

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN SOCIAL**



**“LAS RELACIONES HUMANAS INTERPERSONALES DE LOS
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA
PUNO 2017”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. GUILLERMO CHARCA MACEDO

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
SOCIAL**

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN SOCIAL

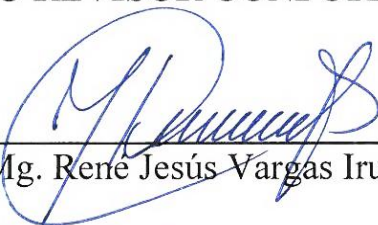
“LAS RELACIONES HUMANAS INTERPERSONALES DE LOS
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA -
PUNO - 2017”

TESIS PRESENTADA POR:
Bach. GUILLERMO CHARCA MACEDO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION
SOCIAL**



APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE:


Mg. René Jesús Vargas Irure

PRIMER MIEMBRO:


Dr. Paulino Machaca Ari

SEGUNDO MIEMBRO:


Lic. Magda Rivaná Flores Rodríguez

DIRECTOR DE TESIS:


Dr. Flavio Abarea Macedo

ASESOR:


Dr. Felix Huanca Rojas

ÁREA: Relaciones Públicas

Tema: Relaciones humanas interpersonales

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 28/12/2017

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico este trabajo a mi padre que en paz descansa, mi madre Eufracia Macedo, mi hermano Guiller Charca y su familia por el apoyo y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi vida profesional y a mi compañera de vida Marbelia Mango por el apoyo y por ser el complemento perfecto.

A la Universidad Nacional del Altiplano, para que, a través de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social, se pueda motivar los trabajos de investigación, aplicación y desarrollo de diversas herramientas que ofrece el presente trabajo en el área de relaciones públicas.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, por darme la oportunidad de estudiar y formarme en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social y por haberme dado los mejores años de mi vida a través de todos los conocimientos impartidos.

A mi asesor de tesis, Dr. Félix Huanca Rojas, por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación ha logrado en mí, a que concluya este trabajo de investigación con éxito.

A mis jurados: M.Sc. René Jesús Vargas Irure, Dr. Paulino Machaca Ari, M.Sc. Magda Rivana Flores Rodríguez, por la paciencia y apoyo constante que me brindaron.

También agradezco la confianza y el apoyo por parte de toda mi familia, que, sin duda alguna, en el trayecto de mi vida me demostraron su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando los triunfos.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecer su amistad, consejo, apoyo, ánimo y compañía, a quienes quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado en su momento.

Guillermo Charca Macedo

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	144
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL	14
1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	14
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	155
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES	17
2.2. MARCO TEÓRICO	18
2.2.1. TEORÍAS DE LAS RELACIONES HUMANAS	18
2.2.2. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	19
2.2.3. INTRODUCCIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES	20
2.2.4. FUNCIONES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	21
2.2.5. LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EDAD ADULTA ..	22
2.2.6. LA COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES ...	23
2.2.7. QUE ES COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	23
2.2.8. LAS PERSONAS Y LOS LENGUAJES	24
2.2.9. LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS.....	25
2.2.10. LAS RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS COMPAÑEROS	26
2.2.11. LA COMUNICACIÓN.....	26
2.2.12. ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	27
2.2.13. TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	28

2.2.14. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	29
2.2.15. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	31
2.2.16. CLIMA LABORAL	35
2.2.17. SATISFACCIÓN LABORAL	36

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	39
3.1.1. DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA DE PUNO	39
3.1.2. DISTRITO DE PUNO	40
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	41
3.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
3.2.2. NIVEL Y ENFOQUE DE ANÁLISIS.....	41
3.2.3. EJES Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS	41
3.2.4. UNIDAD DE ANÁLISIS	42
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	42
3.3.1. POBLACIÓN	42
3.3.2. MUESTRA	42
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.4.1. ENCUESTA.....	43
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	44

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MEDIO DE COMUNICACIÓN.....	46
FIGURA 2 COMUNICACIÓN EN LA DRAP	48
FIGURA 3 TIPO DE COMUNICACIÓN EN LA DRAP.....	50
FIGURA 4 FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	52
FIGURA 5 PLANIFICACIÓN ACTIVIDADES	54
FIGURA 6 CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	56
FIGURA 7 MOTIVACIÓN DE TRABAJADORES	58
FIGURA 8 INCENTIVOS PARA TRABAJADORES.....	60
FIGURA 9 RECONOCIMIENTO DE COMPAÑEROS.....	62
FIGURA 10 MUESTRA DE SOLIDARIDAD.....	64
FIGURA 11 TRATO ENTRE COMPAÑEROS.....	66
FIGURA 12 ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN	68

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 MEDIO POR DONDE SE COMUNICAN	446
TABLA 2 MEDIO DE COMUNICACIÓN EN LA DRAP.....	468
TABLA 3 RESULTADOS A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN	50
TABLA 4 FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	52
TABLA 5 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	524
TABLA 6 CONOCIMIENTO DEL MANUAL Y ORGANIZACIÓN	546
TABLA 7 MOTIVACIÓN PARA REALIZAR SUS FUNCIONES	568
TABLA 8 INCENTIVOS QUE MOTIVE A LOS TRABAJADORES	60
TABLA 9 TRABAJADORES DE SU INSTITUCIÓN	602
TABLA 10 SOLIDARIDAD EN SUS LABORES	624
TABLA 11 TRATO ENTRE COMPAÑEROS.....	646
TABLA 12 CHARLAS PARA PROMOVER LAS RELACIONES HUMANAS	668

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

DRAP	: Dirección Regional Agraria de Puno
SENASA	: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad.
SERFOR	: Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre.
INIA	: Instituto Nacional de Innovación Agraria.
AGRORURAL:	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural.
MINAGRI	: Ministerio de Agricultura
PERPEC	: Programa de Fondos Rotatorios, Programa de Encauzamiento de Ríos y Protección de Estructuras de Captación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer las Relaciones Humanas Interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno 2017. Dentro de ello se empleó un diseño descriptivo cuantitativo a las personas que laboran en la parte administrativa de la DRAP, se aplicó; una encuesta de 12 preguntas dirigida a una muestra censal de 160 trabajadores a nivel de la institución. Los resultados muestran que las relaciones humanas interpersonales no son favorables para la institución, el 54% de los trabajadores que laboran en diferentes oficinas de la DRAP, indicaron que existe una comunicación escasa entre los mismos y jefes de área, el 24% de encuestados indicó que la comunicación es nula y solo el 22% señaló que si existe una interacción permanente, con ello se comprobó que en las instituciones públicas como la Dirección Regional Agraria de Puno, falta reforzar las capacidades intercomunicaciones para un mejor desempeño y atención al público. La conclusión principal fue que las relaciones humanas interpersonales en la Dirección Regional Agraria de Puno - 2017, es negativo ya que no favorece en las labores de la institución, debido a la escasa interacción y aplicación de las diversas técnicas de comunicación, lo que incide negativamente en el normal desarrollo de las actividades, ya que se sabe que, en la sociedad, los seres humanos se hallan en mutua interdependencia y relación, el contacto recíproco y la comunicación son esenciales tanto para el individuo como para el grupo, de tal manera que, sin ellos, la persona perecería y el grupo dejaría de funcionar.

Palabras clave: relaciones, humanas, Interacción, Comunicación interpersonal.

ABSTRACT

The objective of this research work was to know the Interpersonal Human Relations of the workers of the Regional Agrarian Directorate of Puno 2017. Within this, a quantitative descriptive design was used to the people who work in the administrative part of the DRAP, it was applied; a survey of 12 questions addressed to a census sample of 160 workers at the institution level. The results show that interpersonal human relationships are not favorable for the institution, 54% of workers who work in different offices of the DRAP, indicated that there is little communication between them and heads of area, 24% of respondents indicated that the communication is null and only 22% indicated that if there is a permanent interaction, with this it was proved that in public institutions such as the Regional Agrarian Directorate of Puno, it is necessary to reinforce the intercommunication capacities for a better performance and attention to the public. The main conclusion was that the interpersonal human relationships in the Regional Agrarian Directorate of Puno - 2017, is negative since it does not favor the work of the institution, due to the poor interaction and application of the various communication techniques, which negatively affects in the normal development of activities, since it is known that, in society, human beings are in mutual interdependence and relationship, reciprocal contact and communication are essential for both the individual and the group, in such a way that Without them, the person would perish and the group would stop working.

Keywords: relationships, human, Interaction, Interpersonal communication.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, la tendencia, es que las instituciones públicas logren una atención de calidad con el fin de brindar, un servicio adecuado. Tanto el gobierno central como algunos gobiernos locales han incorporado en su agenda propuestas en mejora de éstas y para que esto ocurra, es necesario ejecutar acciones evaluativas concebidas como procesos actualizados y permanentes de formación e investigación que generen información que permita reflexionar sobre las relaciones humanas interpersonales.

Asimismo, (Menarguez, 2004: p.204) menciona que “si no hay un buen clima institucional no permite que todos los trabajadores tengan un buen desempeño, y esto dificulta que la comunidad trabaje de manera conjunta y en equipo apuntando todos a consolidar una misma visión de las instituciones públicas”. En este sentido se hace necesario que las instituciones públicas que es lugar donde recurrimos por un servicio, que sean espacios agradables donde se practique el respeto, la tolerancia y la comunicación lo cual contribuye a la eficacia de las instituciones. Sin embargo, se observa que las instituciones públicas como la Dirección Regional Agraria de Puno, se ven afectadas por la falta de una comunicación eficiente entre trabajadores como es el diálogo entre ellos, lo cual repercute en la organización y desempeño de los mismos que laboran. Los trabajadores se encuentran desmotivados, esto podría deberse a factores como la remuneración, no se sienten recompensados por el esfuerzo que realizan día a día o por que las condiciones de trabajo no son adecuadas, ya que algunas instituciones no tienen la infraestructura adecuada. Existen también otros factores como es el desgaste emocional

ante los conflictos o de malas relaciones en la institución, el estrés por la doble carga laboral en algunos casos, la situación de inestabilidad en su puesto de trabajo, etc.

Asimismo, podemos precisar, que en muchos casos no existe una confianza entre los trabajadores, lo que dificulta un trabajo en equipo, ya que cada quien trabaja aisladamente, por otro lado, existe poca participación en las actividades institucionales (capacitaciones, proyectos, comisiones, etc.). Todos estos problemas traen consigo un deterioro del clima institucional, afectando en algunos casos el clima laboral y atención al público.

En este sentido, el clima institucional en una institución, constituye un elemento fundamental para observar y analizar una información clara y fiable sobre las condiciones de atención al público, sus componentes y los actores que en él participan y la hacen posible. Por lo que es necesario conocer y determinar si los trabajadores de las Dirección Regional Agraria de Puno perciben un clima favorable, y como son las relaciones humanas interpersonales ya que los indicadores nos darán un reflejo de la actitud de los mismos trabajadores. Es por ello que nace la necesidad de investigar: “Las relaciones humanas interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria Puno 2017”.

1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PREGUNTA GENERAL:

¿Cómo son las relaciones humanas interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, 2017?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

- ¿Cómo se da, la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, 2017?
- ¿Cómo es la comunicación organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, 2017?
- ¿Cómo es el clima laboral en la Dirección Regional Agraria de Puno, 2017?

1.3.HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

Las relaciones humanas interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, no son favorables debido a la escasa comunicación que existe en la institución.

1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La comunicación interpersonal en los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, mayoritariamente se da, de manera escrita.
- La comunicación organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno es formal, ya que el trabajo se realiza por iniciativa del titular de la institución.
- El clima laboral en la Dirección Regional Agraria de Puno, es desfavorable debido a que los trabajadores no se sienten motivados para cumplir con sus labores.

1.4.JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación se realizó por diferentes dificultades de comunicación que existe en la Dirección Regional Agraria de Puno y se hace el interés por estudiar las relaciones humanas interpersonales, por tanto, consideramos que la investigación es relevante en sí misma, ya que este trabajo servirá para dar las posibles alternativas de solución para mejorar las relaciones humanas interpersonales en la institución.

Asimismo, tiene relevancia social, en la medida en que aporta con información actualizada sobre el clima institucional en la Dirección Regional Agraria de Puno, entendido de que el clima institucional dentro del sistema de trabajo constituye un indicador de calidad, muy pertinente y necesaria para ser analizado en un sistema organizacional, donde varios grupos de personas se relacionan e interactúan entre sí.

Desde el punto de vista social tiene importancia porque los resultados pueden ser útiles para los trabajadores que buscan mejorar su institución. Desde el punto de vista teórico es importante para poder entender el problema que se presenta en la DRAP.

De igual manera se identificó el estudio del clima laboral como un factor que incide decisivamente en los aspectos afectivos y mentales de los trabajadores, de allí la importancia de su trabajo para tomar conciencia de la necesidad de generar una comunicación favorable que contribuirán al mejor desempeño en el aspecto laboral. Consideramos que metodológicamente es importante esta investigación ya que las técnicas e instrumentos aplicados en el estudio, se podrán aplicar a otras investigaciones similares. Resulta relevante conocer el nivel en que se encuentran los indicadores de la comunicación entre los trabajadores, tanto para evidenciar si se están logrando los resultados esperados, como para saber qué medidas correctivas aplicar en el caso de que estos no se encuentren

en el nivel esperado y ello se puede lograr a través del estudio de las relaciones humanas interpersonales; es así que de esta manera se desarrolló el estudio de investigación.

1.5.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar, como son las relaciones humanas interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, 2017.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer cómo se da, la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, 2017.
- Analizar cómo es, la comunicación organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, 2017.
- Conocer como es, el clima laboral en la Dirección Regional Agraria de Puno, 2017.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

A nivel internacional, Orduña (2006), en su tesis titulada “la influencia de las relaciones interpersonales, en el clima organizacional de la subdirección de estadística y encuestas, coordinación inegi de pachuca hidalgo” Llega a la siguiente conclusión:

- 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” integrante de la empresa o aquel que ha sido transferido de otra institución, o es mas de otra área de trabajo, o aquel que ha recibido una 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.

A nivel nacional se destaca la tesis “relaciones entre el bienestar subjetivo y el desempeño laboral en gerentes” trabajo realizado por Fernández (2014), en su tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social donde llegó a la conclusión:

- La evidencia sugiere que este podría proveer la base para potenciar el desempeño a nivel de toma de decisiones. En la misma línea, se reportó relación inversa entre el Afecto negativo y el Gasto controlable, lo cual estaría relacionado con que niveles

elevados de emociones negativas están relacionados con bajos niveles de desempeño.

Y a nivel local, la investigación denominada “las relaciones humanas y el desempeño laboral en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez sede central – Juliaca” investigación realizada por Salguero, Zapata (2013), que llega a la siguiente conclusión:

- Las relaciones humanas en la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la ciudad de Juliaca influyen negativamente en el desempeño laboral del personal que labora en la institución, debido a la escasa interacción y aplicación de las diversas técnicas de relaciones humanas existentes entre los trabajadores lo que incide negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la ciudad de Juliaca.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. TEORÍAS DE LAS RELACIONES HUMANAS

Con las teorías que se detallan a continuación se trata de analizar el por qué las personas se relacionan, como lo hacen y porque eligen ciertas oportunidades de relación y no otras. Garza, (2009), habla de las siguientes teorías:

- Teoría de la penetración social: Altman y Taylor, citados por (Garza, 2009), afirman que “las relaciones comprenden diversos niveles de intimidad, de intercambio o grado de penetración social”, estas premisas mencionan que existen ciertos niveles en las relaciones humanas y éstas evolucionan primeramente de relaciones íntimas a no íntimas, durante este proceso de evolución pasan por un desarrollo sistemático y predecible que posteriormente va a dar resultado a la despenetración o la disolución de dicha relación.

- Teoría del intercambio social: Propuesta por Thibaut y Harold Kelley. Esta teoría habla acerca de las predicciones que hacen las personas al relacionarse. Las personas intentan calcular el costo y el beneficio de sus relaciones y por lo tanto son capaces de elegir las acciones que mejor les convengan.
- Teoría de las dialécticas relacionales: Propuesta por Baxter y Montgomery. Sostiene que la vida relacional se caracteriza por tensiones continuas entre impulsos contradictorios, porque Las relaciones no son lineales, sufren alteraciones entre deseos que se contradicen.
- Teoría de la visión interaccional: Sostiene que toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel relacional, por lo que “no se puede no comunicar”.

2.2.2. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

A una persona le interesan las relaciones entre las personas, porque éstas representan su recurso más importante. Cada día un mayor número de compañías adoptan el enfoque de la persona total, que tiene en cuenta las necesidades y metas del individuo. Saben esto en el momento de contratado lo están contratando en su totalidad y no solo sus habilidades. Buscan una situación de ganar - ganar que permita a ambos conseguir lo que desean.

Sabemos además que las compañías serán más productivas y que sus empleados estarán más satisfechos cuando aplican las técnicas de relaciones humanas. Sí procuran dar un trato y equitativo a todo el personal para cumplir las metas individuales y corporativas tendrán más éxito que las que no lo hacen. Suele haber menos conflictos, menos errores en los productos, menos enfermedades y ausentismo, menor rotación de personal y un mejor espíritu de grupo. (Dalton, 2007).

2.2.3. INTRODUCCIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

La vida de cada persona se desarrolla y alcanza su plenitud dentro de la comunidad de los seres humanos y por lo mismo está inmersa casi todo el tiempo en las relaciones interpersonales. En ellas el individuo encuentra la posibilidad de la satisfacción de sus necesidades, del logro de sus objetivos y del desarrollo de sus potencialidades. Las relaciones interpersonales llegan así a ser un aspecto vital y de primera importancia para la existencia. (Jourard asevera: p. 211). "Las personas necesitan una de otra sencillamente para ser humanos" De ahí que es fundamental para el desarrollo humano conocer y comprender los procesos y dinámicas que forman parte de esta experiencia. Recordando la frase de Buter "Toda vida real es un encuentro" (Friedmann. p. 57). podemos entender el porqué de esta búsqueda de las relaciones cada vez más auténticas y armoniosas: vivir realmente, con gusto y satisfacción la vida.

En las publicaciones dedicadas al estudio del ser humano se usa frecuentemente el término "relaciones humanas" para referirse en forma general a todo lo que sucede entre los individuos que tienen algún tipo de interacción entre ellos. En el contexto de nuestro estudio preferimos hablar de " relaciones interpersonales", que a pesar de ser su sinónimo, nos acerca más al ámbito de la persona y del encuentro entre las personas, es decir, donde las dos se perciben como tales y se relacionan en consecuencia.

"La persona" ha sido definida de muchas maneras por filósofos, artistas, teólogos y psicólogos, entre otros, aquí, sólo para puntualizar nuestra perspectiva teórica queremos citar a William Stem: "La persona es un todo viviente, individual, único, que aspira a fines, se contiene a sí mismo y, sin embargo, está abierto al mundo que lo rodea; es capaz de tener vivencias" (Stern, p. 7). El Enfoque Centrado en la Persona subraya que este ser es

valioso por sí mismo y su naturaleza es constructiva y digna de confianza siendo su motivación básica la autorrealización (González Garza, 1991, p. 14).

Independientemente de las divergencias terminológicas, todos los autores reconocen la importancia y la complejidad de las relaciones interpersonales. Es imposible imaginarse a un ser humano fuera de sus relaciones con la naturaleza, consigo mismo y con otros seres humanos; con el mundo de ideas, valores o con aquellos aspectos de su existencia que hoy reciben el nombre de transpersonales puesto que van más allá de lo que es la experiencia del sí mismo personal e implican apertura a la relación con la trascendencia, experiencias místicas o estados de conciencia expandida.

2.2.4. FUNCIONES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Una gran cantidad de las necesidades humanas sólo puede encontrar su satisfacción gracias a la respuesta positiva de otros individuos. De esta manera, la relación interpersonal es considerada vital e imprescindible para la autorrealización del individuo puesto que le posibilita la satisfacción de sus necesidades. De ahí, que podemos afirmar que la autorrealización humana no es posible sin la participación de otros. El prefijo "auto" de ninguna manera significa que la persona se basta a sí misma, sino que por su autorrealización entendemos el proceso del cual ella es el sujeto.

La persona participa en las relaciones activamente, influyendo y dejándose influir, pero lo hace desde su marco de referencia interno y a partir de la valoración que realiza. En una persona que se autorrealiza, este centro o núcleo de valoración es interno, se encuentra en ella misma. En oposición a ello, "cuando el centro de valoración se encuentra en otras personas, el sujeto aplica la escala de valores de estas personas, que se convierten en el criterio de valoración del sujeto" (Rogers, 1985, p. 44). Este es un aspecto de primera importancia en las experiencias transculturales: ¿Cómo integrarnos a una nueva situación

cultural sin negar lo que somos, lo que pensamos, lo que valoramos, es decir, sin asumir el centro de valoración ajeno? Naturalmente, podemos reconocer ciertos valores o conductas como positivas e incorporarlas a nuestra vida, pero la decisión es tomada desde el centro de valoración interno de cada uno. Este es un proceso sumamente difícil y va mucho más allá de las conductas motivadas por una simple imitación.

Lo anterior nos puede dar alguna idea de la complejidad de las relaciones interpersonales, sobre todo a partir de la problemática que presenta la dinámica: el individuo frente a lo social. En las siguientes páginas haremos un acercamiento a estos temas para obtener una mayor comprensión de las dinámicas implícitas en las relaciones interpersonales.

2.2.5. LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EDAD ADULTA

La etapa de la vida madura empieza con el adulto joven que asume los compromisos personales y sociales propios de esta época (carrera, trabajo, formación de una familia, entre otros), pasando por la adultez propiamente dicha y termina con la senectud y la muerte. Comparando con las otras etapas, ésta es muy larga, si nos va bien, puede durar 50, hasta 70 años. Indudablemente en un lapso de tiempo así ocurren muchas cosas y pareciera que la subdivisión a etapas más cortas se ajustaría mejor a la realidad. Esta es la postura de Erikson quién divide la vida madura en tres etapas ya mencionadas. Freud, por su parte, considera que el desarrollo psicosexual culmina con la etapa genital cuando resurgen las fuerzas de la sexualidad y "se dirigen al compañero adecuado, de tal manera que la persona puede casarse y tener hijos" (Darley, p. 495).

La virtud que Erikson considera propia de esta etapa es la "sabiduría" que es resultado de la experiencia reflexionada de la vida. En esta época, la persona se enfrenta a la necesidad de resolver la crisis entre la integridad y la desesperación que le exige asumir

el presente, reconciliarse con el pasado y lograr una cierta síntesis de lo vivido. De cierta forma, esta etapa no sólo es la culminación del ciclo vital, sino que encierra en sí todas las etapas previas. "Al estar satisfecho y feliz de una vida plenamente vivida, la trascendencia y los valores supremos de amor, bondad, paciencia, etc., y todo lo que significa sabiduría, el individuo vive más consciente y plenamente" (Rodríguez Estrada, 1995 b, p. 37).

2.2.6. LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Cuando, en ciertas situaciones (la cárcel, la edad y los problemas de salud, etc.) las posibilidades de comunicación se ven drásticamente reducidas, éstas afectan profundamente a la persona en todas sus dimensiones. De igual manera, cualquier experiencia que limita nuestra libertad para comunicarnos, puede ser percibida como amenazante o por lo menos como una deficiencia. Frente a ello, las personas asumen conductas muy diferentes, pero todas ellas dirigidas hacia un cambio de situación de tal modo que la comunicación vuelva establecerse a niveles que el individuo considera adecuados. Incluso, la actitud de "no-comunicación" es comunicación, puesto que es una conducta y las conductas transmiten un mensaje. (Watzlawick p. 50) lo explica de la siguiente manera: "...si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar". Este aspecto conductual de la comunicación es de mayor importancia para las relaciones interpersonales, pero necesitaremos encontrar por lo menos si no una definición, una descripción operativa de lo que es la comunicación humana.

2.2.7. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Uno de los primeros acercamientos para responder a la pregunta contenida en el título de este párrafo puede ser éste: "Por comunicación se entiende el conjunto de

procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar una o varias personas (emisor) con una o varias personas (receptor) a fin de alcanzar determinados objetivos" (González Garza, p. 128). En esta definición, se subraya la idea de que la comunicación interpersonal comprende a la persona entera con sus aspectos físicos, con su relación con el mundo material (medios que usa para comunicarse) y también con toda su dimensión psicológica. Dichos aspectos, se compenetran mutuamente y cualquier intento de percibir la comunicación a partir de una sola parte está destinado al fracaso. A partir de esta observación, es obvio que para mejorar nuestra comunicación debemos darles atención a muchos, complejos y diferentes aspectos y momentos del proceso comunicativo. La definición mencionada nos habla de un tipo comunicación que tiene lugar entre las personas, y por esta razón, recibe el adjetivo de "interpersonal" a diferencia de lo que es la comunicación con uno mismo (intrapersonal) o la comunicación grupal o de masas, entre otras. La actuación cara a cara, directa y personal, con énfasis en el lenguaje verbal y no verbal, son los elementos que le confieren dicha característica de "interpersonal".

2.2.8. LAS PERSONAS Y LOS LENGUAJES

La relación, el intercambio de ideas, sentimientos u opiniones se realiza gracias al lenguaje en sus diferentes formas. Sin embargo, no se puede estudiar éstos últimos separadamente de las personas que los utilizan. La forma en que una persona piensa y siente y su lenguaje se relacionan mutuamente y se desarrollan en conjunto.

A menudo cuando hablamos de la comunicación interpersonal mencionamos la palabra "contacto" para decir que las personas están en relación. Este contacto se establece entre las personas principalmente gracias al lenguaje. Este último puede ser verbal (palabras que se pronuncian) o no verbal el cual abarca una amplia gama de movimientos de cuerpo, gestos, manejos de espacio, etc. Aunque algunas veces, por contacto se entiende

una cercanía y una profundidad en la relación, preferimos junto con (Rogers 1985, p. 40) hablar de contacto "cuando dos personas están en presencia una de otra y cada una afecta el campo experiencial de la otra en forma percibida o subliminal". Con esta forma de ver el contacto en las relaciones interpersonales, se salva la gran parte de esta comunicación que no es intencional pero que afecta a la relación, en algunos casos, poderosamente. Por lo tanto, cuando Rogers explica una relación que va más allá de un simple contacto, se refiere a un modo de relacionarse que tiene una serie de características nacidas de las actitudes bien definidas, a las cuales volveremos más adelante.

2.2.9. LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS

Como pudimos ver hasta ahora, la comunicación interpersonal es un proceso complejo y su efectividad depende de una gran cantidad de variables. Hay elementos sobre los que no tenemos ningún control y otros que son susceptibles a la modificación según nuestra voluntad. Estos últimos, pueden ser mejorados con el desarrollo de la capacidad de escuchar, de expresarse asertivamente y de dar y recibir retroalimentación.

Hoy en día, el no saber escuchar se ha convertido en una de las principales causas de los problemas en la comunicación interpersonal. Al mismo tiempo es, y por la misma razón, una de las habilidades con más "demanda". Todos conocemos el valor de la experiencia de sentirnos escuchados: "Ser escuchado es un derecho de todo ser humano (...) Quien es escuchado profundamente se siente atendido, aliviado, aceptado, libre para ser él mismo y expresarse. Sentirse aceptado y comprendido permite y promueve una relación interpersonal" (González Garza, p. 133). Naturalmente aquí tenemos que distinguir entre "oír" y "escuchar". Oímos diferentes sonidos y lo hacemos a pesar de nuestra voluntad. Simplemente, no podemos cerrar los oídos tal como lo hacemos, por

ejemplo, con los ojos o con la boca. Estando conscientes, nos llega una infinidad de estímulos auditivos a los que respondemos de diferentes formas.

2.2.10. LAS 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. (Prentice Hall, 2001. p.376)

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.

2.2.11. LA COMUNICACIÓN

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas

y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros. (Miller, 1968).

Las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones. (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998 pp. 338-339).

Las comunicaciones, son las herramientas que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma. (Arrugo, diciembre 2001).

La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación y además depende de las siguientes formas de mensaje tal como lo señala Hersey (1998).

2.2.12. ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

David K. Berlo (1984) afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes.

El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación: tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor.

Un emisor inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado. (Berlo 1984). A continuación, se presenta en la figura el Proceso de Comunicación de una manera global.



Fuente: Berlo, D, K. (1984). Redes de Comunicación, México, ed. Norma.

2.2.13. TIPOS DE COMUNICACIÓN

Existen dos tipos de comunicación, que en forma simultánea pueden influenciar el comportamiento del hombre. Es en cada una de ellos donde se almacena la información obtenida sobre algún dato o circunstancia importante dentro de las organizaciones,

expresándose de manera distinta, dependiendo de qué tipo de comunicación se trate. (Hughes, 1986).

2.2.14. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación interpersonal según Robbins (1998 p. 611), es aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos. Como lo establece Ivancevich (1997 p. 512), generalmente esta comunicación se produce frente a frente, a través de lenguaje verbal, las letras o del lenguaje no verbal; con los adelantos tecnológicos se pueden utilizar, incluso, otros medios de comunicación, como: el teléfono, computadora, circuitos cerrados, etc. Robbins (1998) e Ivancevich (1997), establecen que, mediante la comunicación interpersonal se desarrollan y se mantienen las relaciones humanas, que son, a su vez, las unidades sociales básicas de cualquier organización.

- COMUNICACIÓN ORAL

Ivancevich (1997, p. 512), establece que es aquella comunicación que se produce cuando se emplea la palabra hablada para transmitir un mensaje. Las conversaciones pueden realizarse personalmente cara a cara, por teléfono, por discursos en reuniones, por circuitos cerrados de TV, o a través de una red de computadoras; todo ello facilita una interacción inmediata de doble dirección entre las partes.

Robbins (1998, p. 613) establece cualidades y desventajas a este tipo de comunicación. Entre otras ventajas cita que nos permite transmitir un mensaje verbal y recibir una respuesta en un mínimo de tiempo. Para Ivancevich (1997), por otra parte, una de las ventajas de esta modalidad consiste en la permisividad de formular preguntas, comentar, debatir sobre puntos de vista y asuntos de interés, así como también el establecimiento de planes de acción y aprobación de resoluciones respecto de algo.

En lo que respecta a las desventajas, según Robbins (1998, p. 613), una de ellas es que la comunicación oral tiene un mayor potencial de distorsión, sobre todo en aquellos casos cuando el mensaje debe de pasar por varias personas, como es una práctica común en las organizaciones con estructura organizacional vertical.

Es por esta desventaja que Ivancevich (1997, p. 512), considera a la comunicación oral como de muy baja calidad, ya que, por ejemplo, si la persona se encuentra enfada, con esta actitud, la persona puede ir introduciendo ruido en la comunicación; por otra parte, cuando los mensajes no se codifican apropiadamente, pueden éstos no transmitirse correctamente.

- **COMUNICACIÓN ESCRITA**

Según Ivancevich (1997, p. 513), la comunicación escrita es aquella que se establece cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita. Este tipo de comunicación comprende los memorándums, cartas, publicaciones periódicas, tableros de aviso, informes, manuales, correos electrónicos, etc., o cualquier dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos.

La ventaja de este tipo de comunicación, como lo establece Robbins (1999, p. 613), es que por su carácter impersonal, ésta puede ser compleja o extensa, por lo cual resulta importante para las organizaciones el tener registro permanente, legible y verificable, ya que el hecho de asentar algo por escrito, nos orilla a pensar con mayor cuidado lo que se quiere transmitir, asunto éste que nos hace concluir que, normalmente, las comunicaciones escritas pudieran presentar la probabilidad de encontrarse bien pensadas, con más estructura lógicas y claridad. Además de lo anterior, Hodgetts (1981, p.331), establece que los mensajes escritos aportan cierto grado de formalidad con respecto a la comunicación verbal.

- COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal, según Ivancevich (1997, p. 513) es cualquier mensaje deliberado o no deliberado que, a su vez, no es ni oral ni escrito. Ejemplos de esta comunicación tenemos los sonidos inarticulados, movimientos corporales, expresiones faciales, entonación verbal, distancia entre personas, espacio. Esta comunicación guarda tres características, según Ivancevich (1997, P. 513), su fuerza depende de la situación en la que se produzca, por ejemplo: el comunicación, es que el receptor del mensaje debe de conocer los antecedentes de la fuente para poder decodificar el mensaje; ejemplo: el sonido de la alarma antisísmica debe de ser interpretada como aviso de que la persona debe alejarse de las áreas de riesgos; por último, la comunicación verbal puede producirse sin intención de hacerlo, ejemplo: aquellos supervisores que son introvertidos con todos sus compañeros, pueden mandar un mensaje el cual podría ser interpretado por alguna persona como de que aquél esté molesto con ella, sin que lo anteriormente dicho sea cierto.

De las características anteriores se entienden mejor la ventaja y desventajas que, según Robbins (1998, p. 614), resaltándose el hecho de que, toda comunicación no verbal transmite significado, lo cual a esta modalidad le ofrece una riqueza infinita de opciones; por otra parte, y refiriéndose el autor a sus desventajas, persiste el hecho de que fácilmente el mensaje puede ser mal interpretado.

2.2.15. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Como lo establece Robbins (1996, p.729), el término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta. Dentro de la comunicación organizacional se pueden presentar dos facetas: la comunicación formal y la comunicación informal.

- COMUNICACIÓN FORMAL

Según Robbins (1996, p. 729), es aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mando; dicho de otra manera, es aquella que es requerida para llevar a cabo las labores y reafirmando esta idea el mismo autor en su obra "Comportamiento Organizacional" (1997 p. 316), es la comunicación relacionada con la tarea. Por otra parte, la comunicación informal es aquella que no es aprobada por la gerencia y tampoco es definida en la estructura organizacional (Robbins, 1996, p. 729); en otras palabras, es aquella que comprende toda aquella información no oficial entre personas o grupos (Hodgetts, 1991, p. 328).

- COMUNICACIÓN INFORMAL

Es conocida como aquella comunicación basada en los chismes que luego se convierten en rumores. Los chismes y/o rumores se filtran a través de los canales formales de comunicación y transportan una gran variedad de hechos, opiniones, habladurías y otros tipos de información como lo establece Ivancevich (1997 p. 518). Este tipo de comunicación se da en cualquier organización, sea ésta grande o pequeña.

Para Hodgetts (1991), el rumor conforma toda una "red de relaciones que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse"

Según Robbins (1998, p318) el chisme tiene tres características principales

- No está controlado.
- Es percibido por la mayoría de los colaboradores como más creíble y confiable que las comunicaciones formales emitidas por la dirección.
- Se utiliza mucho para servir a intereses personales de los colaboradores.

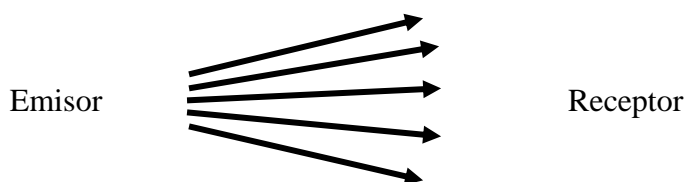
Tusón (2003), clasifica la comunicación en dos tipos, seleccionando solamente los polos del emisor y receptor.

a. Comunicación unidireccional: el emisor mantiene siempre su papel, mientras que el receptor actúa siempre como receptor, teniendo como variantes:

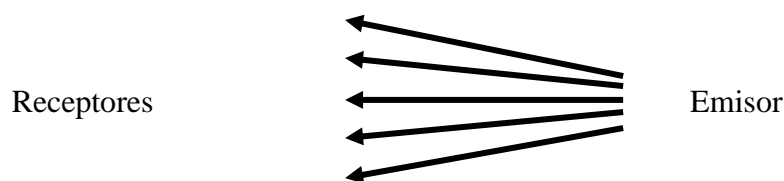
De uno a uno: representa la orden de una sola persona a un subordinado.



De dos a muchos: la situación en que el emisor se dirige a una pluralidad de receptores puede ser muy variado: una clase magistral, las emisiones de radio y televisión, libros, etc.



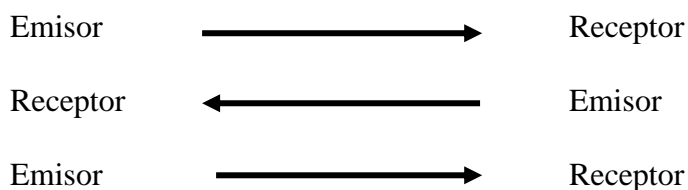
De muchos a uno: en turnos sucesivos, esta modalidad es empleado más en los tribunales académicos, para presentar conceptos, opiniones ante varios receptores.



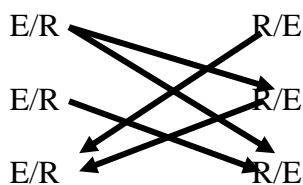
b. Comunicación bidireccional: para Tusón (2003), es una modalidad en la que el emisor y receptor alternan sus papeles.

Conversación o dialogo: existe “alternancia de los turnos o de la palabra”. Dicha alternancia tiene sus propias reglas: pausa realizada por el emisor que da lugar a la

intervención de otro, preguntas, recuperación de un fragmento de la intervención anterior, gestos que favorecen la respuesta, peticiones de palabra, etc.



Debate: es la situación comunicativa más compleja, este modelo puede ser aplicado en los debates habituales en los medios de comunicación, en las mesas redondas conferencias abiertas, etc.



COMUNICACIÓN SOCIAL

El papel de la comunicación social juega una función más activa en la búsqueda de nuevas formas de comunicar; involucra a los diversos actores en lo que se debe comunicar y como comunicar, de tal manera que puedan adaptarse a los públicos metas con sus diferentes características.

Para Beltrán (1998) abren un panorama distinto de emitir un mensaje a uno o más receptores a generar un cambio de comportamiento colectivo, efectivo y sostenido.

La comunicación social para (Beltrán, (1998) es, “El proceso de interacción social democrática, basado en el intercambio de símbolos, mediante el cual los seres humanos intercambian voluntariamente experiencias en condiciones de libre e igualitario acceso, dialogo y participación. Todos tienen el derecho a comunicarse para satisfacer necesidades de comunicación por el disfrute de recursos de comunicación. Los seres humanos se

comunican con múltiples propósitos. El principal no es el ejercitar influencia sobre el comportamiento de otros”.

Y apoyándome en esta definición y en los lineamientos que había trazado en 1973 para un nuevo modelo de desarrollo (Beltrán, (1998) propuso esta conceptualización específica:

“La comunicación alternativa para el desarrollo democrático es la expansión y el equilibrio en el acceso de la gente al proceso de comunicación y en su participación en el mismo empleando los medios – masivos, interpersonales y mixtos – para asegurar, además del avance tecnológico y del bienestar material, la justicia social, la libertad para todos y el gobierno de la mayoría”.

2.2.16. CLIMA LABORAL

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: "La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento". (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, pág. 75) "Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados,' que se supone son una fuerza que influye en la conducta ". (Hall, 1996).

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

El clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

2.2.17. SATISFACCIÓN LABORAL

Las personas tienden a clasificar lo que perciben en las organizaciones en términos de satisfacción o insatisfacción.

Bajo la perspectiva de Márquez (2001) la satisfacción podría definirse como "la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser".

Robbins (1999, pág. 25) a su vez establece que "la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

En este sentido, Robbins (1999, pág. 168) señala que la motivación vendría definida entonces como: "el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual".

Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados.

MARCO CONCEPTUAL

- EQUIPO DE TRABAJO

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

- COMUNICACIÓN INTERNA

Las organizaciones en su actuar generan procesos comunicacionales con diferentes públicos, internos y externos. Las personas que constituyen estos públicos se ubican físicamente en el interior de las instituciones, y están directamente vinculado con ellas, constituyen a modo de componentes individuales (Muriel y Rota: 1980).

- COMPETENCIAS

Son características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

- **INFORMACIÓN**

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

- **MOTIVACIÓN**

Si sabemos lo que nos motiva, habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales. Del mismo modo, si las empresas saben motivar al personal incrementarán la productividad. (Dalton 2007).

- **RESPETO**

Reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad, status de las personas en la organización de la que formamos parte y comprender el impacto que dicha jerarquía tiene sobre el comportamiento humano, incluido el nuestro.

- **ADAPTACIÓN**

Prever y aceptar las consecuencias de las medidas prácticas que toma la empresa ante determinadas situaciones.

- **OBJETIVIDAD**

Comprender que mantener relaciones humanas no tiene nada que ver con la intención de hacer feliz a todos o endulzar la cruda realidad.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

3.1.1. DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA DE PUNO

El Ministerio de Agricultura fue creado por el Congreso de la República, por ley N°. 9711 del 31 de diciembre de 1942, en tanto que la resolución fue firmada el 02 de enero de 1943, siendo presidente de la República Don Manuel Prado Ugarte.

El 11 de Julio de 1978, se promulga el Decreto Ley 22232, que crea la Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura y alimentación, que determina el ámbito y la jurisdicción del sector Agrario. El 19 de enero de 1981 se promulgó el Decreto Legislativo N°.21 quedando solo como Ministerio de Agricultura.

La Dirección Regional Agraria de Puno, es la institución que representa al Ministerio de Agricultura, tiene como órganos de línea, el programa de maquinaria Agrícola, pesada y Agroindustrial con sede en Juliaca, el Programa de Fondos Rotatorios, Programa de Encauzamiento de Ríos y Protección de Estructuras de Captación PERPEC. Además, son órganos Desconcentrados las Agencias Agrarias con sede en las capitales de las 13 provincias de la Región y son organismos públicos descentralizados el SENASA; SERFOR; e INIA. Y AGRORURAL.

La Dirección Regional Agraria, tiene su trabajo orientado al Sector Agrario, Impulsar el desarrollo Agrario Regional sostenible, en forma planificada y concertada para la seguridad alimentaria, la agroindustria y el mercado exterior, con productos competitivos orientados a mejorar la calidad de vida de la población rural. Además, Fortalecimiento de las organizaciones empresariales de los productores en cadenas

productivas, mejoramiento y ampliación de servicios financieros para las actividades Agrarias, Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y protección del medio ambiente y reestructuración del Ministerio de Agricultura en el marco de la descentralización.

ACTIVIDAD PRINCIPAL

Impulsar el desarrollo Agrario Regional en forma sostenible, planificada para que la producción de alimentos de calidad garantice la seguridad alimentaria, la agroindustria y los excedentes se comercialicen a mercados del exterior, con productos competitivos, generando empleo productivo para mejorar la calidad de la población; y nuestros esfuerzos deberán concentrarse para elevar la rentabilidad y competitividad del Sector Agrario, dinamizar el empleo y reducir la pobreza rural, en el marco del rol subsidiario del Estado, el uso eficiente de los recursos públicos y el manejo sostenible de los recursos naturales y el ambiente.

3.1.2. DISTRITO DE PUNO

Puno es una ciudad del sureste del Perú, capital del departamento de Puno y provincia de Puno, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática es la vigésima ciudad más poblada del Perú y albergaba en el año 2007 una población de 125.663 habitantes.

El espacio físico está comprendido desde la orilla oeste del lago Titicaca, en la bahía interior de Puno (antes Paucarcolla), sobre una superficie ligeramente ondulada (la parte céntrica), rodeada por cerros. La parte alta de la ciudad tiene una superficie semi plana (Comunidad Mi Perú, Yanamayo). Oscilando entre los 3810 a 4050 msnm (entre las orillas del lago y las partes más altas). Puno es una de las ciudades más altas del Perú y la quinta

del mundo. Actualmente tiene una extensión de 1566,64 ha, la cual representa el 0,24 % del territorio de la provincia de Puno.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La sede central de la Dirección Regional Agraria de Puno, está ubicado en el centro de la misma ciudad, específicamente en Jr. Moquegua, actualmente cuenta con más de 18 mil habitantes y se ubica a 3826 m.s.n.m.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de tipo descriptivo analítico, ya que describe y analiza las variables consistentes en las relaciones humanas interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, asimismo el enfoque fue mixto (cuantitativo y cualitativo).

3.2.2. NIVEL Y ENFOQUE DE ANÁLISIS

El nivel de investigación fue una muestra censal, por lo que el estudio se realizó a todos los integrantes de la Dirección Regional Agraria de Puno, trabajo que se desarrolló desde la oficina de imagen institucional.

3.2.3. EJES Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS

El eje de análisis, es las relaciones humanas interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno y la dimensión es el nivel y tipo de comunicación que se emplea.

UNIDAD DE OBSERVACIÓN

La unidad de observación fue los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, quienes participan en algunas actividades de capacitación y reuniones de trabajo.

3.2.4. UNIDAD DE ANÁLISIS

Se consideró las relaciones humanas interpersonales de la totalidad de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno en el año 2017.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.3.1. POBLACIÓN

La población de la investigación estuvo conformada por 80 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, entre ello diferentes profesionales como ingenieros, abogados, técnicos, médicos veterinarios y personal administrativo que labora en dicha institución.

3.3.2. MUESTRA

Para este estudio participaron un total de 80 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, 46 varones y 34 mujeres, todos con experiencia en el ámbito agrario y administrativo los cuales pertenecen a diferentes oficinas como: Dirección de Promoción Agraria, Dirección de Estadística, Dirección de Medio Ambiente y Asesoría Jurídica.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. ENCUESTA

Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, su instrumento es el cuestionario. Las preguntas pueden ser abiertas, cuando no delimitan las alternativas de respuesta, o cerradas cuando contienen opciones de respuesta previamente delimitadas (Hernández, et.al, 2010).

El cuestionario estuvo dirigido a la muestra de 80 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno en el año 2017. Para encuestar a la totalidad del personal que laboran, se visitó a la DRAP, cuando se realizó una reunión de trabajo en dicha institución y que concentraba la mayoría de integrantes de la Dirección Regional Agraria de Puno.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalización de variable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Relaciones humanas interpersonales	Comunicación interpersonal	Comunicación oral	Conversaciones cara a cara y por teléfono Discursos en reuniones
		Comunicación escrita	Memorándums Cartas Publicaciones periódicas Tableros de aviso Correos electrónicos
		Comunicación no verbal	Sonidos inarticulados Movimientos corporales Expresiones faciales Entonación verbal
	Comunicación organizacional	Comunicación formal	Requerida por el jefe Aprobada por la gerencia
		Comunicación informal	Habladurías Chismes Rumores
	Clima laboral	Satisfacción laboral	Satisfacción Insatisfacción
Motivación laboral		Conducta del trabajador Dedicación al trabajo	

FUENTE: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de interpretación de datos mediante cuadros estadísticos nos permite identificar las relaciones humanas interpersonales en el personal que labora en la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

El instrumento de investigación fue aplicado en la ciudad de Puno, donde se hizo una muestra censal, donde laboran 80 trabajadores en esa institución a quienes se les aplicó la encuesta.

Tabla 1 MEDIO POR DONDE SE COMUNICAN LOS TRABAJADORES DE LA DRAP.

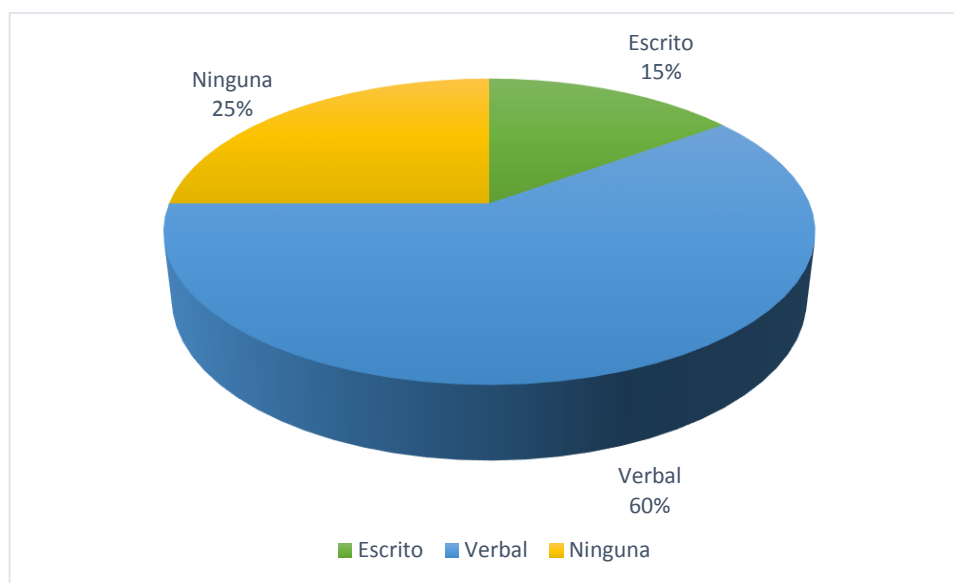
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Escrito	12	15%
Verbal	48	60%
Otros	20	25%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 1:

¿Por qué medio te comunicas con tus compañeros de trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

En la Dirección Regional Agraria de Puno, indicaron que la comunicación entre ellos es verbalmente, pero una cantidad considerable también señaló que no tienen ninguna comunicación con sus compañeros de trabajo y por otra parte que la comunicación es por escrito, señal de que no existe un ambiente laboral que este bien. El 60% respondió que la comunicación es verbal, pero debemos indicar que el 40% señalaron lo contrario, esto implicaría que los integrantes de dicha institución no tienen una relación adecuada como compañeros de trabajo.

El autor Zupuría (2015) afirma que son aquellos que clasifican las tendencias que presentan las personas en el manejo de las interacciones hacia los demás, de los siguientes prototipos, algunos suelen ser más saludables que otros. A continuación, se presentan los estilos de relaciones interpersonales:

- Estilo agresivo: Estas son las personas que continuamente encuentran conflictos con las personas del alrededor.
- Estilo manipulador: Este estilo se basa en la utilización de los procesos cognitivos y lógicos la persona que se relaciona con su entorno, pues trata de hipnotizar a los que le rodean para que al final se realicen las actividades y gustos de la persona manipuladora,
- Estilo pasivo: Estas son personas que dejan que la mayoría de los que le rodean decidan sobre él, no tiene capacidad para defender opiniones y pensamientos propios, es a quién donde los demás estilos toman ventaja sobre éste,
- Estilo asertivo: Es la persona que defiende sus derechos e intereses, no llega a utilizar la agresión, violencia o insultos como el agresivo, esta persona es la más capacitada para negociar un acuerdo dentro de una problemática de grupo.

Tabla 2 MEDIO DE COMUNICACIÓN EN LA DRAP.

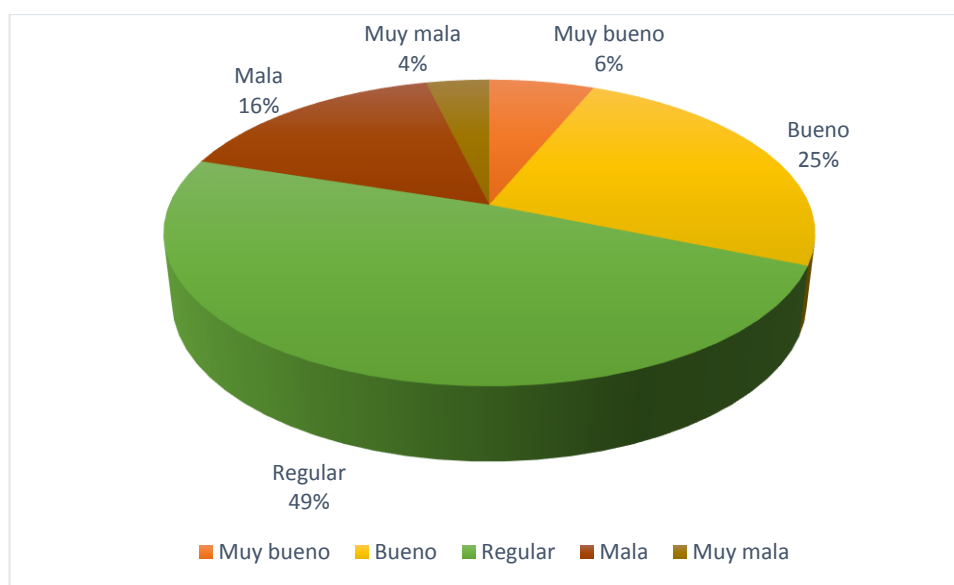
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	5	6%
Bueno	20	25%
Regular	39	49%
Mala	13	16%
Muy mala	3	4%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 2:

¿Cómo califica el medio por donde se comunican en la DRAP?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación (Martínez de Velasco A. y Nosnik A. 1998: 11).

Podemos determinar que el medio por donde se comunican resultaría regular para los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno que representa el 49% de los encuestados, esto debido a que para la mayoría de los trabajadores la comunicación no juega un papel importante, a esto se suman elementos distractores y las carencias de las relaciones humanas para mejorar la comunicación dentro de la institución y así lograr los objetivos de la entidad.

En mientras el 20% de los encuestados señalaron que el tipo de comunicación que practican en su institución es mala y muy mala, cifras que indican que no hay una buena y adecuada comunicación para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 3 RESULTADOS A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN.

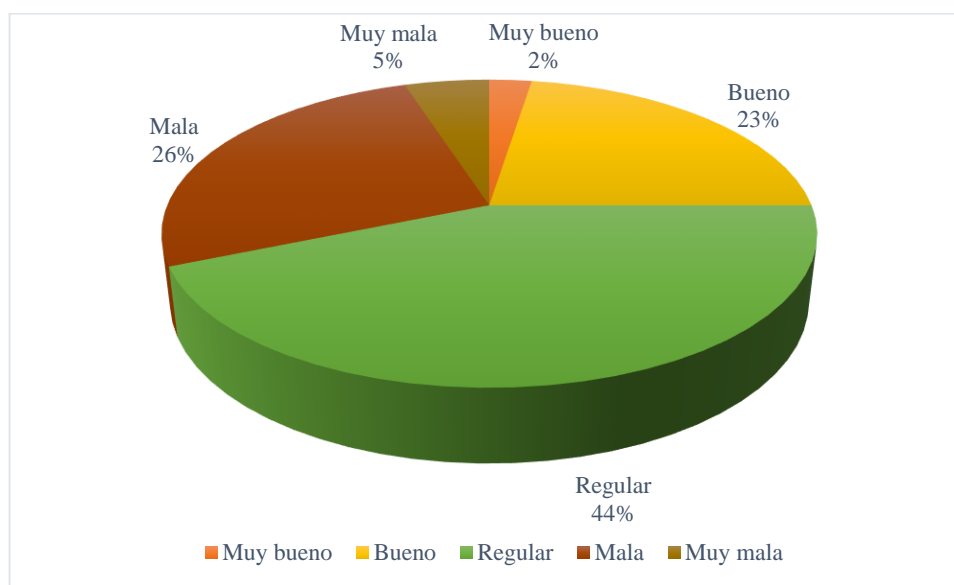
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	2	2%
Bueno	18	23%
Regular	35	44%
Mala	21	26%
Muy mala	4	5%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 3:

¿Cómo es el resultado de los trabajos de DRAP con el tipo de comunicación que se emplea?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

Recordando la frase de Buter "Toda vida real es un encuentro" (Friedmann. p. 57). podemos entender el porqué de esta búsqueda de las relaciones cada vez más auténticas y armoniosas: vivir realmente, con gusto y satisfacción la vida.

Zupiría (2015) clasifica las relaciones interpersonales en:

- Relaciones íntimas/ superficiales
- Relaciones personales / sociales
- La relación amorosa

Este tipo de relación está conformado por tres elementos: Pasión, compromiso e intimidad, y es específicamente el factor número dos en el que se basa una relación profesional, pues el comprometerse con el trabajo implica diversos tipos de responsabilidades. Esta clase de relación plantea diversos tipos de interacciones.

El significado de este resultado se fundamenta en que los resultados de trabajo de la Dirección Regional Agraria de Puno, como en toda entidad pública y privada existen debilidades que no favorecen, en este caso los trabajadores de esta institución reconocen que las relaciones humanas, es regular, la gran mayoría de los encuestados que son un 44% dieron esa respuesta, lo que indica es que los trabajadores no son muy sociables, siendo esto un defecto para el buen desenvolvimiento de cada trabajador.

Y el 26% de los encuestados indicaron que los resultados de trabajo de la Dirección Regional Agraria de Puno, es mala y solo el 2% indicó que es muy bueno, se puede notar la gran diferencia entre lo bueno y malo de las relaciones humanas que existe en la DRA Puno.

Tabla 4 LA FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS JEFES Y TRABAJADORES.

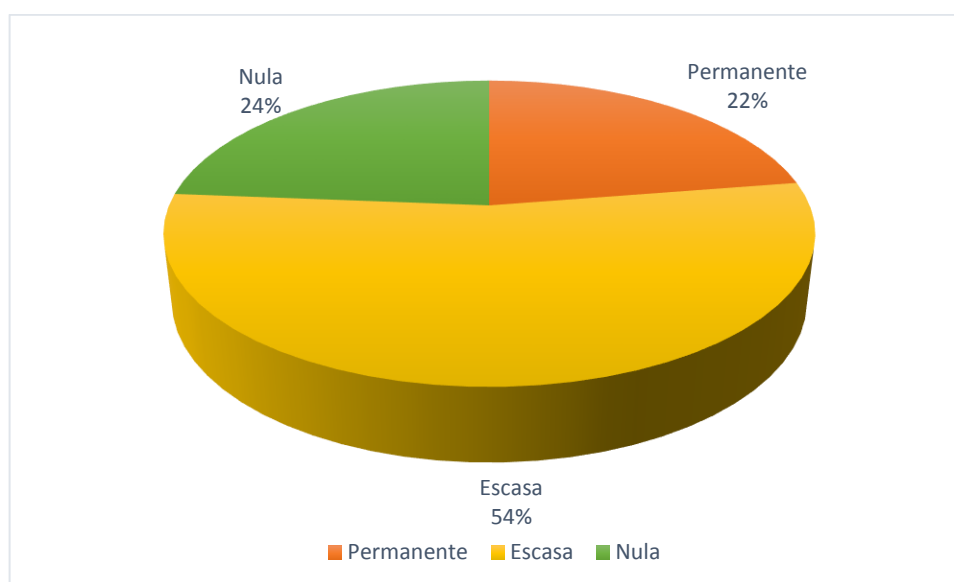
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Permanente	18	22%
Escasa	43	54%
Nula	19	24%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 4:

¿Cuál es la frecuencia de comunicación entre los jefes y trabajadores?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

Naturalmente, estos cambios que ha experimentado la juventud, han afectado las prácticas de gestión de personas en las organizaciones, generándoles nuevos desafíos. En este aspecto, muchas son las organizaciones que manifiestan tener dificultades para retener a sus talentos (Martin, 2012). Fenómenos como la creciente inserción de jóvenes profesionales al mercado laboral ha llevado a que las organizaciones deban re-pensar sus prácticas de gestión, ante un grupo de profesionales que tienen distintas demandas e intereses en comparación con una fuerza laboral más madura.

La comunicación entre los jefes y los trabajadores sería muy escasa y como también señalaron que entre ellos no existe ninguna comunicación, situación que preocupa en el desarrollo de las diferentes actividades que existe en la Dirección Regional Agraria de Puno.

El 54% de los encuestados señalaron que existe una comunicación escasa con los jefes, ya que 24% indicaron que lamentablemente la comunicación es nula, cifras que alertan la poca interacción de los jefes con los empleados.

Tabla 5 PLANIFICA SUS ACTIVIDADES EN SU CENTRO DE TRABAJO.

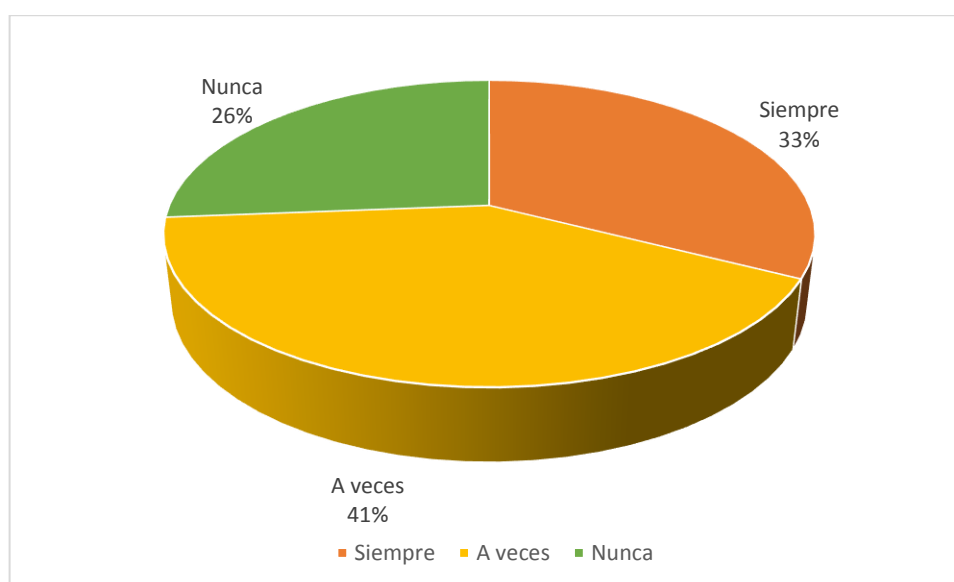
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	26	33%
A veces	33	41%
Nunca	21	26%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 5:

¿Usted planifica sus actividades de acuerdo a la organización de la DRAP?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador (Alcover, Gil, et Barrasa, 2004; Ellis et. al. 2005; Gruenfeld et. al., 1996; Hollenbeck et. al. 2004; Rousseau et. al. 2006). No se da tan sólo en organizaciones privadas, sino que también en estamentos y organismos públicos, y estos se reflejan de diferentes formas, no existe un único tipo de equipo (proyectos, equipos paralelos, equipos de administración, trabajo en equipo) (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Sundstrom; McIntyre; Halfhill; et Richards, 2000).

En este aspecto la mayoría de los encuestados de la Dirección Regional Agraria de Puno, respondieron que sus actividades los planifican muy pocas veces esto por falta de comunicación entre los trabajadores de esta institución, ya que para realizar sus labores adecuadamente se necesita mucha comunicación y coordinación.

El 41% de los encuestado respondieron que a veces si planifican sus actividades de acuerdo a la organización de su centro de trabajo, el 33% señalo que siempre y el 26% indico que nunca planifican sus actividades, estas cifras muestran que existiría poco interés de parte de los trabajadores por desarrollar su actividades en la DRA Puno.

Tabla 6 CONOCIMIENTO DEL MANUAL Y ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES DE SU CENTRO DE TRABAJO.

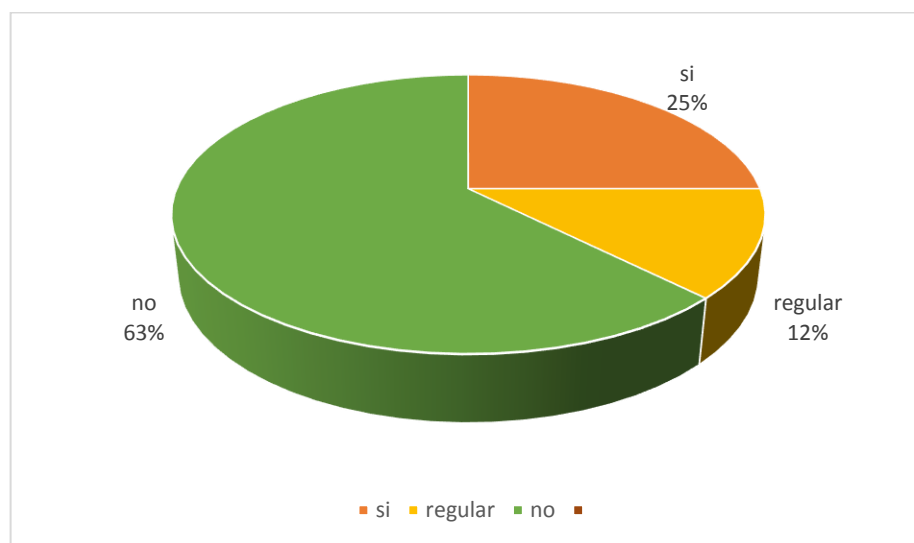
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	25%
Regular	10	12%
No	50	63%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 6:

¿Usted tiene conocimiento del manual y organización de funciones de su centro de trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, desconocen del manual y organización de funciones de la misma institución, es por ello que pueden llegar a no realizar adecuadamente sus funciones como trabajadores de esa institución, ya que todo ello es importante para el trabajo que ellos realizan diariamente.

Porque el 63% de los encuestados indicaron que no conocen el manual y organización de funciones de la Dirección Regional Agraria de Puno, mientras tanto solo el 25% señaló que si conocen el manual de la institución donde laboran.

Con respecto a ello, Davis y Newstrom (2005), sostiene que “los colaboradores o maestros sostienen puntos de vista completamente diferentes de las vías de administración de recursos como el material didáctico o la refacción y los resultados que se pretenden obtener, los cambios en las instituciones serán constantes y a un ritmo acelerado por lo que las modificaciones tecnológicas, políticas o municipales pueden provocar situaciones de conflicto”.

Tabla 7 USTED SE SIENTE MOTIVADO PARA REALIZAR SUS FUNCIONES.

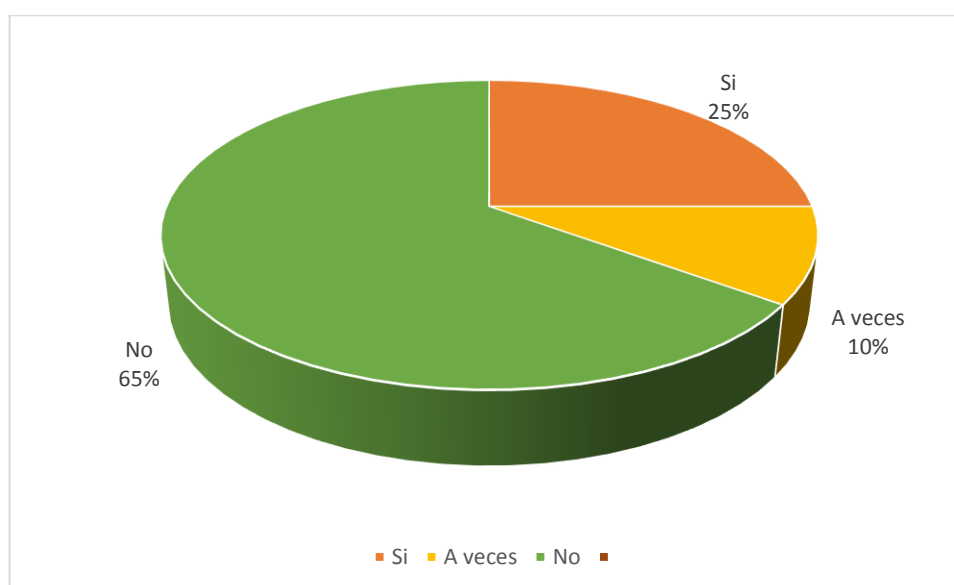
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	25%
A veces	8	10%
No	52	65%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 7:

¿En su centro de trabajo, usted se siente motivado para realizar sus funciones?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

Las instituciones disponen de una gran diversidad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero se debe apuntar que no todos los tipos de motivación que existen funcionan para los distintos empleados, hay que tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del trabajador, las metas individuales, su escala de necesidades o valores.

Sabemos que cada persona necesita ser motivado para desarrollar con funciones de manera ideal, pero esto no es el caso en la Dirección Regional Agraria de Puno, porque la gran mayoría indicó que no existe ningún tipo de motivación, por ello sería que los trabajadores de esa institución asisten a su centro de labor solo por cumplir con el horario de trabajo. Pero es preocupante lo que pasa en la DRA Puno, ya que el 65% de los encuestados que son la gran mayoría indicaron que no se siente motivado para realizar sus funciones de manera adecuada y del 100% solo el 25% señaló que si se siente motivados para desempeñarse con total normalidad.

Pero lo que motivaría en un centro laboral, serían; Zupurúa (2015), el defender los intereses propios de la persona, demostrar los sentimientos de forma clara, respetar el derecho ajeno, aceptar los sentimientos y pensamientos de los demás, manifiesta las discrepancias y de qué manera se hace, si no entiende pedir explicaciones y por último saber decir que no.

Tabla 8 INCENTIVOS QUE MOTIVE A LOS TRABAJADORES PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO.

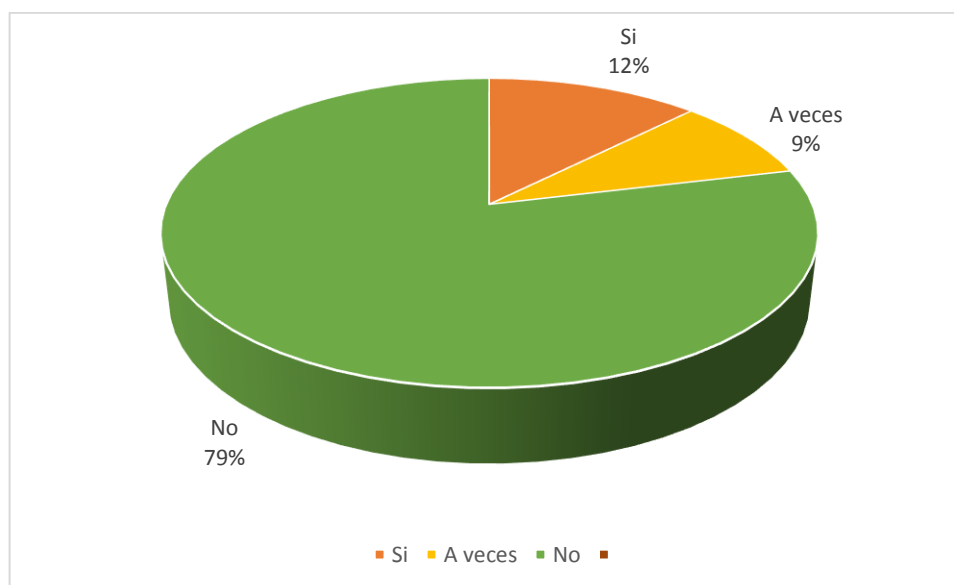
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	12%
A veces	7	9%
No	63	79%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 8:

¿Existen incentivos que motive a los trabajadores para realizar un buen trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

Salomón (2012), en el artículo Incentivos laborales, compromiso empresarial, las siete reglas básicas; de la revista Iberoamericana Inter-forum, refiere que toda entidad comercial ya sea multinacional o unipersonal debe estar obligado a tener una política empresarial que contemple un programa sencillo o complejo de incentivos, ya que para que una persona se pueda desarrollar y ser feliz, necesita una serie de requisitos, que entre los de más relevancia se menciona siete incentivos laborales que son excesivamente básicos.

Los mismos trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, indicaron la gran mayoría que no existe algún incentivo para que ellos realicen sus labores con una motivación positiva, ya que esto ayudaría en parte a que los empleados puedan ser recompensados por cada tarea que ellos realizan en bien de la institución donde laboran.

Del 100% de los encuestados, el 79% de ellos respondieron que en la DRAP no existe incentivos que motiven para el buen trabajo y desempeño laboral de los trabajadores de la institución y solo el 12% de los encuestados indicaron lo contrario.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

Tabla 9 CONOCE A TODOS LOS TRABAJADORES DE SU INSTITUCIÓN

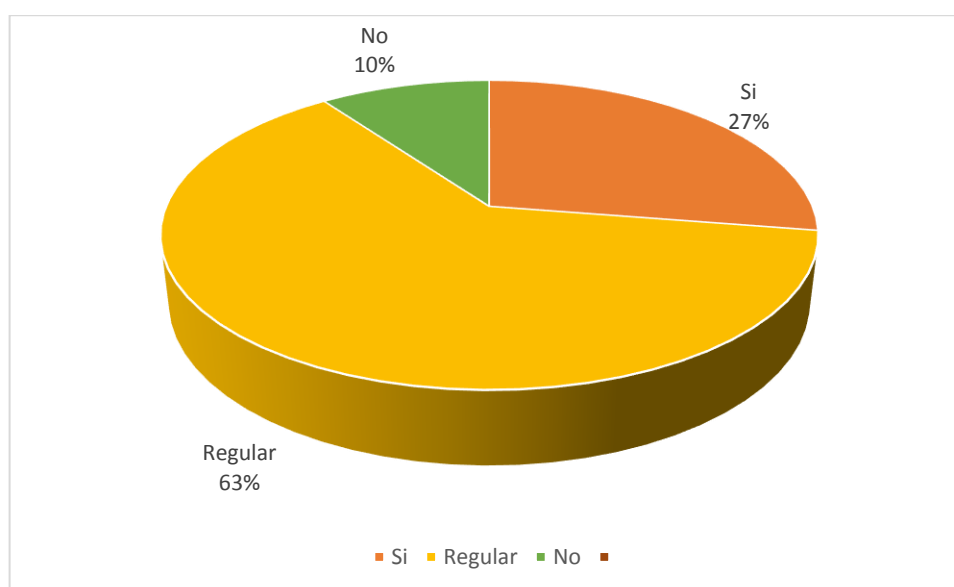
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	27%
Regular	50	63
No	8	10%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 9:

¿Usted conoce a todos los trabajadores de su institución?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

En la Dirección Regional Agraria de Puno, pese a que solo laboran 80 personas, no se conocen el uno al otro en su gran mayoría esto según a lo que indicaron los mismos trabajadores de esa institución, todo ello por falta de socialización y comunicación quienes no acostumbran a estar familiarizados como una entidad de excelencia.

La gran mayoría de los encuestados que es el 63%, indicaron que en la DRA Puno, los trabajadores se conocen regularmente entre ellos y solo el 27% señalo que si se conocen, esto indica claramente que en la institución un trabajador no conoce a sus demás compañeros ya que esto dificultaría el trabajo que cada uno de ellos realiza.

Zupuría (2015), Los estilos son muy importantes y más el poder identificar con qué estilo de personas se relaciona, por ejemplo, el agresivo y asertivo pueden decir explícitamente que no, ante distintas situaciones, la deferencia es que el asertivo sabe explicar muy bien antes de expresar la respuesta negativa, pide la opinión de los demás, respeta los sentimientos, entre otros aspectos positivos. El agresivo no tiene la habilidad para poder expresar correctamente las ideas, además se le dificulta tomar en cuenta la opinión de los otros, puede ser intimidante, amenazante, acusador y agresor ante las situaciones, por lo general puede tomar las decisiones sin consultar a su alrededor.

Tabla 10 COMPAÑEROS DE TRABAJO, MUESTRAN SOLIDARIDAD EN SUS LABORES.

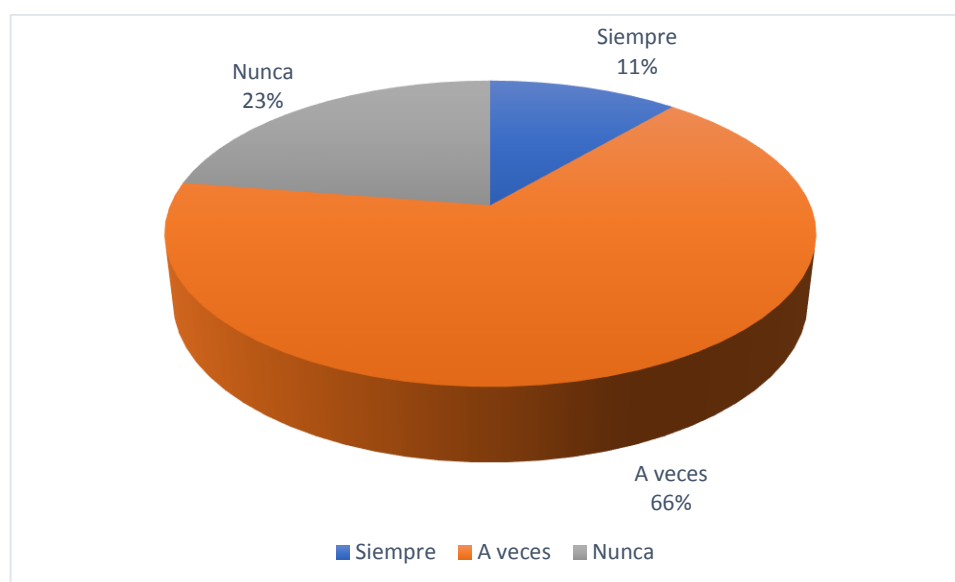
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	11%
A veces	53	66%
Nunca	18	23%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 10:

¿Sus compañeros de trabajo, muestran solidaridad en sus labores?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

En la Dirección Regional Agraria de Puno, los mismos trabajadores reconocieron que no son solidarios con sus compañeros de trabajo, ya que la falta de confianza y el apoyo entre compañeros de trabajo es muy escasa, además de ello el egoísmo abunda en dicha institución y es por ello que se ven estos problemas en una institución bien reconocida a nivel de la región de Puno.

El 66% de los encuestados señalaron que sus compañeros muestran solidaridad solo a veces y el 23% indico que nunca muestran solidaridad, esto sería debido a que los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, no se conocen mucho entre ellos.

Los autores explican que es de suma importancia el nivel social del individuo en un determinado grupo, pues por guardar la apariencia puede dar lugar a conflictos entre él y la persona que amenaza su estatus ante ello es muy importante la solidaridad y compañerismo para un mejor desempeño de los mismos trabajadores. Además, Davis y Newstrom (2005), los jefes de área poseen un conjunto de valores distintos, por lo tanto, surgen disputas consecuentes y complicadas de resolver, pues son menos objetivos al referirse a valores éticos y filosofía de vida. Así mismo otros autores explican que es de suma importancia el nivel social del individuo en un determinado grupo, pues por guardar la apariencia puede dar lugar a conflictos entre él y la persona que amenaza su estatus.

Tabla 11 EL TRATO ENTRE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

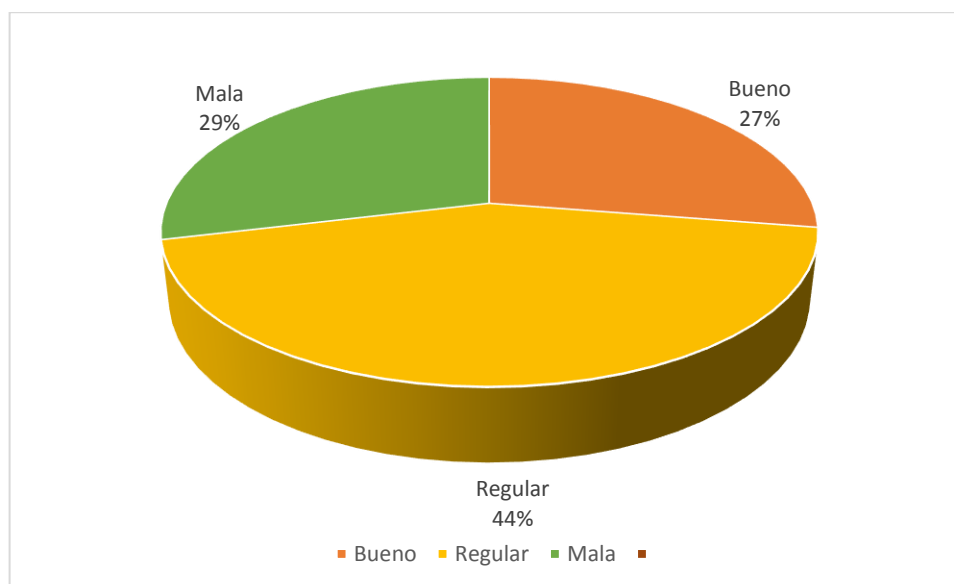
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	22	27%
Regular	35	44%
Mala	23	29%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 11:

¿Cómo es el trato entre tus compañeros de trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

El trato entre los compañeros de trabajo se presenta de manera regular en la Dirección Regional Agraria de Puno, ya que la mayoría afirmó que la comunicación y el trato es regular, todo ello a falta de actividades de socialización, que puede ayudar a superar estos inconvenientes en los mismos.

Es importante acotar el tipo de relación que predomina en una institución, en la mayoría de casos se encuentra una relación formal, pero para una entidad estatal es importante que se desarrollen, aparte de una relación formal, estructuras de amistad. Puesto que, en la encuesta, el 44% indica que el trato entre sus compañeros de trabajo es regular y solo el 27% de los encuestados señalaron que el trato entre ellos en bueno, se puede observar una diferencia que debe preocupar al titular de la Dirección Regional Agraria de Puno.

Cualquier tipo de relación interpersonal requiere un grado de confianza, es decir, proveer un ambiente de palabras y acciones entre dos personas, la confianza permite que las barreras mentales sean traspasadas. Se necesita tiempo para construir dicho elemento fundamental en las interrelaciones personales, pero es muy frágil y fácil romperlas por medio de un conflicto personal.

Tabla 12 REALIZAN CHARLAS PARA PROMOVER LAS RELACIONES HUMANAS ENTRE LOS TRABAJADORES.

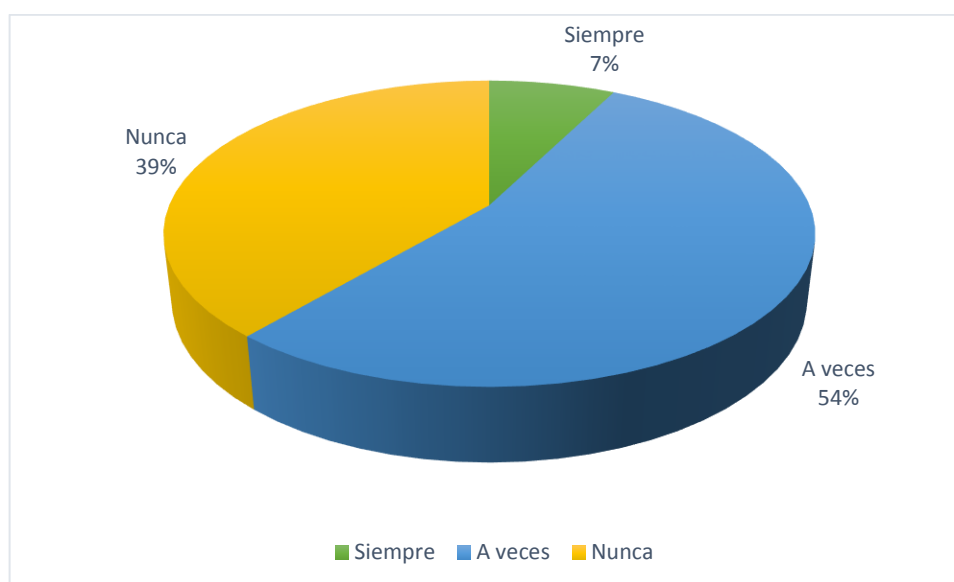
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	7%
A veces	43	54%
Nunca	31	39%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

FIGURA 12

¿Se realiza charlas para promover las relaciones humanas entre los trabajadores?



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2017.

Elaboración: Ejecutor de tesis.

INTERPRETACIÓN:

En la Dirección Regional Agraria de Puno, las charlas informativas sobre la importancia de las relaciones humanas no se darían, esto por falta de la iniciativa de las autoridades de la institución y como también por el desinterés de los mismos trabajadores, sin embargo, este tipo de actividades en la entidad ayudarían mucho en las relaciones interpersonales en la DRA Puno.

Indican que el 54% de encuestados señalaron que a veces se realiza charlar para promover las relaciones humanas interpersonales, el 39% señaló que nunca se realiza ese tipo de actividades para mejorar las relaciones humanas y solo el 7% indicó que si se realiza las charlas para mejorar el ambiente laboral.

Las diferencias individuales son fundamentales en el comportamiento institucional entre los Jefes, pues no todos piensan, sienten, o actúan de igual manera, algunas de las personas simplemente caen en desagrado a las demás personas y esto genera conflicto y son un elemento importante para solucionar estas situaciones de manera creativa las capacitaciones o charlas.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

- Items 1 de cuestionario

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 1	Valor
Escrito	78-100	3	Escrito	15%	1
Verbal	34 - 77	2	Verbal	60%	2
Otros	0 - 33	1	Otros	25%	1

Valor	Interpretación
1	Regular
2	Favorable
3	Desfavorable

De acuerdo a la información obtenida se puede visibilizar que mayormente los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, se comunican verbalmente y de acuerdo a la interpretación es regular el tipo de comunicación que se aplica.

- Items 2 de cuestionario

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 2	Valor
Muy bueno	81-100	5	Muy bueno	6%	1
Bueno	61-80	4	Bueno	25%	2
Regular	41-60	3	Regular	49%	3
Malo	21-40	2	Malo	16%	2
Muy malo	0 - 20	1	Muy malo	4%	1

Valor	Interpretación
1	Muy Desfavorable
2	Desfavorable
3	Regular
4	Favorable
5	Muy Favorable

La mayoría de los trabajadores respondieron que el tipo de comunicación que se aplica en la DRA Puno es regularmente aceptado y esto es interpretada de la misma forma para la institución.

- **Items 3 de cuestionario**

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 3	Valor
Muy bueno	81-100	5	Muy bueno	2%	1
Bueno	61-80	4	Bueno	23%	2
Regular	41-60	3	Regular	44%	3
Malo	21-40	2	Malo	26%	2
Muy malo	0 - 20	1	Muy malo	5%	1

Valor	Interpretación
1	Muy Desfavorable
2	Desfavorable
3	Regular
4	Favorable
5	Muy Favorable

De igual forma se tiene la respuesta sobre la obtención de los resultados con el tipo de comunicación que se aplica en la DRA Puno y esto es reflejado como regular, seguidamente como malo y su interpretación es desfavorable para la institución.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- **Items 4 de cuestionario**

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 4	Valor
Permanente	78-100	3	Permanente	22%	1
Escasa	34 - 77	2	Escasa	54%	2
Nula	0 - 33	1	Nula	24%	1

Valor	Interpretación
1	Malo
2	Regular
3	Bueno

Por otro lado, se visibiliza que la mayoría de los encuestados señaló que existe una escasa comunicación entre los jefes de área y trabajadores, situación que es interpretado como regular para la institución.

- **Items 5 de cuestionario**

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 5	Valor
Siempre	78-100	3	Siempre	33%	1
A veces	34 - 77	2	A veces	41%	2
Nunca	0 - 33	1	Nunca	26%	1

Valor	Interpretación
1	Malo
2	Regular
3	Bueno

Y con respecto a la planificación de actividades por los trabajadores según a la organización, señalaron que lo realizan a veces y esto es interpretado como regular a malo para la Dirección Regional Agraria de Puno.

- **Items 6 de cuestionario**

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 6	Valor
Si	78-100	3	Si	25%	1
Regular	34 - 77	2	Regular	12%	1
No	0 - 33	1	No	63%	2

Valor	Interpretación
1	Malo
2	Regular
3	Bueno

La mayoría de los encuestados señalaron que no tienen conocimiento del manual y organización de funciones, situación que es interpretada como malo, ya que es importante que sepan sus funciones en la institución.

CLIMA LABORAL**- Items 7 de cuestionario**

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 7	Valor
Si	78-100	3	Si	25%	1
A veces	34 - 77	2	A veces	10%	1
No	0 - 33	1	No	65%	2

Valor	Interpretación
1	Desfavorable
2	Regular
3	Favorable

Y con respecto a la motivación para desarrollar sus actividades en la DRA Puno, la mayoría indicó que nunca se siente motivado, todo ello es interpretado como desfavorable para la institución.

- Items 8 de cuestionario

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 8	Valor
Si	78-100	3	Si	12%	1
A veces	34 - 77	2	A veces	9%	1
No	0 - 33	1	No	79%	3

Valor	Interpretación
1	Desfavorable
2	Regular
3	Favorable

Frente a los incentivos que debe darse en cada institución, la gran mayoría indicó que nunca existe estas acciones para la motivación en sus quehaceres en la DRA Puno, esto es interpretado totalmente desfavorable para la institución.

- **Items 9 de cuestionario**

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 9	Valor
Si	78-100	3	Si	27%	1
Regular	34 - 77	2	Regular	63%	2
No	0 - 33	1	No	10%	1

Valor	Interpretación
1	Desfavorable
2	Regular
3	Favorable

La mayoría de los encuestados indicaron que los trabajadores de la DRA Puno, conocen regularmente a sus compañeros de trabajo, dichas afirmaciones son interpretada como regular a favorable.

- **Items 10 de cuestionario**

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 10	Valor
Siempre	78-100	3	Siempre	11%	1
A veces	34 - 77	2	A veces	66%	2
Nunca	0 - 33	1	Nunca	3%	1

Valor	Interpretación
1	Desfavorable
2	Regular
3	Favorable

Y con respecto a la solidaridad entre sus compañeros, sostuvieron que solo a veces existe la solidaridad en el desarrollo de sus actividades y estos es interpretado como regular para la institución.

- **Items 11 de cuestionario**

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 11	Valor
Bueno	78-100	3	Bueno	27%	1
Regular	34 - 77	2	Regular	44%	2
Malo	0 - 33	1	Malo	29%	1

Valor	Interpretación
1	Desfavorable
2	Regular
3	Favorable

Casi la mitad de los encuestados señalaron que es regular el trato entre sus compañeros de trabajo en la Dirección Regional Agraria de Puno, esto es interpretado como regular a desfavorable y esto afecta el clima laboral en la institución.

- **Items 12 de cuestionario**

Alternativas	Total	Valor	Alternativas	Items 12	Valor
Siempre	78-100	3	Siempre	7%	1
A veces	34 - 77	2	A veces	54%	2
Nunca	0 - 33	1	Nunca	39%	2

Valor	Interpretación
1	Desfavorable
2	Regular
3	Favorable

Y finalmente la gran mayoría indicó que solo a veces existe actividades como; charlas sobre las relaciones humanas interpersonales y esto es desfavorable para la Dirección Regional Agraria de Puno.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Las relaciones humanas interpersonales en la Dirección Regional Agraria de Puno, es regular, ello no favorece en los quehaceres de la institución, debido a la escasa comunicación que existe, lo que incide negativamente en el normal desarrollo de las diferentes actividades.

SEGUNDA: La comunicación entre los trabajadores es desfavorable, porque no se utiliza los procedimientos y métodos para una buena comunicación entre los mismos trabajadores ya que actualmente no se permite un mejor proceso de socialización por estar orientado al individualismo, lo cual obstaculiza el buen funcionamiento del trabajo.

TERCERA: La comunicación organizacional en la DRAP es desfavorable debido a la poca comunicación que se da, entre los jefes de área y trabajadores de la institución, así mismo los integrantes de la institución, en su mayoría no conocen el manual y organización de funciones.

CUARTA: El clima laboral en la Dirección Regional Agraria de Puno es regular por la escasa influencia existente entre ellos para una interacción adecuada, por ende, no es tan agradable el ambiente en el que laboran, asimismo la motivación es baja, ya que no existe incentivos, todo ello no genera mejoras en el desempeño laboral dificultando alcanzar los objetivos trazados.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Para mejorar las relaciones humanas interpersonales en la Dirección Regional Agraria de Puno, es necesario mejorar la comunicación entre los trabajadores para optimizar en los quehaceres de la institución y ello incida positivamente en el normal desarrollo de diferentes actividades.

SEGUNDA: Es necesario variar el medio de comunicación dentro de la institución, ya que existe procedimientos y métodos para una mejor interacción entre los mismos trabajadores para que se permite un mejor proceso de socialización y así no obstaculizar el buen funcionamiento de trabajo en la Dirección Regional Agraria de Puno.

TERCERA: Es sumamente importante incidir la comunicación de jefes de área con los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno, ya que de ello parte la confianza para el desarrollo de actividades de manera óptima, asimismo es necesario que el personal debe conocer el manual y organización de funciones para no existe duplicidad de trabajo en dicha entidad pública.

CUARTA: Es muy importante mejorar el clima laboral en la Dirección Regional Agraria de Puno, en este caso hace falta la implementación o propuestas para dar algunos incentivos para mejorar la motivación en los trabajadores de la institución y de esa manera generar el desempeño laboral en bien de la institución, alcanzando todos los objetivos trazados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, (1988). Gerencia del servicio. Colombia, Editorial Legis.
- Berlo, David, K. (1984). Redes de la Comunicación. México, Editorial Norma.
- Bartol1 Annie (1992). Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. España, Ediciones Paidós ibérica.
- Bonilla Carlos, (1988). Comunicación Organizacional. México, Editorial Trillas.
- Dalton Marie, Ed. D. (2007). Relaciones Humanas. México, Editorial Thomson Editores S.A.
- Goldhaber, Geral M. (1977). Comunicación Organizacional. México, Editorial Logos Consorcio.
- Gonzalez García, C. (1997). La comunicación efectiva; cómo lograr una adecuada comunicación en los campos empresarial, social y familiar. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Horacio Andrade, (2005). Comunicación Organizacional Interna. La Coruña; España, Editorial Netbiblo.
- Peña Nieto Rodríguez, (2001). Manual de comunicación formal de la administración pública y estatal. México, Edición Iera.
- Hernández R, (2014). Metodología de la Investigación: 6ta Edición, México, editorial Me Graw Hill.
- Mtzen, Silvino José, (1996) Relaciones Humanas interpersonales. Argentina; Editorial Lumen Humanistas.

- Fingermann, Gregorio, (1971). Relaciones humanas Fundamentos psicológicos y sociales. Argentina: Editorial el Ateneo.
- Bland, Michael, (1992). Comunicación interna eficiente. Santa Fe de Bogotá; Colombia, Editorial Legis.
- Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon L. (1990). Comunicación Humana Ciencia social. México, Editorial Mc.Graw Hill.
- Guzmán Paz Vanessa, (2012). Comunicación Organizacional, Primera edición, México Editorial Tercer Milenio.
- Musgrave, James, (1997). La dinámica de las relaciones personales: En la empresa y los negocios. México, Editorial Paidós.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). Iniciación a la Administración General. México, Editorial Me Graw - Hill.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, (2003). Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas. México, Cengage Learning Editores.
- I Ranoolph; Postner. (1988). Las diez reglas de oro para trabajar en equipo. México, Editorial Grijalbo.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2001). Comunicación Organizacional Práctica. Editorial Trillas. Mex
- American Management Association, (1980). Comunicación efectiva en el trabajo: Guía para supervisores y ejecutivos en sus comunicaciones con los trabajadores. España, Editorial Reverte.

ANEXOS

INTRODUCCIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo determinar las relaciones humanas interpersonales que existe en la Dirección Regional Agraria de Puno. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo a sus propias experiencias.

INDICADORES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (x) la respuesta que considere correcta.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**1. ¿Por qué medio te comunicas con tus compañeros de trabajo?**

Escrito Verbal Otros

2. ¿Cómo califica el medio por donde se comunican en la DRAP?

Muy bueno Bueno Regular Mala Muy mala

3. ¿Cómo es el resultado de los trabajos de DRAP con el tipo de comunicación que se emplea?

Muy bueno Bueno Regular Mala Muy mala

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**4. ¿Cuál es la frecuencia de comunicación entre los jefes y trabajadores?**

Permanente Escasa Nula

5. ¿Usted planifica sus actividades de acuerdo a la organización de la DRAP?

Siempre A veces Nunca

6. ¿Usted tiene conocimiento del manual y organización de funciones de su centro de trabajo?

SI Regular NO

CLIMA LABORAL

7. **¿En su centro de trabajo, usted se siente motivado para realizar sus funciones?**

SI A veces NO

8. **¿Existen incentivos que motive a los trabajadores para realizar un buen trabajo?**

SI A veces NO

9. **¿Usted conoce a todos los trabajadores de su institución?**

SI Regular NO

10. **¿Sus compañeros de trabajo, muestran solidaridad en sus labores?**

Siempre A veces Nunca

11. **¿Cómo es el trato entre tus compañeros de trabajo?**

Bueno Regular Mala

12. **¿Se realiza charlas para promover las relaciones humanas entre los trabajadores?**

Siempre A veces Nunca