras culturas, no hay cómo sustituir la receptividad a la retroalimentación interpersonal, el poder de la observación, las preguntas eficaces y el buen sentido común, se puede aprender mucho observando cómo las personas de la misma cultura se tratan entre sí. El hacer un esfuerzo genuino para encontrar lo positivo de las contribuciones históricas, literarias y culturales de una sociedad; el aprender algunas frases amables en el idioma de otra persona, y el mostrar aprecio por la comida y música de otra cultura pueden tener efectos verdaderamente positivos.

Entonces, no es que no existan las diferencias culturales, hay diferencias reales entre los pueblos que nos dan mucha riqueza, mi opinion es que las personas tienen mucho más en común que lo que se suele pensar, tal como la necesidad de afiliación y cariño, de participación y de contribución. Cuando se mira más allá del exterior y de las apariencias, no quedan tantas diferencias después de todo.

2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

El propósito fundamental del presente capítulo es fundamentar la investigación referente al objeto de estudio, incluyendo la importancia de la cultura organizacional, el análisis de los factores de la cultura, visión y valores, desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento, tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

2.9.1 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, a tal efecto Monsalve "considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad"¹¹

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción, el éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

¹¹ Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización.

2.10 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA

Davis plantea que las características de la cultura de las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares, puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que en su totalidad, constituyen la cultura.¹²

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere una cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje, los cuales están representados por tácticas o estrategias de cada uno de sus miembros.

Guiot considera que la cultura organizacional, permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.¹³

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y a menudo son inconscientes.

¹² Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

¹³ Guiot, Jean (1992). Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santa fè de Bogotá.

En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y por lo tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización, en última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices ó como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados¹⁴

¹⁴ Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México

2.11 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas, estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura organizacional.¹⁵

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización, como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa. En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones.

El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros, los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados, son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

¹⁵ Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.

2.11.1 IMPORTANCIA DE LOS VALORES

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización,

2.11.2 VALORES COMPARTIDOS

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.¹⁶

16 Jackson, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santa fé de Bogotá

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable. Al pro activarse valores se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone, esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización. Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones. Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

2.12 CONCEPTUALIZACIÓN DE CLIMA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

2.12.1 CONCEPTO DE CLIMA

El concepto de clima en su uso cotidiano tiene dos connotaciones que se trastocan entre si, el sentido original es el meteorológico, el otro es aquel llamado psicosocial en un sentido metafórico o figurado.

En lo meteorológico "clima es el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica limitada y que incluye una gama de elementos diferentes, se trata de las peculiaridades del tiempo que predomina en una zona o lugar específico".

Resulta interesante que el concepto de clima se haya trasladado a lo social pero más interesante al ámbito organizacional de una empresa, como una metáfora de las condiciones psicológicas que prevalecen en una "región" social.

En resumen el clima en el aspecto psicosocial consiste en las peculiaridades de las condiciones psicosociales predominantes en un grupo social.

Por ejemplo en las revistas mexicanas se han publicado una serie de artículos haciendo referencia a la importancia que se le debe de conceder al clima organizacional. Dicha perspectiva nos hace pensar en la importancia que debe de tener el clima organizacional ya dicha influencia se refleja en la conducta y sentimientos igual que el clima meteorológico, las ideas de un clima se refleja en la concepción cotidiana que se tienen los términos y expresiones que se

reflejan en los diarios y revistas de cómo el "clima social", "el clima político", "el clima del equipo", "el clima cultural del país", "el clima económico", "el clima electoral", "el clima psicológico", etc.

No es sorprendente entonces que los científicos sociales y particularmente los que investigan en las organizaciones, se hayan mostrado interesados en este concepto de forma tal que el "clima organizacional" es un importante tema de estudio en los últimos años.

2.12.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.

Analizaremos las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización, para explorar este interesante tema nos centraremos en la opinión de importantes autores contemporáneos estudiosos del tema como son Robbins, Alexis Goncalves, Luc Brunet. En las definiciones dadas por estos autores, acerca de la temática en estudio, antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del termino Clima Organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede

ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertó el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional (psicología organizacional) y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.¹⁷

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.¹⁸

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas, algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos, los ambientes

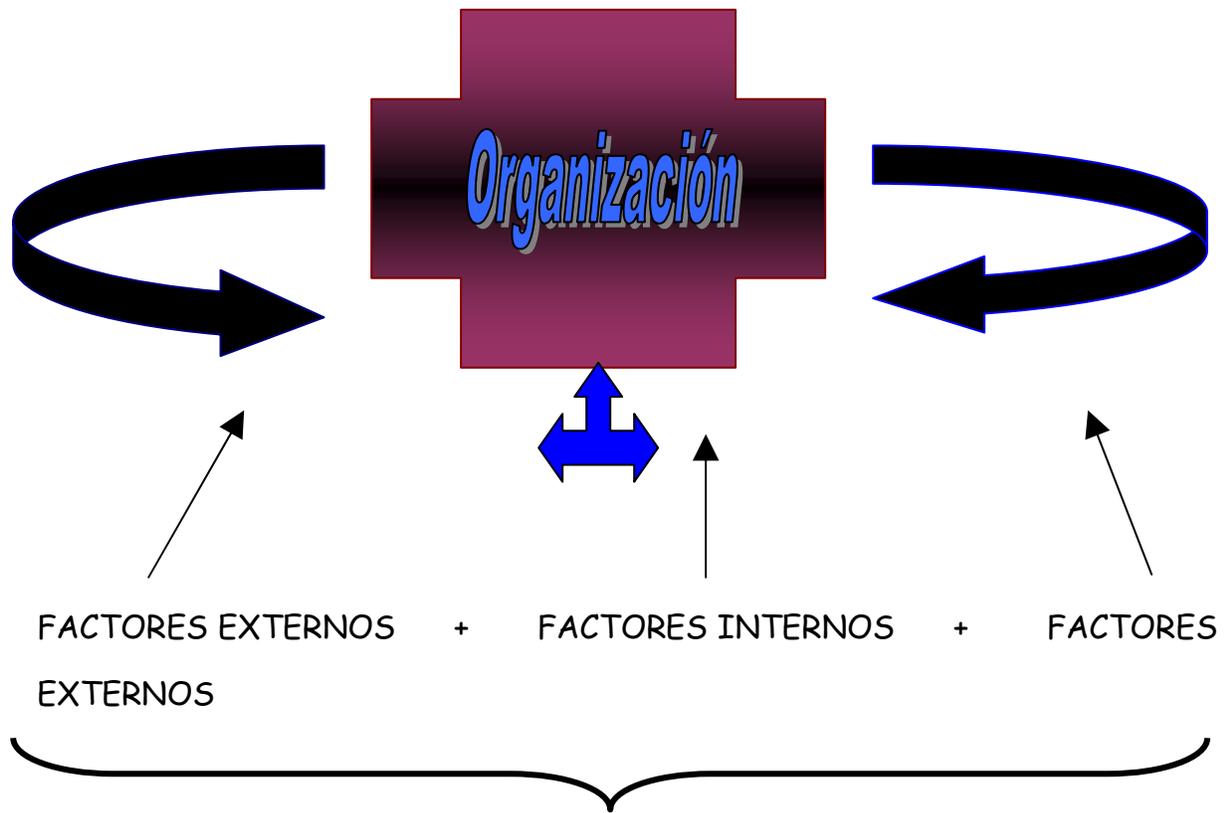
17 Goncalves, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad 2000.

18 Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo, un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



Factores que conforman el Clima Organizacional

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, de ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento, para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En resumen, el clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano, para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del

personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.¹⁹

2.12.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En una forma global el clima refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima, es así que se vuelve importante para el psicólogo organizacional el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de la organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al psicólogo los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir

¹⁹ Luc Brunet "El clima de trabajo en las organizaciones" ed. Trillas 2ª impresión 1997.

Así pues el psicólogo organizacional puede ejercer un control sobre la determinación del clima de tal manera que pueda administrar eficazmente su organización.

2.12.4 FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Queda claro que el clima de trabajo está formado por una multitud de variables que componen su configuración global y que el clima condiciona el comportamiento de los trabajadores, pero sus determinantes son difíciles de identificar

Esto es debido a que los elementos implicados varían en función de la definición de clima organizacional que se use, el enfoque desde el que se estudia y el método de medición empleado. Además también es necesario analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima y los efectos que provocan en la organización.

Cabe mencionar también que el clima es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a conformar el clima laboral que después se produce, como ya se había mencionado, el clima rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella, pues se trata de un conjunto de sistemas.

Se concluye, por tanto, que los factores que se consideren para evaluar el clima debe tomar en cuenta la interacción de todos los elementos del sistema psicosocial de la organización revisados:

- Factores estructurales como: tamaño, subsistemas organizacionales, misión;
- Factores individuales como: jerarquía, autonomía, comportamiento, percepción, necesidades; y
- Factores funcionales como: funciones, liderazgo, normas, políticas, retribuciones económicas, valores.

2.12.5 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Ya que el clima está conformado por varios componentes es importante, al escoger un cuestionario que lo evalúe, tenerlos en cuenta. Ya que la calidad del cuestionario reside en el número y tipo de dimensiones y factores que se miden.

Cuanto más permita el instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización más eficaz será.

Menciona Brunet que el procedimiento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito, por lo general se presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales se debe indicar hasta que punto se está de acuerdo con esta descripción. Las escalas pueden ser de intervalo o de tipo nominal.

Muchas veces, la validez de estas pruebas es solo aparente y algunas veces es de concepto, ya que es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística dado el nuevo universo cambiante de las empresas u organizaciones

La consigna de la mayor parte de los cuestionarios piden que se evalúen el clima de la organización en función de la situación actual y el clima ideal, esto permite medir la distancia entre estos climas, es decir ver hasta que punto se esta a gusto con el clima en el que se trabaja y también indica las dimensiones que necesitan intervención para mejorar la percepción del clima.

En general los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo algunos cuestionarios se han hecho esencialmente para empresas particulares, tales como empresas escolares y compañías de seguros.

No obstante, lo que es importante es saber como se vive el clima de su empresa el empleado. Lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que este interpreta y analiza su medio es la que determina sus reacciones.

2.12.6 DIMENSIONES DEL CLIMA

Lo que le da fuerza a un cuestionario sobre el clima organizacional es su capacidad de agrupar o de representar en factores las dimensiones esenciales que componen el clima. El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), esta caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de factores y numero de dimensiones que tienen que ser evaluados a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima.

Brunet señala que el número de dimensiones propuestas por los investigadores, en conjunto, es bastante heterogéneo ya que van de 2 a 11. También hay que

hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí lo que indica que hay varios factores que inciden en el clima de la organización; primordialmente deberá asegurarse de que cubra por lo menos los siguientes factores y dimensiones.

- a) Factores Autonomía individual, que incluye responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de leyes de la organización, su aspecto primordial es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.
- b) Factores Grado de estructura que impone el puesto, que mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.
- c) Factores Tipo de recompensa, que se basan en los aspectos monetarios (ingresos) y las posibilidades de promoción.
- d) Factores Consideración, agradecimiento y apoyo, que se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

En la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones procedentes mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros.

2.13 EMPATÍA

Muchas disciplinas la han considerado un fenómeno muy importante y relevante entre ellas la psicología que le asigna, un rol de mediador cultural, para evaluar la conducta, ha sido un tema de interés tanto para la psicología clínica como educacional, social y organizacional.

La empatía, la cual no es otra cosa sino Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro.

La empatía ha sido considerada como un fenómeno muy importante por diversas disciplinas como la filosofía poesía y dramaturgia. La psicología le asigna un rol de mediador cultural, para evaluar la conducta social. Ha sido un tema de interés tanto para la psicología clínica como educacional, social y de la personalidad. Dentro de todos los autores que han estudiado este constructo se encuentran Mead y Piaget, quienes definen empatía como la habilidad cognitiva, propia de un individuo, de tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras de mundo, sin adoptar necesariamente esta misma perspectiva.

Para otros la empatía es empírica, ya que es como una experiencia adquirida a partir de las emociones de los demás a través de las perspectivas tomadas de éstos y de la simpatía, definida como un componente emocional de la empatía, en resumen puedo decir que no es otra cosa sino la habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás", en otras

palabras, el ser empático es el ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas.

La empatía se enlaza con otras habilidades o capacidades de comportamiento importantes dentro de las cuales se incluye: calidad de interrelación, desarrollo moral, agresividad y altruismo, también incluye un respuesta emocional orientada hacia otra persona de acuerdo con la percepción y valoración del bienestar de ésta y una gama de sentimientos empáticos como ya hemos dicho anteriormente simpatía, compasión y ternura.

Existe una relación entre el "Ser" y la "Empatía" ya que las personas están predispuestas a empatizar con aquellos que consideran similares o con objetivos parecidos a los de ellos (trabajo en equipo), que encuentran dicha similitud como resultado de su interacción, entender esta relación nos puede llevar a entender a que se debe el aumento de empatía en determinadas situaciones en comparación con otras, como por ejemplo:

Aumenta cuando la persona experimenta angustia; motivando que se preste ya sea una ayuda egoísta o ayuda dirigida a reducir la propia angustia y afecto empático ayuda altruista o ayuda dirigida a reducir la angustia de los demás.

El afecto sólo aumenta sí el sujeto comparte la debilidad emocional de la otra persona, cuando uno de los sujetos ha experimentado la angustia de la otra, se produce empatía y conductas altruistas ya que se revive esa angustia, la relación entre auto-estados compartidos y los efectos emocionales de la empatía podría llevarnos a entender la motivación interpersonal.

Dentro de la empatía podemos observar que muchas veces puede ser que experimentemos ese sentimiento de entender a los demás pero que se nos presenten otras circunstancias que pueden llevarnos a que a pesar de tener el sentimiento empático, procedamos por motivos egoístas ya que observamos el costo de la ayuda y en este caso encontramos ante un conflicto de intereses entre el bienestar propio y el de los demás, por lo tanto dentro de nuestra sociedad aún cuando las personas experimentan este sentimiento no se comportan como tal, debido a esa lucha de intereses que se presenta, ya que el alto costo de la ayuda desvió la atención en considerar a los demás.

La empatía debe presentarse en las parejas, donde cada miembro trata de inferir con precisión pensamientos y sentimientos del otro, desde luego esta inferencia guarda una relación proporcional al tipo de relación de las parejas, es necesario que se basen en sinceridad, habilidad de comunicación y funcionamiento total de estas, cuando las parejas resuelven conflictos de forma directa y abierta, se logra un mejor diagnóstico de la situación y se tiende a desarrollar más comprensión de sentimientos y pensamientos en sus discusiones.

La relación entre empatía y calidad de relaciones son mayormente positivas, si los asuntos confrontados son más triviales, menos conflictivos y menos amenazadores para la relación y la relación podría ser negativa si el contenido de la confrontación es más importante, más conflictivo y más amenazador, además se plantea que el conocimiento personal acerca del otro aumenta la empatía, por lo que se daría más en amigos que en desconocidos.

La empatía es importante ya que repercute en gran parte del repertorio de conductas sociales, tales como relación de pareja, interpersonales, amistad, agresión, conductas altruistas, etc. La empatía en su mayoría es motivada por un deseo altruista de aliviar el estado de necesidad en que se encuentra una persona y no sólo tal como lo han establecido algunos especialistas el deseo egoísta de mejorar nuestro propio estado de tristeza o angustia que pudiera provocar el percibir a alguien en necesidad.

La empatía nos permite ver las situaciones a través de los cristales de otros, muchas veces consideramos que comprendemos a los demás, pero no es así; ya que simplemente observamos de forma superficial, lo peor se sobreviene cuando confrontamos su posición con la nuestra y no podemos "ver" más allá de nuestra propia perspectiva y de lo aparentemente "evidente".

La postura, el tono o intensidad de voz, la mirada, un gesto e incluso el silencio mismo, todos son portadores de gran información, que siempre está ahí, para ser decodificada y darle la interpretación apropiada, de hecho no podemos leer las mentes, pero sí existen muchas sutiles señales a veces "invisibles" en apariencia, las cuales aprenderemos a "leer", todos estos son mecanismos que nos permiten entrar en contacto con los demás y de una u otra manera entender lo que estén sintiendo ante una situación determinada.

La empatía es un arma sutil en nuestras relaciones que podemos usar en beneficio propio y de los demás, que no son para destruir sino para hacer florecer relaciones provechosas en áreas de nuestro crecimiento como seres humanos.

Debemos realizar un autoanálisis y tomar en cuenta que cada vez que nos acercamos a las personas esperamos de ellas atención y comprensión pero cuantas veces la damos nosotros, en medio de todas nuestras prisas y preocupaciones nos volvemos egoístas y olvidamos que los demás también tienen algo importante que comunicarnos, es aquí donde se puede hallar otro de los grandes valores que posee la empatía cuando nos ayuda a recuperar el interés por las personas que nos rodean y a consolidar la relación que con cada una de ellas tenemos.

A fines de ser empáticos debemos superar ciertos obstáculos como: el cansancio, el mal humor, el dolor de cabeza y las preocupaciones propias del trabajo y el estudio. En casa se nota cuando los padres prestan poca atención a los "pequeños" problemas o alegrías de sus hijos, con su actitud y muchas veces sin querer procuran evadir esa molestia e inoportunidad para encerrarse en sí mismos en la pareja cuando alguno da monosílabos, gestos o sonidos guturales como respuesta; cuando tenemos tantos problemas, y lo que menos deseamos es escuchar lo bueno o lo malo que sucede a los demás.

No debemos dejarnos llevar por nuestro ánimo y permanecer de forma obstinada en nuestro mundo, comportándonos indiferentes y poco amables con los demás, queremos ser comprendidos sin antes comprender a los demás, por

tanto, la empatía implica generosidad y genuina comprensión: para olvidarnos de nosotros mismos y hacer el esfuerzo por considerar los asuntos y sentimientos que los demás quieren participarnos.

Tampoco debemos establecer diferencias entre personas, y ser enérgicos y tomarla como una actitud de nuestra personalidad siempre abierta y dispuesta a entender las necesidades de los demás.

La empatía nos da un sin fin de posibilidades, primero hacia nuestros semejantes, quienes buscan con quien compartir y confiar sus problemas, alegrías, triunfos y fracasos, ser escuchados y comprendidos de esta forma tenemos la inmejorable oportunidad de procurar el bienestar, desarrollo y perfeccionamiento de las personas, lo cual manifiesta el profundo respeto que les debemos la ventaja principal de la empatía es que nos permite una mejor interrelación con las personas que nos rodean, a través del trato cotidiano, estamos en condiciones de mejorar en familia, obteniendo una mayor colaboración y entendimiento entre todos; con la pareja la relación es cada vez más estable y alegre; con los amigos garantiza una amistad duradera; con los conocidos abre la posibilidad a nuevas amistades; en la empresa ayuda a conseguir una mayor productividad al interesarnos por los empleados y compañeros.²⁰

²⁰ Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano de Literatura, Ciencias y Artes

2.14 ANTIPATÍA

La sensibilidad, en su más amplia y general acepción, comprendiendo en ella desde las afecciones más rudimentarias y los apetitos más inconscientes hasta los sentimientos más sublimes, consiste siempre en tendencia o movimiento a unirnos con aquello que nos emociona y en lo cual instintiva o reflexivamente hallamos complemento de nuestro ser y personalidad.

Pero los fenómenos sensibles, que se inician por la *inclinación* y cuya más alta manifestación es el amor, se determinan circunscribiendo el objeto al cual tienden y desviándose de los demás; de suerte que existe en todo acto sensible la afirmación o posición de la sensibilidad en relación al objeto que nos afecta, y juntamente la negación u oposición a los objetos contrarios. Es decir, el impulso sensible se traduce siempre en atracción y repulsión.

Al género de inclinaciones negativas corresponde la **antipatía**, opuesta a la simpatía, cuya oposición es radicalmente total en la vida sensible, al apetito se opone la repugnancia, al deseo el disgusto, a la esperanza el temor y la desesperación, al anhelo la aversión, al amor el odio, a la amistad, la enemistad y a la simpatía, la antipatía.

Y como la inclinación sensible debe su iniciativa al sentido certero de nuestro instinto de conservación, pasa rápidamente de una a otra cualidad, a veces sin que la reflexión pueda darse cuenta de semejantes transformaciones; que por esto afirma la sabiduría popular "que los buenos amigos son los que han comenzado por reñir", y que "no se ama sino después de haber odiado", etc.

Tienen la simpatía y la antipatía sus más hondas raíces allá en los sedimentos y fondos inconscientes de nuestra constitución orgánica (la **repugnancia**, por ejemplo, tocar la cáscara de un melocotón o a saborear ciertos manjares), de nuestro carácter (simpatías rápidas y antipatías a primera vista) y de nuestros hábitos y tendencia (**repugnancia** de aquello que no hemos hecho nunca).²¹

Cómo la antipatía y simpatía brotan de este fondo inexplicable y revisten siempre un carácter irreflexivo e inconsciente, somos todos muy dados a pensar que debemos abandonar por completo la simpatía y antipatía, en su manifestación y desarrollo, al sentido certero del instinto, que es la fuente primera de donde proceden.

Se ha exagerado a tal punto esta idea que, cayendo en un escepticismo cómodo y desconfiado de todas nuestras decisiones pensativas, el sentimiento criterio de toda certeza y la simpatía como la norma de lo bueno y la antipatía como señal de lo malo, que haya en todo esto su parte de verdad, pues la vida instintiva, se explique como se quiera y se conciba como se conciba.

Pero proclamar el cambiante de mil colores de nuestra sensibilidad o el péndulo de rápidas oscilaciones de nuestras simpatías y antipatías, criterio de toda certeza y norma de nuestra conducta, equivale a reconocer, contra lo que enseña la experiencia, que la animalidad es superior a la racionalidad.

²¹ Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano de Literatura, Ciencias y Artes

Si no debemos imponernos el suplicio de Tántalo (mitología griega)²², coartando y refrenando por completo nuestras simpatías y antipatías, lo cual sería en último término contra nuestra propia naturaleza, también es exigencia, impuesta por la complejidad de nuestra condición, ponderar, equilibrar y rítmicamente combinar los impulsos sensibles con las demás energías que se agitan en nuestro ser.

Entonces, la obra de la reflexión es insustituible y pueden darse casos y con frecuencia se dan, en los cuales obligado a combatir nuestras simpatías y antipatías por ser contrarias a lo que exige la racionalidad. El *valor moral*, el máspreciado de todos, el que libra todas sus batallas, cuando el hombre se esfuerza en *vencerse a sí mismo* es el recurso eficaz que debe emplearse, cuando se reconoce que nuestras simpatías o antipatías no tienen razón de ser, ni fundamento real para conservarse.

Modificándolas en el sentido que prescriba la reflexión, dominándolas y dominando las pasiones en que a veces degeneran, el hombre no hace más que cumplir con la ley propia de su naturaleza, mostrándose digno de la libertad y de la vida, que sólo merecen, los que por propio esfuerzo saben conquistarlas diariamente.

²² A Tántalo lo mandaron los dioses para el Hades y el castigo fue meterlo en un charco que le llegaba hasta la nuca, y al sentirse sediento se acercaba a tomar agua, pero el charco se iba secando hasta quedar en un arenoso. También le acosaba el hambre y encima de él, habían varios árboles llenos de frutas provocativas y cuando las iba a coger llegaba un ventarrón y elevaba sus ramas donde él no alcanzara. Y así se la pasaba. Asimismo, sentía un miedo horrible de morir y encima de él había una piedra inmensa que parecía que se le iba a venir encima, pero nunca se caía

2.15 COMUNICACIÓN

Jennings, define a la sociometría "cual si fuera un medio para representar un sencillo y grafico toda la estructura de relaciones que existen en un momento dado, entre los componentes de un determinado grupo". Las principales líneas de comunicación, o la pauta de atracción o rechazo, se hacen fácilmente comprensibles en una sola ojeada, o el tipo de liderazgo que existe en toda su amplitud es por ello que se integra como otro capitulo el de la comunicación para sustentar y dar fuerza a la investigación²³

La comunicación entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante.

²³ IBÁÑEZ, R. y PÉREZ SERRANO, G. (1985): Pedagogía Social y Sociología de la Educación.

2.15.1 REDES DE LA COMUNICACIÓN

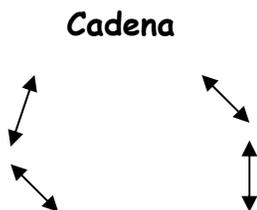
Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas las comunicaciones con las tareas empresariales.

Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

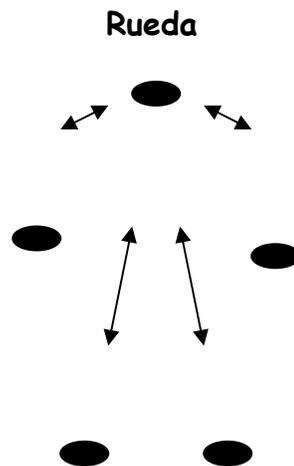
La cadena

Sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.



La rueda

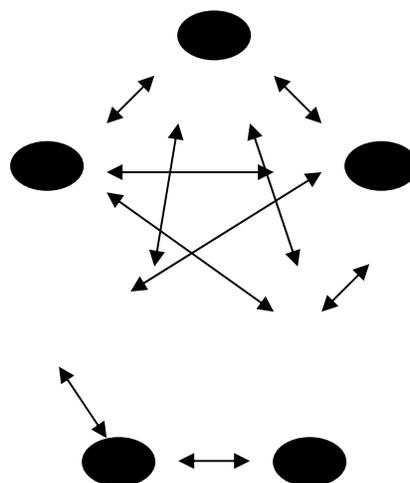
Se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión



Toda la red del canal

Permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

Todos los Canales



En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales, Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

2.15.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno reaniman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la sub-utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las

políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

El ideal de una institución educativa es lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el académico, lo cual se consigue si la información fluye sin impedimentos en los dos ámbitos y en los niveles.

CAPÍTULO 3

3.1 MARCO DE REFERENCIA

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Instituto Nacional Estadística Geografía e Informática INEGI tuvo su origen en la década de los años 70's y al igual que la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), surgió como un proyecto que se vio cristalizado hasta el 25 de enero de 1983, la secretaria tenía entre sus funciones elaborar el Plan Nacional de Desarrollo y el instituto que estaba dentro de su estructura organizacional, coordinaba el Sistema Nacional de información para suministrar los datos que necesitaba para la planeación.

El INEGI inicio su trayectoria con grandes compromisos, derivados de los requerimientos de la planeación económica y social. Ahora a más de dos décadas de su creación, ha alcanzado grandes logros en materia de información estadística. La prioridad será retomar el papel de líder en información estadística y geográfica

MISIÓN

Generar, integrar y proporcionar información estadística y geográfica de interés nacional, así como normar, coordinar y promover el desarrollo de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica con objeto de satisfacer las necesidades de información de los diversos sectores de la sociedad.

VISIÓN 2025

México pertenece al grupo de países que basan su desarrollo en el uso de la información y en el conocimiento organizado y diseminado electrónicamente al contar con un Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica sustentado en una Red Nacional de Información, que facilita la toma de decisiones de todos los sectores de la sociedad con base en información oportuna y confiable.

POLÍTICA DE CALIDAD

Todo producto o servicio que se genere en el INEGI debe tender a la plena satisfacción de las necesidades de información estadística y geográfica de la sociedad mexicana mediante el desarrollo de su personal y la mejora continua, privilegiando la integración de metodologías y tecnologías en sus procesos y proyectos:

DECÁLOGO DE VALORES

Aprendizaje: Crecer como resultado de la adquisición de conocimientos, habilidades y experiencias, vinculados con los métodos de trabajo.

Compromiso: Actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones

Comunicación: Transmitir ideas y opiniones mediante el intercambio de información para aumentar el conocimiento colectivo del Instituto.

Honestidad: Orientar nuestra conducta hacia la rectitud, honradez, verdad e integridad en todo momento

Justicia: Actuar con imparcialidad reconociendo los derechos y obligaciones de los demás

Profesionalismo: Realizar con entusiasmo, interés y eficiencia las tareas encomendadas, enriqueciéndola con nuestros conocimientos y experiencias.

Respeto: Escuchar y tomar en consideración la diversidad de ideas, opiniones y percepciones de las personas.

Responsabilidad: Cumplir bien y a tiempo lo que debemos hacer asumiendo con empeño nuestras funciones y obligaciones

Servicio al cliente: Lograr y mantener la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes

Trabajo en equipo: Compartir conocimientos, habilidades y cualidades personales para el logro de un objetivo común.

La subdirección de estadística y encuestas del INEGI: se encarga de realizar aplicar y analizar las encuestas que se realizan dentro del Estado de Hidalgo como son encuestas sociales, culturales, económicas, sociodemográficas, con el objeto de contabilizar, graficar y analizar los resultados obtenidos, pero el objetivo principal es que cualquier persona disponga de la información y sea de utilidad y verídica.

La subdirección se integra de la siguiente manera subdirector, dos secretarias, personal operativo (ocho capturitas) y personal de campo (veintiocho encuestadores). Lo cual hace un total de treinta y nueve personas que laboran en la subdirección de estadística y encuestas.

3.2 RESULTADOS

El presente capítulo nos presenta de forma escrita y gráfica los resultados que se obtuvieron en el proceso de investigación, la manera es muy sencilla se clasificaron en primer lugar los sujetos y se procedió al análisis de la información obtenida.

Personal que labora en la Subdirección de Estadística y Encuestas que ofrece la institución (INEGI) la población estuvo constituida por 39 sujetos de los cuales sólo se les aplicó el test sociométrico a 34 sujetos, ya que 3 personas se encontraban de vacaciones y 2 personas más se encontraban en incapacidad con lo cual nos da un resultado de 34 sujetos, de todos ellos solo 28 sujetos completaron en su totalidad el test sociométrico que se les proporciono es decir se retiraron de la población estudio 6 sujetos mas, ya que ellos no respondieron en su totalidad el test sociométrico.

Los 28 sujetos, todos ellos adultos, edad temprana de 30-45 años, ambos sexos, los cuales tienen una relación interpersonal, dentro de su área de trabajo donde se desarrollan profesionalmente. Se llevo acabo, en esta subdirección debido a la diversidad de relaciones laborales y de pensamientos distintos que se manifiestan en el ámbito laboral, social, cultural. Por tal motivo se les reasigno un número el cual quedo de la siguiente manera 001, 002, 003 hasta 028.

Como se muestra en el test sociométrico los sujetos encuestados debían mencionar a otros sujetos los cuales se podían repetir en más de una ocasión en

diferentes reactivos, como consecuencia la lista de estas personas mencionadas se elevo a una cantidad de 102 sujetos los cuales se acomodaron en orden alfabeticote acuerdo a su primer nombre "ADAN" con el número 1 en la lista que se presenta cabe mencionar que estos nombres que se presentan son ficticios y solo sirven para ejemplificar un poco mas nuestros resultados será llamado "S1", el sujeto llamado "ADAN V." con el número 2 en la lista será llamado "S2" y así sucesivamente hasta llegar a 102 sujetos mencionados, dichos sujetos pertenecen al departamento de encuestas del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

Ejemplo:

ADAN H.	S1
ADAN V.	S2
AGUSTIN T.	S3
ALEJANDRA R.	S4
AMIRA R.	S5
ANABEL L.	S6
ANGELICA E.	S7
ANTONIO G.	S8
ANTONIO O.	S9
ARACELI C.	S10
ARTURO O.	S11

A dichos sujetos se les aplicó el test sociométrico que tiene como finalidad principal medir las relaciones interpersonales con cuatro bloques cada bloque mide una dimensión específica, como se presenta a continuación en la siguiente tabla:

BLOQUE DE PREGUNTAS DIMENSIONES		
Preguntas 1,2,11,14,18	Relaciones interpersonales	<p>Esta escala evalúa refleja: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo, la cohesión entre los diferentes subgrupos, pero sobre todo lo que mas nos interesa son estas relaciones interpersonales que se presentan en la organización.</p> <p>El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia.</p>
4,5	Relaciones amistad	Afecto personal, puro y desinteresado, compartido con otra persona, que nace y se fortalece con el trato
3	Relaciones amistad	Pregunta que carece de criterio para el estudio de la presente investigación
6,7,8,9,10	Trabajo en equipo	<p>Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.</p> <p>El trabajo en equipo es otro producto más en el mercado que se ofrece como un traje pret-a-Porter, o como un medicamento de uso general. Sin embargo, en mi opinión podemos asimilar el trabajo en equipo a una droga medicinal, que está a nuestra disposición después de años de</p>

		paciente investigación y de miles de ensayos de laboratorio, cuyo poder curativo bajo vigilancia calificada es inmenso. Sin embargo, si es usada inadecuadamente, por no expertos o en dosis excesivas, puede causar la muerte del paciente.
12,13,15	Liderazgo	<p>Consiste en influir en los demás para que se esfuerce en lograr una o más metas.</p> <p>El liderazgo se centra en las relaciones interpersonales, no solo en las estrategias, los sistemas y la estructura de las organizaciones.</p> <p>David Pottruck menciona en su libro liderazgo y poder que ser líder es ilustrativo por 6 razones. Demuestra que las diversas competencias necesarias para ser un buen líder</p> <p>Revela la importancia que tiene la confianza en las relaciones entre el líder y seguidor.</p> <p>Demuestra que los líderes necesitan articular y establecer la dirección y los objetivos generales de los seguidores. Practica la comunicación abierta y bidireccional.</p> <p>Alienta y respalda el hecho de asumir riesgos e innovar Ilustra que los líderes se sirven de diversas fuentes de poder.</p>
9,10,16,17,19,20	Rechazo o antipatía	<p>Antipatía. Sentimiento de aversión que, en mayor o menor grado, se experimenta hacia alguna persona, animal o cosa, a este género de inclinaciones negativas corresponde el nombre de antipatía, opuesta a la simpatía, cuya oposición es radicalmente total en la vida sensible, al apetito se opone la repugnancia, al deseo el disgusto, a la esperanza el temor y la desesperación, al anhelo la aversión, al amor el odio, a la amistad la enemistad y a la simpatía la antipatía</p>

3.2.1 TABLA CONTROL

En la parte superior de esta tabla control se presentan los bloques a estudiar

RELACIONES INTERPERSONALES	RELACIONES DE AMISTAD	TRABAJO EN EQUIPO	LIDERAZGO	RECHAZO
-----------------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------	----------------

Posteriormente en la parte inferior la pregunta y el numero correspondiente y por bloque de estudios

	RELACIONES INTERPERSONALES					RELACIONES DE AMISTAD			TRABAJO EN EQUIPO					LIDERAZGO			RECHAZO					
PREGUNTA	1	2	11	14	18	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	15	9	10	16	17	19	20

Subsiguientemente la en la parte izquierda se representa la persona encuestada y el numero que se le fue asignado correspondiente 001 hasta el numero 28

PERSONA
001
002
003
004
005
006
007

A continuación se representan las claves de las personas las cuales se representan con un número y una letra, en una de las preguntas ud. puede observar que son varias respuestas por persona ya que así esta en el sociograma, así mismo encontrara recuadros de ciertos colores el rojo es la omisión de respuesta, encontrara una barra color verde la cual corresponde a la pregunta numero 19 y se refiere a la persona aislada.

PREGUNTA	1			2	
PERSONA					
001	S51	S46	S78	S46	S50
002	S78	S21		S78	S69
003	S66	S50	S21	S91	S85
004	S3	S46	S78	S92	S2
005	S78	S21	S92	S91	S70

3.2.2 TABLAS DE RESPUESTAS

En las siguientes tablas se presentan en primer lugar el número de preguntas, posteriormente el sujeto y las menciones recibidas, de cada sujeto y por ultimo el porcentaje debidamente calculado, el cual se obtuvo de la siguiente manera el número de menciones entre el total de menciones es decir, $1/83 = 1\%$ y a si sucesivamente con cada uno de los bloques.

Pregunta 1			Pregunta 2			Pregunta 11		
sujeto	menciones		sujeto	menciones		sujeto	menciones	
S3	1	1%	S16	1	2%	S1	1	2%
S17	1	1%	S17	1	2%	S2	1	2%
S36	1	1%	S18	1	2%	S6	1	2%
S50	1	1%	S39	1	2%	S13	1	2%
S51	1	1%	S46	1	2%	S18	1	2%
S61	1	1%	S50	1	2%	S19	1	2%
S66	1	1%	S60	1	2%	S20	1	2%
S75	1	1%	S70	1	2%	S21	1	2%
S82	1	1%	S76	1	2%	S22	1	2%
S85	1	1%	S78	1	2%	S28	1	2%
S92	1	1%	S82	1	2%	S30	1	2%
S94	1	1%	S85	1	2%	S40	1	2%
S10	2	2%	S92	1	2%	S54	1	2%
S22	2	2%	S96	1	2%	S55	1	2%
S32	2	2%	S101	1	2%	S58	1	2%
S44	2	2%	S2	2	4%	S61	1	2%
S46	2	2%	S10	2	4%	S66	1	2%
S67	2	2%	S32	2	4%	S67	1	2%
S99	2	2%	S33	2	4%	S85	1	2%
S19	3	4%	S34	2	4%	S95	1	2%
S21	3	4%	S52	2	4%	S96	1	2%
S52	3	4%	S67	2	4%	S98	1	2%
S55	3	4%	S69	2	4%	S10	2	4%
S60	3	4%	S84	2	4%	S32	2	4%
S77	3	4%	S95	2	4%	S42	2	4%
S95	3	4%	S13	3	6%	S63	2	4%
S18	4	5%	S30	3	6%	S75	2	4%
S76	4	5%	S99	3	6%	S76	2	4%
S78	4	5%	S81	4	7%	S81	2	4%
S13	5	6%	S91	6	11%	S99	2	4%
S69	5	6%		54		S33	3	6%
S84	6	7%				S69	3	6%
S81	8	10%				S77	3	6%
	83					S78	3	6%
						S84	3	6%
							53	

Pregunta 14			Pregunta 18			Pregunta 3		Pregunta 4	
sujeeto	menciones		sujeeto	menciones			menciones		menciones
S2	1	2%	S2	1	2%	SI	3	NO	28
S13	1	2%	S14	1	2%	NO	25	SI	0
S16	1	2%	S21	1	2%				
S19	1	2%	S30	1	2%				
S20	1	2%	S33	1	2%				
S21	1	2%	S34	1	2%				
S31	1	2%	S50	1	2%				
S43	1	2%	S51	1	2%				
S47	1	2%	S61	1	2%				
S52	1	2%	S62	1	2%				
S54	1	2%	S63	1	2%				
S55	1	2%	S81	1	2%				
S56	1	2%	S89	1	2%				
S58	1	2%	S93	1	2%				
S61	1	2%	S99	1	2%				
S64	1	2%	S10	2	5%				
S69	1	2%	S20	2	5%				
S75	1	2%	S41	2	5%				
S80	1	2%	S49	2	5%				
S85	1	2%	S72	2	5%				
S95	1	2%	S78	3	7%				
S99	1	2%	S40	5	11%				
S101	1	2%	S60	5	11%				
S10	2	4%	S27	6	14%				
S32	2	4%		44					
S82	2	4%							
S18	3	5%							
S60	3	5%							
S76	3	5%							
S77	3	5%							
S78	3	5%							
S81	3	5%							
S67	4	7%							
S84	4	7%							
	55								

Pregunta 5		Pregunta 6			Pregunta 7			Pregunta 8		
	menciones	sujeto	menciones		sujeto	menciones		sujeto	menciones	
SI	6	S10	1	2%	S3	1	2%	S6	1	2%
NO	22	S17	1	2%	S10	1	2%	S10	1	2%
		S31	1	2%	S32	1	2%	S20	1	2%
		S33	1	2%	S34	1	2%	S32	1	2%
		S34	1	2%	S44	1	2%	S34	1	2%
		S40	1	2%	S47	1	2%	S36	1	2%
		S46	1	2%	S50	1	2%	S37	1	2%
		S50	1	2%	S52	1	2%	S39	1	2%
		S52	1	2%	S53	1	2%	S40	1	2%
		S55	1	2%	S55	1	2%	S44	1	2%
		S60	1	2%	S56	1	2%	S52	1	2%
		S61	1	2%	S58	1	2%	S56	1	2%
		S67	1	2%	S59	1	2%	S62	1	2%
		S77	1	2%	S61	1	2%	S81	1	2%
		S78	1	2%	S69	1	2%	S86	1	2%
		S99	1	2%	S70	1	2%	S87	1	2%
		S22	2	4%	S77	1	2%	S100	1	2%
		S32	2	4%	S79	1	2%	S101	1	2%
		S66	2	4%	S85	1	2%	S2	2	4%
		S3	3	6%	S88	1	2%	S9	2	4%
		S13	3	6%	S92	1	2%	S13	2	4%
		S18	3	6%	S18	2	4%	S15	2	4%
		S19	3	6%	S74	2	4%	S16	2	4%
		S69	3	6%	S81	2	4%	S58	2	4%
		S75	3	6%	S2	3	6%	S73	2	4%
		S76	3	6%	S13	3	6%	S85	2	4%
		S84	3	6%	S16	3	6%	S96	2	4%
		S81	4	8%	S30	3	6%	S11	3	5%
					S60	3	6%	S28	3	5%
			50		S96	3	6%	S63	3	5%
					S91	9	17%	S91	4	7%
						54		S7	7	13%
								56		

Pregunta 9			Pregunta 10			Pregunta 12			Pregunta 13		
sujeto	menciones		sujeto	menciones		sujetos	menciones		sujetos	menciones	
S3	1	2%	S3	1	2%	S21	1	4%	S16	1	4%
S4	1	2%	S7	1	2%	S92	1	4%	S92	1	4%
S6	1	2%	S10	1	2%	S60	1	4%	S46	1	4%
S17	1	2%	S16	1	2%	S69	1	4%	S85	1	4%
S21	1	2%	S21	1	2%	S96	1	4%	S18	1	4%
S32	1	2%	S28	1	2%	S13	1	4%	S19	1	4%
S36	1	2%	S43	1	2%	S85	1	4%	S96	1	4%
S37	1	2%	S45	1	2%	S67	2	9%	S20	1	4%
S41	1	2%	S50	1	2%	S10	2	9%	S22	1	4%
S44	1	2%	S56	1	2%	S81	3	13%	S30	1	4%
S45	1	2%	S62	1	2%	S30	3	13%	S82	1	4%
S47	1	2%	S78	1	2%	S91	6	26%	S67	2	8%
S49	1	2%	S83	1	2%		23		S76	2	8%
S51	1	2%	S87	1	2%				S56	2	8%
S53	1	2%	S91	1	2%				S60	2	8%
S81	1	2%	S97	1	2%				S91	3	12%
S85	1	2%	S82	1	2%				S81	3	12%
S92	1	2%	S27	2	4%					25	
S102	1	2%	S35	2	4%						
S10	2	4%	S79	2	4%						
S30	2	4%	S40	3	7%						
S56	2	4%	S51	3	7%						
S20	3	6%	S57	3	7%						
S82	3	6%	S41	4	9%						
S78	4	8%	S60	4	9%						
S40	5	10%	S72	5	11%						
S60	11	22%		45							
	51										

Pregunta 15			Pregunta 9			Pregunta 10			Pregunta 16		
sujetos		menciones	sujeto		menciones	sujeto		menciones	sujeto		menciones
S17	1	4%	S3	1	2%	S3	1	2%	S81	1	2%
S18	1	4%	S4	1	2%	S7	1	2%	S21	1	2%
S21	1	4%	S6	1	2%	S10	1	2%	S46	1	2%
S46	1	4%	S17	1	2%	S16	1	2%	S50	1	2%
S81	1	4%	S21	1	2%	S21	1	2%	S41	1	2%
S30	1	4%	S32	1	2%	S28	1	2%	S20	1	2%
S63	1	4%	S36	1	2%	S43	1	2%	S17	1	2%
S73	1	4%	S37	1	2%	S45	1	2%	S33	1	2%
S11	1	4%	S41	1	2%	S50	1	2%	S18	1	2%
S94	1	4%	S44	1	2%	S56	1	2%	S93	1	2%
S76	1	4%	S45	1	2%	S62	1	2%	S32	1	2%
S62	2	8%	S47	1	2%	S78	1	2%	S65	1	2%
S22	2	8%	S49	1	2%	S83	1	2%	S89	1	2%
S60	10	40%	S51	1	2%	S87	1	2%	S5	1	2%
	25		S53	1	2%	S91	1	2%	S1	1	2%
			S81	1	2%	S97	1	2%	S6	1	2%
			S85	1	2%	S82	1	2%	S55	1	2%
			S92	1	2%	S27	2	4%	S10	1	2%
			S102	1	2%	S35	2	4%	S62	1	2%
			S10	2	4%	S79	2	4%	S78	1	2%
			S30	2	4%	S40	3	7%	S45	2	4%
			S56	2	4%	S51	3	7%	S27	2	4%
			S20	3	6%	S57	3	7%	S75	2	4%
			S82	3	6%	S41	4	9%	S23	2	4%
			S78	4	8%	S60	4	9%	S72	2	4%
			S40	5	10%	S72	5	11%	S82	3	6%
			S60	11	22%		45		S40	3	6%
				51					S60	12	25%
										48	

Pregunta 17			Pregunta 19			Pregunta 20		
sujeto	menciones		sujeto	menciones		sujeto	menciones	
S1	1	2%	S22	1	4%	S1	1	2%
S5	1	2%	S27	1	4%	S3	1	2%
S10	1	2%	S37	1	4%	S10	1	2%
S20	1	2%	S50	1	4%	S18	1	2%
S21	1	2%	S59	1	4%	S20	1	2%
S23	1	2%	S61	1	4%	S21	1	2%
S26	1	2%	S74	1	4%	S22	1	2%
S40	2	4%	S76	1	4%	S29	1	2%
S50	1	2%	S86	1	4%	S30	1	2%
S55	1	2%	S95	1	4%	S32	1	2%
S62	1	2%	S59	1	4%	S33	1	2%
S63	1	2%	S40	2	8%	S49	1	2%
S71	1	2%	S41	2	8%	S55	1	2%
S81	1	2%	S75	2	8%	S69	1	2%
S89	1	2%	S44	3	12%	S81	1	2%
S90	1	2%	S34	5	20%	S82	1	2%
S92	1	2%		25		S84	1	2%
S93	1	2%				S85	1	2%
S100	1	2%				S89	1	2%
S18	2	4%				S34	2	4%
S27	2	4%				S61	2	4%
S41	2	4%				S72	2	4%
S45	2	4%				S94	2	4%
S49	2	4%				S99	2	4%
S56	2	4%				S40	3	6%
S82	2	4%				S45	3	6%
S78	4	4%				S78	3	6%
S60	10	8%				S41	4	8%
	48	21%				S60	6	13%
							48	

3.2.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

PREGUNTA N° 1

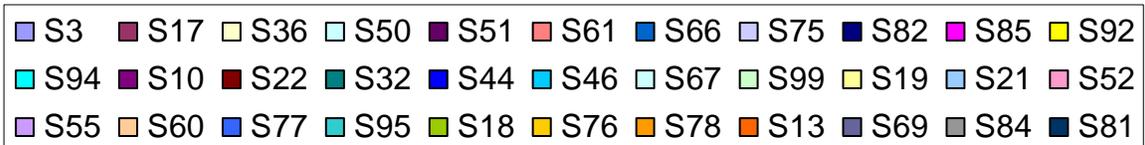
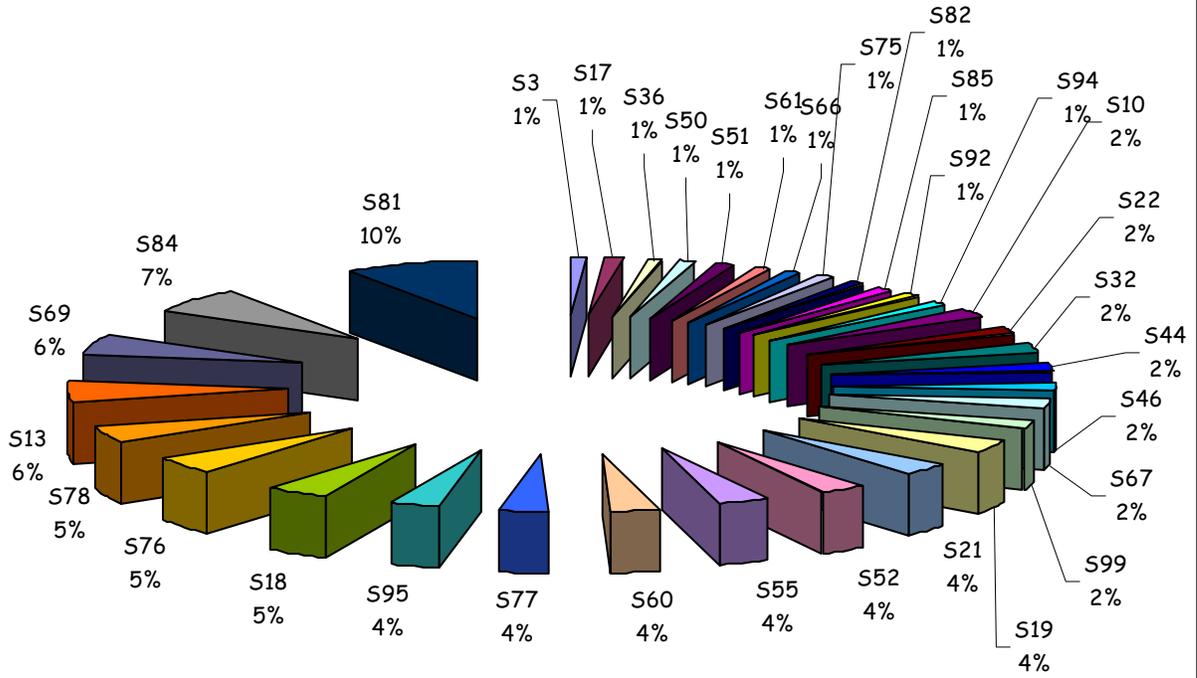
¿Menciona por lo menos tres personas con las que te gusta convivir en tu área de trabajo?

Los resultados son los siguientes:

- El 10% del personal respondió que le gusta convivir con "S81" lo que equivale a ocho menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 7% del personal respondió que le gusta convivir con "S84" lo que equivale a seis menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 6% del personal respondió que le gusta convivir con "S69" y "S13" lo que equivale a cinco menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 5%, 4%, 2% y 1%, son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con cuatro, tres, dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Como podemos observar en la grafica no son 3 sino 4 las personas con las cuales las demás personas que trabajan en el área les gustan convivir y las demás solo son interacciones mínimas.

PREGUNTA 1



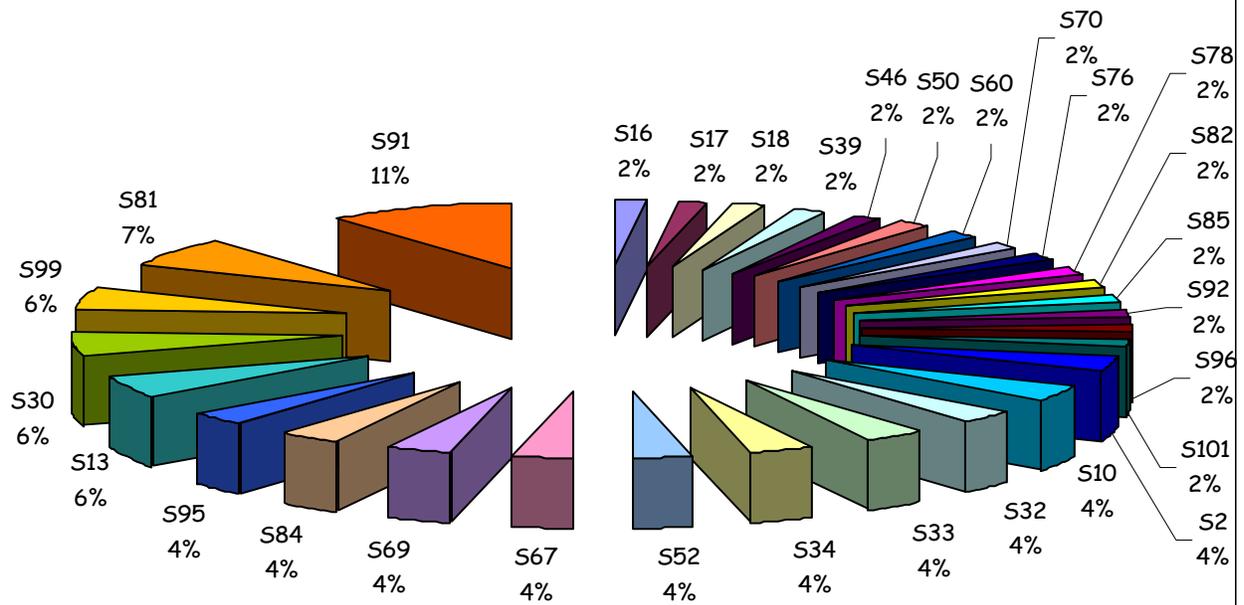
PREGUNTA N° 2

¿Menciona por lo menos dos personas con las que te gustaría trabajar?

- EL 11% del personal respondió que le gustaría trabajar con "S91" lo que equivale a seis menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 7% del personal respondió que le gustaría trabajar con "S81" lo que equivale a cuatro menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 6% lo comparte lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4%, y 2% son el resto de las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Como podemos observar la persona con la que mas quieren trabajar es el sujeto "S91" y en segundo termino los sujetos "S81", "S99", "S33", "S13". Esto seria de gran importancia tomarlo en cuenta ya que estas personas son básicas para la formación de grupos y equipos de trabajo ya que se identifican por un buen desempeño en su trabajo, lo que hace que los demás quieran trabajar con ellos.

PREGUNTA 2



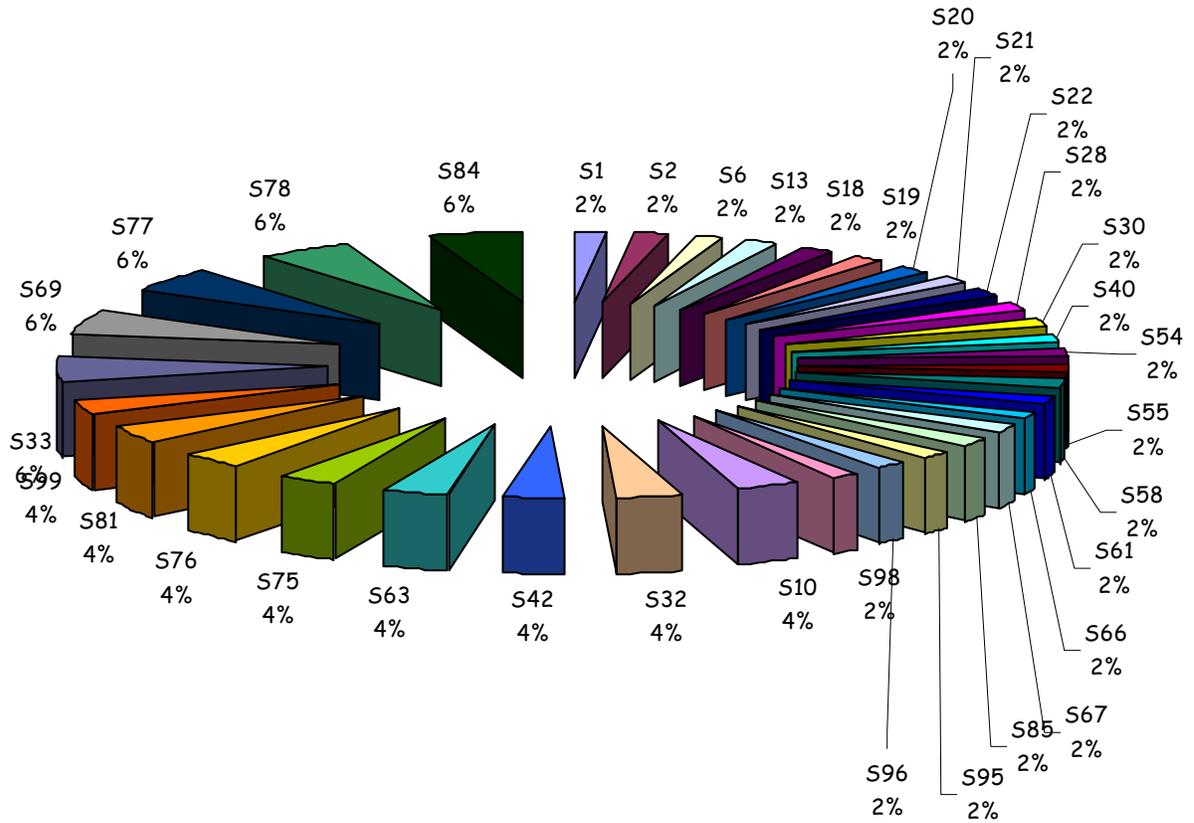
PREGUNTA N° 11

¿Menciona por lo menos dos personas con las que pasas tu tiempo libre dentro de la institución?

- El 6% del personal respondió que pasan su tiempo libre con "S84", "S78", "S77", "S69", "S33" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4% del personal respondió que pasan su tiempo libre con "S99", "S81", "S76", "S75", "S63", "S42", "S32", "S10" lo que equivale a dos menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 2% son el resto de las personas que obtuvieron una sola mención con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Como se puede abalizar en la pregunta nos menciona con quien pasas tu tiempo libre, en primer termino los sujetos mas mencionados fueron los siguientes "S84", "S78", "S77", "S69", "S33" ya que estos sujetos se caracterizan por ser unas personas accesibles y/o comparten algo en común, y en segundo termino los sujetos "S99", "S81", "S76", "S75", "S63", "S42", "S32", "S10", los cuales se caracterizan por la convivencia diaria.

PREGUNTA 11



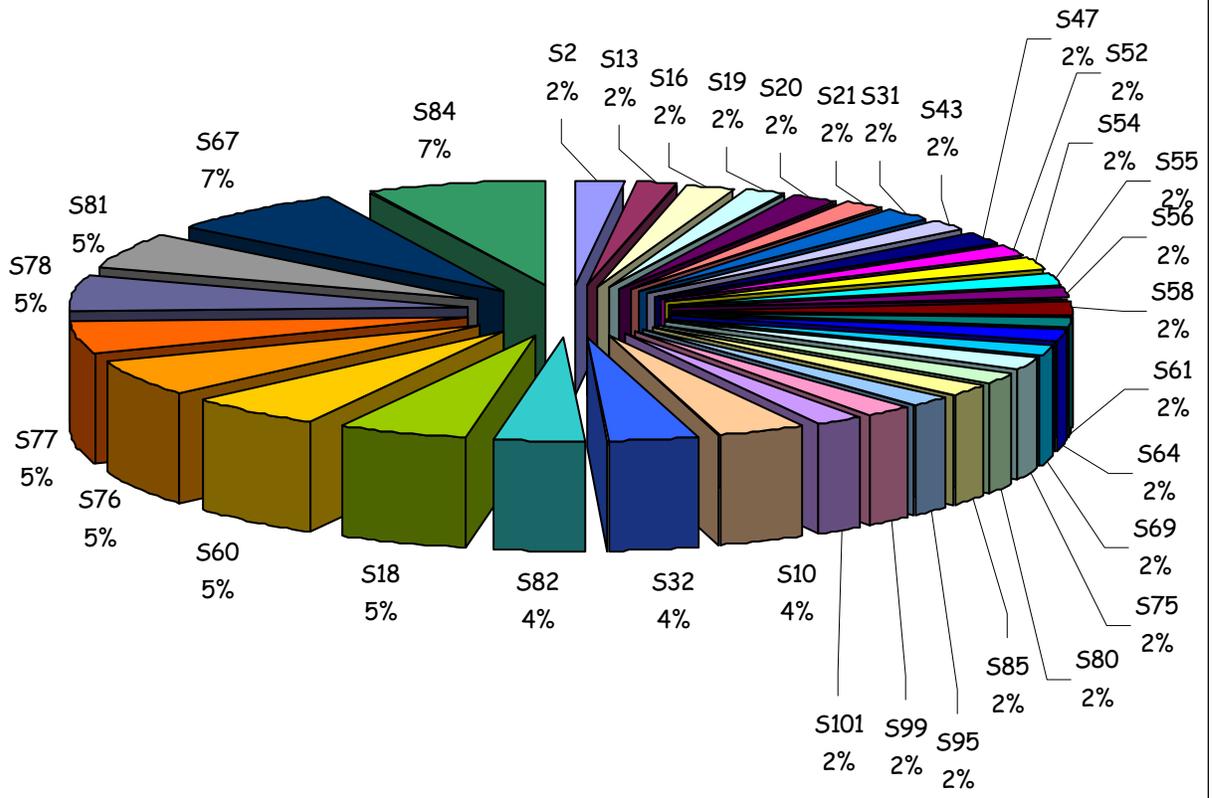
PREGUNTA N° 14

¿Menciona por lo menos 2 personas que consideras tus amigos en tu área o subdirección?

- El 7% del personal respondió que consideran como sus amigos "S84" "S67" lo que equivale a cuatro menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 5% del personal respondió que consideran como sus amigos "S81", "S78", "S77", "S76", "S60", "S18", "S82", "S32", "S10" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4% y 2 % son el resto de las personas que obtuvieron una dos y una mención respectivamente con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Al analizar los resultados observamos que estas personas son consideradas como "amigos" lo cual es muy subjetivo ya que cada sujeto que lo menciona consideran esto por la relación de convivencia, la confianza y las características comunes que cada uno de ellos tiene.

PREGUNTA 14



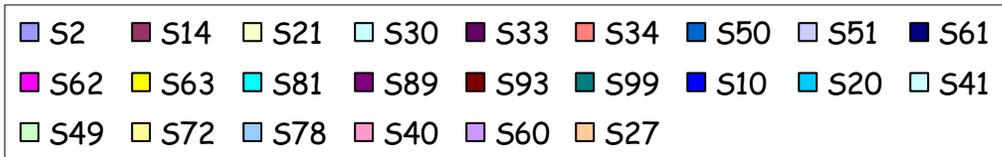
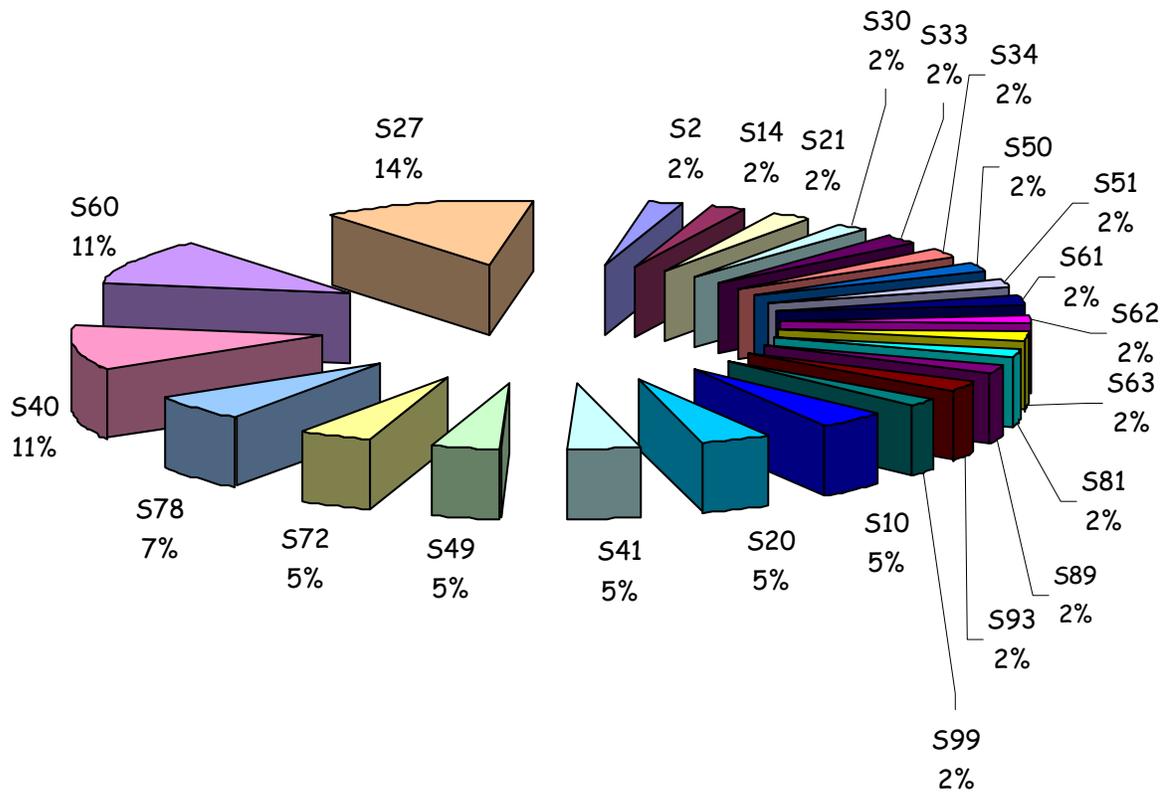
PREGUNTA N° 18

¿Menciona por lo menos 2 personas con las cuales NO tendrías relación alguna?

- El 14% del personal respondió que NO le gustaría tener relación alguna con "S27" lo que equivale a seis menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 11% del personal respondió que NO le gustaría tener relación alguna con "S60" "S40" lo que equivale a cinco menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 7% del personal respondió que NO le gustaría tener relación alguna con "S78" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 5% y 2% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

En esta pregunta observamos que el sujeto con el cual no tendrían relación alguna es "S27" dicho sujeto es una mujer de edad avanzada la cual se caracteriza por tener un mal carácter además de ser una persona que provoca conflictos de su persona hacia los demás sujetos que trabajan ahí. Y los demás sujetos mencionados se caracterizan por ser personas mal habladas o groseras y es por ello que los demás sujetos no interactúan con ellos.

PREGUNTA 18



RELACIONES DE AMISTAD

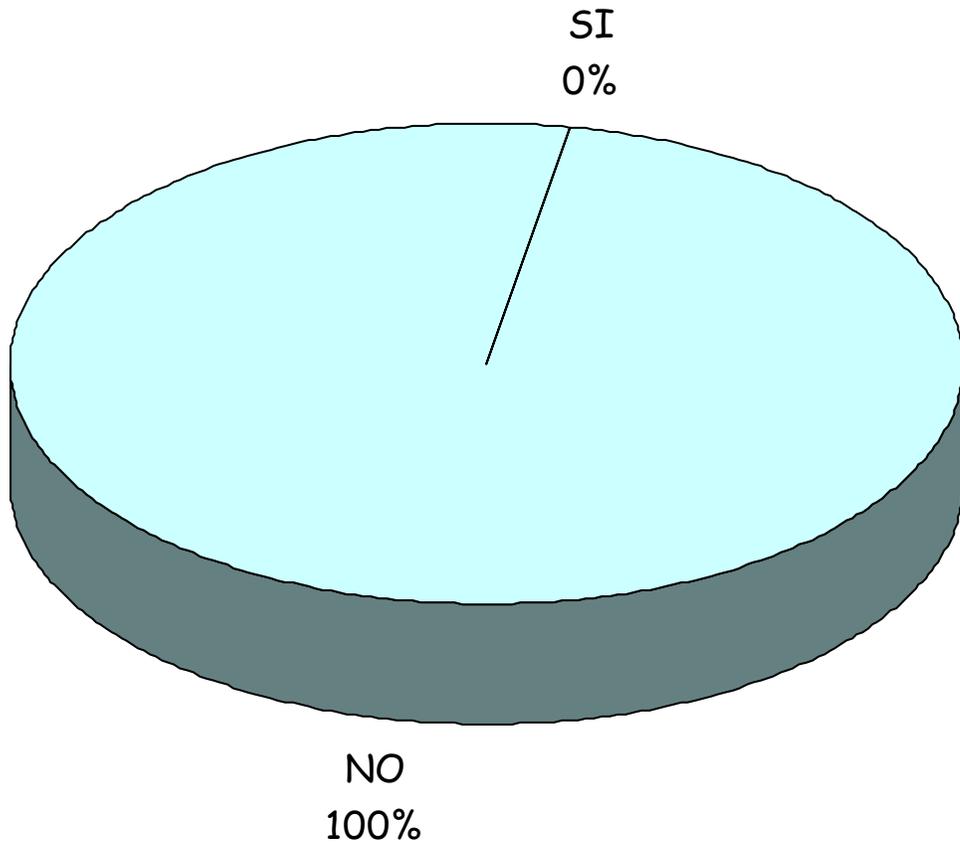
La segunda dimensión que detallaremos y para el estudio de nuestra investigación son la denominada "relaciones de amistad" pero en realidad son dos preguntas concretas las cuales cuestionan si el sujeto es casado o no cuenta con una pareja en este momento, la pregunta numero 3 fue sacada del estudio ya que no cumple con un criterio amplio para la investigación

PREGUNTA N° 4

¿Menciona si actualmente tienes una relación de novios en la institución?

- El 100% que equivale a los 29 sujetos que respondieron que no tenía una relación de noviazgo en la institución.

PREGUNTA 4

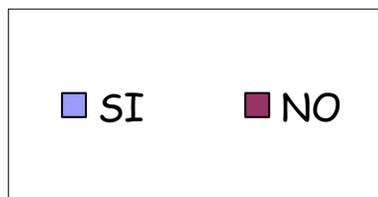
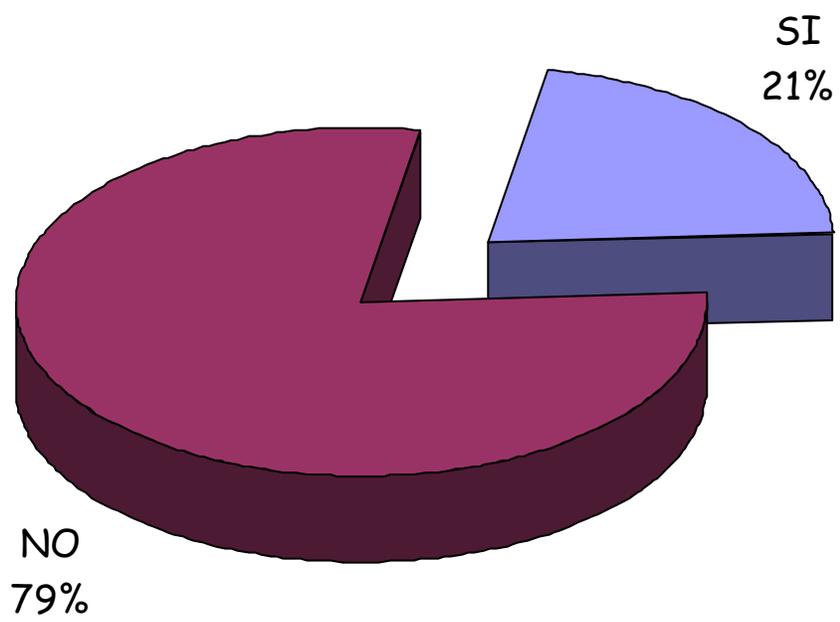


PREGUNTA N° 5

¿Menciona si tienes una relación más formal dentro de la institución (matrimonio)?

- El 21% del personal encuestado que respondió que goza de una relación de matrimonio dentro de la institución y el 79% no tiene dicha relación de matrimonio. Cabe mencionar que los sujetos que si cuentan con esta relación no trabajan en la misma área debido a las políticas de la institución, las cuales prohíben labora dentro de la misma área de trabajo es decir el mismo departamento, poro no se prohíbe el laboran dentro de la misma institución.

PREGUNTA 5



TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es la tercera dimensión de estudio dentro de la investigación es por ello que ocupa una gran serie de preguntas que se son 6,7,8,9,10. Y que se detallan a continuación.

En la pregunta que continuación se detalla hay que mencionar que el sujeto que aparece es por ser el que mas prevalece en las respuestas de los encuestados y aunque se piden dos sujetos las personas encuestadas dan un resultado emitiendo quizás a una en común.

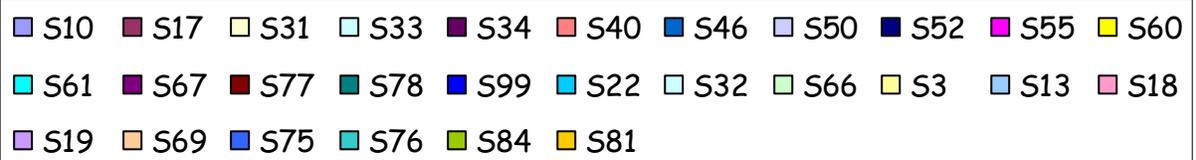
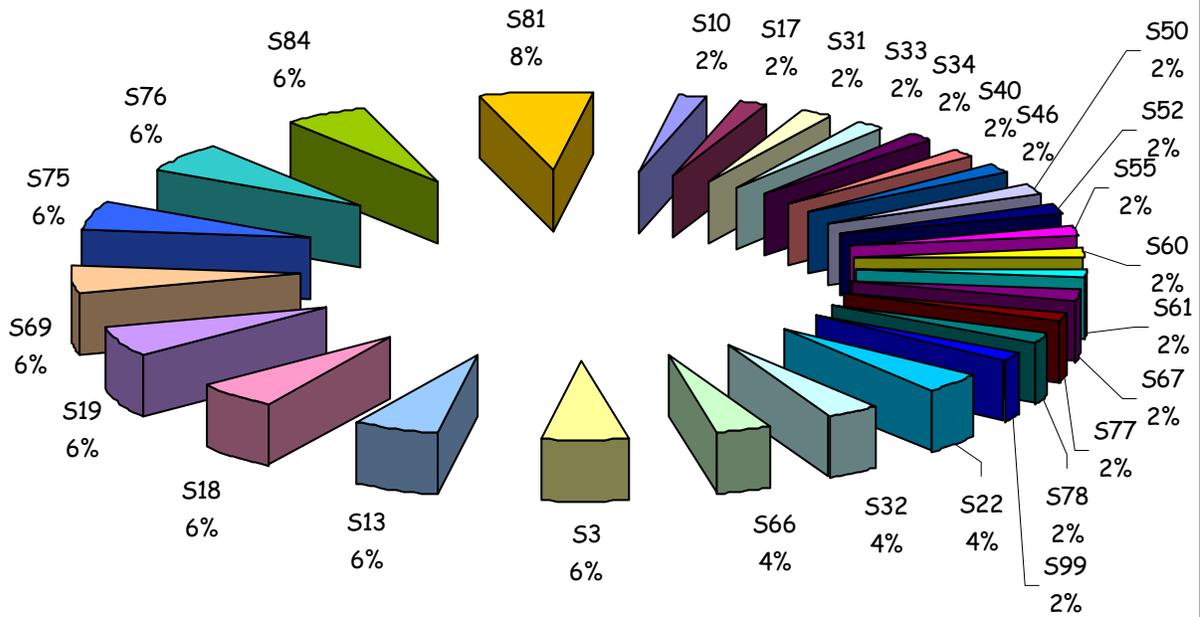
PREGUNTA N° 6

¿Menciona a dos personas con las que trabajas en equipo?

- El 8% respondió que trabaja en equipo con "S81" lo que equivale a cuatro menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 6% respondió que trabajan en equipo y lo comparten "S84", "S76", "S75", "S69", "S19" "S18", "S13", "S3"
- El 4% y 2% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos

Es de suma importancia tomar en cuenta los resultados ya que el sujeto mas participativo en los grupos que se crean en la institución es el sujeto "S81"y en segundo termino los demás que se mencionan con lo cual la formación de un equipo de trabajo entre estas personas seria de suma eficacia para la culminación de metas y objetivos.

PREGUNTA 6

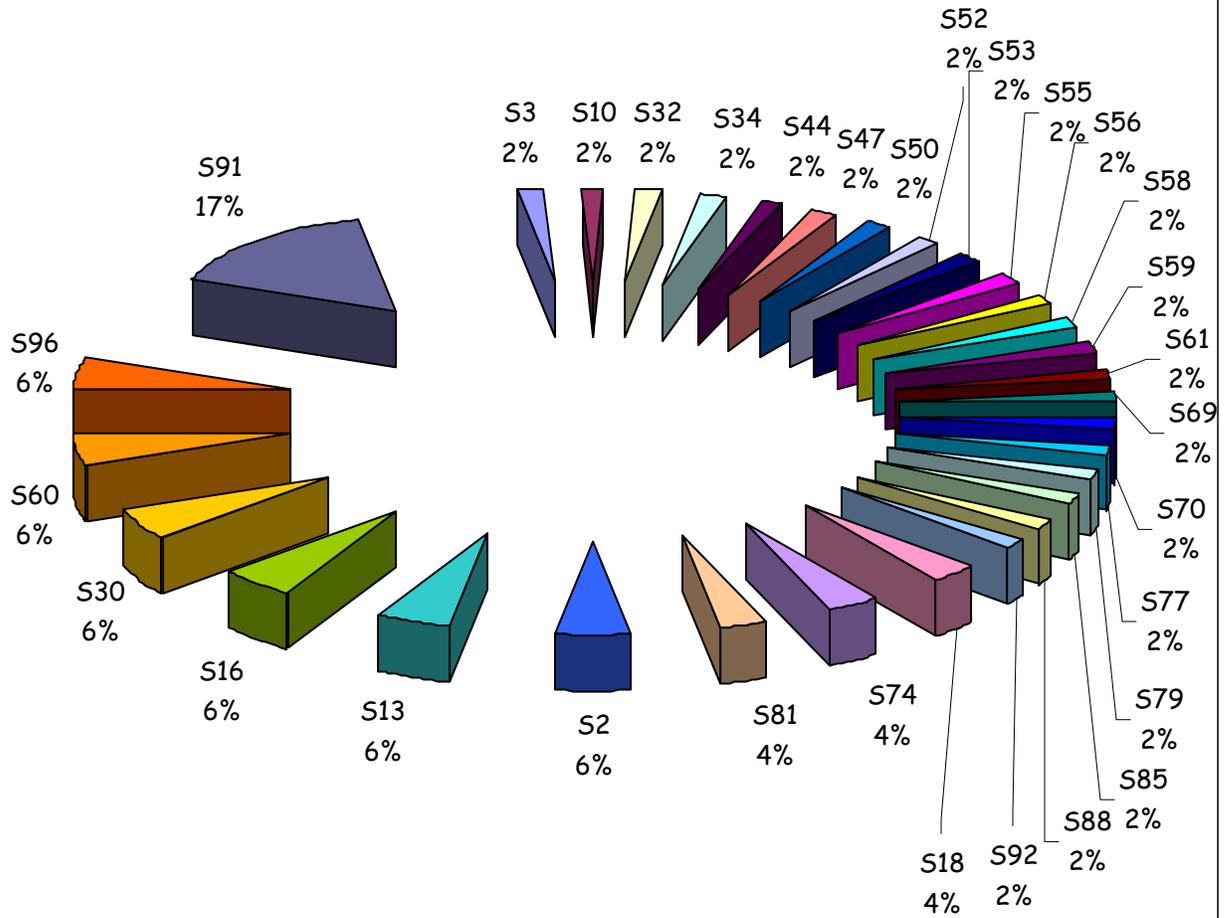


PREGUNTA N° 7

¿Menciona por lo menos dos personas a quien preferirías para trabajar en equipo?

- El 17% del personal menciona que preferiría trabajar en equipo con "S91" lo que equivale a nueve menciones por parte de todos los sujetos encuestados, cabe mencionar que esta persona es una subdirectora, la cual ah tenido diversos reconocimientos por su desempeño dentro de la institución.
- El 6% respondió que a quien preferiría para trabajar en equipo y lo comparten "S96", "S60", "S30", "S16", "S13", "S2 lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4% y 2% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.corresponde al resto.

PREGUNTA 7



S3	S10	S32	S34	S44	S47	S50	S52
S53	S55	S56	S58	S59	S61	S69	S70
S77	S79	S85	S88	S92	S18	S74	S81
S2	S13	S16	S30	S60	S96	S91	

PREGUNTA N° 8

¿Menciona por lo menos dos personas con quien te gustaría trabajar en equipo en un área, departamento, o subdirección ajena en la que te encuentras?

El 13% menciona que le gustaría trabajar con "S7", lo que equivale a siete menciones por parte de todos los sujetos encuestados.

El 7% menciona que le gustaría trabajar con "S91" lo que equivale a cuatro menciones por parte de todos los sujetos encuestados.

El 5% menciona que le gustaría trabajar con "S63", "S28", "S11" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.

El 4% y 2% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Estos resultados sirve para la formación de un equipo multidisciplinario ya que este equipo abarcaría con una diversidad de profesionistas que trabajan en una área diferente con lo cual se podrían hacer cosas diferentes y con resultados mas concretos cuales harían grandes aportaciones a la investigación de los objetivos que la institución les encomiende,

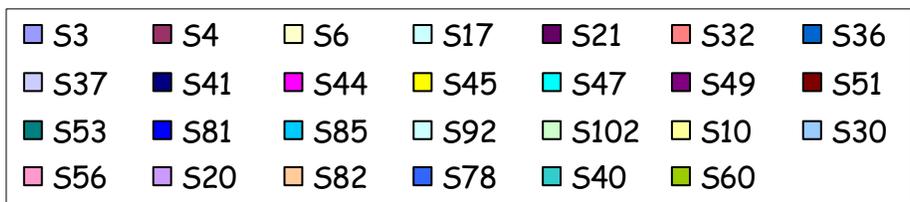
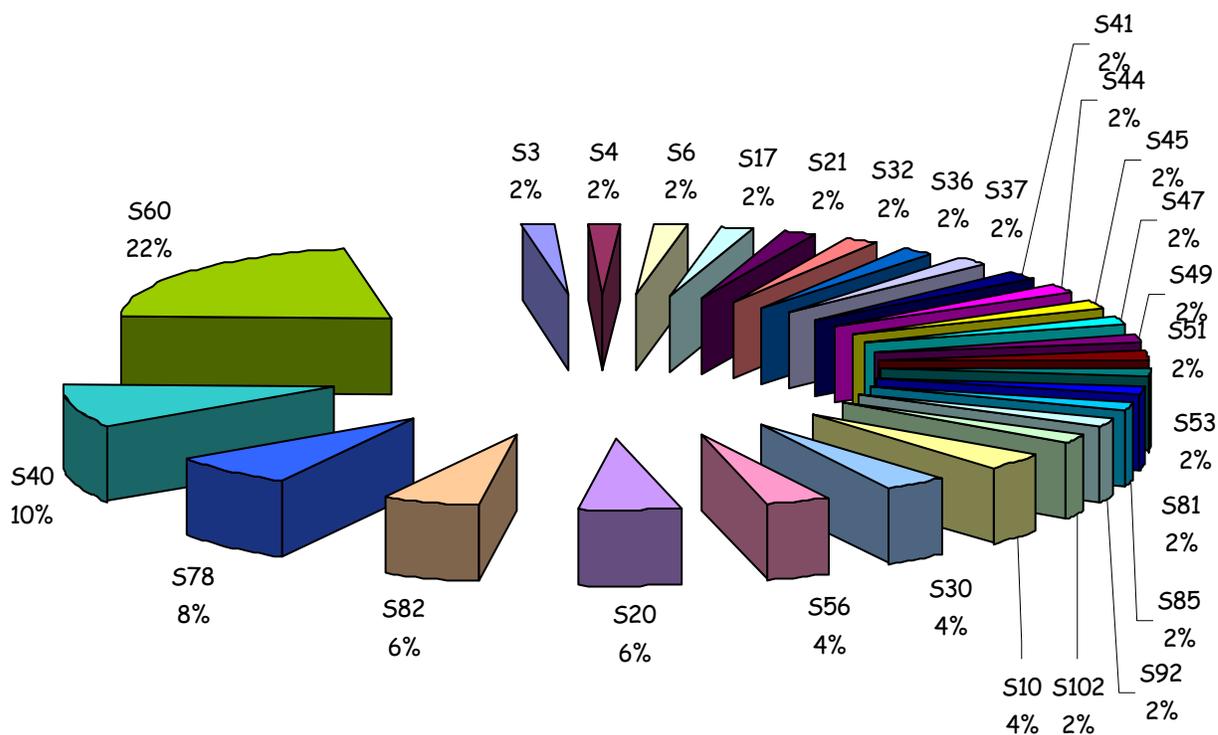
PREGUNTA N° 9

¿Menciona por lo menos dos personas con las cuales NO trabajarías en equipo en tu subdirección?

- El 22% respondió que no le gustaría trabajar con "S60" lo que equivale a once menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 10% respondió que no le gustaría trabajar con "S40" lo que equivale a cinco menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 8% respondió que no le gustaría trabajar con "S78", lo que equivale a cuatro menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 6% respondió que no le gustaría trabajar con "S82" y "S20" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4% y 2% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Cabe mencionar que en esta pregunta el sujeto "S60" salio con un fuerte porcentaje ya que dicha persona fue impuesta en el área de trabajo como jefe inmediato de todos los demás sujetos y con todo ello además de acarrear problemas con los demás sujetos, los mismos no defecan tener relación alguna con este sujeto, ya que ellos mismos mencionan que fue impuesto y no se merecía tener este lugar ya que es una persona autoritaria y arrogante, todo esto mencionado por los mismos sujetos.

PREGUNTA 9



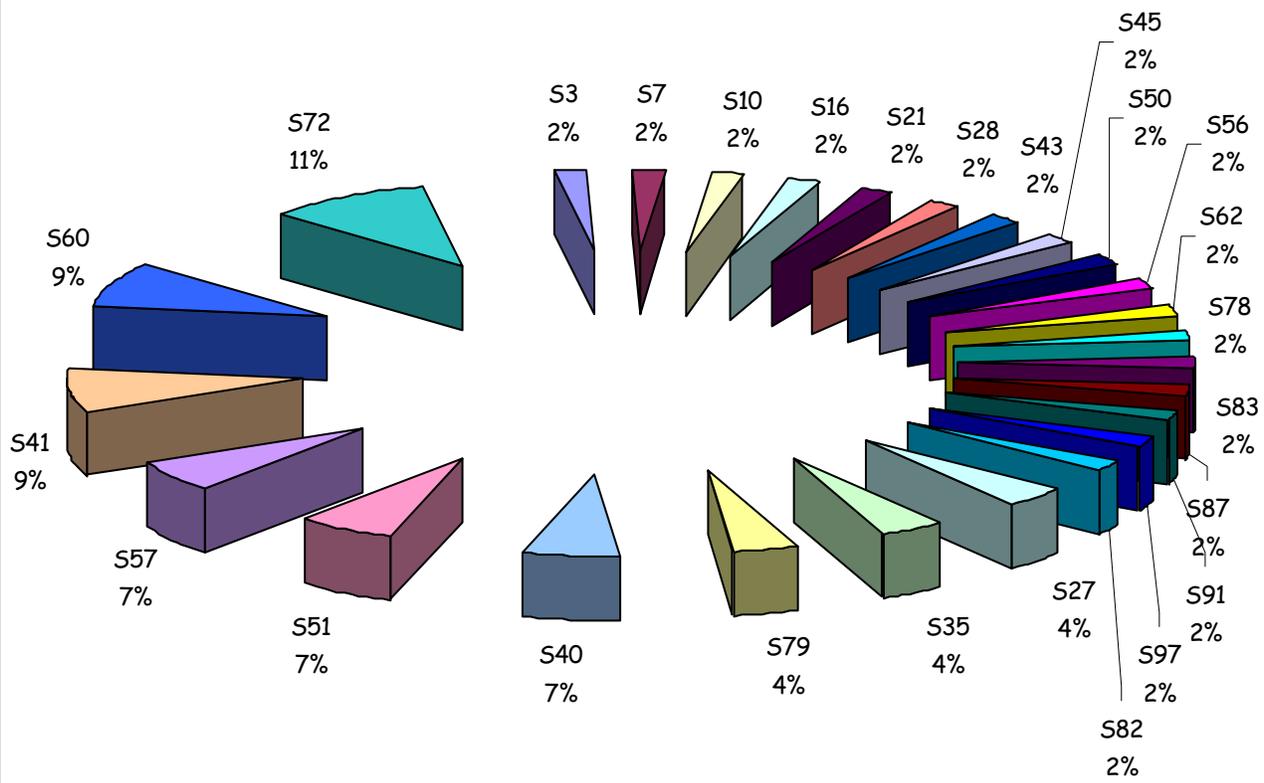
PREGUNTA N° 10

¿Menciona por lo menos dos personas con las cuales NO trabajarías en equipo en otra subdirección?

- El 11% menciona que no le gustaría trabajar en equipo en otra subdirección con "S72" lo que equivale a cinco menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 9% menciona que no le gustaría trabajar en equipo en otra subdirección con "S60" y "S41" lo que equivale a cuatro menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 7% menciona que no le gustaría trabajar en equipo en otra subdirección con "S57", "S51", "S40" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 2% y 1%, son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

El sujeto que tuvo mayor porcentaje es el "S72" ya que mencionen que dicho sujeto es muy grosero y conflictivo dentro de toda la institución. Y los demás sujetos mencionados no trabajarían con ellos por otros motivos.

PREGUNTA 10



LIDERAZGO

La cuarta dimensión que detallaremos y para el estudio de nuestra investigación es el liderazgo y en esta dimensión solo decidí enfocarme a tres preguntas específicas dichas preguntas son los números 12, 13,15. Las cuales se detallan a continuación

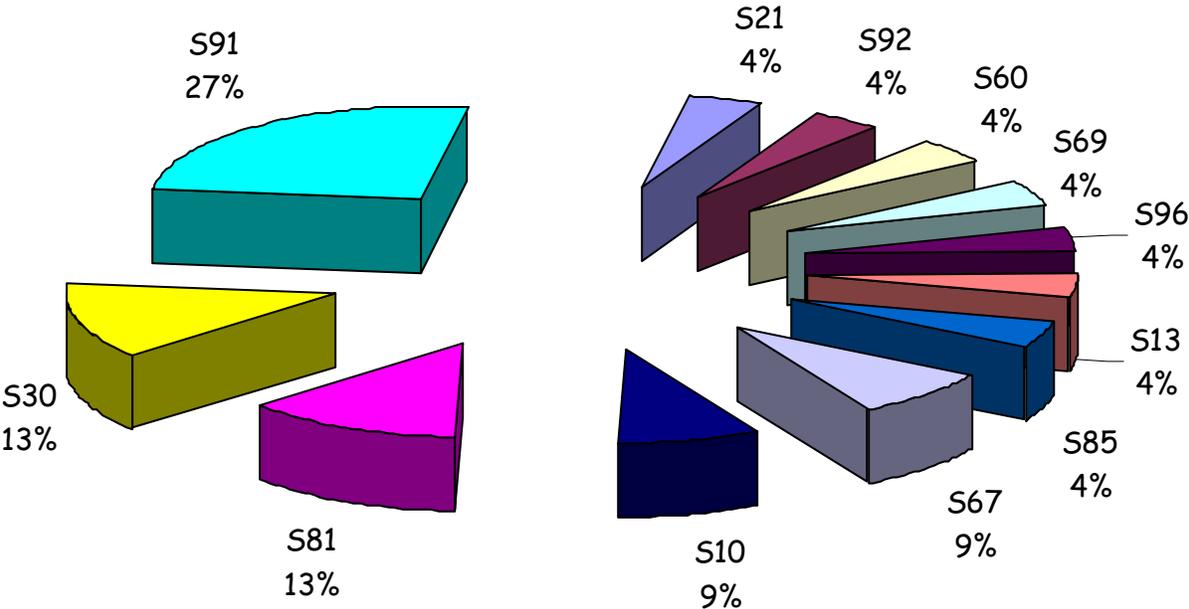
PREGUNTA N° 12

¿Menciona a una persona líder en tu subdirección?

- El 27% considera que "S91" es un líder dentro de su subdirección, lo que equivale a seis menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 13% considera que "S30" y "S81" que son un líder dentro de su subdirección lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 9% considera que "S10","S67" que son es un líder dentro de su subdirección lo que equivale a dos menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Esta persona con mayor porcentaje es mujer y es líder dentro del área de trabajo por su alto desempeño en la realización de su trabajo su desempeño, y profesionalismo además se identifica por ser una persona carismática, amigable.

PREGUNTA 12



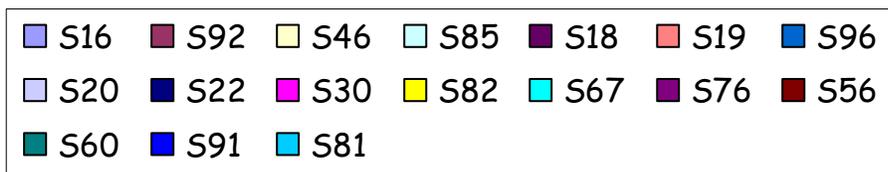
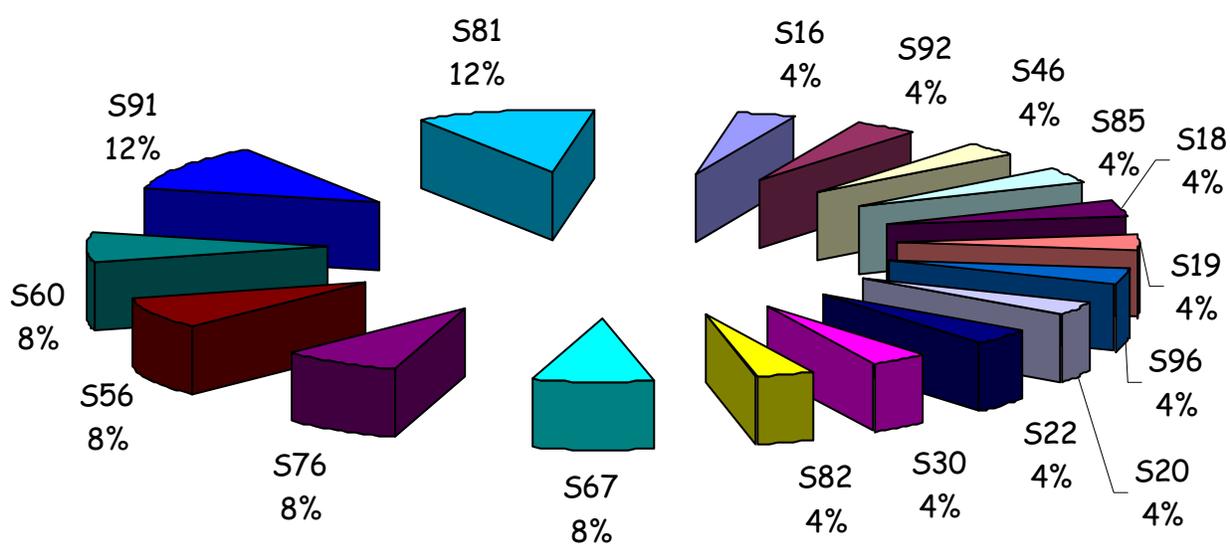
PREGUNTA N° 13

¿Menciona por lo menos una persona que creas que es el líder en tu área o subdirección?

El 12% considera que S81 y S91 creen que son líderes, el 8% lo comparten S60, S56, S76 y S67 el 4% corresponde al resto.

Estas personas son consideradas líderes dentro del área de trabajo y son vistas así ya que ellos cuentan con diversas características que deben de tener los líderes sin embargo no cuentan con todas ellas para ser unos líderes natos y es por ello que solo son considerados.

PREGUNTA 13



PREGUNTA N° 15

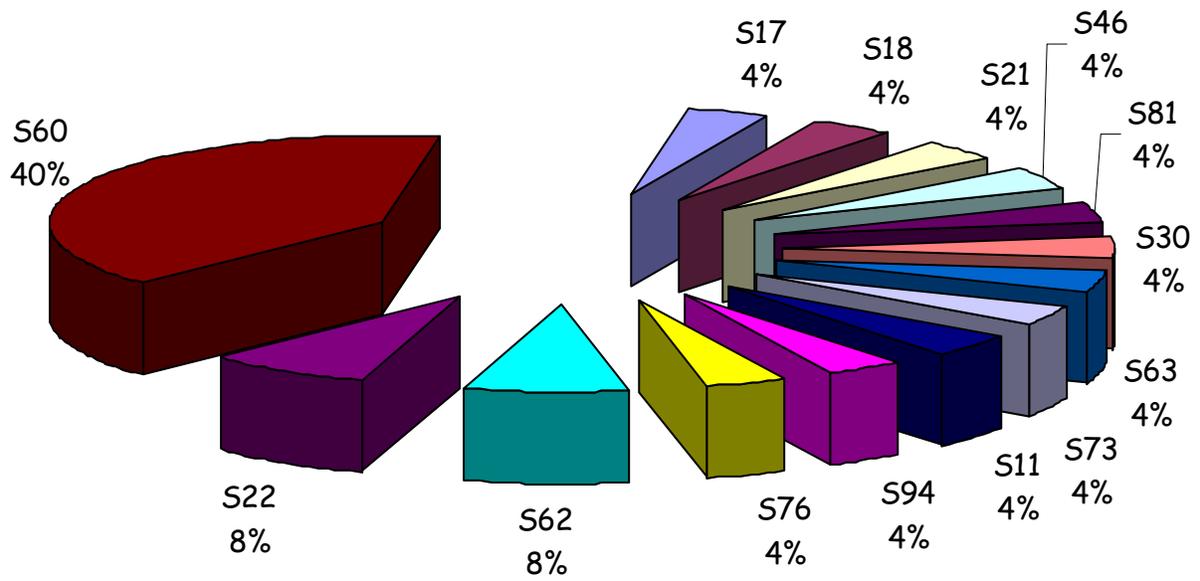
¿Menciona a una persona que NO es líder pero sin embargo por el puesto que tiene lo es?

- El 40% considera que "S60" no es un líder pero sin embargo por el puesto que tiene lo es esto equivale a diez menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 8% considera que S22 y S62 no son líderes pero sin embargo lo son por el puesto que tienen lo que equivale a dos menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos, corresponde al resto

El sujeto marcado con "S60" es el director del departamento de encuestas en la cual se realizo dicha investigación además de ser el sujeto que obtuvo el mayor porcentaje en la pregunta 9 la cual dice Menciona por lo menos dos personas con las cuales NO trabajarías en equipo en tu subdirección.

Es considerado que no es un líder nato ya que dicho sujeto fue impuesto en el área por el director del Instituto Nacional Estadística Geografía e Informática (INEGI), las personas consideran que el no se merecía este puesto ya que no es una persona constante, una persona altanera, arrogante y siempre esta encima de ellos para que realicen su trabajo lo cual ellos consideran que no es bueno, y ellos consideran que hay otras personas a las cuales ellos consideran lideres natos y que se merecían mas este puesto por meritos propios.

PREGUNTA 15



RECHAZO

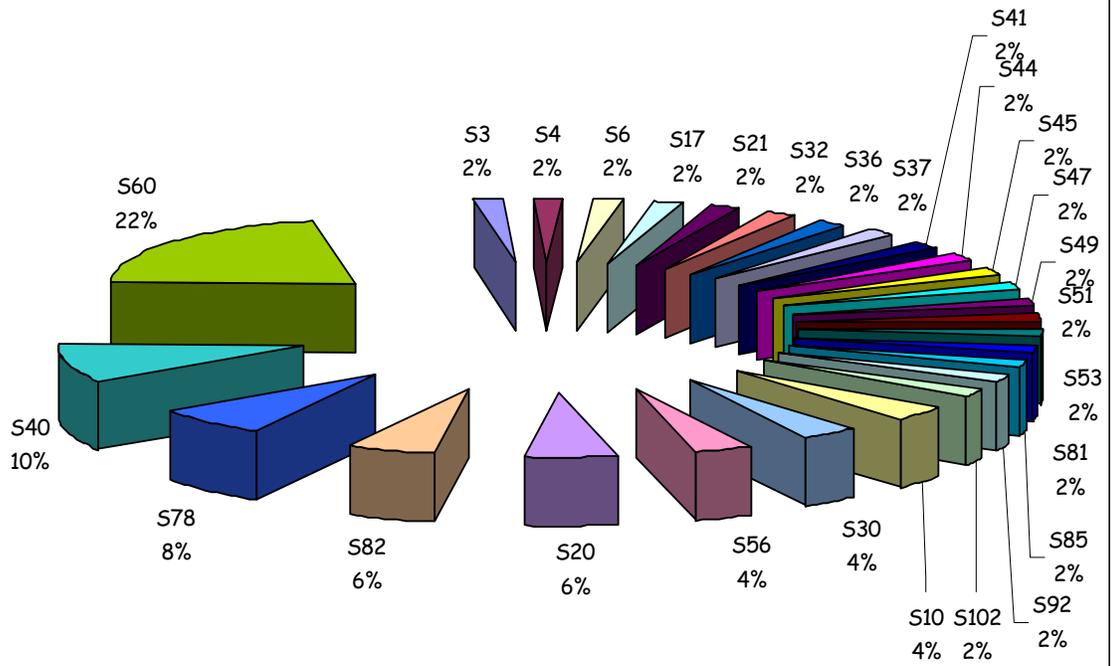
La quinta dimensión y por consiguiente la última que detallaremos y para el estudio de nuestra investigación son la denominada "rechazo" y en esta dimensión cabe mencionar que se repiten la pregunta número 9 y 10 ya que dichas preguntas tienen dos enfoques dentro del test dichas preguntas son 9, 10, 16, 17, 19, 20. Las cuales se detallan a continuación

PREGUNTA N° 9

¿Menciona por lo menos dos personas con las cuales no trabajarías en equipo en tu subdirección?

- El 22% respondió que no le gustaría trabajar con "S60" lo que equivale a once menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 10% respondió que no le gustaría trabajar con "S40" lo que equivale a cinco menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 8% respondió que no le gustaría trabajar con "S78", lo que equivale a cuatro menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 6% respondió que no le gustaría trabajar con "S82" y "S20" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4% y 2% son las personas que obtuvieron las menciones más bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

PREGUNTA 9



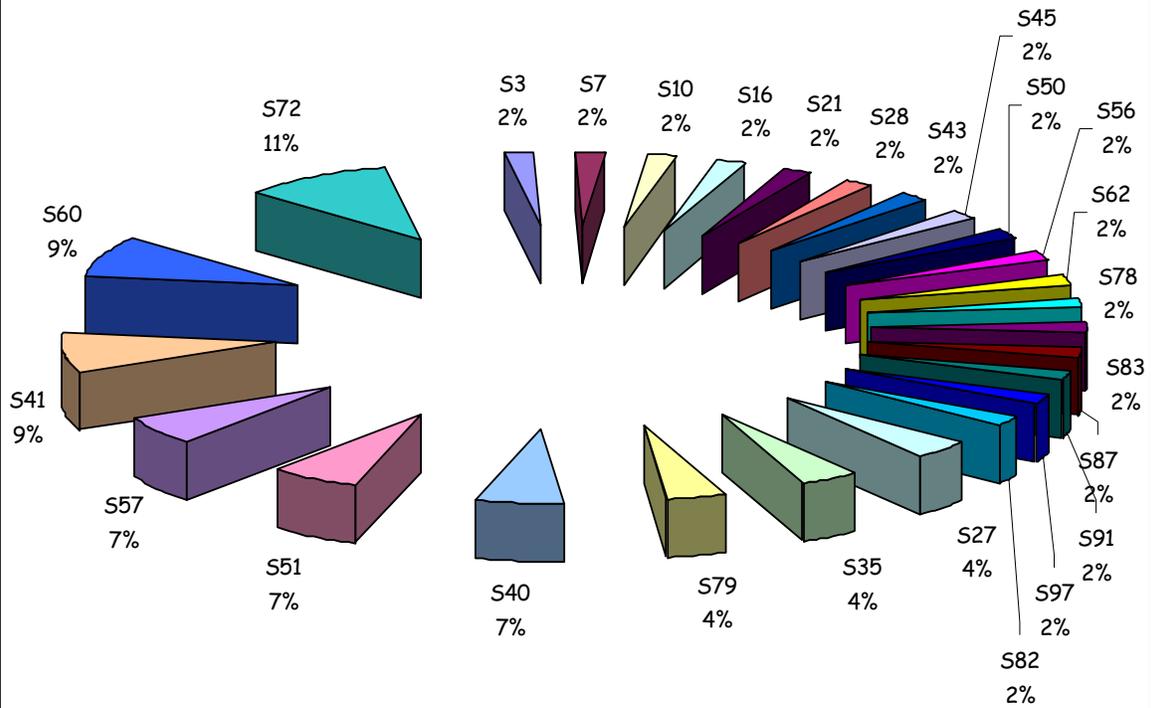
S3	S4	S6	S17	S21	S32	S36
S37	S41	S44	S45	S47	S49	S51
S53	S81	S85	S92	S102	S10	S30
S56	S20	S82	S78	S40	S60	

PREGUNTA N° 10

¿Menciona por lo menos dos personas con las cuales no trabajarías en equipo en otra subdirección?

- El 11% menciona que no le gustaría trabajar en equipo en otra subdirección con "S72" lo que equivale a cinco menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 9% menciona que no le gustaría trabajar en equipo en otra subdirección con "S60" y "S41" lo que equivale a cuatro menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 7% menciona que no le gustaría trabajar en equipo en otra subdirección con "S57", "S51", "S40" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 2% y 1%, son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

PREGUNTA 10

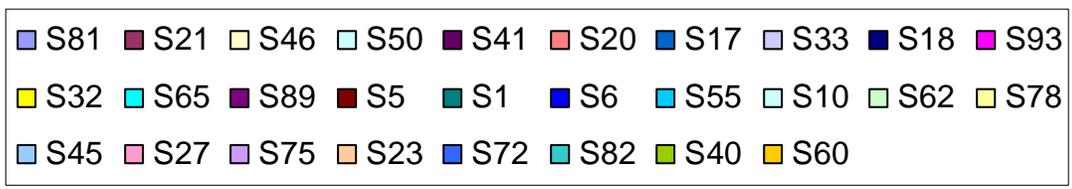
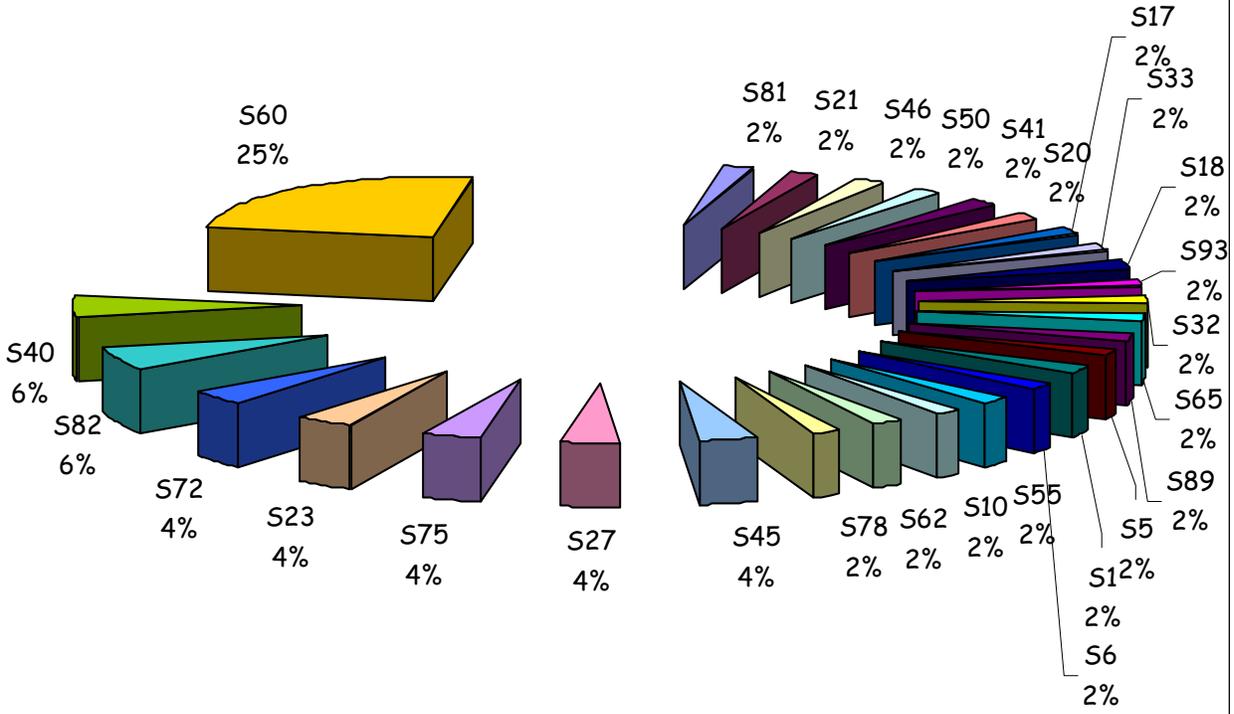


PREGUNTA N° 16

¿MENCIONA POR LO MENOS DOS PERSONAS CON LAS CUALES NO TRABAJARÍAS?

- El 25% menciona que no trabajaría con "S60" lo que equivale a doce menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 6% menciona que no trabajaría con "S40" y "S82" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4% y 2%, son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

PREGUNTA 16



PREGUNTA N° 17

¿Menciona por lo menos dos personas con las cuales no tendrías una relación de trabajo?

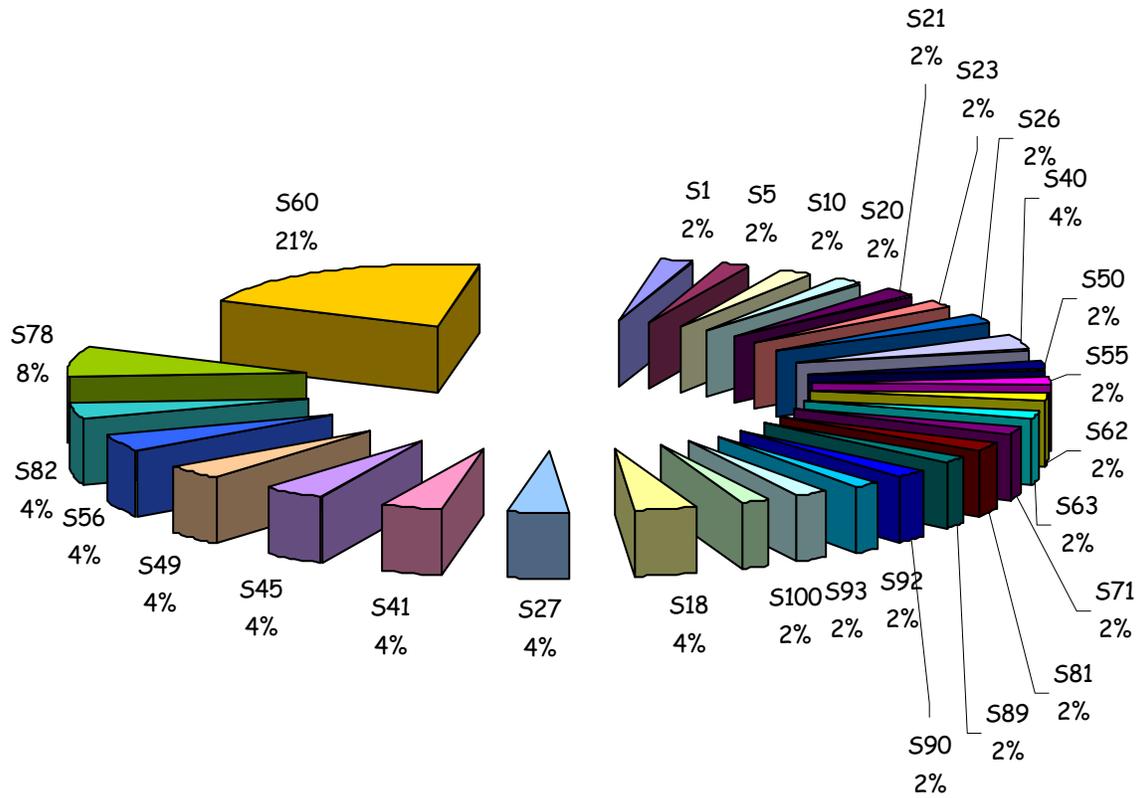
El 21% respondió que no tendría una relación de trabajo con "S60" lo que equivale a diez menciones por parte de todos los sujetos encuestados.

El 8% respondió que no tendría una relación de trabajo con "S78" lo que equivale a ocho menciones por parte de todos los sujetos encuestados.

El 4% y 2% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Así mismo como en la pregunta 9 y 15 en esta pregunta el sujeto "S60" es el que obtiene el mayor porcentaje y es un sujeto con el cual no quieren trabajar i con lo cual nos muestra que es un serio problema contar con un sujeto que no es aceptado en el ámbito personal ni en el profesional.

PREGUNTA 17



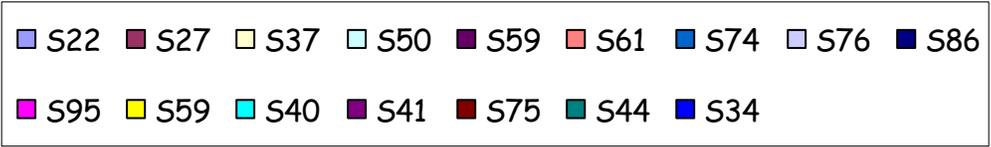
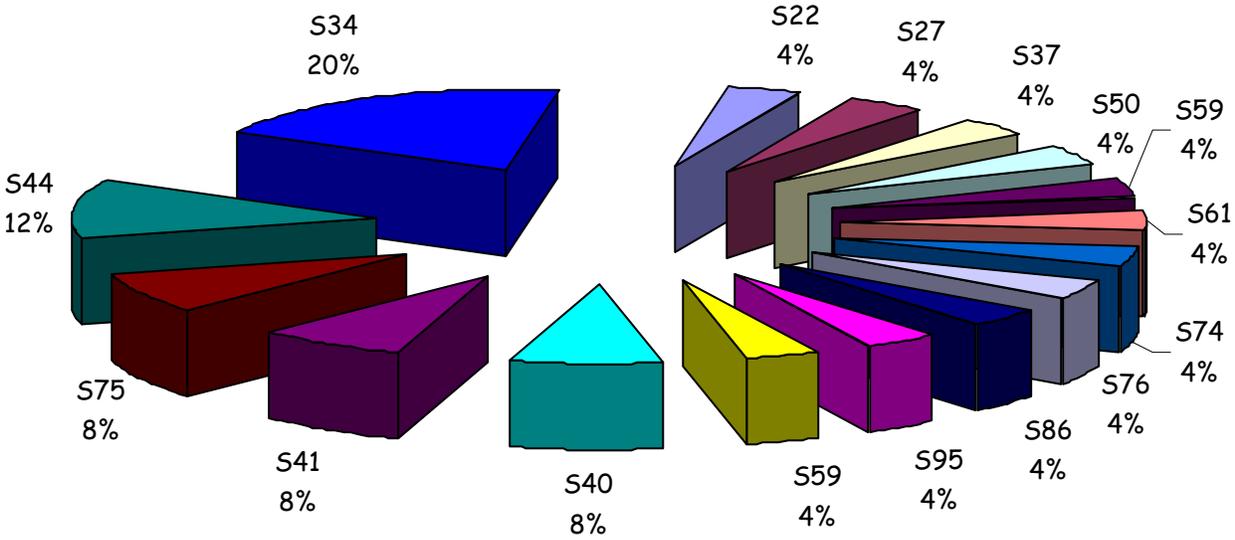
PREGUNTA N° 19

¿Menciona por lo menos una persona que consideras una persona aislada?

- El 20% respondió que la persona mas aislada es "S34" lo que equivale a cinco menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 12% respondió que la persona mas aislada es "S44" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 8% respondió que la persona mas aislada es "S75", "S41" y "S40" lo que equivale a dos menciones por parte de todos los sujetos encuestados.
- El 4% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Se considera una persona aislada al sujeto "S34" ya que es una persona que no convive con los demás sujetos en el área de trabaja, mencionan que es una persona muy callada y seria y no le gusta mucho la convivencia cabe mencionar que esta persona lleva años trabajando en el mismo puesto y en la misma área.

PREGUNTA 19



PREGUNTA N° 20

¿Menciona por lo menos dos personas que no consideras tus amigos?

El 13% menciona que no considera a un amigo a "S60" lo que equivale a seis menciones por parte de todos los sujetos encuestados.

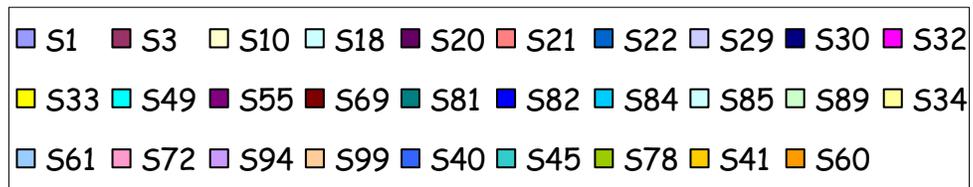
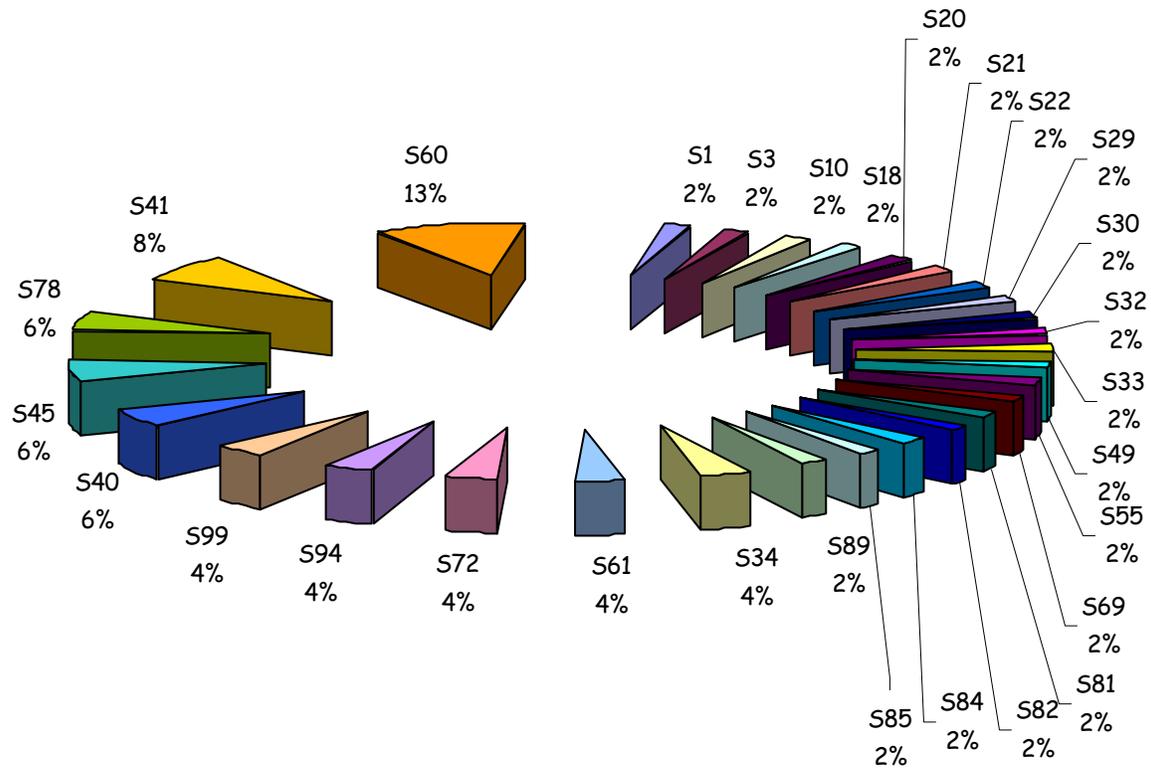
El 8% menciona que no considera a un amigo a "S41" lo que equivale a cuatro menciones por parte de todos los sujetos encuestados.

El 6% menciona que no considera a un amigo a "S78", "S45" Y "S40" lo que equivale a tres menciones por parte de todos los sujetos encuestados.

El 4% y 2% son las personas que obtuvieron las menciones mas bajas con dos y una mención respectivamente y con lo cual no daña los resultados, pero sin embargo son de suma importancia para el entendimiento de los mismos.

Al igual que en la pregunta 14 el considerar que no es "amigo" es subjetivo ya que quizás dichas personas no llenan las características, ni perspectivas que ellos desean para ser un "amigo" y es por ello que no lo consideran para la formación de una amistad.

PREGUNTA 20



3.2.4 ANALISIS GENERAL

Todas las relaciones sociales interfieren de una forma singular en las actividades de una persona el relacionarse el conocer a nuevas personas trae consigo cambios en la forma de actuar, de conducirse, de ser. Las relaciones se gestan en un centro de trabajo, en primer plano el conocer al "nuevo (a)" integrante de la empresa o aquel que ha sido transferido de otra institución, o es más de otra área de trabajo, o aquel que ha recibido un denegación en su misma área. El comunicarse con la otra persona el sujeto se empieza a integrar a un nuevo mundo, un mundo donde existen reglas determinadas por la institución y las que los mismos sujetos crean dentro de la misma área un ejemplo la hora del almuerzo.

Y todo esto conlleva a un cambio en el clima organizacional de una oficina en donde la mayoría de las personas están acostumbradas a un trabajo y una vida llena de monotonía el tener a una o mas personas nuevas(os) conlleva un conocimiento en primer plano de la persona es decir la primera impresión esto ayudara a tener una percepción buena o mala de la persona, dichas percepciones se hacen de la siguiente manera preguntándonos, cómo es, cual es su manera de hablar, de vestirse, de conducirse, es guapo, es joven, etc.

En segundo plano el acercamiento a la persona, romper con la percepción que se tiene de el o ella, el entablar una comunicación, el preguntarle de su vida, gustos, etc. Si todo esto resulta de una forma agradable y se pierden las percepciones se entablara una buena relación ya que la percepción era la correcta.

Si dichas percepciones no son acertadas si mi percepción que tengo acerca de un sujeto es que es grosero, informal, no sociable, altanera, etc. La percepción es otra esto conlleva a una ruptura de la relación un alejamiento un rechazo hacia la persona, esto implica un cierto alejamiento laboral el no compartir cierto tiempo en la misma oficina el rechazo hacia su presencia, la no integración para el trabajo en equipo, el trabajar como un grupo.

Todo esto nos conlleva aseverar de acuerdo a nuestra pregunta de investigación que la influencia de estas relaciones interpersonales si interfiere en el clima organizacional de una institución o centro de trabajo.

Punto numero 2.

La relación de trabajo en equipo es sin lugar a duda un buen punto a estudiar ya que el trabajo en equipo es esencial para cumplir todos los proyectos que una institución tiene como objetivo para alcanzar las metas propuestas ya sea en el sentido de trabajo o en el sentido financiero.

En la institución que se estudio descubrí que el trabajo en equipo se lleva a cabo de una manera normal lo que me percate es que las personas de los departamentos no están familiarizados a trabajar con otras personas que no sean las que se encuentran en su área de trabajo es decir con compañeros de la institución que pertenecen a una área distinta con los cuales solo tienen una relación interpersonal no profunda son aquellas que solo se otorgan el saludo y hasta ahí llega su interacción. Es decir si un jefe no motiva a sus empleados, ni

propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren por que los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

Me percate que hay personas dispuestas a trabajar con otras personas de otras áreas, pero solo son aquellas que son sobresalientes en su área de trabajo es decir que son considerados personas sumamente trabajadoras y la percepción es buena por decirlo de una manera.

Cabe mencionar que si la institución en este caso el Instituto Nacional Estadística Geografía e Informática (INEGI) quisiera hacer un cambio positivo debería considerar partir en proyectos formando en primera instancia grupos de trabajo para realizar objetivos simples y posteriormente de ahí partir para la formación de equipos de trabajo los cuales tendrían como propósito una integración constante y así mismo un logro de objetivos para bien de la institución.

Es por ello que se asevera que la relación de trabajo en equipo en el área es de buena calidad y no con esto se quiere decir que es de excelente calidad pero ayuda a que la institución logre sus objetivos que se han establecido.

Punto numero 3.

Como se puede observar en los resultados y en las graficas existe un rechazo constante de los trabajadores que trabajan en el INEGI, con los mismos compañeros que laboran, el motivo del rechazo parte desde la percepción que existe hacia algunos de ellos y la falta de relación que existe entre ellos ya que como toda empresa o institución el numero de personas es tan grande que en la mayor parte de ellos solo se conocen de vista y en ocasiones ni conocimiento tienen de ellos, el rechazo hacia las personas es constante ya que influyen factores socioculturales, educación, nivel social, jerarquías, etc.

Sin lugar a duda si existe rechazo hacia algunos de los trabajadores que laboran dentro del centro de trabajo.

3.2.5 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO Y APORTACIONES

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no solo depende de sus características personales, sino también de la dinámica de trabajo, la participación e influencia de los diversos componentes de la institución u organización esto es, las condiciones en y de las relaciones interpersonales es decir el nacimiento de relaciones entre nuevos compañeros y como todos estos diversos componentes generan una influencia en ellos, es por ello **cómo, se manifiestan y como es la evolución de las relaciones interpersonales en el trabajo** diario es de sumo interés ya que la intervención de estas relaciones sean buenas o malas dan características específicas al clima organizacional, estas se transforman en las fuentes de conformidad de la organización, por lo que estas influyen e intentan regular el comportamiento de los individuos, propiciándose con ello que los trabajadores de una organización estén adaptados a ese sistema.

Cuando esto no sucede es decir esta adaptación, se propicia un conflicto, entre el individuo y el dichoso sistema, que afecta sus niveles motivacionales, de satisfacción, interacción, comunicación, empatía. Si estos niveles son compartidos por más miembros, no solo serán características individuales, sino características de un grupo propio de la institución, es por ello de **Determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional dentro de la subdirección de encuestas en el INEGI**. Así se puede definir las condiciones que determinan el clima más eficaz para el funcionamiento adecuado de la organización ya que sus manifestaciones se convierten en elementos, debido a la naturaleza del mismo.

Al transformarse el medio de trabajo, se modifican las condiciones en que laboran, lo cual hace que el hombre tenga que modificarse o transformarse para estar adaptado a esas nuevas condiciones del medio ambiente tanto física como técnica, social y psicológicamente es por ello que es de suma importancia el saber y conocer por medio de la representación gráfica, las principales líneas de comunicación, el trabajo en equipo o la pauta de atracción o rechazo entre los miembros de una subdirección.

Con todo lo anterior el análisis de cada pregunta y la representación grafica que arrojó esta investigación se ratifica y se acierta en decir que la investigación cumplió con su objetivo principal el cual fue determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional dentro de la subdirección de encuestas en el INEGI.

RECOMENDACIONES:

Debemos enfatizar que las relaciones interpersonales afectan de una forma singular el clima es por ello que debemos tomar conciencia de lo que esta pasando dentro de esta área debemos entender y comprender que no solo los salarios justos las recompensas o compensaciones son importantes para un trabajador debemos sensibilizar no solo a los jefes y subjefes de área que el espacio que se comparte en una oficina es vital para cada uno de los que ahí laboran, no solo la tecnología de punta y las mejores instalaciones hará que los trabajadores trabajen mejor son una parte sustancial de su trabajo pero no vital.

El trato cordial, las buenas relaciones, la comunicación en todos sus sentidos el un buen liderazgo, sin ser impuesto por la institución, el trabajo y formación de equipos de trabajo y el espacio recreativo son solo parte de un gran numero de posibilidades las cuales proporcionaran en primer lugar un cambio satisfactorio en las relaciones interpersonales y con ello se modifiquen el clima en que se trabaja o labora diariamente, por lo tanto para cumplir dicho objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ Luc Brunet El clima de trabajo en las organizaciones; (1999) Ed. Trillas
- ✚ Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- ✚ Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. México. Mc Graw Hill
- ✚ Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill
- ✚ Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- ✚ James Musgrave. Michael Anís. La dinámica de las relaciones personales en la empresa y los negocios. Ed. Paidós
- ✚ Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- ✚ José Ma. Peiro y Fernando Prieto. Tratado de Psicología del Trabajo volumen II Ed. Síntesis
- ✚ Klein, M. (1971). Principios del análisis infantil. Buenos Aires: Paidós.
- ✚ Atwater, E. (1986). Human Relations. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- ✚ Atwater, E. (1983). Psychology of Adjustment. New Jersey, Prentice-Hall
- ✚ Borstein, P., y Borstein, M. (1992). Terapia de Pareja: Enfoque Conductual-Sistémico. España, Ediciones Pirámide, S.A.
- ✚ Klein, M. (1988). Envidia y gratitud y otros trabajos. Obras completas. Volumen 3. Barcelona: Ed. Paidós
- ✚ Ibáñez, R. y Pérez Serrano, G. (1985) Pedagogía Social y Sociología de la Educación.
- ✚ Fernando Zepeda Herrera. Psicología organizacional; (1999) Ed. Pearson.

✚ Miguel Martínez Comportamiento Humano; (2002)Ed Trillas

✚ David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. Mcntyre. Psicología de las organizaciones; (1999) Ed. Prentice Hall

PAGINAS ELECTRÓNICAS

- ✚ Actitud laboral Recuperado diciembre 24, 2002, de: <http://www.sinpromi.es/biblioteca/a.htm>
- ✚ Alvarado, O (2002). "Valores del empresario". En Dirección estratégica septiembre-noviembre. *Adminístrate Hoy* 14-15
- ✚ Alvarado Gudiño, L (1998) "Los valores en la misión de la empresa". En: *Adminístrate Hoy* 47 13-14
- ✚ Arciniega, L. (2002). "Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?". En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23
- ✚ Domínguez, B. (1999). "El estrés en la sociedad urbana". En: *Adminístrate Hoy* 66 40-42
- ✚ Flores, J. (1997). "Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década". En: *Adminístrate Hoy* 37 7-8
- ✚ García Córdoba, F y Flores Santillán J (1999). "Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva". En *Adminístrate Hoy* 66 11-19
- ✚ García Córdoba, F y Flores Santillán J (1999). "Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional". En *Adminístrate Hoy* 67 15-23
- ✚ Goncalves, A. (1997) Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- ✚ Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba. Ambiente laboral (1996). Recuperado enero 2, 2003 de: <http://www.sld.cu/instituciones/inhem2/curso/clase23.htm#PCDIL>.
- ✚ Isaacson, R. (2002). *Gestión de Calidad Total en iAdministración!* Recuperado enero 2, 2003 de: Johnson y Empowerment.

- ✚ López, A. (s.f.). La motivación. Recuperado diciembre 24, 2002, de: Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado enero 2, 2003 de:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- ✚ Martínez, L. Medición de clima organizacional (2001.). Recuperado enero 2, 2003 de: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>
- ✚ Molina, R. (1996). "Empowerment ¿Actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?". En: *Adminístrate Hoy* 27 33-34
- ✚ Montes Barreto, R. (1998) "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano". En: *Adminístrate Hoy* 48 36-38
- ✚ Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Recuperado enero 2, 2003, de la Universidad Champagnat, sitio Web:". www.uch.edu.ar/ClimaLaboral/
- ✚ Motivación en el ámbito laboral -monografía.doc Motivación laboral (s.f.). Recuperado diciembre 24, 2002, de: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- ✚ Münch Galindo, L. y García Martínez J. (1997). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas
- ✚ Münch Galindo, L. (1998). *Más allá de la excelencia y la calidad total México*. Trillas
- Olivares Ramírez, B. (1999). "Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy". En: *Adminístrate Hoy* 63 47-50
- ✚ Palafox de Anda, G (1995). "La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano". En: *Adminístrate Hoy* 9 42-44
- ✚ Ponce de León Gutiérrez, J. (1997) "Energía, cansancio, fatiga y estrés. Cápsulas del médico para la empresa". En: *Adminístrate Hoy* 43 38-42
- ✚ Ramos, J. (1999). "Manejo productivo del estrés en las empresas". En: *Adminístrate Hoy* 68 42-44

- ✚ Sánchez Soto, G. (1999) "Metas del negociador". En: *Adminístrate Hoy* 60 8-10
- ✚ Valdez Alejandro F. J (1998). "La agresión, los problemas y el conflicto". En: *Adminístrate Hoy* 45 44-46
- ✚ Comisión Europea, 1996 "La conciliación del trabajo y la vida familiar" en *Informe Anual*
- ✚ Comisión Europea, 1996. *Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombre en la Unión Europea.*
- ✚ Franco, M. (2001). Estrés laboral: ¿enfermedad o cualidad? En el trabajo diario. Recuperado enero 2, 2003 <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/estres.htm>