

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN
LAS RELACIONES DE TRABAJO EN
UNA EMPRESA DEDICADA A LA
CONSTRUCCIÓN DE LÍNEAS DE
ALTA TENSIÓN E INGENIERÍA CIVIL**

JUAN ROBERTO RUFINO OCHOA

Guatemala, noviembre de 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

“COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS
RELACIONES DE TRABAJO EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE LÍNEAS DE
ALTA TENSIÓN E INGENIERÍA CIVIL”

Trabajo de tesis presentado por:

JUAN ROBERTO RUFINO OCHOA

Previo a optar al Título de:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Asesor de Tesis

M.A. Donaldó Vásquez Zamora

Guatemala, noviembre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTOR

Lic. Julio E. Sebastián Chilín

REPRESENTANTES DOCENTES

Lic. Víctor Tomás Carillas Bran

M.A. Amanda Ballina Talento

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Néstor Aníbal de León Velásquez

José Jonathan Girón T.

REPRESENTANTE EGRESADO

Lic. Johnny Michael González Batres

SECRETARIA

M.Sc. Claudia Molina

TRIBUNAL EXAMINADOR

M.A. Donaldo Vásquez Zamora

Presidente

Lic. Gustavo Morán

Revisor

Licda. Rosa Idalia Aldana

Revisora

M.A. María del Rosario Estrada

Examinadora

M.A. Amanda Ballina

Examinadora

M.A. Wangner Díaz Choscó

Suplente



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 27 de julio de 2009
Dictamen aprobación 39-09
Comisión de Tesis

Estudiante

Juan Roberto Rufino Ochoa

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante Rufino:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.2 del punto 1 del acta 03-2009 de sesión celebrada el 27 de julio de 2009 que literalmente dice:

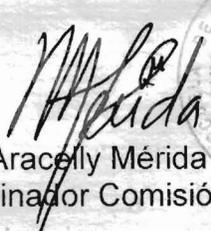
1.2. Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al estudiante Juan Roberto Rufino Ochoa, carné 199619695, el proyecto de tesis *COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS RELACIONES DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE LÍNEAS DE ALTA TENSIÓN E INGENIERÍA CIVIL*. B) Nombrar como asesor a: M.A. Donaldo Vásquez.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el Artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

... "se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación." (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinador Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Ingrid C.

Guatemala, 23 de febrero de 2010
 Comité Revisor/ NR
 Ref. CT-Akmg 03-2010

Estudiante

Juan Roberto Rufino Ochoa

Carné 199619695

Escuela de Ciencias de la Comunicación
 Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Rufino**:

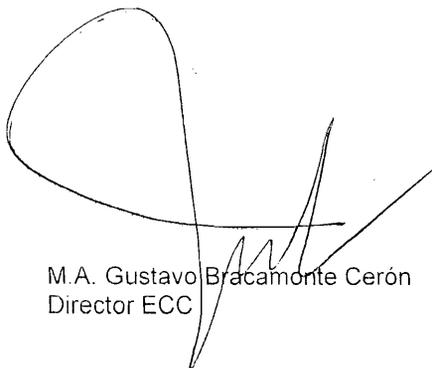
De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: *COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS RELACIONES DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE LÍNEAS DE ALTA TENSIÓN E INGENIERÍA CIVIL.*

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

M.A. Donaldo Vásquez, presidente.
 Licda. Rosa Idalia Aldana, revisora.
 M.A. Regina Miranda, revisora.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


 M.A. Gustavo Bracamonte Cerón
 Director ECC

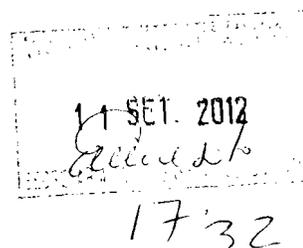



 M.A. Aracelly Mérida
 Coordinadora Comisión de Tesis



Guatemala, 11 de septiembre de 2012.

Lic. Julio Estuardo Moreno Chilín
Director
Escuela Ciencias de la Comunicación
Edificio M2, Ciudad Universitaria
Presente.



Respetable Licenciado Moreno:

Por este medio, yo **Juan Roberto Rufino Ochoa**, con carnet número **199619695**, con cierre de currículum en el año 2007, de la carrera **Licenciatura en Ciencias de la Comunicación** y con el proyecto de tesis: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS RELACIONES DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE LÍNEAS DE ALTA TENSIÓN E INGENIERÍA CIVIL, aprobado en dictamen 39-09, con fecha 27 de julio de 2009, de la manera más atenta me dirijo a usted para solicitar el cambio de uno de los integrantes del comité revisor de tesis, nombrado con fecha de dictamen el día 23 de febrero del 2010. El nombre de la profesional que solicito el cambio es: M.A. REGINA MIRANDA, por el LICENCIADO GUSTAVO MORÁN.

Sin más que agregar, esperando su pronta respuesta, para darle seguimiento al proceso debido del proyecto de tesis. Me suscribo de su apreciable atención.

Atte. Juan Rufino

jrufino8a@gmail.com

No. de cel: 4251-4317



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ref. ECC-CT-15/2012

Guatemala, 12 de septiembre de 2012

Estudiante

Juan Roberto Rufino Ochoa

Carné **9619695**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Guatemala

Estimada estudiante **Rufino**:

De manera atenta me dirijo a usted, en atención a su solicitud dirigida al Licenciado Julio E. Sebastián Ch., Director de esta unidad académica, en la cual autoriza con su visto bueno, nombrar a Licenciado Gustavo Morán como revisor para su trabajo de tesis de título **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS RELACIONES DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE LÍNEAS DE ALTA TENSIÓN E INGENIERÍA CIVIL.**

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Licenciado Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

AM/ESCH/Eunice S.
Copia: M.A. Aracelly Mérida
Archivo




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Autorización informe final de tesis por tema revisora

Guatemala, 12 de septiembre del 2012

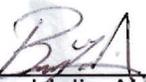
M.A.
Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel
Ciudad Universitaria, Zona 12

Distinguida M.A. Mérida:

Atentamente informamos a usted que el (la) estudiante: Juan Roberto Rufino Ochoa Carné 199619695. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título final es: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS RELACIONES DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCION DE LÍNEAS DE ALTA TENSIÓN E INGENIERIA CIVIL.

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Licda. Rosa Idalia Aldana
Revisora


M.A. Donald Vázquez
Presidente


Lic. Gustavo Moran
Revisor



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 02 de octubre de 2012
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 113-2012

Estudiante
Juan Roberto Rufino Ochoa
Carné **9619695**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Rufino**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS RELACIONES DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE LÍNEAS DE ALTA TENSIÓN E INGENIERÍA CIVIL, siendo ellos:

M.A. Donaldo Vásquez, presidente(a)
Licda. Rosa Idalia Aldana, revisor(a).
Lic. Gustavo Morán, revisor(a)
M.A. María del Rosario Estrada, examinador(a).
M.A. Amanda Ballina, examinador(a).
M.A. Wangner Díaz, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaría del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Julio E. Sebastián C.
Director ECC



Copia: Larissa
Archivo
JESCH/AM/IEunice S.

M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 31 de octubre de 2012
Orden de Impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 116-2012

Estudiante
Juan Roberto Rufino Ochoa
Carné **9619695**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Rufino**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS RELACIONES DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE LÍNEAS DE ALTA TENSIÓN E INGENIERÍA CIVIL**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que entregue dos tesis y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad, seis tesis y dos cd's en formato PDF en la Biblioteca Flavio Herrera y diez tesis en la Secretaría de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado(a) de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. **Julio E. Sebastián Ch.**
Director ECC




M.A. **Aracely Mérida**
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.

Para efectos legales únicamente el autor es
responsable del contenido de este trabajo

Agradecimiento

Quiero agradecer a todos, y de manera muy especial a aquellas personas que me apoyaron en lo moral y espiritual. A cada una de ellas dedico este proyecto como parte importante de mi triunfo.

Dedicatorias

A Dios creador de la vida:

Por su misericordia y gracia, por todas las bendiciones imposibles enumerar. Por cuidarme desde el momento de mi concepción hasta la madurez, para ti sea la honra y la gloria.

A mi padre:

Andrés Rufino Cayetano, porque de niño me enseñó el camino correcto. En los momentos difíciles utilizó palabras acertadas para encontrar paz en mi corazón, su apoyo es incondicional y su sabiduría es incomparable.

A mi madre:

Elba Odilia Ochoa Barrios, por sus noches de desvelos conmigo cuando era niño, por su dedicación, paciencia, amor y entrega total a ser madre y amiga. Por sus oraciones al creador para lograr este triunfo profesional.

A mi esposa:

Dinora Esmeralda González Velásquez, por su amor y apoyo incondicional, pues ha sabido ser paciente conmigo y a la vez con mis hijos, porque junto a ella he llegado a esta importante meta, que es un objetivo más de varios por alcanzar.

A mi hija:

Nimsy Esmeralda Rufino González, "mí morenita" porque me llenó de felicidad con su llegada a este mundo, jamás imagine tener besos y abrazos llenos de sinceridad de una niña tan incansable e inquieta.

A mi hijo:

Jahir Roberto Rufino González, porque con su nacimiento complementó mi vida, agregando ese plus para finalizar mis estudios, por eso chiquitín travieso te dedico estas líneas, porque se que algún día leerás este documento y sabrás de lo que es capaz un humano si se lo propone.

A mis hermanos:

Elio Ricardo, Amelia Teresa, Josias Asael (†), Cesiah Betzay y Arla Abigail, porque a pesar de las vicisitudes de la vida hemos salido adelante. Gracias por su apoyo incondicional.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por ser mí casa de estudios y ser formadora de profesionales.

A mi asesor:

Donaldo Vásquez Zamora, por brindarme su amistad, paciencia y confianza depositada en mí, para llevar a cabo este proyecto de estudio.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo I	
Marco Conceptual	1
1.1. Antecedentes del problema	1
1.2. Justificación	3
1.3. Planteamiento del problema	4
1.4. Alcances y límites de la investigación	5
Capítulo II	
Marco Teórico	6
2.1. Definición de comunicación	6
2.2. Tipos de Comunicación	9
2.3. Comunicación e información	10
2.4. La comunicación intrapersonal	12
2.5. Significado y contexto	13
2.6. Funciones comunicativas	15
2.7. La comunicación interpersonal	16
2.8. Clases de comunicación interpersonal	19
2.9. Comunicación verbal	21
2.10. La comunicación social	24
2.11. Comunicación y estructura social	25
2.12. La comunicación como proceso social	27
2.13. La comunicación interpersonal en las organizaciones	27
2.14. Ética profesional	30
2.15. Desarrollo organizacional	31
2.16. Descongelamiento de una cultura empresarial	32
2.17. La personalidad	33
2.18. Las relaciones interpersonales en el trabajo	34

2.19. La comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo	34
2.20. Relación entre jefes y subalternos	35
2.21. Relación grupal	37
2.22. Lenguaje y conversación	38
2.23. Elementos físicos de la voz para comunicarse	39

Capítulo III

Marco Metodológico	40
3.1. Tipo de investigación	40
3.2. Objetivos	40
3.3. Técnicas	41
3.4. Instrumento	41
3.5. Población	41
3.7. Muestra	41

Capítulo IV

Presentación y Análisis de resultados	42
4.1. Cuadros y gráficas, preguntas dirigidas a la gerencia general	42
4.2. Cuadros y gráficas, preguntas dirigidas al personal operativo	48
4.3 Conclusiones	61
4.4 Recomendaciones	62
Propuesta de estrategias	63
Plan estratégico	64
Viabilidad y factibilidad de las estrategias	65
Bibliografía	66
Anexos	69
Biografía	71
Fotografías	72

Resumen

Título: “Comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo en una empresa dedicada a la construcción de líneas de alta tensión e ingeniería civil”.

Autor: Juan Roberto Rufino Ochoa.

Universidad: San Carlos de Guatemala.

Unidad Académica: Escuela de Ciencias de la Comunicación.

Problema investigado: ¿Cómo se genera y desarrolla la comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo en una empresa dedicada a la construcción de líneas de alta tensión e ingeniería civil?

Instrumentos: recopilación bibliográfica documental, la encuesta, dos cuestionarios, conformados de seis y trece preguntas cada uno, uno orientado a nueve jefes inmediatos y otro dirigido a cuarenta y uno subalternos.

Procedimiento: la investigación se desarrolló teniendo en cuenta la recopilación bibliográfica efectuada y con base en la encuesta respondida por el personal de Instalaciones Electromecánicas de Guatemala, S.A ubicada en la zona 13, ciudad de Guatemala.

Resultados y conclusiones: los resultados se obtuvieron considerando la información cuantitativa recabada mediante los cuestionarios. El cuestionario permitió establecer que la comunicación interpersonal no se desarrolla correctamente dentro de la empresa estudiada, lo cual repercute en forma negativa para que no se alcancen los objetivos y fines propuestos.

Estrategias: en general capacitar al personal de dirección de planta y al personal de la empresa sobre reglas fundamentales para interactuar interna y externa en la empresa.

Introducción

La comunicación es sin duda el fenómeno de interacción social que acompaña al hombre desde que nace hasta que muere.

En la primera parte se desglosó el marco conceptual, el cual mostró un panorama acerca de la comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo de la entidad denominada Instalaciones Electromecánicas de Guatemala, Sociedad Anónima (IEGSA), empresa que se le efectuó un diagnóstico que sirvió como punto de partida. En el sondeo se evidenció la escasa comunicación interpersonal en las relaciones laborales, situación que obligó a realizar una investigación del tema. El limitado acceso a la información, su funcionamiento y el grado de dificultad de relación entre quienes la conforman, evidenció la importancia de proponer mecanismos que mejoren la comunicación interpersonal de los empleados.

En la segunda parte de esta investigación se realizó el marco teórico con una revisión bibliográfica de conceptos para el desarrollo del proyecto. A partir de lo anterior, se elaboró un plan de comunicación adecuado para mejorar las relaciones laborales, los hábitos, calidad, flujo de comunicación descendente y ascendente, así como los medios a utilizar para su mejor funcionamiento. Plan que proporcionó herramientas de comunicación, a fin de fortalecer la comunicación interpersonal de sus integrantes. No conviene entonces menospreciar esta herramienta, que es el comunicarse con otros.

Al final del proyecto se redactaron las conclusiones y recomendaciones dado que la información que se ofreció, aunque reducida, brindó parámetros para la realización de estrategias, que se llevarán a cabo en el año 2013. Por último se presentan las referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

Este proyecto motiva a los principiantes a introducirse al campo de la comunicación, sin negar desde luego al natural interés que puede manifestar el profundizar en nuevas fronteras del conocimiento, que es en definitiva el mejor garante del desarrollo científico.

Capítulo I

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes del problema:

Con la llegada del nuevo milenio, la sociedad ha sufrido grandes transformaciones, desde sus ámbitos económicos, políticos, culturales y educativos, afectados por la influencia de las nuevas tecnologías de comunicación. Se ha escuchado de empresas, que la comunicación interpersonal no se desarrolla como tal, porque rara vez se enfocan en dónde está la falla de cualquiera de los elementos del proceso de la comunicación, luego, sin interesarse en las consecuencias que tiene sobre el individuo.

En Guatemala no es la excepción, hay empresas que por falta de una entidad dedicada a la comunicación, tanto interna como externa, se dan malentendidos que pueden influir en el desempeño de los participantes. A continuación se hace mención de documentos relacionados con las comunicaciones interpersonales, párrafos sustraídos, que tienen relación con la investigación, válida para el presente trabajo.

Hernández Camó (2004: p.4) en su estudio realizado encontró que: “entre los integrantes de los grupos, la comunicación interpersonal era deficiente, a raíz de la ira, egoísmo, baja autoestima y la obsesión por cuestiones económicas. Respetarse y la pérdida de control de muchos de ellos al comunicarse con otros daba la impresión que su comunicación era limitada. Debido a ello creció el interés por comprobar cómo percibían directamente la comunicación interpersonal y determinar a través de algún elemento si interactuar, era o no deficiente”.

Otro estudio considerado, debido a que trata el tema de la comunicación interpersonal desde la perspectiva de su aplicación, Lomas y otros (1993: p.27) indican que: “comunicarse es hacer cosas, con determinadas intenciones en situaciones comunicativas concretas. Estamos ante prácticas comunicativas que no son ajenas a la voluntad de los usuarios, en las cuales el lenguaje, la acción y el conocimiento son inseparables”.

Para complementar Palacios agrega (1998: p.1) que: “En ocasiones, el hecho de que no exista ese contacto interpersonal afecta de tal forma el rendimiento de los individuos que con frecuencia llega a ser muy bajo. Esto no significa que el grado de comunicación sea la única causa que influya en el rendimiento de cada individuo, pero sí es una de las que más afecta”.

En los artículos anteriores, desde el punto de vista técnico, ameritó implementar un plan comunicacional, para disponer de un modelo dónde apoyarse o sustituir las prácticas cotidianas utilizadas en los espacios habituales donde hay comunicación, para aplicar el modelo y así se fomente el proceso comunicativo, esto significa aprovechar y poner al alcance de los individuos, tanto reales como potenciales, los recursos disponibles implementando habilidades que faciliten la comunicación.

En este orden de ideas las oficinas centrales de Instalaciones Electromecánicas de Guatemala son el mejor lugar para implementar nuevas técnicas de comunicación, para optimizar los métodos que utiliza el empleado para mantener la comunicación, forjadas con el fin de apoyar y formar parte del desarrollo de los procesos comunicativos dirigidos hacia los empleados que desean satisfacer necesidades de comunicación.

La falta de un plan, igualmente ha imposibilitado que el empleado tenga la ventaja de obtener una comunicación confiable, efectiva, además se ha negado el acceso de información sin tener contacto físico con el emisor. Evitando así la interrelación con los demás. En esta investigación se planteó, entre otros objetivos, investigar si se desarrolla una buena comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo.

Se enfrentó la situación en forma analítica, además se gozó de una magnífica oportunidad de mejorar la comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo, inclusive elevar la imagen corporativa dentro de la empresa. Después, tendrá que preguntarse si la creación de un plan comunicacional suple las necesidades de los empleados en la empresa.

1.2. Justificación

Esta investigación es un aporte que propone técnicas de comunicación, con las cuáles se busca apoyar y fortalecer el fluido entre el emisor y receptor, instaurando nuevos canales de comunicación e interacción entre el personal que permitan mayor cantidad de diálogos, eliminando las barreras comunicacionales. Por lo anterior, éste proyecto es posible por las siguientes razones:

Diariamente se enumera que los momentos más importantes de nuestra existencia y las decisiones más trascendentales giran alrededor de un diálogo o de alguna influencia personal. Por eso es importante conocer los elementos esenciales que rodean la comunicación interpersonal y los fenómenos que se dan en el lugar que se desarrolla.

El reto de persuadir a los empleados para que sean más participativos exige una revisión profunda, que permita determinar las causas reales que condicionan el nivel de desempeño personal en la empresa. Es importante este estudio, ya que actualmente existe insuficiente comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo de los jefes hacia subalternos o viceversa, la cual refleja un estancamiento en los factores de las relaciones humanas dentro la organización.

Lo anterior se convierte en una oportunidad dentro de la empresa, para transformarse en un agente activo y dinámico dentro de los procesos sociales del personal, para evitar que el empleado no se desarrolle en un ambiente de incomunicación. En este escenario, la propuesta de crear nuevas estrategias presenta retos, dado que se proporcionará a través de la práctica con los empleados, e incluso permitirá que comiencen a interactuar en el contexto laboral. Finalmente, de llevarse a cabo la implementación de la propuesta, se estará aportando información a un campo hasta ahora de poca importancia, lo cual constituye en una mejora para la empresa porque proyectos como éste, ponen de manifiesto la necesidad de realizar labores en donde se involucran los componentes que permitan la exploración y aplicación de técnicas de comunicación.

1.3. Planteamiento del problema

Como parte del tema, referente a la comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo, se plantean aquellos elementos que fueron considerados obstáculos o barreras, considerados conflictos relevantes que inciden en la comunicación y en las relaciones humanas que se suscitan en la empresa, que impiden el desarrollo de una comunicación interpersonal eficaz.

Para establecer el problema del limitado proceso de comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo que inciden en los factores laborales, se seleccionaron las oficinas centrales de la empresa Instalaciones Electromecánicas de Guatemala, Sociedad Anónima (IEGSA), empresa del sector privado dedicada a la construcción de líneas de alta tensión e ingeniería civil.

Dada la estructura y formación de este problema comunicacional que afecta al personal de la empresa, se basó con elementos favorables, para comprender el fenómeno suscitado, partiendo de la esencia misma, que es la comunicación interpersonal, para que se preserve, particularmente en la relaciones del emisor-receptor, donde se desarrolle la retroalimentación, elementos teóricos y prácticos que sirven de respaldo en la investigación.

Lo anterior traza los parámetros que han de seguirse para explicar los fenómenos y se produzca una buena comunicación interpersonal, porque es indispensable para el desarrollo humano en la sociedad.

Por todo lo puntualizado, motivaron el interés por el tema de estudio al presentarse la siguiente problemática: ¿Cómo se genera y desarrolla la comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo en una empresa dedicada a la construcción de líneas de alta tensión e ingeniería civil?

1.4. Alcances y límites de la investigación

- **Objeto de estudio:** Comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo en una empresa dedicada a la construcción de líneas de alta tensión e ingeniería civil.
- **Ambito geográfico:** la investigación se realizó en la ciudad de Guatemala
- **Ámbito institucional:** Instalaciones Electromecánicas de Guatemala, Sociedad Anónima. (IEGSA). 6ª. Avenida 14-14, zona 13, Aurora I, Guatemala.
- **Ámbito poblacional:** personal de las oficinas administrativas, como personal de campo de los diferentes proyectos. Hombres y mujeres mayores de edad de la empresa Instalaciones Electromecánicas de Guatemala, Sociedad Anónima.
- **Ámbito temporal:** para propósitos puntuales, esta investigación se realizó durante los meses de enero, febrero y marzo de 2011.
- **Límites:** la investigación se realizó entre el personal de la empresa Instalaciones Electromecánicas de Guatemala, Sociedad Anónima, dedicada a la construcción de líneas de alta tensión e ingeniería civil. El apartado realizado será de uso propio para la empresa. Los resultados se refieren específicamente a la empresa en mención y no son aplicables a otras sociedades del sector.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Definición de Comunicación

Para empezar, los especialistas Flores y Orozco (1980: p.11) hacen un estudio de éste concepto, generalizando que la comunicación es un fenómeno de interacción social. Hecho indiscutible. Toda sociedad necesita para su desarrollo, establecer relaciones entre los hombres y éstos con sus instituciones, para ello es incuestionable que debe hacerlo utilizando la comunicación, en cualquiera de sus manifestaciones. La comunicación, es la puerta que nos cede el atajo al mundo de la cultura.

Coronado, J.J. (1982: p.37) especialista en este tema agrega que la comunicación viene del latín comunicado, que significa: participación, participado, acción de hacer conocer; es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cuál éstos obtienen información acerca de su entorno, capaces de compartirla haciendo participes a otros de esa información.

La comunicación es la noción de un encuentro, entre hombres. Indica el movimiento de ir el uno hacia el otro. La palabra comunicación tiene raíces en las culturas occidentales y orientales, conserva idénticos matices y connota actividades dramáticas encerradas en su etimología. La raíz es indoeuropea de la cuál se han derivado muchas palabras en griego, latín y lenguas romances. De esa radical KOM se formó encuentro (español), encontré (francés), incontro (italiano), encounter (ingles), tres elementos fonéticos que se transforman según la índole de cada lengua en miles: compañía, concordia, consagración, etc. Comprende tres usos comunes y disposiciones anímicas: con otros, contra otros, a una con otros.

Esquema No. 1



Esquema No. 1: Juan José Coronado 1992. La Comunicación Interpersonal Más Allá De La Apariencia.

Vuelve a señalar Coronado, J.J. (1992: p.185) que la comunicación es la actividad que va de viaje con rumbo fijo hacia los otros seres. Las comunicaciones humanas, biológicas requieren materiales itinerantes, es decir movimiento transeúnte que fluye de uno a otro, que hace que ambos vibren con una misma actividad, señal con señal, palabra con palabra, gesto con gesto. Esta se desarrolla con cuatro etapas: sale, llega, entra y llena vacíos de otros. La comunicación es entonces: actividad abierta, dinámica, dinamizante y complementaria.

- ✓ Actividad abierta: en esta etapa la comunicación va en busca del otro. Es ante todo una disposición que internamente hace los preparativos. Faltando éste prerequisite los seres se vuelven herméticos.
- ✓ Dinámica: lapso en el cual sobrelleva el poder superar los obstáculos internos, indica el fundamental dinamismo o fuerza interna en vías de realizarse, actividad con fuerza para llegar a otro.
- ✓ Dinamizante: a continuación en esta fase se logra llegar y entrar al individuo, la comunicación se intensifica con fuerzas suficientes para activar al sujeto.
- ✓ Complementaria: última actividad importante, porque tiene la misión de llenar espacios existenciales. Aquí se ensambla todo el movimiento comunicativo porque menciona el fin y la razón de ser toda comunicación.

Marroquín y Villa (1995: p.20) afirman que la comunicación no es una tarea opcional por ser, la que el humano pueda desencantarse, pues su misma naturaleza social le impulsa necesariamente a ella. Ser es: comunicarse, precisamente esta realidad deberá constituir la base y punto de partida.

Scott y Powers (1985: p.33) parten de tres puntos, primero: consideran que las personas se comunican, ya que es necesario su bienestar psicológico, segundo: la comunicación no es solo una necesidad humana, sino el medio para satisfacer otras, y

tercero: la capacidad de comunicación no debe medirse por el grado de conducta comunicativa para satisfacer las propias necesidades, sino por el grado en que facilita a otros la satisfacción de las suyas. El individuo está enmarcado en una comunicación que se convierte en un instrumento de satisfacción de sus propias necesidades.

Ciencias que estudian el proceso de la comunicación

Prieto Castillo (1981: p.61-71) agrega que en nuestra época son innumerables las disciplinas que tratan de estudiar el proceso de la comunicación, desde perspectivas similares, totalmente opuestas a otras. No es raro que muchas de esas disciplinas traten de erigirse en ciencias de la comunicación, sabedores quienes las impulsan de que es un proceso y un fenómeno. Proceso, porque debe interpretarse como el conjunto ordenado de pasos que van de un emisor a un receptor; y que de alterarse uno los pasos perturbarían el proceso en sí, la vez un fenómeno, porque es el natural resultado de las relaciones de interacción social que el hombre posee desde tiempos prehistóricos. Resulta lógico que existan estudios de diversos ángulos científicos, que actualmente tratan sobre la comunicación:

- | | | |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| a) La lingüística | b) La informática | c) La cibernética |
| d) La biónica | e) La semántica | f) La semiótica |
| g) La semiología | | |

- a) La lingüística: estudia la comunicación humana partiendo del lenguaje verbal articulado, la fusión de lengua y habla.
- b) La informática: deviene del concepto de teoría matemática de la información, que tiene su inicio más vigoroso con las teorías de la información estadística. La saturación de mensajes en un canal produce un desorden en la información.
- c) La cibernética: ciencia que permite estudiar a los órganos vivientes, como programas medibles y cuantificables estadísticamente, el cual puede explicar el funcionamiento de los seres vivos a través del funcionamiento de las máquinas.

- d) La biónica: abarca todo lo relacionado con la implantación de órganos artificiales en nuestro cuerpo para sustituir unos deficientes u atrofiados.
- e) La semántica: al principio se entendió como el estudio del significado de las palabras, pero en la actualidad se ha ampliado este concepto, ya que existen signos que no son palabras. Un cambio de sentido es un cambio semántico, puede aplicarse a todos los signos; la función semántica es cuando quiere atribuírseles algún sentido en especial, poseyendo ya distintos significados.
- f) La semiótica: es el estudio de los sistemas culturales como sistemas de comunicación. La semiótica es de origen norteamericano y fue propuesta por Charles Peirce, en el siglo XXI.
- g) La semiología: en términos generales, es el estudio de la vida de los signos en el seno de la vida social. Esta ciencia fue propuesta por Ferdinand de Saussure, quien advertía sobre la necesidad de sentar las bases para una nueva ciencia que explicara la función de los signos no lingüísticos en una sociedad.

2.2. Tipos de comunicación

Existen diferentes tipos de comunicación, pero en este apartado se mencionan otros que para Marroquín y Villa (1995: p.25) son significativas las cuales son:

- a) Comunicación objetal: añade que esta suele ser frecuente, y en ocasiones muy útil. Sus características son: la connotación de ese algo o alguien. Un objeto puede ser virtualmente semejante a otro, puede ser del mismo material y de la misma contextura. Nuestra comunicación será dirigida al objeto en cuanto refleje esta misma situación, es decir cuando se considere. Los objetos solamente son capaces de reaccionar, es decir, no pueden iniciar movimientos, sino solamente responder a los movimientos iniciados por otro. No reflexionan por si mismos, por consiguiente, tampoco experimentan emociones o sentimientos de amor, odio, rabia, frustración o ternura, etc.

- b) Comunicación personal: la cuestión de la comunicación entre personas no es tan trivial como pudiera parecer. En el colegio nos enseñaron que la comunicación se reducía a los siguientes conceptos: un emisor, un receptor, un mensaje y un contexto. Pues resulta que es mucho más complejo que esto. Centrándose en la efectividad de una comunicación, de lo que pensamos comunicar a lo que nuestro interlocutor interpreta, puede haber un abismo. De poco sirve transmitir un mensaje gritando. Muy probablemente el receptor interpretará que se le ha agredido verbalmente y desechará todo el mensaje. De esta forma el mensaje no habrá tenido ninguna efectividad.
- c) Comunicación directa: indica la manera de transmitir dada la posición que guardan los comunicantes: frente a frente.
- d) Comunicación presencial: afirma que es personal, ya que es la única presencia que tiene sentido pleno porque sólo los humanos saben lo que significa estar presente y el valor que tiene su presencia.

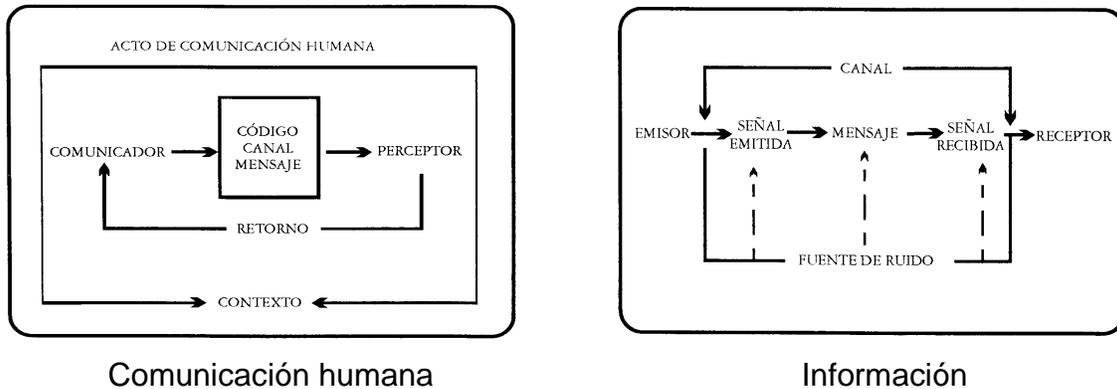
Con el objeto de simplificar los apartados expuestos anteriormente, Marroquín y Villa (1995: p.15) plantean que la comunicación establecida con una persona a la que se aprecia, se percibirán sentimientos y valores particulares. Se da una autentica reciprocidad, con intercambio compartido y exclusividad de ambos. Hasta aquí lo expuesto nos lleva a comprender que la comunicación no es solamente una extensión de la vida humana, sino que es la extensión a través de la cuál nos realizamos como seres humanos hasta el punto que podemos afirmar que la calidad de nuestras relaciones interpersonales determina quiénes hemos de llegar a ser como personas.

2.3. Comunicación e Información

La comunicación es la transmisión de palabras a otras personas que conforman ideas, pueden ser por medio del lenguaje u escritas. En un estudio reciente, Interiano (1995: p.25) complementa que la comunicación es un proceso cualitativo, necesita de la retroalimentación para completar el proceso. En contraste con la comunicación, la

información es de orden cuantitativa, quiere decir que es un flujo de mensajes en una sola dirección. Diferenciación de esquema:

Esquema No. 2.

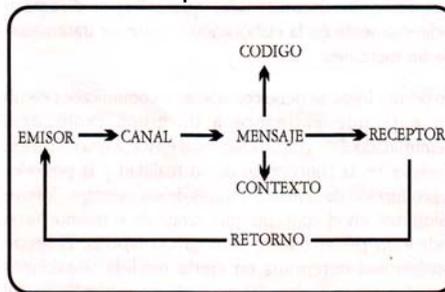


El proceso de la comunicación

En el estudio más reciente se enuncian los elementos que a continuación exponen y que suponen son causas que promueven la comunicación. Interiano complementa (1995: p.11) en su definición más generalizada que comunicar significa compartir información, pensamientos, ideas entre un emisor y un receptor, este proceso se produce cuando el emisor envía un mensaje al receptor. Para que se concrete éste proceso entran en función factores, como el código que deben manejar ambos sujetos, esto significa que hablen el mismo idioma. Los elementos del proceso comunicación, por su ubicación y función son:

- ✓ Comunicador: también llamado emisor, es quién emite un mensaje.
- ✓ Perceptor (receptor): es quién recibe el mensaje, puede ser individual o grupal
- ✓ Mensaje: es lo que deseamos transmitir, ideas que el emisor envía al perceptor.
- ✓ Canal: medio a través del cuál se transmite el mensaje.
- ✓ Código: conjunto de signos, utilizado para la elaboración de los mensajes.
- ✓ Contexto: marco socio-económico y cultural donde se difunde los mensajes.
- ✓ Retorno: proceso en el cuál se da una respuesta a los mensajes recibidos.
- ✓ Ruido: interferencias en el canal o en el lanzamiento del mensaje.

Esquema No. 3



Acto comunicativo

2.4. La comunicación intrapersonal

A continuación se expone que un emisor es receptor de su mensaje, por lo tanto la comunicación intrapersonal es íntima; se da por la vía del monólogo. Su significado procede del latín, formada por los siguientes elementos: intra=dentro, personal=perteneciente a la persona.

Interiano (1995: p.39, 40) considera la importancia del funcionamiento de la comunicación interna, señala que son el tipo de relaciones que se llevan a cabo dentro de nuestro cuerpo. El cuerpo humano es una extensa red de emisión de mensajes, esta comunicación no se da en forma alterada. Hay canales específicos (los nervios) y centro regulador de la información (el cerebro). El cerebro, como centro que sistematiza las informaciones es emisor, pero también es receptor de mensajes.

Para Marroquín y Villa (1995: p.109) añade que la comunicación intrapersonal es ese diálogo que continuamente sostenemos con nosotros mismos. Para poder comunicar algo, necesito conocerme, si no sé quién soy, si no sé lo que siento o lo que me pasa, no seré capaz de expresar con autenticidad, ni entablar relaciones con los demás. De allí incide de gran manera que se dé una buena comunicación interpersonal. Naturalmente muchas veces la comunicación intrapersonal no rutinaria se vuelve comunicación extrapersonal. A pesar de que la comunicación intrapersonal rutinaria y no rutinaria se produce en forma casi automática, esta sigue un esquema diacrónico, representado por conceptos que conforman el proceso de comunicación intrapersonal que a continuación se detallan:

- ✓ Captación: momento en el cuál las terminales nerviosas recogen la información para enviarla al cerebro.
- ✓ Almacenamiento: la información captada por el cerebro a través de las terminales nerviosas, es almacenada en el mismo. Puede ser deliberada e indeliberada.
- ✓ Recuperación: conocida como memoria, pues es el proceso mecánico y volitivo por el cual un cerebro extrae de su información almacenada los datos que requiera para una situación dada.
- ✓ Elaboración: en esta etapa el cerebro modifica la información recibida mediante un análisis del mensaje. El mensaje puede sufrir modificaciones fundamentales llegando a la distorsión del mismo.
- ✓ Decisión: momento donde el cerebro escoge, entre varias alternativas de mensajes, el que le dé más ganancias.
- ✓ Transmisión: conducta observable en los individuos. Es el mensaje estructurado final que el individuo decide manifestar.

Las terminaciones nerviosas

Interiano (2002: p.40-45), hace referencia que son el contacto entre el mundo interior y exterior del individuo. Utilizando un lenguaje común, podemos decir que estas constituyen las ventanas a través de las cuáles el cerebro interioriza el mundo exterior.

2.5. Significado y contexto

Velásquez Rodríguez (2005: p.36) menciona que el proceso de comunicación se realiza dentro de un determinado marco de referencia denominado contexto, donde intervienen factores y situaciones que definen la significación de los mensajes. Los signos pueden adquirir significados según las circunstancias, relaciones que establezcan con el entorno comunicativo donde se presentan.

- ✓ El contexto semántico: esto se refiere al significado que adquieren los signos dependiendo de la relación que establecen con el significado de otros signos.
- ✓ El contexto situacional: la significación de una expresión se define por su contenido informativo igualmente por el tipo de relaciones temporales y del diálogo que establecen los interlocutores en el momento de la comunicación. De esta manera la comunicación se lleva a cabo en un contexto situacional, que es compartido con los interlocutores, condiciona la significación de los mensajes.
- ✓ El contexto físico: corresponde al medio físico donde se realiza la comunicación del mensaje. Mensajes breves, en virtud de que su significación se apoya en la realidad física, la cual aporta un significado específico al mensaje.

La comunicación es recíproca

En la investigación realizada por Coronado J.J. (1992: p.291) argumenta que se llega al corazón de la comunicación interpersonal: la reciprocidad. Permite no solamente la comunicación a través de la palabra, sino también con gestos, movimientos, además que forma parte del lenguaje. A través de ella, se logra un elevado grado de interacción y mayores posibilidades de éxito en el intento comunicativo. Implica un cambio de conducta entre el emisor y el receptor del mensaje. La reciprocidad es instantánea, la reciprocidad de los mensajes es continua, hay posibilidad de diálogo.

Los tres actores comunes de la comunicación interpersonal

Según el ensayo realizado por Coronado, J.J. (1992: p.203-206) agrega que no pueden faltar en cualquier acto comunicativo unidireccional de ida (sin respuesta), y en el bidireccional (con respuesta). El objeto de la comunicación consiste en ver cuáles son los ejecutores de la transmisión: ¿quién dijo la palabra?, ¿qué palabra uso? y ¿a quién se la dijo? A continuación la esencia del emisor, del mensaje y del receptor.

- ✓ El emisor: es el autor de la actividad transmisiva. Es el iniciador de la comunicación, toma la iniciativa, lleva a término los actos que faltan.

- ✓ El mensaje: segundo componente esencial de la comunicación, prueba evidente, de lo que planeó el emisor. El mensaje es el efecto inmediato del emisor.
- ✓ El receptor: es el destino final de la comunicación, es la meta específica que el emisor busca y por ende la única razón de ser del mensaje. Determina la comunicación, igualmente es el centro de la comunicación interpersonal.

Las vivencias

Coronado, J.J. (1992: p.260-265) indica que el significado común de las vivencias en nuestra lengua lo describe el Diccionario de la Academia con estas palabras: hechos de experiencia que se incorporan al individuo y forman parte de su vida. Son hechos de experiencia que se adhieren al humano. Las funciones de las vivencias son cinco: informan, forman, estructuran la mente, sistematizan y se convierten en praxis.

2.6. Funciones comunicativas

Para finalizar con su aporte, Coronado, J.J. (1992: p.209-213) indica que son seis funciones esenciales, pues estas son de acción e interacción. Las seis funciones son inseparables en toda acción comunicativa.

1. Acción: es el primer intento de interacción porque quien demanda algo lo hace con esperanza de alcanzarlo, aun así sabiendo que no alcanzará nada, lo intenta como desahogo.
2. La interacción: la acción de ir; pero la interacción es una realidad que se espera como complemento. Si la acción tiene como función mejorar y unir a los demás; la interacción lo realiza y es el coronamiento comunicativo.
3. Las relaciones: si hay interacción, hay relación, los comunicantes por el hecho de dirigir su acción hacia otros se involucran entre sí dando origen a relaciones reales, entonces la comunicación interpersonal es un encuentro cuya actividad primordial es conducirla hacia otro.

4. Los procesos: la acción comunicativa es el movimiento de una acción itinerante que avanza sin interrupción. Una secuencia de parciales movimientos que hacen los comunicantes cuando salen, se acercan y entran a su destino.
5. Los sistemas: la comunicación unidireccional y bidireccional crea sistemas como una función derivada necesaria de la acción y de interacción. Insinúan dos cosas: orden y organización.
6. Las transformaciones: la interacción produce transformaciones en los comunicantes porque supone cambios y engendra cambios. Impulsa el desarrollo y la evolución de los seres, entendiendo por evolución: progreso.

2.7. La comunicación interpersonal

En un estudio reciente se ejemplifica la secuencia comunicativa de Lasswell, esta servirá para ahondar en la naturaleza de conceptos importantes, tomando en cuenta algunas nuevas acepciones que se esgrimen en la actualidad.

Esquema No. 4



Marroquín y Villa (1995: p.23) añaden que la comunicación es el proceso interpersonal en el que los participantes expresan algo de sí mismos a través de signos verbales y no verbales, con la intención de influir en la conducta de otro. La conducta comunicativa, en consecuencia, exige dos polos dialécticamente implicados, que influyen no de una manera lineal, como erróneamente suele considerarse, sino a través de un proceso circular, puesto que el escuchar y hablar se ejercitan simultáneamente. Solo así podrá comprenderse la complejidad del proceso.

Las ciencias llamadas humanas tratan de temas íntimamente relacionados con el hombre. La vida se considera un continuo encuentro, sinónimo de comunicación.

La comunicación interpersonal analiza los intercambios reales entre las personas particulares. No estudia problemas comunes, sino los que corresponden a cada uno. No se interesa en las actividades que el hombre hace solo, sino en las dirigidas a otras recibidas por individuos. Allí radica la gran diferencia con otras. La comunicación interpersonal tiene que buscar su objetivo primordial, directo y asequible.

Según Interiano (1995: p.49) la comunicación humana es social e interpersonal. Para ejemplificar esto basta con encontrarse con otra persona en la calle e intercambiar con ella el saludo cotidiano. De éste acto puramente rutinario y aparentemente carente de significado, puede nacer una profunda amistad. La comunicación interpersonal es la base de las relaciones humanas, de la convivencia entre los individuos, del proceso y desarrollo social, por ende, de la conservación y multiplicación de las especies.

Pierre y otros (1983: p.387-400) en su ensayo realizado, las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos, la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una. A continuación cinco procesos fundamentales en una relación interpersonal de carácter comunicativo:

- ✓ Percepción: proceso en el cuál las personas interpretan información a fin de dar significado y comprensión a su mundo. En este proceso influyen los valores y las creencias.
- ✓ Pensamientos: es el que analizará y enunciará un juicio sobre lo que nos afecta, también planeará conductas complejas, organizará las acciones de acuerdo a la información con la que se cuenta.
- ✓ Intencionalidad: se entiende cuando se dirige hacia las metas que se fijan.
- ✓ Objetivos: son aquellos que concretan los deseos, que buscan metas específicas, constituyen el activador de la conducta.

- ✓ Acción: hacer basado a la percepción una intencionalidad consciente que expresa en objetivos. Una característica de las relaciones interpersonales es: respeto. Una relación interpersonal eficiente produce compañerismo y una relación interpersonal deficiente produce: enojo, agresividad y actitud negativa.

El objetivo de la comunicación interpersonal es desarrollar el uso de técnicas de grupo en la relación humana, así como en la aplicación de las siguientes estrategias:

- ✓ Definir la concordancia entre técnica y dinámica.
- ✓ Relacionar el desarrollo de las técnicas de conducta humana.
- ✓ Identificar las ventajas del trabajo en equipo.

Condiciones que debe reunir la comunicación interpersonal

Interiano (1995: p.50, 51) agrega que la comunicación interpersonal es producto de la casualidad y otras producto de la necesidad de intercambiar palabras para realizar sus tareas cotidianas, es necesario una verdadera comunicación entre personas, que tengan la posibilidad de intercambiar sus roles de comunicadores y receptores, compartir un espacio físico y psicológico común.

A continuación cuatro factores psicosociales:

- ✓ Las fuerzas propulsoras: son motivos que inducen a los individuos a moverse. Estos pueden ser negativos o positivos.
- ✓ Las fuerzas inducidas: son las que ejercen otras personas hacia un individuo en particular. La colaboración, el aprecio, la amistad, la simpatía de un receptor a un emisor.
- ✓ Las valencias: es la concentración de fuerzas propulsoras o inducidas. Es decir, que las valencias pueden ser de doble vía y asimismo, positivas o negativas.

- ✓ La empatía: es la capacidad de comprender a los demás en su propio contexto. Aparte la simpatía es un sentimiento de atracción, en tanto que la primera es la acción en beneficio de las personas.

2.8. Clases de comunicación interpersonal

Para este apartado Interiano (1995: p.55-60) muestra a la comunicación interpersonal desde tres ángulos: estructural, del control de la misma y administrativo. Desde el punto de vista estructural, puede ser:

- ✓ Simétrica: personas con los mismos derechos y obligaciones; entendiéndose por éstos requisitos, los que les confieren su mismo estatus social.
- ✓ Complementaria: personas cuya relación se ve afectada por grados de dependencia. Nos referimos a la relación entre padres e hijos, jefes y subalternos, sacerdote y feligreses, etc.

Desde el ángulo de control del proceso de la comunicación, esta puede ser: monopólica, emergente y participatoria.

- ✓ Monopólica: se denomina así a la comunicación que sigue orientación vertical descendente, es decir que es el comunicador el que controla totalmente la elaboración, difusión y destino de los mensajes. Este tipo de comunicación tiene algunas variantes: caciquismo, paternalismo, machismo y militarismo.
- ✓ Emergente: es la que nace en los perceptores y se dirige hacia los órganos de decisión político-administrativa. Se le puede llamar también comunicación popular o alternativa, en términos generales.
- ✓ Participatoria: es un sistema mixto en el cuál intervienen los comunicadores y perceptores en la elaboración de los mensajes o comunicaciones de los diversos grupos sociales. La comunicación participatoria es la opción que tienen las sociedades modernas para solucionar sus problemas de diversa índole sin

mediar para ello la fuerza o la manipulación. Únicamente podrá practicarse en aquellas sociedades en donde se aplique la igualdad en todos los órdenes de la vida, en general de cualquier índole.

Desde el punto de vista administrativo la comunicación puede ser:

- ✓ Vertical: se desarrolla siguiendo un orden de arriba hacia abajo o viceversa, es decir son flujos de mensajes que tienen lugar entre jefes y empleados. La comunicación vertical es la que más se utiliza en la administración, puesto que se trata de establecer los mecanismos necesarios para elevar la producción. Sin embargo, esta no es siempre la más adecuada, lo que al final cae en la desobediencia a las órdenes que emanan de los cuadros dirigenciales.

En ocasiones se ven agravadas por la escasa comunicación que se establece entre jefes y subalternos. A continuación tipos de comunicación descendente y ascendente.

- Comunicación vertical descendente: es la que emana de fuentes de decisión (jefes) a los subalternos (trabajadores). Puede manifestarse a través de órdenes (escritas o verbales), comunicados, circulares, telegramas, etc.
 - Comunicación vertical ascendente: se verifica entre subalternos y jefes, de abajo hacia arriba. Puede ser espontánea y sistemática. Es espontánea cuando se realiza con fines de protesta, quejas, agasajos, etc.; sistemática, cuando se realiza para rendir informes periódicos o consultas rutinarias. Las formas más comunes de mostrarse son: los informes, las quejas, las solicitudes de audiencia, los periódicos laborales, los reportes, etc.
- ✓ Horizontal: se verifica entre personas o empleados que gozan de un mismo nivel jerárquico en una empresa. Es importante que se propicie éste tipo de intercambio de mensajes porque se incentiva el criterio de universalidad de la empresa, con ello el mayor rendimiento de las actividades de la misma, mediante

el logro de una mejor integración y concatenación de las actividades productivas. Puede presentarse en forma de consultas o dictámenes. Puede llevarse a cabo con otros fines tales como discutir el avance o el futuro de una organización.

- ✓ Circular: es la comunicación que se realiza en la empresa con fines no laborales (sociales, culturales o de entretenimiento) entre jefes, empleados y a veces público. Es interesante advertir que éste tipo de relación no requiere de las rígidas normas de la empresa. Los jefes, como los subalternos están conscientes de que fuera del lugar de trabajo, los papeles que deberán presentar con respecto a sus empleados o viceversa, será menos rígido y más informal.

Disposición de la comunicación interpersonal

Para Marroquín y Villa (1995: p.101) la comunicación interpersonal dispone de dos dimensiones que teóricamente se establecen así:

- ✓ La apertura: la primera hace referencia a la capacidad y actitud de las personas a comunicar con sus propios pensamientos, emociones, sentimiento, ideas, etc., y manifestarlos expresamente a los demás.
- ✓ La receptividad: hace referencia a la capacidad y actitud de la persona a recibir y atender expresamente la comunicación que los otros no hacen de los sentimientos, ideas y opiniones que tienen o muestran hacia uno.

2.9. Comunicación verbal

Para Marroquín y Villa (1995: p.31) es como el canal casi exclusivo de comunicación. Se realiza lógicamente, a través de las palabras, pero estas no poseen significados, en si mismas, son las personas las que les confieren el significado.

La no comunicación

Para Marroquín y Villa (1995: p.15) está claro que el ser humano como emisor comunicativo, puede elegir el modo concreto de hacerlo con un amplio surtido de

medios puestos a su alcance, por tanto su utilización será un acto individualizado en concordancia con las propias características en interacción con el contexto ambiental en el que tenga lugar. Piénsese en el adolescente que llega a su casa y sin saludar a sus padres se encierra en su habitación para escuchar a todo volumen un disco de su cantante favorito, o en la lectura atenta y absorbente de un periódico por el viajero de un autobús ignorando los intentos de conversación de la persona sentada en el asiento de al lado. En ambas situaciones parece darse un mensaje de “no comunicación”.

La comunicación no verbal

Para Interiano (2002: p.64-69) no es solamente el lenguaje verbal el instrumento utilizado en la comunicación social. Esta se establece mediante la música, la pintura, la danza, la escultura, la arquitectura. Alguna vez en la vida no se ha podido comunicar con otras personas oralmente. Las causas pueden ser una comunicación meramente visual y se presenta por medio de signos gráficos.

En este apartado Marroquín y Villa (1995: p.31) agregan que las comunicaciones no verbales están constituidas por signos, visuales, gestuales, auditivos. Guardan una cierta relación con el objeto. Por esta razón, éste lenguaje es universal al punto de que en muchas ocasiones es la única vía permitida de comunicación entre personas de distintas nacionalidades. La comunicación no verbal esta dividida en:

- Lenguajes de signos: mensajes que manifiestan un contenido extraverbal.
- Lenguajes de acción: movimientos del cuerpo (kinésica, incluye los gestos, ademanes, posturas y expresiones faciales).
- Lenguajes de objetos: representada por cosas materiales (calidad y formas de colocarlos).
- Lenguaje espacial: son los mensajes que se transmiten en un espacio determinado (donde se permanece).

La incomunicación

Para Velásquez Rodríguez (2001: p.41, 42) la comunicación es cada vez más deficitaria. Cuando una persona envía un mensaje tiene condicionamientos. La comunicación entre personas se apoya en la incomunicación: diversos condicionamientos de la sociedad obligan al individuo a ocultar partes de su ser, de lo contrario corre el riesgo de no ser reconocido por sus semejantes. La auténtica comunicación humana ha ido cediendo lugar a una parcial y distorsionada comunicación entre seres cosificados, alienados, que solo permite la conservación de las estructuras sociales vigentes e impiden el verdadero desarrollo humano.

Barreras de la comunicación

León Mejía (2005: p.36) añade que son todas las interferencias que impiden un libre flujo de mensajes entre el comunicador y un perceptor. Interferencias llamadas de distintas formas; pueden clasificarse según su entorno, estas son:

- ✓ Barreras físicas: deficiencias en el canal de transmisión del mensaje. Pueden ser de distinta índole, dependiendo de la naturaleza de la fuente o del canal que se utiliza en la transmisión del mensaje.
- ✓ Barreras fisiológicas: es el mal funcionamiento de los órganos de emisión y recepción. Órganos tales como la faringe, laringe, etc.
- ✓ Barreras psicológicas: problemas en la atención, filtros emotivos, la noción de pérdidas que se tengan en función de los mensajes recibidos. Esta pérdida se refiere no solo a las de carácter económico, sino también de carácter emocional.
- ✓ Barreras semánticas: entorpecimiento de la comunicación por la mala interpretación de la realidad (mala interpretación de gestos, signos visuales, etc.)
- ✓ Barreras culturales: se entiende por cultura la forma en que pensamos y actuamos, conocimientos que se heredan del grupo social al que se pertenece.

- ✓ Barreras ambientales: estas son las que nos rodean, puede ser incomodidad física, distracciones visuales, interrupciones y ruidos.
- ✓ Barreras lingüísticas: se mantiene en el uso distinto de una lengua y una cultura.

Por otra parte, agrega Interiano (2002: p.34) que son ruidos que impiden el flujo de mensajes entre un comunicador y un receptor. Estas interferencias son llamadas: barreras, ruidos, interferencias, etc. No importa cómo se le denominen, es necesario señalar las posibles fuentes de las mismas. A continuación agrega dos barreras más:

- ✓ Barreras verbales: forma de hablar de las personas, o hablan muy rápido y explican bien las cosas, incluso se da entre dos profesionales de distinto interés.
- ✓ Barreras interpersonales: el efecto negativo en una comunicación mutua. Las más comunes son las suposiciones incorrectas y las percepciones distintas.

2.10. La comunicación social

Bitti y Zani (1990: p.19-54) agregan en este estudio que la relación entre personas se determina a través de la percepción de los sentimientos y de los valores personales; se pueden analizar las relaciones del hombre a nivel de las más amplias unidades sociales, mediante normas y valores ligados a la vida y cultura del grupo mismo. La esencia de la comunicación es el cambio; una vez que ha ocurrido un intercambio comunicativo, la situación ya no es la misma que antes, ha ocurrido algo que ha modificado en cierta manera la relación de los participantes en el ambiente. La comunicación constituye una forma de regulación social por cuanto que es el instrumento que permite el desarrollo en cualquiera de los ámbitos sociales.

Los códigos de comportamiento social

Para Interiano (2002: p.72-89) se refieren a las relaciones de producción en general, como relaciones de comunicación social para la producción, resulta lógico suponer que este proceso llegue a un grado de elaboración de códigos que permitan a los seres

humanos desarrollarse dentro de conductas aprobadas, toleradas y prohibidas. Se debe notar que los códigos sociales están sujetos a condiciones económico-sociales y políticas del entorno, a sus necesidades de relación para la producción de bienes materiales y espirituales.

Detalla Pardinas (1978: p.305) la existencia de cinco clases de códigos sociales:

- ✓ Códigos selectivos: son aquellos donde los seres humanos seleccionan la realidad para actuar en ella. El individuo hace una labor de discriminación del entorno, tomando de él los elementos que le interesan y desechando los demás.
- ✓ Códigos de significado: operan en función de significados literales y los significados culturales que se practican en el entorno. Están relacionados con la conducta social.
- ✓ Códigos de relación: roles representados en sociedad, regidos en base a normas de conducta aprobadas, toleradas o prohibidas. Estos varían según los estratos sociales y acontecimientos a que se ven obligados a asistir los humanos.
- ✓ Códigos complementarios: operan a nivel de respuestas no comprobadas críticamente, es decir que al emitirse, estas no pueden ser sometidas a comprobaciones validas científicamente o por mecanismos racionales.
- ✓ Códigos críticos: son aquellos que están en relación directa con la forma de pensamiento humano lógico. Somete las respuestas, ya sea en actos de comunicación intrapersonal, interpersonal y social, a la comprobación crítica, lógica o científica.

2.11. Comunicación y estructura social

Para Interiano (2002: p.90) la comunicación es el elemento esencial para hacer posible el flujo de mensajes entre los individuos y el aparato productivo de la sociedad; es decir, que cumple el papel de hacer caminar, avanzar o retroceder el proceso social. Así que

la comunicación está presente a nivel de la estructura económica, a nivel de la superestructura, en las instancias jurídico-políticas y en la región ideológica, manifestada esta última a través de la religión. No hay región de una formación social en donde no esté presente el proceso de la comunicación.

A continuación Velásquez Rodríguez (2001: p.24-32) destaca las siguientes funciones en la estructura social:

- ✓ Función esencial o socializante: la comunicación es inherente a la esencia social del hombre. Es la raíz de los procesos de interrelación humana, se ejerce cada vez que se establecen los mismos.
- ✓ Función expresiva o emotiva: centrada sobre el emisor y revela la actitud de éste respecto de lo que dice: transluce una cierta emoción verdadera o fingida.
- ✓ Función referencial: llamada también función informativa. Su propósito es transmitir pensamientos del comunicador con fines innovadores, el mensaje informativo está compuesto por: innovación y redundancia.
- ✓ Función conminativa: se encarga de acentuar el mensaje con el propósito de hacerlo más efectivo. Damos órdenes o coaccionamos para que los demás hagan lo que nosotros deseamos.
- ✓ Función apelativa: cuando solicitamos a alguien que haga algo, apelando a su buena voluntad u obligación.
- ✓ Función fática: refuerza el acto comunicativo mediante expresiones verbales o icónicas. Ej. ¿me oyes?, alo, ¡no se te olvide!, encierra el contenido fático de la comunicación (rompe el hielo).

- ✓ Función metalingüística: es la función explicativa del mensaje. Se utiliza para conocer si se está utilizando el mismo código, el mismo nivel de lenguajes, el mismo contexto, etc.
- ✓ Función poética: es la que tiene como propósito la utilización del lenguaje y de la comunicación en general, con el propósito del deleite y crear belleza.

2.12. La comunicación como proceso social

Para Interiano (1995: p.57) el cambio es la esencia de la comunicación. La comunicación es un fenómeno natural en toda organización, es el proceso social más importante. Sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad o cultura alguna. Probablemente la sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal, no verbal, hablado y escrito). Para el filósofo Ernst Cassier, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

2.13. La comunicación interpersonal en las organizaciones

Para darle seguimiento a lo anterior, complementa Coronado, J.J. (1992: p.121-126) que habría que aplicar la teoría de mediadores en las fábricas, las industrias, los bancos, y las empresas comerciales y financieras. La comunicación interpersonal es el alma de todos los organigramas. En el centro de todos los cuadros están las personas, sin ellas ninguna organización funciona con éxito en las comunidades grandes: Estado, Iglesia y demás microcomunidades. El funcionamiento depende de relaciones concretas de superiores, inferiores, asesores y público en general. A esta forma se le nombra comunicación interna de las organizaciones y funciona solo por técnicas interpersonales: (jefes), a quién (funcionarios), qué (informaciones emanadas de la autoridad) y cómo se ejecutan las órdenes, conseguidas por medio de aparatos,

teléfonos, magnavoces, periódicos, boletines o tablas de avisos electrónicos computarizados. La comunicación interpersonal no solo es vertical, sino horizontal; no solo unidireccional, sino bidireccional. No es únicamente de los dirigentes sino de los dirigidos. Solo así se logra la verdadera organización interna.

Garmendia J. A. (1994: p.33) agrega que la organización interna, su máximo objetivo es servir a la gestión, actuando como un elemento facilitador de la misma, para ello la comunicación interna actuará como herramienta al servicio de la dirección, instrumento de apoyo de la comunicación externa, al mismo tiempo estos mismo elementos, cuyo desarrollo contribuye la comunicación interna, determinan a su vez el modelo comunicativo que se da en cada tipo de organización. La dirección y administración, la cultura corporativa y la comunicación interna y externa suponen, por tanto, elementos de un mismo sistema, "la organización", que se determinan mutuamente. De esta manera, al igual que la comunicación interna puede facilitar el desarrollo de cultura, un sistema de dirección y de un modelo concreto de comunicación externa.

Empresa

Concepto empleado por Hernández (2006: p.458) como la unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde, con las exigencias del bien común. Los elementos básicos de la empresa son unidad económica social, capital (trabajo, fuerza laboral, dirección y administración), el bien común, la confianza y credibilidad, la congruencia.

Organización

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

<http://es.wikipedia.org>

Jefe

Dando seguimiento a Hernández (2006: p.459) acotan que la palabra jefe viene del idioma francés antiguo que es chiéf y traducido al español es (jefe), del latín caput (cabeza). Entonces se dice que es la persona que tiene la responsabilidad de administrar a otras personas, y tiene autoridad sobre ellas.

Alta gerencia

La función de la alta gerencia es asegurar para la compañía la rentabilidad y la competitividad, mientras que los recursos humanos apenas colaboran haciendo lo que se les dice a cambio de un salario y estabilidad laboral, según el sitio de Internet: <http://www.fing.edu.uy>

Empleado

Hernández (2006: p.461) lo plantean de la siguiente manera: se refieren a la persona que desempeña un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo.

Subalterno

Afirman Hernández (2006: p.461) que éste término es usado para referirse a sectores marginalizados y a las clases inferiores. Posición de sujeto, dado su estatus social, sin agencia ni voz.

Administración por valores

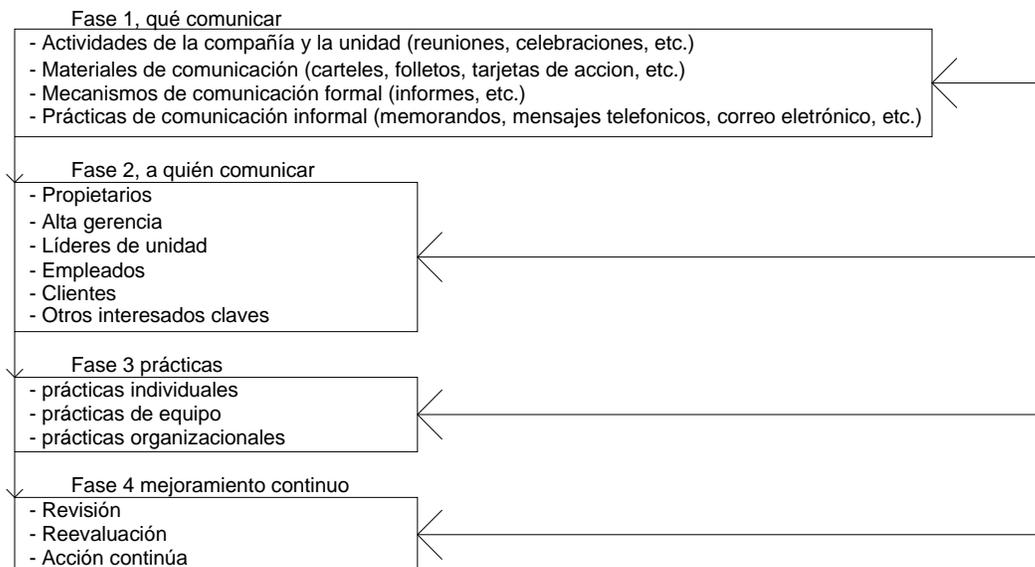
Blanchard y otros se refieren (2008: p.32) que esto significa “que hay que tomar decisiones difíciles, escogiendo lo que es correcto en lugar de concentrarse en las utilidades a corto plazo, que tal vez sean menos éticas”. La regla inicial es: primero uno mismo. Es importante utilizar el proceso tanto para uno mismo como para la empresa. Y no es tan difícil entenderlo, se requieren dos cosas: voluntad de creer en un conjunto convenido de valores y diligencia continua para poner esos valores en acción. Los valores son el único fenómeno que se puede mover a través de un grupo de personas de tal manera que las deje alineadas. Se tiene que entender que los valores no son una cosa que se le hace a las personas sino que se hace con ellas.

Valores de una empresa con la comunicación interpersonal

Blanchard y otros (2008: p.86) consideran que las comunicaciones ocurren naturalmente cuando se hacen las cosas seguras, porque solo mediante la seguridad se desarrolla confianza y cuando la hay las personas pueden utilizar sus interacciones para realizar el propósito de la comunicación humana. La comunicación no se basa en acuerdo, sino en comprensión. Muchos empleados opinan que sus supervisores o jefes inmediatos, operan con un estilo de mando y control, debido a esto se vacila en compartir sus ideas y sugerencias. Cuando existe renuencia se implementa planes de capacitación y desarrollo que permita mejorar las comunicaciones interpersonales.

A continuación se presenta cómo comunicar en una empresa en los niveles jerárquicos:
Esquema extraído de:

Esquema No. 5



2.14. Ética profesional

Hernández (2006: p.32) expresan que la ética es aplicable a los actos del individuo, incluso los que efectúa en el desarrollo de su profesión. La ética tiene por objeto el examen y la explicación de las acciones humanas desde un punto de vista moral, de acuerdo con los criterios y valoraciones que cada sociedad asigna.

2.15. Desarrollo organizacional

Hernández (2006: p.277) esboza que es una estrategia de cambio planeado, orientado sobre todo a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas.

Por lo anterior, el objetivo del desarrollo organizacional es: rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa. Problemas relacionados con actitudes que inciden en la organización. Hernández (2006: p.278)

- ✓ Eficiencia organizacional: baja productividad, rentabilidad, altos costos, desperdicios, burocratización, etc.
- ✓ Grupos de poder: dominio de ciertos grupos formales e informales con intereses y mecanismos de control social que afectan la eficiencia y eficacia de la empresa.
- ✓ Comunicación: continuos problemas entre el personal en razón de visiones diferentes del qué hacer cotidiano y sin una misión común que los una.
- ✓ Conflictos: divergencias entre grupos y liderazgos insanos: autoritarismos, populismos.
- ✓ Identificación: vinculación del personal al pasado glorioso, aunque no efectivo en el presente. Insatisfacción: baja motivación del personal, sin autorrealización.
- ✓ Adaptación: a cambios de tecnología, mercado, cultura, etc. El desarrollo organizacional parte de la cultura de una organización, se puede moldear al descongelarla y congelarla, según lo requieran las circunstancias.

2.16. Descongelamiento de una cultura empresarial

Hernández (2006: p.278) lo manifiestan como el proceso de despertar la conciencia de los miembros de la empresa y fomentar su participación para el rediseño de nuevas formas de trabajar de toma de decisiones y nuevas estructuras laborales. Estos avances se conocen como aprendizaje organizacional. A continuación se revela el esquema de aprendizaje y cambio personal. Los psicólogos recomiendan iniciar los cambios al hacer consciente al individuo. Una vez que alcanza la conciencia, el sujeto se libera de actitudes negativas y surge su deseo por el cambio.

- ✓ Primer nivel, inconsciente – incompetente

Cuando un individuo ignora que no sabe, es inconsciente – incompetente; por tanto, es indiferente al cambio.

- ✓ segundo nivel, consciente – incompetente

El primer paso es despertar la conciencia de la incompetencia, aunque, cuando una persona está consciente de su carencia, aún no es competente por ese hecho. El nivel de conciencia despierta su deseo de cambio.

- ✓ Tercer nivel, consciente – competente

Una vez que el individuo se capacite y aprenda, estará en esta situación; sin embargo, no es lo óptimo, pues se requiere automatizar la conducta.

- ✓ Cuarto nivel, inconsciente – competente

Los hábitos son aprendizajes que están en el inconsciente, pero debido al dominio de la conducta, se hacen automáticamente. No basta con que cambien los individuos haciéndose competentes con el nuevo paradigma, de hecho, no todas las personas cambian al mismo tiempo. La cultura de la empresa también debe cambiar.

Cultura

Según Hernández (2006: p.280) declaran que es un conjunto de conductas o comportamientos, una colección de creencia, hábitos, prácticas y tradiciones compartidas por un grupo de personas (sociedad) y sucesivamente aprendidos por los nuevos miembros que ingresan a ella.

2.17. La personalidad

Según Sferra y otros (1995: p.1) es el reflejo o la interpretación de su “yo” interno, frente a los demás. La personalidad revela la conducta total de una persona, y las reacciones de los demás ante esa conducta. La clave para lograr una buena personalidad es la capacidad de adaptarse con igual facilidad a los tipos más variados de situaciones, saber actuar de la manera que mejor satisfaga ante la sociedad.

La personalidad en las relaciones humanas

Sferra y otros (1995: p.7) Añade también que el proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa, que lleva a la creación de relaciones agradables o desagradables. El éxito o el fracaso en la vida son, en gran medida, el resultado de comprender y desarrollar hábilmente las relaciones humanas. La práctica de unas relaciones humanas inteligentes requiere pensamiento crítico, estudio y esfuerzo. El fracaso total da origen al miedo, la rebeldía, la sumisión, etc.

La personalidad y las oportunidades de trabajo

Casi todos los patronos consideran que la personalidad es el factor más importante para el éxito o fracaso de un empleado. En empresas exigen a todo solicitante un número de datos, tales como:

- Timbre de voz y facilidad de palabra
- Aspecto agradable
- Capacidad de atención
- Capacidad para exponer ideas
- Capacidad de raciocinio
- Estabilidad emocional
- Confianza en si mismo
- Simpatía
- Entusiasmo
- Aptitudes personales

2.18. Las relaciones interpersonales en el trabajo

Pierre y otros (1983: p.15) añaden en el siguiente estudio, que nuestras relaciones con otras personas en el trabajo nos llevan a convivir con personas ajenas a nuestra familia y a nuestro círculo de amistades, bajo un objetivo común que es el de la empresa en la que trabajamos. Los diferentes tipos de personalidades que se encuentran en una empresa hacen que haya una gran diversidad de intereses y de comportamientos, lo que puede dificultar las relaciones humanas con cada uno de ellos, pero por otra parte, permite tener múltiples experiencias y da la oportunidad de poner a prueba y enriquecer la personalidad. Además, allí es donde se pasa la mayor parte de tiempo disipando energías. Las relaciones entre personas que forman parte de una empresa se establecen de manera natural, ya que el trabajo es la forma más común de servir a otros y obtener lo necesario para satisfacer las propias necesidades, pero en otro sentido es accidental en cuanto a la clase misma de la empresa y las personas que se encuentran accidentalmente en ella. Las relaciones, por lo tanto, pueden variar según el grado de poder y autoridad que se posea. Estas relaciones, si bien admiten ciertos acuerdos voluntarios entre las personas, están sometidas a normas establecidas que determinan la conducta. Además, dentro del ambiente de trabajo se diversifican las actividades y las profesiones, formando parte de un cuerpo total, condicionando en mayor o menor grado por el trabajo de otros y viceversa. Sin embargo, cada uno tiene intereses personales, que deben ajustarse a los intereses de grupo y, en un plano más general, a los objetivos de la empresa.

2.19. La comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo

Para Sferra y otros (1995: p.69-71) la comunicación interpersonal en el trabajo se logra ante todo comunicándose, valga la redundancia. Entonces el medio más común de comunicación es el habla. En toda comunicación existen tres elementos:

- a. Quien comunica o emisor
- b. Quien recibe la comunicación o receptor
- c. Lo que se comunica o mensaje

2.20. Relación entre jefes y subalternos

Exponen Sferra y otros (1995: p.71, 72) que dada la estructura de las empresas, que no es muy diferente a la familiar, la escolar y a la social, se encuentra ante una nueva relación en la que una persona realiza actividades directivas y, por lo tanto, tiene autoridad y responsabilidad especial ajustada a su posición. En esta relación la contraparte son los subalternos que justifican la existencia del jefe, cuya acción está envuelta por las metas generales. Las relaciones con los otros miembros del grupo de trabajo están condicionadas, en parte, por el jefe común que tengamos. Se puede clasificar la complejidad de actuaciones de los jefes en cuatro estilos predominantes. A continuación se analiza los cuatro estilos:

- ✓ Autocrático: en esta clasificación se encuentran los jefes que demuestran comunicando, ya sea con gesticulaciones u oralmente, gran poder, dominio, e imponen su autoridad, para establecer y mantener el control del grupo. Exigen el cumplimiento de numerosas normas, son estrictos con la puntualidad, el trabajo a presión, ordenan sin lugar a discusión. No creen en la capacidad de sus subalternos. Con tales jefes se tiende a sentir bajo el látigo de un dictador, nada más importa que los intereses de la empresa y los del jefe, pero no de los compañeros. Un jefe dictador bien puede serlo para encubrir fallas de su personalidad. Sus actitudes pueden ser del tipo negativo como autosuficiencia, desprecio e inseguridad, ante las cuáles se debe responder con una comunicación efectiva, es decir, con actitudes positivas con las cuáles demuestran el verdadero valor de las normas, coordinación en el trabajo y el deseo de lograr los objetivos de la empresa sin dejar de analizar el trabajo, las ordenes que se reciben y el estilo del jefe.

- ✓ Manipulador: tipo de jefe actúa como vendedor de sus órdenes, planes, ideas y autoridad, pero en realidad engañan. Buscan hacer creer que sus ideas son las de los empleados, que se sacrifican por el grupo, que constituimos con ellos un magnifico equipo, que escuchan aunque siempre son ellos quienes dicen la ultima palabra, dando una buena excusa. Bajo la autoridad de tales personas se

tiende a vivir desmotivados por falta de sinceridad, alertas por los continuos engaños, más dependientes de adivinar las verdaderas intenciones del jefe que de adelantar las labores conjuntas. No se debe ofrecer para fingir como intermediarios sino, que se debe propugnar porque la comunicación sea lo más inmediata y directa posible. Finalmente se debe aceptar al jefe con sus defectos, no con una falsa fachada de todas las virtudes.

- ✓ Paternalista: los jefes paternalistas entablan con el grupo la comunicación interpersonal, una amistad casi familiar en la que ellos desempeñan el papel de padres y el grupo de hijos menores, quiere que se les imite, todo lo critica y regaña más de la cuenta. Hace sentir al grupo impotente, dependiente en forma permanente, comunicándose de una forma, haciendo sentir aconsejados más que coordinados en el trabajo, se coarta la iniciativa y hace sentir al grupo impulsado a obedecer incondicionalmente. A veces el grupo toma actitudes de niños rebeldes. Con estos jefes se debe mostrar una actitud adulta, analítica. Conociendo las obligaciones y el trabajo se debe actuar pensando más en los objetivos que en las aprobaciones o desaprobaciones. Lo más indicado tratar de proponer las iniciativas antes que las soliciten.

- ✓ Democrático: finalmente se encuentra el tipo de jefe que se integran en tal forma con sus subalternos para que se necesiten mutuamente, cada uno en su papel, para adelantar una acción conjunta. Allí pesan más los objetivos y metas que el gusto particular. Se entiende a la empresa sin negar los intereses particulares de quienes integran el grupo. No da órdenes sino que hace sugerencias. Se analiza, se decide, se trabaja con él. Tiene en cuenta todas las proposiciones sin que necesariamente las acepte. No hay compromiso previo, sino que las decisiones se toman en base a análisis. Reconocen los meritos y señalan los errores. Hay franqueza, sinceridad y mutuo aprecio. En este tipo de dirección, todos proporcionan y reciben ayuda, para lograr una relación tal, que nos permita madurar día a día nuestra personalidad. Será mayor el provecho si se mantiene la comunicación permanente con actitudes positivas.

2.21. Relación grupal

Sferra y otros (1995: p.77-81) afirman que se ha repetido hasta la saciedad que el hombre es un ser social por excelencia. Se hace cada vez más urgente reafirmar tal concepto ya que el hombre mismo ha ensayado el individualismo y el egoísmo con funestas consecuencias. Entonces el ser se ocupará del grupo, en el trabajo, aunque los aspectos esenciales que vemos son válidos para cualquier tipo de grupo familiar, social o escolar. Nace así la relación individual dentro de un subgrupo, la relación entre subgrupos, entre grupos y la organización total de la empresa.

Ventajas de grupo: las empresas han alcanzado tal desarrollo que es imposible que un solo hombre y unos pocos empleados puedan llevar sobre sus hombros el peso de tal organización. Por este motivo cada jefe se ha visto obligado a delegar parte de su dirección a otras personas, es resultado de la competencia, única salida a los problemas de organización. La personalidad de cada individuo tiende a perder importancia dentro de las empresas por la multiplicidad de intereses y la presión de los demás miembros del grupo sobre el individuo. La presión y conciencia de grupo bien encausadas, hacen superar las dificultades individuales. El grupo ayuda a mejorar en la mayoría de los casos a la eficiencia individual de los miembros del grupo. Sugerencias a tomar en cuenta:

- ✓ No saltar el tema central, tratar de agregar algo nuevo que el grupo necesite y que refuerce alguna posición.
- ✓ Cuando cuenten algo en calidad de rumor, tener cuidado de comprobar la verdad en la fuente más digna, cuando en una información la cadena de intermediarios es demasiado larga, más deformación sufre el mensaje. Evitar ser un eslabón más en esa cadena de distorsión.
- ✓ Algo escrito se debe leer y asimilar con todo cuidado. En caso de duda se debe confrontar el mensaje con la propia fuente. Si se escribe un mensaje para un grupo, se debe valer de personas cercanas para que revisen el contenido y

forma, cuanto mayor sea su importancia. Que no sea tan lacónico que se preste a múltiples interpretaciones, y que no abunde en repeticiones innecesarias y detalles que disminuyan la comprensión.

- ✓ Cuando se trate de discusiones en grupo procuremos no abundar en argumentos lógicos donde haya vencedores y vencidos, hará distanciar más a las personas. Buscar hacer preguntas adecuadas que faciliten el dialogo y el acuerdo.

2.22. Lenguaje y conversación

En el apartado siguiente, Marro y Dellamea (1995: p.70) hace su propia acotación y expresa que *lenguaje* es: un instrumento complejo, útil, que se posee como parte de nuestra herencia social. Por medio del lenguaje escrito y hablado se realiza el trato con los demás, se da a conocer nuestros intereses y deseos. Se es capaz de comprender la conducta de los semejantes. Un signo es algo de lo que puede inferirse la existencia de otra cosa. En otro sentido la *conversación* supone la mutua comunicación de ideas, sobre la base de un intercambio de las mismas. Su finalidad es la de proporcionar información, convencer a la gente en ocasiones, entretenerla. Es eficiente y constructiva cuando logra su finalidad, que se proponen los participantes y su mutua satisfacción. La finalidad de la conversación depende de las circunstancias en el trato social diario, en los asuntos de negocios, en el comercio y en la supervisión y dirección de empleados, tiene una meta bien definida.

La conversación profesional

Se sugiere que antes de que un profesional se entreviste con su cliente, habrá planeado con toda seguridad, un modo de acción apropiado. La conversación de asuntos profesionales es una prueba de habilidad. La arte de hablar bien es algo que en la empresa, no tiene precio. Las representaciones se conceden a personas que saben constituirse en portavoces de sus firmas, de manera eficaz y digna. Así mismo, necesita poseer una inteligencia social bien desarrollada, y cierta habilidad para discutir con sus clientes y socios sobre temas de interés general.

<http://aportes.educ.ar>

2.23. Elementos físicos para comunicarse

Sferra y otros (1995: p.113) A continuación se detallan técnicas para la práctica en una conversación:

La inflexión: es el cambio de tono en una misma frase y se emplea para añadir significados implícitos. Respuestas emotivas se revelan por la inflexión de la voz.

El énfasis: se emplea en la interpretación de un determinado papel, para insistir en la importancia de una frase.

Velocidad del lenguaje: se debe a una combinación de tiempo, ritmo y fluidez. Las pausas son los signos de puntuación del lenguaje hablado.

Lenguaje eficiente: el arte de hablar con eficacia, requiere habilidad, no solo en cuanto a los elementos físicos del lenguaje, sino también otros factores. Estos son una pronunciación correcta, un claro enunciado, buena dicción y buen oído.

Pronunciación: es cuando se emplean los sonidos fonéticos que les son propios, poniendo el acento en la sílaba precisa. Los signos diacríticos, es decir, los que dan a determinadas letras un valor especial.

Dicción: significa que cada vocal, cada consonante y cada silaba se articulan clara y distintamente. Toda palabra ha de expresarse con exactitud.

Léxico: es la selección de las palabras con el uso adecuado de su significado, esto añade interés y comprensión a la expresión verbal y escrita.

<http://www.fceia.unr.edu.ar>

Elocuencia: la facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar y conmover, especialmente para persuadir a oyentes o lectores.

<http://www.wordreference.com>

La influencia que ejerce el lenguaje en la sociedad se manifiesta en el hecho de que el 99% de la comunicación se realiza hoy a través de la palabra hablada. El éxito tanto de los negocios como en las situaciones sociales, depende en gran medida de un hábil manejo del lenguaje.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Tipo de investigación

El proceso investigativo en su base principal está enfocado en el estudio de la información recopilada en documentos, tesis, libros, etc. Pero de forma complementaria se incluye la investigación de campo para su análisis y apoyo argumentativo. Tipo de investigación que se utilizó: *diagnóstica descriptiva* porque se identificó el problema existente, tomando en cuenta la inadecuada comunicación interpersonal, característica importante que se sometió a un análisis previo.

Cuantitativa: porque se buscó una explicación, para obtener el conocimiento dónde se originó el fenómeno de la incorrecta comunicación interpersonal, a través de la obtención de datos internos de la empresa. Por lo anterior para el tipo de investigación no fue necesario ejecutar hipótesis.

3.2. Objetivos

Objetivo general

Determinar la importancia de la comunicación interpersonal en las relaciones de trabajo de la empresa Instalaciones Electromecánicas de Guatemala, Sociedad Anónima.

Objetivos específicos

1. Comprobar el proceso de la comunicación interpersonal que se desarrolla dentro de la empresa.
2. Evaluar de que manera la comunicación interpersonal incide en el rendimiento de los empleados de la empresa investigada.
3. Establecer un modelo de comunicación interpersonal para ampliar los canales de interacción.
4. Diseñar estrategias que proporcionen herramientas teórico-prácticas para una mayor participación en las actividades corporativas, teniendo en cuenta los resultados de la investigación.

3.3. Técnicas:

En relación a la investigación documental se utilizaron las fuentes formales de investigación: la observación, recopilación bibliográfica documental, la encuesta y el cuestionario. Apoyo documental que se alcanzó mediante la investigación en bibliotecas y hemerotecas principalmente.

3.4. Instrumento:

Se utilizó para recopilar datos: un cuestionario de 6 preguntas dirigido a quien tiene personal a su cargo. De la misma manera un cuestionario compuesto por 13 preguntas dirigido al personal operario con preguntas abiertas, preguntas cerradas, con posibilidad de calificación y preguntas de alternativas múltiples.

3.5. Población

El estudio estuvo integrado por dos sectores se dividió de la siguiente manera: gerencia general y personal administrativo (administrativos-operarios). El primero lo conformó un total de 9 jefes inmediatos, y el segundo lo conformó un total de 41 subalternos. Segmento que es un porcentaje preliminar de la totalidad de los integrantes de la organización

3.6. Muestra

Obtenida con 9 hombres y mujeres que pertenecen a la gerencia general (18%), además 7 mujeres y 34 hombres para una suma de 41 encuestados relacionados al personal administrativo (82%), para hacer un total de 50 personas (100%), población de Instalaciones Electromecánicas de Guatemala, S.A.

$$X = 9/50 = 0.18 \times 100 = 18\%$$

$$X = 41/50 = 0.82 \times 100 = 82\%$$

Gerencia	Operarios	Total
18%	82%	100%

Capítulo IV

Presentación y Análisis de resultados

Después del análisis de los datos obtenidos mediante las respuestas de la encuesta realizada a los integrantes de Instalaciones Electromecánicas de Guatemala se presentan los resultados siguientes:

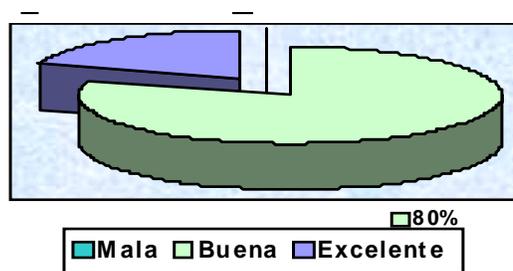
4.1. Cuadros y gráficas, preguntas dirigidas a la gerencia general

Análisis de pregunta No. 1 ¿La comunicación interpersonal que usted mantiene con los subalternos es?

CUADRO No. 1

Mala	Buena	Excelente	Total
0%	80%	20%	100%

GRÁFICA No. 1



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 9- 100%

Análisis:

Con relación al ítem “Buena”, se observa un ochenta por ciento, esto es indicativo en el nivel de comunicación interpersonal que mantiene la gerencia general con los subalternos, en contraste con el grupo del ítem “Excelente” que es el veinte por ciento.

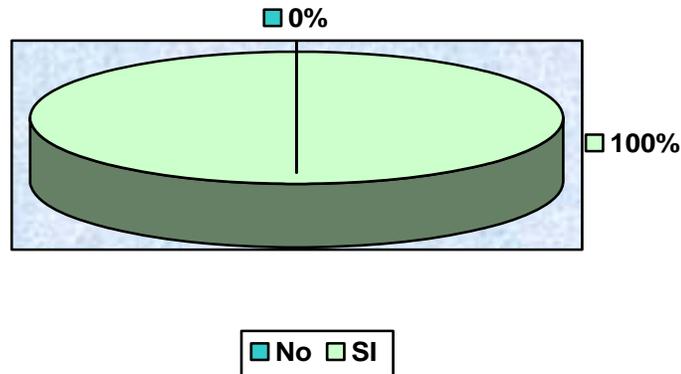
Según la respuesta del ochenta por ciento de encuestados, no es indicio que exista una adecuada comunicación entre jefe y empleado. Es importante agregar que ese veinte por ciento que conserva una excelente comunicación con sus empleados, no es sinónimo que exista una extraordinaria relación con sus trabajadores. Por lo regular en esta relación jefe-subalterno se da frecuentemente los malentendidos, que llevan a una mala comunicación laboral.

Análisis de pregunta No. 2: ¿Según su criterio considera que la comunicación interpersonal entre jefes y empleados es un factor importante para que haya confianza en la empresa?

CUADRO No. 2

No	Si	Total
0%	100%	100%

GRÁFICA No. 2



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 9- 100%

Análisis:

Es indicativo el resultado, porque el total de la gerencia general encuestada, con relación a la pregunta realizada, indica que la comunicación interpersonal se convierte en un factor determinante cuando hay reciprocidad, pues el cien por ciento marcó el ítem “Si”, es una buena premisa que existe confianza entre los participantes de la empresa. Parece ser que este análisis lo confrontan de manera positiva con la pregunta realizada.

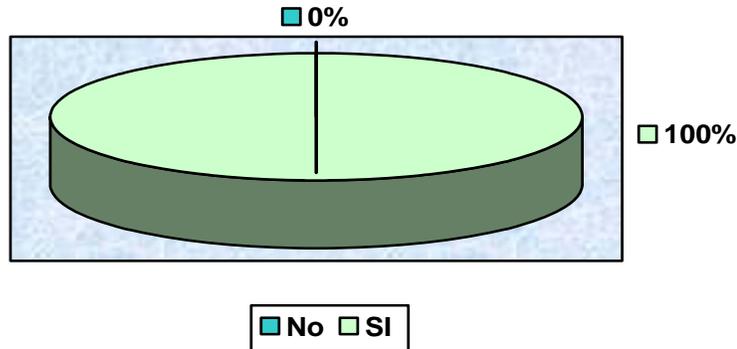
Se mantienen los espacios de comunicación abiertos entre jefes y empleados, quienes prefieren divulgar información referida de aspectos estrictamente administrativos y operativos, lo cual podría llevar a que los empleados manifiesten todas sus inquietudes o problemas. La relación con el jefe se percibe como estrictamente laboral.

Análisis de pregunta No. 3: ¿Considera que la comunicación interpersonal entre jefes y empleados mejora el rendimiento laboral?

CUADRO No. 3

No	Si	Total
0%	100%	100%

GRÁFICA No. 3



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 9- 100%

Análisis:

Las respuestas dejan entrever la interacción de los jefes de cada grupo administrativo u operativo. Como se puede observar el cien por ciento de jefes encuestados consideran que la comunicación interpersonal se convierte en un agente definitivo, pues influye en el rendimiento laboral, el fin que se persigue, que es parte de los objetivos de una empresa.

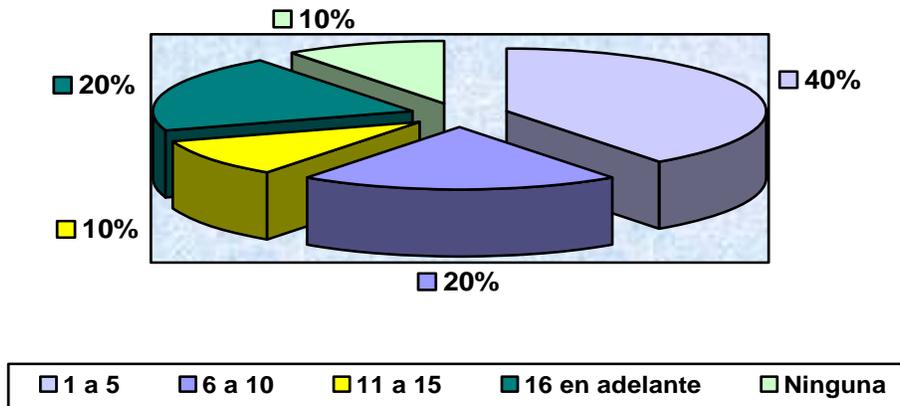
Según lo analizado, aparentemente se ha superado toda barrera, y se ha dejado atrás el interés individual, para mejorar en lo colectivo. Algunas opiniones de la media gerencia, señala que son buenos los eventos y actividades, ya que éstos procuran el mejoramiento en las relaciones humanas entre el personal.

Análisis de pregunta No. 4: ¿Cuántas veces se comunica usted, como jefe, con el personal de la empresa?

CUADRO No. 4

1-5	6-10	11-15	16 en adelante	Ninguna	Total
40%	20%	10%	20%	10%	100%

GRÁFICA No. 4



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 9- 100%

Análisis:

En cuanto a la muestra de gerencia media, mostraron los porcentajes resultantes. El cuarenta por ciento marcó de “una a cinco” veces, el veinte por ciento marcó de “seis a diez” veces, el otro diez por ciento marcó, de “once a quince veces”, el otro veinte por ciento marcó, de “dieciséis en adelante” y el diez por ciento restante marcó “Ninguna”.

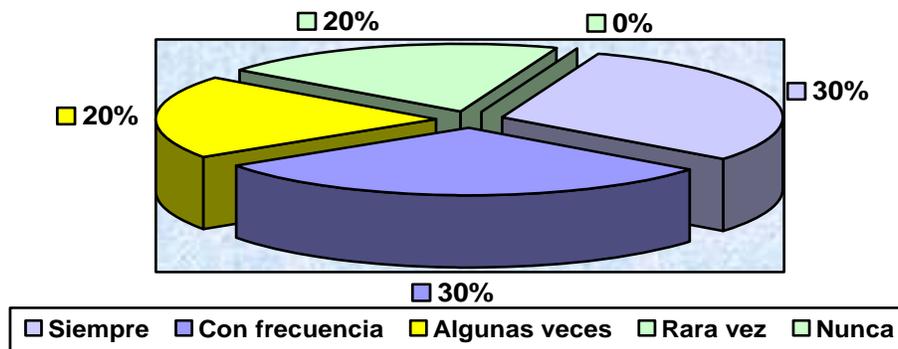
Según lo observado, los encuestados denotan timidez para establecer un diálogo. Esto influye a veces para que no se desarrolle una relación óptima entre jefe-empleado. Implica que los jefes inmediatos sólo se acercarán a sus operarios en caso de necesitarlos en aspectos relacionados con las tareas y funciones laborales, ya sea porque no cuentan con los espacios de tiempo, porque es muy difícil acceder a ellos, porque no tienen tiempo, porque son conversaciones muy planificadas o porque no cuentan con la suficiente confianza con ellos. En la medida en que éstos reducen el espacio a asuntos operativos, esto genera que vean a sus jefes como distantes en el sentido personal.

Análisis de pregunta No. 5: ¿Cuántas veces toma en cuenta las sugerencias u opiniones de sus empleados?

CUADRO No. 5

Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Rara vez	Nunca	Total
30%	30%	20%	20%	0%	100%

GRÁFICA No. 5



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 9- 100%

Análisis:

Las respuestas indican una tendencia porcentual que se desglosa así: un treinta por ciento opina que su jefe inmediato “Siempre” toma en cuenta sus sugerencias, el otro treinta por ciento expresa que “Con frecuencia”, el veinte por ciento indica que “Algunas veces” y el otro veinte por ciento indica que “Rara vez”.

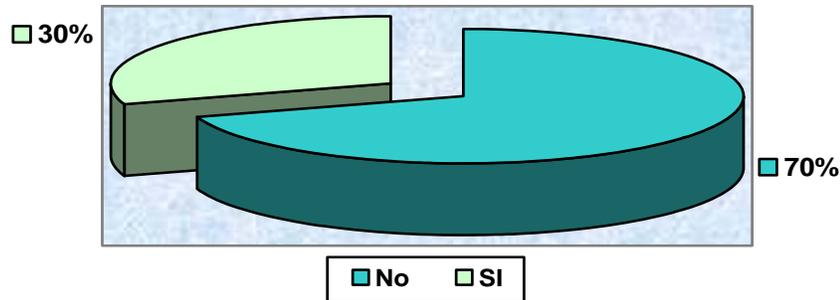
Las respuestas a la pregunta en cuestión por parte del grupo de gerencia general evidencia la poca receptividad de la organización que le ofrecen a las inquietudes de los operarios. En un contexto en el cual prima el paternalismo, significa poco reconocimiento de la gerencia a las percepciones e iniciativas del trabajador. Ésto se presenta en el contexto, los trabajadores pretenden encontrar motivación en el trabajo. Parte importante de ésta tiene que ver con el reconocimiento, que debe ser siempre personalizado.

Análisis de pregunta No. 6: ¿Considera que la buena comunicación interpersonal fomenta el interés, la cooperación, la autodisciplina y el rendimiento laboral del personal?

CUADRO No. 6

No	Si	Total
70%	30%	100%

GRÁFICA No. 6



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 9- 100%

Análisis:

Se puede observar que el setenta por ciento de encuestados consideran que no necesariamente con tener una buena comunicación se lograrán los resultados deseados. Existen otros métodos para hacer que la media gerencia sea más participativa en la empresa, logrando así interés de todo participante. El treinta por ciento concluye que las técnicas comunicacionales internas hacen que los operativos sean participativos.

La gerencia demuestra su preferencia por las actividades de integración como la celebración de cumpleaños, días de celebración reconocidos como día de la mujer, amistad y madre. Se consideran estrategias implementadas por la administración como parte de la unificación del grupo. Diferentes formas de estructuras sociales y laborales posibilitan preferencias de unión, sin embargo, el consenso en la preferencia por la celebración de fechas especiales puede ser una sugerencia bien empleada, podría generar niveles de integración.

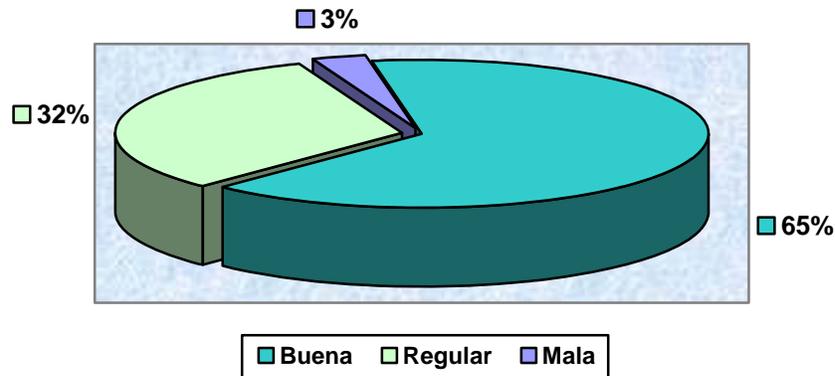
4.2. Cuadros y gráficas, preguntas dirigidas al personal operativo

Análisis de pregunta No. 1 ¿Su comunicación con las personas del grupo de trabajo en la empresa es?

CUADRO No. 1

Buena	Regular	Mala	Total
65%	32%	3%	100%

GRÁFICA No. 1



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

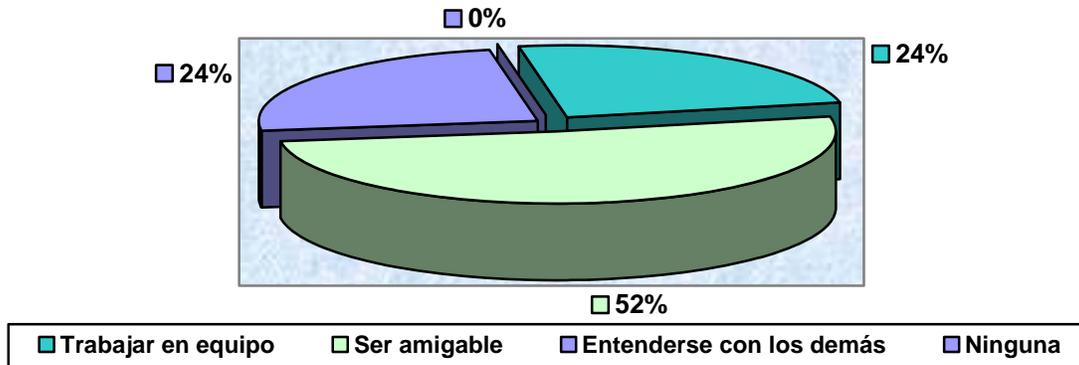
La gráfica anterior indica que el sesenta y cinco por ciento de los encuestados dicen que la comunicación con el grupo de trabajo es “Buena”, el treinta y dos por ciento respondieron que es “Regular” y el resto indica que es “Mala”. De este modo, los resultados obtenidos son pobres. La comunicación no debe tener barreras, en ese sentido, es preocupante que los grupos manifiesten inconvenientes para comunicarse con los compañeros. Los resultados indican poca fluidez de comunicación. Es importante señalar que la facilidad para comunicarse en el área de trabajo es un factor indispensable para el funcionamiento dentro de la empresa; actividad que suele manejarse a nivel de área o de sección, por tanto, la facilidad de contacto e información con los compañeros de área, sin duda contribuye al logro de los objetivos de productividad. Los mensajes horizontales son de naturaleza coordinadora, para que éstos sean efectivos es imprescindible que existan relaciones interpersonales ágiles y cooperadas entre los miembros de la organización con el fin de desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar unión.

Análisis de pregunta No. 2 ¿Qué hace para generar un ambiente de trabajo agradable en la empresa?

CUADRO No. 2

Trabajar en equipo	Ser amigable	Entenderse con los demás	Ninguna	Total
24%	52%	24%	0%	100%

GRÁFICA No. 2



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

En esta gráfica los resultados obtenidos son: un veinticuatro por ciento trabaja en equipo, el cuarenta por ciento trata de ser amigables y el veinticuatro por ciento restantes coincide que es mejor entenderse con los demás.

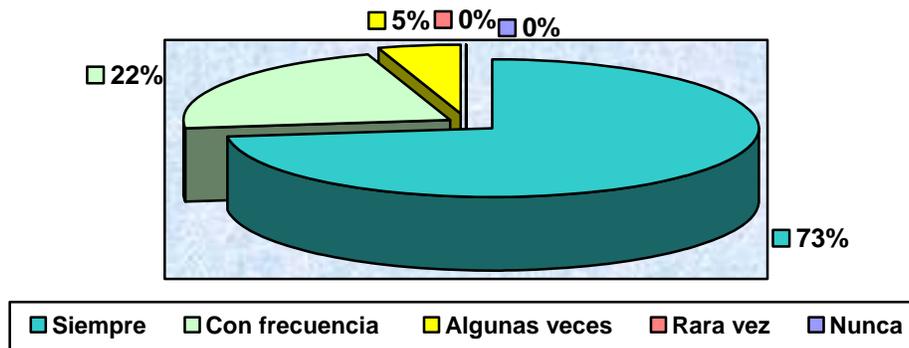
En las respuestas obtenidas se aprecia la falta de interés en la relación en el personal de la organización. En todas esas preguntas la tendencia muestra que los empleados no tienen interés en los ítems de la pregunta. Parece haber algún tipo de dificultad para trabajar en equipo, que sin duda es lo mejor para la empresa. Puede ser por diversos factores, unos de los principales factores es el psicológico, a veces resalta más lo sentimental en una relación laboral que lo profesional.

Análisis de pregunta No. 3 ¿Trata de tener buenas relaciones con su grupo de trabajo?

CUADRO No. 3

Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Rara vez	Nunca	Total
73%	22%	5%	0%	0%	100%

GRÁFICA No. 3



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

Los resultados obtenidos indican que el setenta y tres por ciento de empleados encuestados marcaron el ítem “Siempre”, el veintidós por ciento respondió “Con frecuencia” y el cinco por ciento respondió que “Algunas veces”. Las relaciones interpersonales son elementales en cualquier empresa. Cada persona trata de interactuar en el medio donde se desarrolla, por eso se observa que la mayoría de individuos encuestados procuran tener buenas relaciones de trabajo, siempre y cuando el entorno lo permita.

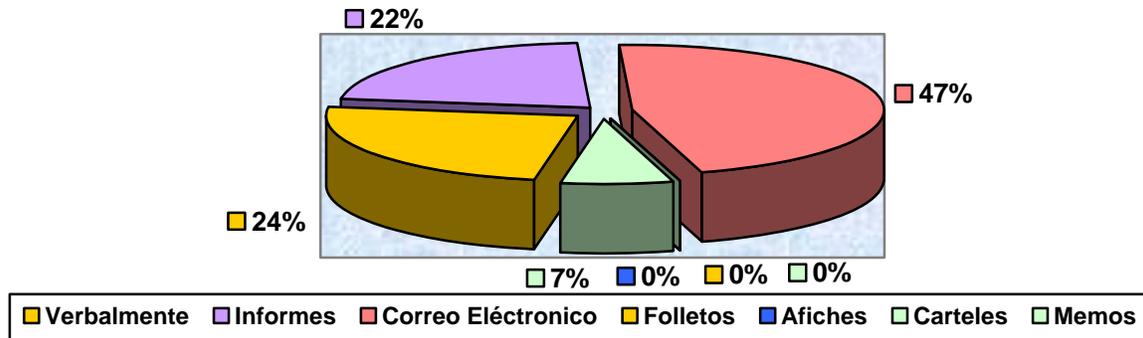
Se destaca la carencia de relaciones interpersonales, hay quienes se ciñen en practicar los aspectos estrictamente operativos, lo cual podría llevar a que los grupos no manifiesten amistad por temor a las reacciones de los jefes. La relación con el jefe es estrictamente laboral.

Análisis de pregunta No. 4 ¿Qué forma de comunicación se utiliza para informar las decisiones tomadas en las reuniones de la empresa?

CUADRO No. 4

Verbalmente	Informes	Correo Electrónico	Folletos	Afiches	Carteles	Memos	Total
24%	22%	47%	0%	0%	0%	7%	100%

GRÁFICA No. 4



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

En la pregunta se puede observar siete ítems, los cuales indicaron que: el veinticuatro por ciento de personal marcó “Verbalmente”. El veintidós por ciento marcó el ítem: “Informes”. Luego cuarenta y siete por ciento resaltaron que la metodología utilizada es el “Correo electrónico” y el resto, que es el siete por ciento, agregan que se utiliza la técnica de los “Memos”.

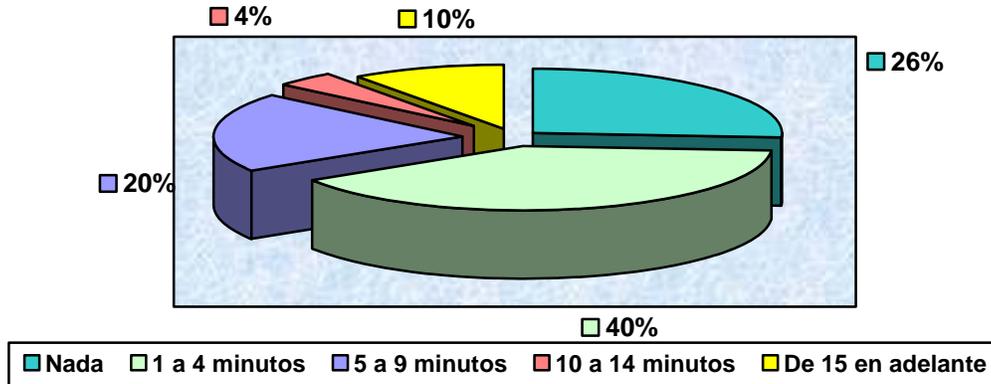
Como se observa en la gráfica, el correo electrónico es el medio primordial en la empresa, por ser bastante rápido en el intercambio de información. Olvidándose de la efectividad que tiene la acción comunicativa entre dos personas. La preferencia de la técnica de comunicación utilizada por cada individuo indagado, obedece más a las características estructurales de cada grupo, como al de comunicarse de cada uno de ellos. En efecto, los elementos comunicativos empleados por la gerencia son los habituales de quienes trabajan en grupo, donde lo principal es la comunicación con soporte escrito. Es importante destacar el uso de la informalidad comunicacional de los empleados, mediante el esquema de voz a voz o conversaciones abiertas, sin estructuras ni canales altamente formalizados de comunicación.

Análisis pregunta No. 5 ¿Se toma un tiempo para platicar con sus compañeros?, ¿cuánto tiempo?

CUADRO No. 5

Nada	1 a 4 minutos	5 a 9 minutos	10 a 14 minutos	De 15 en adelante	Total
26%	40%	20%	4%	10%	100%

GRÁFICA No. 5



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

Se observa el ítem “Nada”, que es el veintiséis por ciento, por otro lado el grupo que marcó de “uno a cuatro” tiene el cuarenta por ciento, asimismo, quien marcó de “cinco a nueve” minutos indica el veinte por ciento, quien marcó de “diez a catorce” minutos fue el cuatro por ciento y el ítem “De quince en adelante” resulta ser el diez por ciento, que es el tiempo que se toman para charlar.

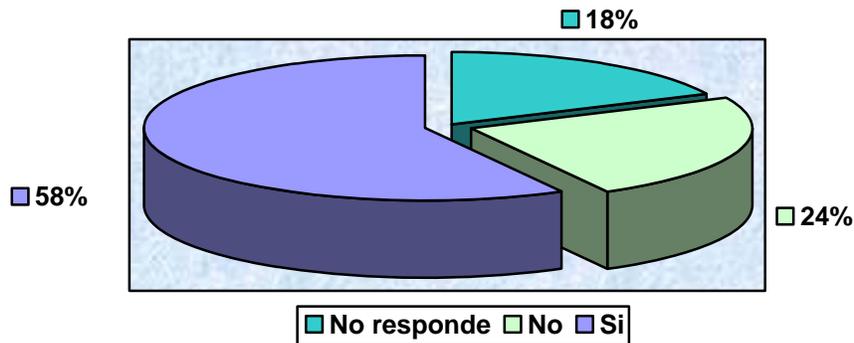
Puede ser que se comuniquen entre los compañeros que conforman la empresa (administrativo-operativo), sólo que lo hacen en períodos específicos, por ejemplo: hora de refacción, almuerzo, viajes, etc. Estos resultados indican que en el grupo existen personas introvertidas, quienes necesitan de alguna motivación para empezar a interactuar y así incorporarse en los quehaceres de la empresa.

Análisis de pregunta No. 6 ¿Expresa sus opiniones sin importar que está equivocado?

CUADRO No. 6

No Responde	No	Si	Total
18%	24%	58%	100%

GRÁFICA No. 6



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

Se puede observar que el dieciocho por ciento marcó “No Responde”, el veinticuatro por ciento marcó que “No” y el cincuenta y ocho por ciento sí expresa sus opiniones. En esta pregunta se puede notar que en los dos primeros porcentajes las personas tienen temor de expresar lo que piensan, por miedo a que se burlen de su opinión.

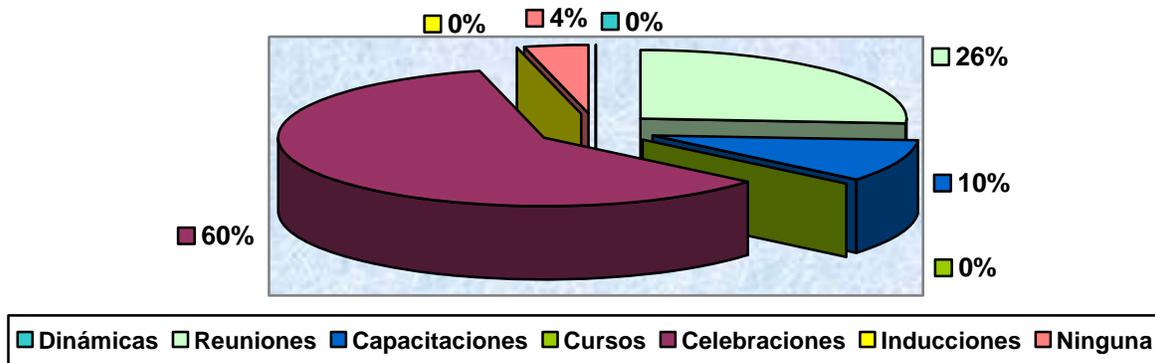
Se refleja la falta de relación interpersonal de cada individuo. Por ser una empresa o grupo de trabajo debería de existir una mutua comunicación de intercambio de ideas u opiniones. Hay un encierro comunicacional en varios de los integrantes, afectando a los compañeros. Ante todo es importante destacar que es inversamente proporcional la relación de los resultados, es evidente que en la gerencia general hay un mejor clima de comunicación en la medida que hay más confianza para expresar opiniones, que la existente en el grupo de empleados. Ésto podría obedecer al esquema de organización propio de cada grupo. Los resultados ya analizados llevan a pensar que los espacios de comunicación se reducen drásticamente en el grupo de empleados. De este modo, cualquier opinión surgida de los empleados es desconocida o no tomada en cuenta en las decisiones del grupo.

Análisis de pregunta No. 7 ¿Qué tipo de actividades emplea la empresa para mejorar el ambiente de trabajo en general?

CUADRO No.7

Dinámicas	Reuniones	Capacitaciones	Cursos	Celebraciones	Inducciones	Ninguna	Total
0%	26%	10%	0%	60%	0%	4%	100%

GRÁFICA No. 7



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

A continuación la pregunta No. 7 sobresale con un sesenta por ciento las “Celebraciones”, con un veintiséis por ciento las “Reuniones”, con un diez por ciento las “Capacitaciones” y con un cuatro por ciento el ítem “Ninguna”. Se puede notar que el personal tiene poca interacción entre sí, por la falta de comunicación. Las respuestas demuestran su preferencia por las actividades de integración como la celebración de cumpleaños, días de celebración reconocidos.

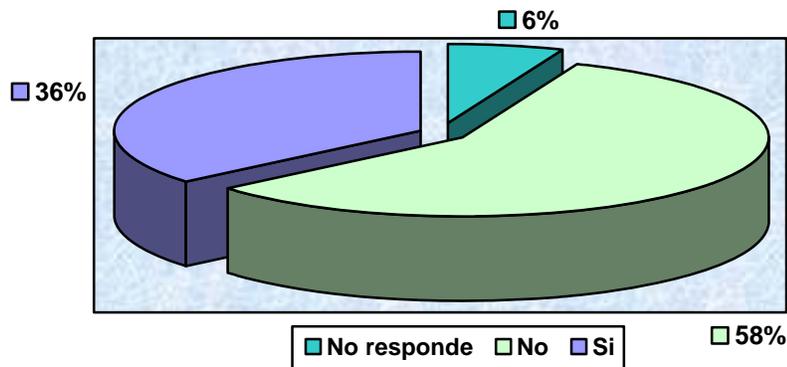
A partir de este consenso, el personal prefiere las reuniones. Diferentes formas de estructuras sociales posibilitan diferentes preferencias de integración. Los datos podrían considerarse como un indicador de baja preocupación de la empresa por estructurar estrategias sociales, disminuyendo así la posibilidad de que el empleado participe en la integración. A esta altura del análisis se podría inferir que la empresa prioriza lo estrictamente laboral, restándole importancia a la promoción del desarrollo humano.

Análisis de pregunta No. 8 ¿Conoce los proyectos que actualmente desarrolla la empresa?

CUADRO No. 8

No Responde	No	Si	Total
6%	58%	36%	100%

GRÁFICA No. 8



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

En las respuestas a la pregunta No. 8 contiene tres opciones que son: “No Responde”, “No” y “Si”. La gráfica anterior indica que el seis por ciento del personal encuestado marcaron el ítem “No responde”, el cincuenta y ocho respondió que “No” y el treinta y seis respondió que “Si”. Se puede notar que el personal tiene cierta o nula información de la existencia de proyectos en construcción o por construir. Puede ser que los proyectos de alto impacto sean clasificados como discretos, para no entorpecer algún tipo de información.

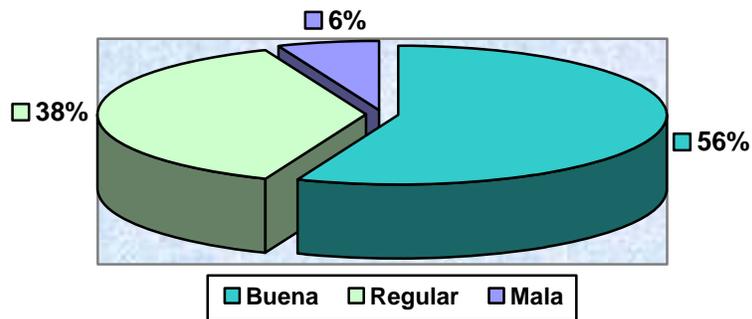
Según los resultados se evidencia desconocimiento de la información sobre aspectos relacionados con los proyectos ejecutados y por ejecutar por parte de la empresa. Respecto a las personas que integran la gerencia general es indudable que los canales de comunicación son más fluidos para éste tipo de información. Aquí también se marca la tendencia de polarización de los resultados. Sin duda alguna, esto no afecta la dinámica de trabajo y el resultado final del mismo.

Análisis de pregunta No. 9 ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

CUADRO No. 9

Buena	Regular	Mala	Total
56%	38%	6%	100%

GRÁFICA No. 9



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

En la respuesta de la pregunta No. 9, que contiene tres apartados, concluyen que el cincuenta y seis por ciento de los empleados afirman que tienen una “Buena” comunicación con su jefe inmediato, el treinta y ocho por ciento respondió que “Regular” y el seis por ciento respondieron que tienen una “Mala” comunicación.

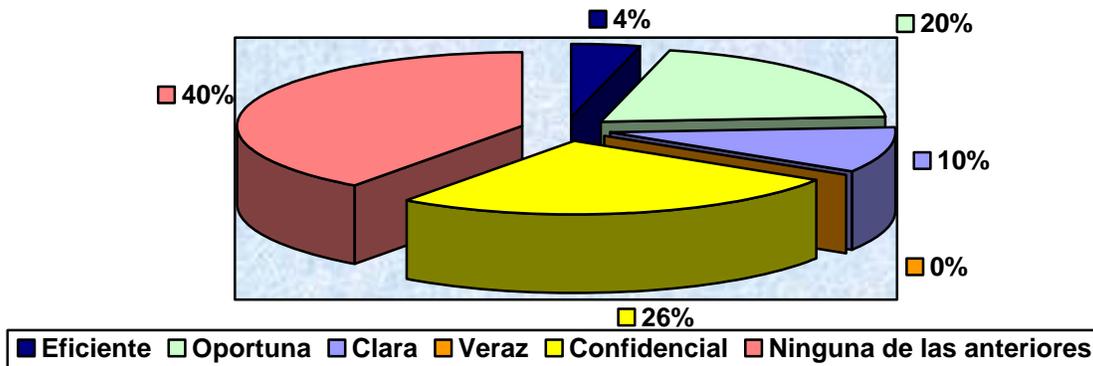
Los resultados indican entonces que el personal trata de tener una buena comunicación con el jefe inmediato. En cambio, de parte de los jefes el interactuar con sus subordinados implica un esfuerzo, en el cual se menosprecia a veces la amistad. Se aprecia que la relación entre jefes y operarios es estrictamente profesional, lo cuál podría ser un indicio sobre un jefe distante con él que quizá no se pueden establecer diálogos sobre temas distintos al laboral. También es indicativo de la carencia de espacios de comunicación abiertos entre jefes y empleados, lo cual podría llevar a que los operarios no manifiesten todas sus inquietudes o problemas por temor a las reacciones de los jefes. La relación con el jefe se percibe como estrictamente laboral.

Análisis de pregunta No. 10 ¿Cómo es la comunicación entre las diferentes áreas de la institución?

CUADRO No.10

Eficiente	Oportuna	Clara	Veraz	Confidencial	Ninguna de las anteriores	Total
4%	20%	10%	0%	26%	40%	100%

GRÁFICA No. 10



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

La respuesta de la pregunta No. 10 indica que el cuatro por ciento de los empleados encuestados marcaron el ítem: “Eficiente”, el veinte por ciento respondieron que “Oportuna”, el diez por ciento respondió que “Clara”, el veintiséis por ciento respondió que es “Confidencial” y el cuarenta por ciento marcó “Ninguna de las anteriores”. Este ítem es controversial, parecen darle poca importancia al rol de la comunicación dentro de la empresa y por ende domina ese veintiséis por ciento del ítem “Confidencial”.

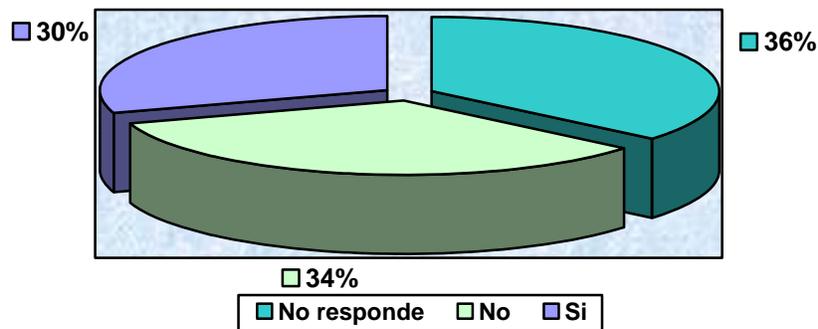
En cuanto a la comunicación en las diferentes áreas, los empleados opinan que existe entonces la posibilidad de que se presente un inadecuado lenguaje o contenido utilizado en los mensajes, lo que a su vez implicaría que por falta de conocimiento no participen de actividades o no desarrollen sus tareas y actividades de la forma esperada por la organización. Por su parte, la gerencia general manifiesta que los mensajes son claros, es decir, consideran que su contenido y lenguaje son los pertinentes, lo cuál indica una mayor facilidad para la realización de sus tareas al contar con mayores conocimientos relacionados con el trabajo.

Análisis de pregunta No. 11 ¿Existe un proceso de inducción para el nuevo empleado del cargo que desempeñará en la empresa, como información del trabajo que realizará en la misma?

CUADRO No.11

No Responde	No	Si	Total
36%	34%	30%	100%

GRÁFICA No. 11



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

En la respuesta de la pregunta No. 11 se indica que el treinta y seis por ciento de los empleados encuestados marcaron el ítem: “No Responde”, el otro treinta y cuatro por ciento respondieron que “No” y el treinta por ciento restante respondió que “Si”. En esta pregunta se denota la falta de algún método que cubra ese carente que integrará al grupo de trabajo de una forma mejor preparada, donde se evitará cometer errores. Ésto se hace con el fin que el nuevo empleado no se sienta incómodo, que se sienta seguro de lo que hará y del valor de su trabajo dentro de la empresa.

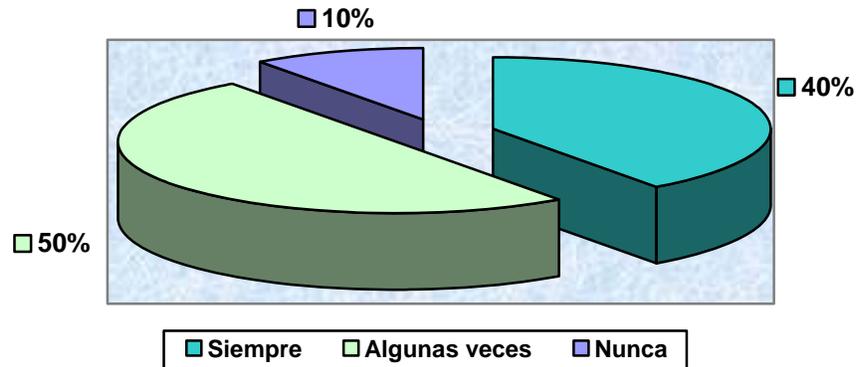
Los datos podrían considerarse como un indicador de la baja preocupación de la empresa por estructurar estrategias de inducción, aumentado así la posibilidad de participar en actividades integrantes a la empresa. A esta altura del análisis se podría inferir que la institución prioriza lo estrictamente profesional, restándole importancia al desenvolvimiento en el primer día de labores, pues hace falta una persona determinada encargada de darle las directrices correspondientes.

Análisis de pregunta No. 12 ¿Participa usted en las actividades que realizan dentro de la empresa?

CUADRO No.12

Siempre	Algunas veces	Nunca	Total
40%	50%	10%	100%

GRÁFICA No. 12



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

En las respuestas de la pregunta No. 12 se indica que el cuarenta por ciento de empleados encuestados marcaron el ítem: “Siempre”, el cincuenta por ciento respondieron que “Algunas veces” y el diez por ciento respondió que “Nunca”.

Se presenta un bajo nivel de integración por parte de los empleados, frente a las actividades programadas por la empresa. A través de los resultados se percibe desinterés, puede ser por las ocupaciones que tiene cada individuo, como también la falta de relaciones humanas que existen dentro de la empresa.

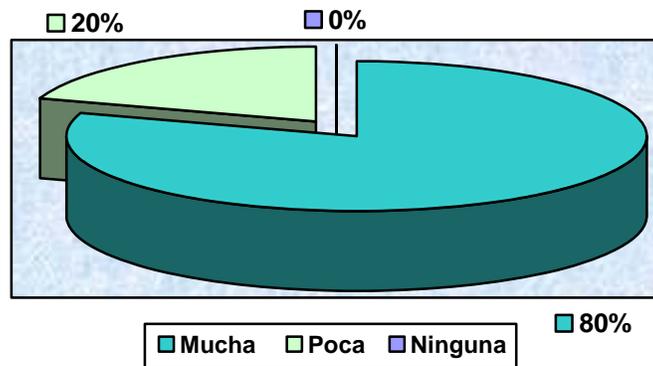
Según otras opiniones existiría la probabilidad de que se privilegie a la gerencia general, ya que la mayoría de veces los toman en cuenta en cualquier actividad, ya sea en eventos o actividades que desarrolla IEG, S.A. Por lo anterior, podría agudizarse la estratificación y la carencia de integración. Las opiniones de los encuestados revelan que hay actividades dirigidas por la empresa que propician el bienestar social laboral.

Análisis pregunta No. 13 ¿Qué importancia tiene para usted la adecuada comunicación dentro y fuera de la empresa?

CUADRO No.13

Mucha	Poca	Ninguna	Total
80%	20%	0%	100%

GRÁFICA No. 13



Fuente: Cuestionarios enero 2011, total de encuestados 41 - 100%

Análisis:

En las respuestas de la pregunta No. 13, se observa que el ochenta por ciento de empleados encuestados marcaron el ítem: “Mucha”, el veinte por ciento respondieron que “Poca”, cero encuestados contestaron en el ítem “Ninguna”.

A continuación, en el primer ítem es obvio que consideran importante la comunicación, tanto dentro como fuera de la empresa. Hay que tomar en cuenta quiénes optaron por el ítem “Poca”, que es el veinte por ciento, segmento que manifiesta desconfianza al comunicarse con los demás. Inconveniente que resta de un óptimo ambiente laboral. No obstante, la percepción de una adecuada comunicación es de vital importancia tanto para el logro de mayores niveles de eficiencia y rendimiento del trabajador, como para el logro de un buen ambiente laboral.

4.3 Conclusiones

1. Entre los diferentes departamentos en los cuales está conformada la empresa, tanto en las oficinas administrativas como en el trabajo de campo, no se utiliza un proceso adecuado de la comunicación interpersonal que permita mejorar la reciprocidad entre jefes-empleados.
2. Los trabajadores tienen limitada relación entre los grupos, se observó que no existe trabajo en equipo, parece ser que la responsabilidad cae sobre los subalternos de cada cuadrilla de trabajo, siendo los jefes inmediatos los obligados a responder por los compromisos adquiridos en el desarrollo de cada proyecto.
3. En el eje temático de comunicación interpersonal, se evidenció que no existe un modelo diseñado previamente por expertos, es más una comunicación reactiva que se estructura sobre la base de las necesidades coyunturales y carece de una perspectiva de largo plazo, de integración y coordinación de todas las áreas de la organización.
4. El personal de IEG, S.A. no tiene clara la misión, visión, valores y objetivos de la organización, carecen de sentido de pertenencia, no participan de las actividades corporativas. En el sector empresarial, no proyectan una imagen positiva al público. Como organización se olvidan del posicionamiento de marca en la mente del consumidor.

4.4 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones constituyen una recopilación de las principales actividades que se deben ejecutar para mejorar la comunicación interpersonal entre los integrantes de la empresa.

1. Se sugiere cuidar al máximo los detalles en una acción interna, no sólo en lo referente a la logística y organización, sino también en cuanto a la comunicación interpersonal, motivación, actividades que pueden completar y mejorar las relaciones entre jefe y empleado.
2. Se aconseja que la comunicación interpersonal sea de manera clara a la hora de iniciar conversaciones formales e informales siendo específico, obviando las generalizaciones y procurando unificar intereses empresariales.
3. Impulsar con actividades como cajas lúdicas corporativas, jornadas de outdoor training o convenciones, para favorecer la comunicación en la empresa, estos eventos de gran efectividad constituyen una oportunidad para reunir en un mismo lugar a todos los que son parte de la organización.
4. Que la empresa implemente y se apoye en un plan de comunicación interna, herramienta imprescindible para la empresa, como el marketing, las relaciones públicas y la publicidad. Plan de comunicación basado en el rediseño e implementación, para fortalecer los aspectos débiles registrados en la investigación, plan que resaltará en la consolidación de una cultura organizacional basada en principios y valores corporativos.

Propuesta de estrategias

Estructura

Con vistas a favorecer el desarrollo de la idoneidad para la comunicación interpersonal en el desempeño laboral, las estrategias se estructuraron de la siguiente manera por:

-Cursos: propician un espacio para la apropiación de conocimientos teóricos, la sensibilización con el tema y la realización de diagnósticos individuales y colectivos. Pueden impartirse en modalidad presencial o a distancia y diseñarse con vistas a la preparación del personal. El curso es una forma de organización con muchas posibilidades para el desarrollo, contiene múltiples espacios para que el sujeto reflexione acerca de su desempeño comunicativo y se plantee metas con vistas a superar las dificultades detectadas. Propicia el desarrollo de un vínculo afectivo positivo, se trabaja no sólo la satisfacción de necesidades individuales, sino el valor de la colaboración con otros e incide en el desarrollo personal.

-Talleres: buscan el entrenamiento en determinadas habilidades que requieren situaciones laborales concretas: jornadas científicas con los empleados, defensa de proyectos y trabajos de diploma. Propicia la sistematización de determinados conocimientos y habilidades para una comunicación interpersonal efectiva. Como parte del entrenamiento, el sujeto valora su propia ejecución y está en condiciones de plantearse metas. Contribuye al desarrollo de la dimensión afectiva motivacional y en su formación como integrante de la empresa.

-Servicio de consultoría: responde a intereses de carácter individual, en tanto el sujeto decide buscar información y perfeccionar su ejecución en el ámbito comunicativo. Esta acción puede instrumentarse con carácter presencial o mediado por el ordenador. Se sugiere crear un sitio virtual que contenga informaciones de interés y servicio de orientación personal, al cual los interesados puedan acceder de manera voluntaria. Se sugiere distinguir un servicio a la gerencia y un servicio al personal. Este servicio permite también al sujeto aprender estilos de comunicación más asertivos y flexibles, que puedan consolidarse como cualidades de su personalidad.

Plan estratégico

Objetivo: capacitar al personal de dirección de planta y al personal de la empresa sobre reglas fundamentales para interactuar interna y externa en la empresa.

Estrategia no. 1

Regla fundamentales para interactuar con los empleados. Personal de dirección:

- curso de capacitación sobre comunicación eficaz.
- curso sobre administración de personal.
- curso de relaciones humanas
- duración: un bimestre, un día a la semana
- encargados: recursos humanos de la empresa.

Estrategia no. 2

Regla fundamental para interactuar entre los empleados. Personal de planta y administración:

- talleres de capacitación sobre comunicación eficaz.
- talleres la identificación jerárquica del organigrama de la empresa.
- taller de relaciones humanas
- duración: un bimestre, un día a la semana
- encargados: recursos humanos de la empresa.

Estrategia no. 3

Regla fundamental de interacción entre personal de planta y personal de dirección:

- servicio de consultoría “conociendo al personal”
- servicio de consultoría “trabajo en equipo”
- servicio de consultoría “trazando metas”
- duración: un mes, un día a la semana
- encargados: recursos humanos de la empresa.

Evaluación de las estrategias

- tiempo: un trimestre posterior a los talleres sugeridos.
- técnica: taller de ponencias.
- aceptación: actividad de convivencia.

Encargados: recursos humanos de la empresa

Viabilidad y factibilidad de la Estrategia

-Formar un personal especializado para trabajar la estrategia, puede ser una barrera inicial, pero existen posibilidades de prepararlo. De las acciones que integran las estrategias, algunas requieren para su realización de un especialista, otras pueden ser ejecutadas por gerentes entrenados, y otras por cualquier jefe desde su labor instructiva.

-La instrumentación de la estrategia a nivel de empresa requiere de una persona con formación administrativa que coordine las acciones, realice aquellas que exijan un especialista y entrene los jefes inmediatos necesarios. La instrumentación de la estrategia a nivel de empresa exige un pequeño equipo de trabajo (integrado por los gerentes de cada departamento).

-La concepción de la estrategia cuenta con la flexibilidad necesaria como para adecuar su instrumentación en función de los intereses y posibilidades del usuario. Aquí establecemos una diferencia entre lo óptimo y lo posible. Esto propiciará el desarrollo de determinados elementos, pero no el logro de la propuesta. Las condiciones reales propiciarán acercarse gradualmente a soluciones cada vez mejores.

-Las acciones que integran la estrategia se insertan perfectamente en el contexto. Su instrumentación no requiere cambios esenciales, aunque sí en su concepción del lugar que ocupa la comunicación interpersonal en la formación del trabajador de excelencia. Para diagnosticar el desarrollo y ser congruente con la posición de partida, se deben incluir instrumentos que evalúen las dimensiones que la integran y el desempeño comunicativo del integrante de la empresa.

-Esta propuesta responde a las exigencias del mundo del trabajo en la sociedad contemporánea y al nivel de desarrollo de los empleados en la esfera comunicativa. Si estas condiciones cambiaran, el diseño de la estrategia puede cambiar y las acciones que la integran ser sustituidas por otras.

BIBLIOGRAFÍA

1. Blanchard, Ken. O'connor, Michael. 2008. **Administración por Valores, como definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa.** Colombia: Grupo Ediciones Deusto. 298 Pp.
2. Coronado, Juan José. 1992. **La Comunicación Interpersonal Más Allá De La Apariencia.** Zapopan, Jalisco, México: Coedición con Obra Nacional de la Buena Prensa. Primera edición. 360 Pp.
3. Flores de Gortari, Sergio. Orozco Gutiérrez, Emiliano. 1980. **Hacia Una Comunicación Administrativa Integral.** México: Editorial Trillas. Pp. 369
4. Hernández Camó, Cesar Augusto. 2004. **Comunicación interpersonal entre integrantes de Grupos de alcohólicos anónimos.** Guatemala: Tesis, Licenciado en Ciencias de la Comunicación: Universidad de San Carlos. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Pp. 123.
5. Hernández, Rodríguez, Sergio. 2006. **Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia.** México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. Pp. 464
6. Interiano, Carlos. 1995. **Semiología y Comunicación.** Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix. Cuarta edición. 187 Pp.
7. Interiano, Carlos. 2002. **Elementos de Persuasión.** Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix. Primera edición. 167 Pp.
8. León Mejía, Alma Bertha. 2005. **Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional.** México: Editorial Limusa. 252 Pp.

9. Lomas, Carlos; Osorio, Andrés y Tusón, Amparo. 1993. **Ciencias del lenguaje, competencia comunicativa y enseñanza de la lengua**. Barcelona, España: Paidós edición. 117 Pp.
10. Marro, Mabel y Dellamea, Amalia. 1995. **La comunicación social. Elementos, claves y proyecciones**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Docencia. 596 Pp.
11. Marroquín Pérez, Manuel, Villa Sánchez, Aurélio. 1995. **Recursos e Instrumentos Psico-Pedagógicos. La Comunicación Interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo**. Bilbao, España: Ediciones El Mensajero, S.A. Tercera edición. 159 Pp.
12. Palacios Álvarez, Mynor Obdulio. 1998. **La comunicación interpersonal entre profesores y alumnos y su efecto en el rendimiento académico de los estudiantes de la escuela de ciencias de la comunicación**. Guatemala: Tesis. Universidad de San Carlos: Escuela de ciencias de la comunicación. 121 Pp.
13. Pardinás, Felipe. 1978. **Manual de Comunicación Social**. México: Editorial Edicol. 356 Pp.
14. Pierre, Simon. Lucien Albert, TR Monserrat Kirchner. 1983. **Las Relaciones Interpersonales: ejercicios prácticos y fundamentos teóricos**. Barcelona: Herder. Segunda edición. España. 515 Pp.
15. Prieto Castillo, Daniel. 1981. **Discurso Autoritario y Comunicación Alternativa**. México: Editorial Edicol. 181 Pp.
16. Ricci Bitti, Pío E. Bruna Zani. 1990. **Estudios de lenguaje, La comunicación como proceso social**. México: Editorial Grijalbo. Primera edición. 290 Pp.

17. Scott, M. D. y Powers, W.G. 1985. **La Comunicación Interpersonal Como Necesidad**. Madrid, España: Narcea Editores. 271 Pp.
18. Sferra, Adam. Wright, E. Mari. Rice, Louis. 1995. **Personalidad y Relaciones Humanas**. México: Organización Veromart, S.A. Segunda edición. 244 Pp.
19. Velásquez Rodríguez, Carlos Augusto. 2001. **Comunicación, Semiología del Mensaje Oculto**. Guatemala: Eco Ediciones, Tercera Edición. 178 Pp.
20. Velásquez Rodríguez, Carlos Augusto. 2005. **Cuaderno didáctico, Introducción a la Semiología**. Guatemala: Eidos Ediciones. 208 Pp.

FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICA

<http://es.wikipedia.org> - Wikipedia, la enciclopedia de contenido libre.

Recuperado en febrero 10 del 2011.

<http://www.fing.edu.uy> - Facultad de Ingeniería, Universidad de la República del Uruguay. Recuperado en febrero 10 del 2011.

<http://www.wordreference.com> - WordReference.com, diccionarios de español, inglés, francés y portugués. Recuperado en febrero 10 del 2011.

<http://aportes.edu.ar> Aportes para la enseñanza en el nivel medio, alianza por la educación, Republica de Argentina. Recuperado en febrero 12 del 2011.

<http://www.fceia.unr.edu.ar> - facultad de ciencias exactas FCEIA, universidad nacional de Rosario, Republica de Argentina. Recuperado en febrero 12 del 2011

ANEXOS



Género F___ M___ Edad___

Estimado encargado (a) atentamente solicito su cooperación respondiendo las preguntas que a continuación se formulan. La información que usted proporcione será manejada de forma absolutamente confidencial. Únicamente será utilizada para cumplir los objetivos de éste trabajo de investigación académica. Favor marcar con una "X" su respuesta.

1. ¿La comunicación interpersonal que usted mantiene con los subalternos es?
a. Excelente___ b. Buena___ c. Mala___

2. ¿Según su criterio considera que la comunicación interpersonal entre jefes y empleados es un factor importante para que haya confianza en la empresa?
a. Si___ b. No___

3. ¿Considera que la comunicación interpersonal entre jefes y empleados mejora el rendimiento laboral?
a. Si___ b. No___

4. ¿Cuántas veces se comunica usted, como jefe, con el personal de la empresa?
a. 1-5___ b. 6-10___ c. 11-15___ c. 16 en adelante___ d. Ninguna___

5. ¿Cuántas veces toma en cuenta las sugerencias u opiniones de sus empleados?
a. Siempre___ b. Con frecuencia___ c. Algunas veces___ d. Rara vez___ e. Nunca___

6. ¿Considera que la buena comunicación interpersonal fomenta el interés, la cooperación, la autodisciplina y el rendimiento laboral del personal?
a. Si___ b. No___

Gracias por su colaboración



Género F___ M___ Edad___

A continuación, se presenta un cuestionario con una serie de preguntas, favor de responder honestamente. Su respuesta es importante para éste trabajo de investigación académica. La información que proporcione será utilizada de forma absolutamente confidencial. Favor marcar con una "X" su respuesta

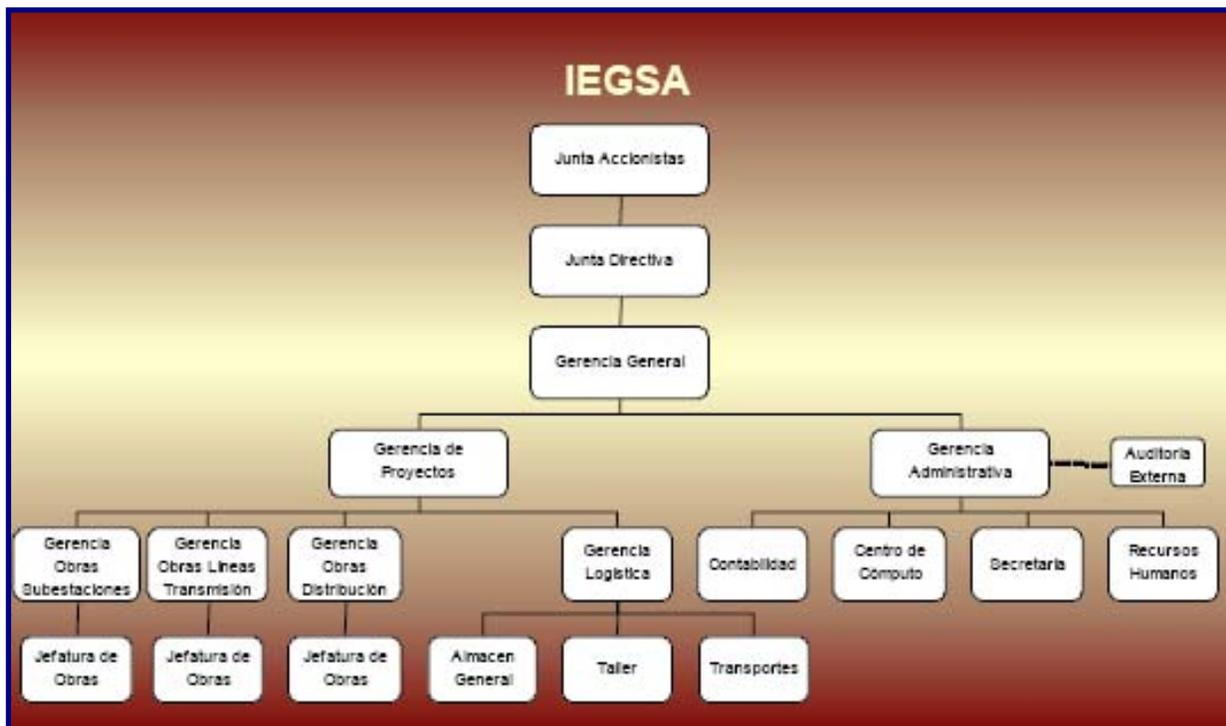
- 1) ¿Su comunicación con las personas del grupo de trabajo en la empresa es?
a. Mala___ b. regular ___ c. Buena___
- 2) ¿Qué hace para generar un ambiente de trabajo agradable en la empresa?
a. Trabajar en equipo___ b. Ser amigable___ c. Entenderse con los demás___ d. Ninguna ___
- 3) ¿Trata de tener buenas relaciones con su grupo de trabajo?
a. Siempre___ b. Con frecuencia___ c. Algunas veces ___ d. Rara vez___ e. Nunca___
- 4) ¿Qué forma de comunicación se utiliza para informar las decisiones tomadas en las reuniones de la empresa?
a. Memorandos___ b. Carteles___ c. Afiches___ d. Folletos___ e. Coreos Electrónicos___ f. Informes___ g. Verbalmente___
- 5) ¿Se toma un tiempo para platicar con sus compañeros? ¿cuánto tiempo?
a. Nada___ b. 1 a 4 minutos___ c. 5 a 9 minutos___ d. 10 a 14 minutos___ e. De 15 en adelante___
- 6) ¿Expresa sus opiniones sin importar que esta equivocado?
a. Si___ b. No___ c. No responde___
- 7) ¿Qué tipo de actividades emplea la empresa para mejorar el ambiente de trabajo en general?
a. Dinámicas___ b. Reuniones___ c. Capacitaciones___ d. Cursos___ e. Celebraciones___ f. Inducciones___ g. Ninguno___
- 8) ¿Conoce los proyectos que actualmente desarrolla la empresa?
a. Si___ b. No___ c. No responde___
- 9) ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?
a. Si___ b. No___ c. No responde___
- 10) ¿Cómo es la comunicación entre las diferentes áreas de la Institución?
a. Eficiente___ b. Oportuno___ c. Clara___ d. Veraz___ e. Confidencial___ f. Ninguna de las anteriores___
- 11) ¿Existe un proceso de inducción para el nuevo empleado del cargo que desempeñará en la empresa, como información del trabajo que realizará en la misma?
a. Si___ b. No___ c. No responde___
- 12) ¿Participa usted en las actividades que realizan dentro de la empresa?
a. Siempre___ b. Algunas veces___ c. Nunca___
- 13) ¿Qué importancia tiene para usted la adecuada comunicación dentro y fuera de la empresa?
a. Mucha___ b. Poca___ c. Ninguna___

Gracias por su colaboración

Biografía

Instalaciones Electromecánicas de Guatemala, S.A. Miembro del grupo electromecánico, Inc.

Fundada en 1973 con el objetivo de construir líneas de distribución para la Empresa Eléctrica de Guatemala, a través de los años se ampliaron sus servicios a la construcción de líneas de alta tensión, subestaciones y montaje electromecánico e industrial en todo el territorio centroamericano. Cuenta con equipo propio y se dedica al diseño, construcción, Montaje y Puesta en Servicio de líneas eléctricas desde 13.8 kV, 34.5 KV, 69 KV, 138 KV hasta 230 KV. A partir del año 2001 IEGSA se ha especializado en trabajos en línea viva. Actualmente ejecuta trabajos en ese ramo, así como mantenimiento de subestaciones en vivo y de alto voltaje, construcción de puentes, obra civil, movimientos de tierra, cuenta una flota terrestre para transporte de transformadores de potencia y maquinaria pesada. A continuación los niveles jerárquicos en la empresa:



Logotipo de la empresa



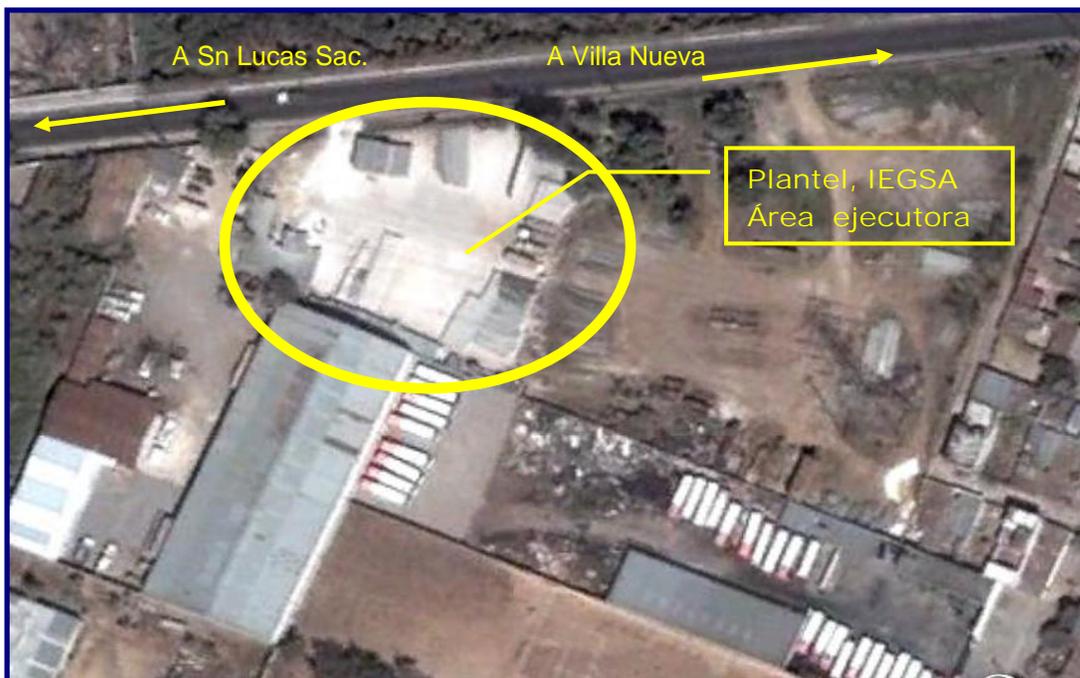
Fotografías

Localización de la empresa:

Vista aérea de oficina central, ubicada en 6ª. Ave. 14-14 zona 13,



Vista aérea de plantel, área ejecutora, ubicado en San José Villa nueva



Fotografías de instalaciones de la empresa, área administrativa zona 13:



Parqueo



Entrada a oficinas



Recepción



Departamento de contabilidad



Sala de conferencias



Departamento de ingeniería

Proyectos que se desarrollan en campo:



Movimiento de tierras



Carreteras



Obra civil



Traslado de estructuras



Tendido de línea alta tensión



Fundaciones



Supervisión de obras



Subestaciones eléctricas