

**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS DE GRADO

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA
EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA EMPRESA
“PLÁSTICOS INDUSTRIALES S. R. L.”**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POSTULANTE: UNIV. MARIO ANTONIO MAMANI MACHACA
TUTOR: LIC. EDGAR PADILLA CONDE**

**EL ALTO, LA PAZ - BOLIVIA
2.015**

**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA
EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA EMPRESA
“PLÁSTICOS INDUSTRIALES S. R. L.”**

POSTULANTE: UNIV. MARIO ANTONIO MAMANI MACHACA

MODALIDAD: Tesis de Grado presentado como requisito para optar al título académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

TUTOR: LIC. EDGAR PADILLA CONDE

EL ALTO, LA PAZ - BOLIVIA
2.015

DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación,
está dedicado a todas aquellas personas que
me acompañan en vida: Familiares, amigos y
compañeros que constantemente
están conmigo y a quienes siempre las llevo
en mi corazón.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios todo poderoso por haberme permitido estar aquí y rodeado de tanta gente única y maravillosa.

Agradezco al Lic. Ricardo Nogales Quispe, Docente Universitario y Gerente general por haberme abierto las Puertas de su empresa.

Tambien doy Gracias al Lic. Edgar Padilla Conde Por haberme guiado en la elaboración de la presente TESIS DE GRADO.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación fue realizar un análisis respecto a la incidencia de la cultura organizacional en las relaciones interpersonales de la empresa Plásticos Industriales S.R.L. Con el propósito de sugerir la implementación de un modelo de Cultura Organizacional; donde se realizó una investigación de tipo no experimental, de enfoque cuali-cuantitativa y/o mixto debido a la naturaleza de la investigación, pues se debía analizar aspectos de la realidad objetiva y subjetiva del objeto de estudio.

El mismo comenzó como transeccional-descriptivo, haciendo uso posteriormente de correlacional-causal para poder examinar la incidencia entre las variables de la investigación; finalmente se pasó a explicar las razones por las que ocurre este fenómeno, las condiciones en que se manifiestan y como se relacionan estas variables; con lo que la investigación también paso a ser correlacional explicativo.

Se realizó un censo para efectuar la investigación de campo, donde la población total fue de 26 empleados, de los cuales participaron 24, donde 18 representan a los empleados del área de producción y 6 al área administrativa, en esta última se incluye a la jefa de producción y gerente general.

Los resultados fueron presentados en 3 etapas: en la primera se expone la información cuantitativa haciendo uso de cuadros estadísticos (obtenida a través de escalas de actitudes y opiniones de Likert) en la segunda etapa se presentan la información cualitativa en forma de narración (obtenida a través de entrevistas y cuestionarios abiertas) finalmente se realiza un análisis general, utilizando la información cuali – cuantitativa.

Esta información recolectada a través de la investigación de campo, aportaron distintas conclusiones; entre las principales se pudo confirmar (a través de la prueba de hipótesis) que la cultura organizacional existente contribuye en la deficiencia de las relaciones interpersonales, porque este no tiene capacidad para influir en los sentimientos, comportamientos y actitudes de sus empleados.

Respecto a las relaciones interpersonales, se pudo concluir que estos dependen de: la seguridad, autoestima, madurez, empatía de las personas y sobre todo, del grado de educación; de lo contrario las personas tienden a ser conflictivos y usar un lenguaje agresivo generando así conflictos y deficiencia en las relaciones interpersonales, los cuales pueden contribuir a una moral baja en los empleados y como efecto de esta, a un bajo nivel de desempeño laboral.

Como propuesta de la presente investigación, se planteó un modelo de cultura comunal, donde se propone los diferentes elementos del mismo; así como el direccionamiento institucional y las actividades que se deben de desarrollar para su implementación. Esta tiene como finalidad mejorar las relaciones interpersonales y por ende contribuya a mejorar el ambiente y desempeño laboral de los trabajadores del área de producción.

Finalmente, la investigación reveló que la empresa (por problemas sociales existentes en el área de producción) al primer semestre del año 2014 tuvo una pérdida de Bs 19.529,77 que en porcentajes representa 5,04% como se puede evidenciar detalladamente en el acápite de beneficios económicos. Por lo que es conveniente implementar el modelo de cultura empresarial que se plantea.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	ii
INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	v
LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL DIAGNOSTICO	vi
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	vi
FORMULACIÓN DE PROBLEMA	viii
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	viii
OBJETIVO GENERAL.....	viii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	viii
JUSTIFICACIÓN	viii
JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	ix
JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	x
JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	xi
DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	xii
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	xii
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	xii
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	xii
VARIABLE DEPENDIENTE.....	xii
CAPITULO I	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	2
1.1.1. ANTECEDENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	2
1.1.2. ¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?.....	2
1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.1.4. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.1.5. NIVELES Y ELEMENTOS DE LA CULTURA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	7
1.1.6. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	9
1.1.7. CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12

1.1.8.	INICIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	13
1.1.9.	MANTENER VIVA LA CULTURA A TRAVÉS DE LOS PASOS DE SOCIALIZACIÓN.....	14
1.1.10.	CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
1.1.11.	SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES.....	21
1.1.12.	NUEVOS DESAFÍOS PARA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
1.2.	RELACIONES INTERPERSONALES.....	23
1.2.1.	ANTECEDENTES	23
1.2.2.	LOS ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	24
1.2.3.	PERSONALIDAD	26
1.2.4.	RASGOS DE PERSONALIDAD.....	27
1.2.5.	¿COMO CONOCEMOS A LAS PERSONAS?	31
1.2.6.	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	33
1.2.7.	RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	35
1.2.8.	DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	36
1.2.9.	FACILITACION DE RELACIONES EFICACES.....	37
1.2.10.	LA NATURALEZA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	38
1.2.11.	CEREBRO EMOCIONAL.....	38
1.2.12.	LA NUEVA NORMA.....	39
1.2.13.	RADAR SOCIAL	40
1.2.14.	LAS ARTES DE LA INFLUENCIA	41
1.2.15.	COLABORACIÓN, EQUIPOS Y COCIENTE INTELECTUAL GRUPAL...	42
1.2.16.	LIDERAZGO.....	44
1.2.17.	MANEJO DE CONFLICTOS (Negociar y resolver desacuerdos).....	46
1.2.18.	EL CORAZÓN DEL DESEMPEÑO	48
1.3.	MARCO CONCEPTUAL	49
1.3.1.	CULTURA.....	49
1.3.2.	CULTURA ORGANIZACIONAL	49
1.3.3.	VALORES.....	49
1.3.4.	COSTUMBRES.....	49
1.3.5.	NORMAS SOCIALES	50
1.3.6.	NORMAS INSTITUCIONALES	50

1.3.7.	SÍMBOLOS – SIGNOS.....	50
1.3.8.	LIDERAZGO.....	50
1.3.9.	PERSONALIDAD	50
1.3.10.	RELACIONES INTERPERSONALES.....	51
1.3.11.	CONDUCTA.....	51
1.3.12.	COMPORTAMIENTO	51
1.3.13.	EMOCIONES	51
1.3.14.	INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	52
1.3.15.	EMPATÍA	52
1.3.16.	HABILIDADES SOCIALES	52
1.3.17.	MOTIVACIÓN	52
1.3.18.	CONOCIMIENTO DE UNO MISMO.....	52
1.4.	MARCO REFERENCIAL.....	53
1.4.1.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	53
1.5.	MARCO NORMATIVO.....	59
CAPITULO II		61
2.	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	61
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
2.2.	TIPO DE ESTUDIO.....	62
2.3.	MÉTODO DE SUSTENTACIÓN.....	63
2.4.	POBLACIÓN	63
2.4.1.	TIPO DE MUESTREO.....	63
2.5.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	64
2.5.1.	DATOS PRIMARIOS	64
2.5.2.	DATOS SECUNDARIOS.....	64
2.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	65
2.6.1.	PROCEDIMIENTOS	65
2.6.2.	TÉCNICAS	65
2.6.3.	INSTRUMENTOS.....	66
2.7.	PROCEDIMIENTO EN LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
2.7.1.	PRIMERA ETAPA (Redefiniciones fundamentales)	66

2.7.2.	SEGUNDA ETAPA (Revisión enfocada en la literatura).....	66
2.7.3.	TERCERA ETAPA (Elaboración de la matriz de consistencia lógica).....	67
2.7.4.	CUARTA ETAPA (Elaboración de ítems según las variables, dimensiones e indicadores de la investigación).....	67
2.7.5.	QUINTA ETAPA (Construcción del instrumento).....	67
2.7.6.	SEXTA ETAPA (Complementación de instrumentos - cualitativas).....	68
2.7.7.	SÉPTIMA ETAPA (Prueba piloto).....	68
2.7.8.	OCTAVA ETAPA (Elaboración de la versión final de instrumento).....	69
2.8.	DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
2.9.	TABULACIÓN DE RESULTADOS.....	69
CAPITULO III.....		70
3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	70
3.1.	ETAPA I (ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CUANTITATIVA).....	70
3.1.1.	REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LAS ESCALAS DE ACTITUDES Y OPINIONES.....	70
3.1.2.	REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA CON RELACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Variable independiente).....	76
3.1.3.	REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA CON RESPECTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES (Variable dependiente).....	93
3.2.	ETAPA II (ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA).....	111
3.2.1.	REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL.....	111
3.2.2.	REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA ENTREVISTA AL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	115
3.2.3.	REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA A LOS MIEMBROS DEL ÁREA OPERATIVA.....	117
3.2.4.	REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA ENCUESTA AL ÁREA OPERATIVA.....	120
3.3.	ETAPA III.....	124
(ANÁLISIS GENERAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES).....		124
3.3.1.	ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	124
3.3.2.	ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	129
CAPITULO IV.....		133

4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y EVIDENCIA DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	133
4.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	133
4.1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	133
4.1.2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICANCIA.....	134
4.1.3. CALCULO DE LA CHI CUADRADA.....	134
4.1.4. DECISIÓN	137
4.2. EVIDENCIA DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.....	140
CAPITULO V	143
5. PROPUESTA.....	143
5.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA	143
5.2. OBJETIVO GENERAL.....	143
5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	144
5.4. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PLÁSTICOS INDUSTRIALES S.R.L.	144
5.4.1. CULTURA COMUNAL COMO PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	144
PRIMERA ETAPA	145
5.5. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL (ESTRUCTURA DE LA CULTURA COMUNAL)	145
5.6. OBJETIVO GENERAL.....	145
5.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	145
5.8. PROPUESTAS DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	145
5.8.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	146
5.8.2. ESLOGAN MOTIVACIONAL	146
5.8.3. VISIÓN	147
5.8.4. MISIÓN	147
5.8.5. POLÍTICAS DE CALIDAD.....	147
5.8.6. VALORES CORPORATIVOS.....	148
5.8.7. HISTORIAS y HÉROES.....	150
5.8.8. LOS RITUALES Y CEREMONIAS	150
5.8.9. SÍMBOLOS.....	152
5.8.10. NORMAS	153
SEGUNDA ETAPA.....	155

5.9.	PLANES DE ACCIÓN PARA IMPLANTAR LA CULTURA COMUNAL.....	155
5.10.	OBJETIVO GENERAL.....	155
5.11.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	155
5.12.	DIRECTRICES Y LINEAMIENTOS PARA IMPLANTAR LA CULTURA COMUNAL.....	155
5.13.	PROCESO DEL CAMBIO DE LA CULTURA	157
5.14.	HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES 158	
5.14.1.	TALLER DE CAPACITACIÓN.....	158
5.15.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN SEGÚN LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	171
5.16.	SITUACION DE LA PROBLEMÁTICA CON LA PROPUESTA	174
5.17.	BENEFICIOS ECONOMICOS.....	175
5.17.1.	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS SIN PROPUESTA	187
5.17.2.	ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS CON PROPUESTA.....	188
5.18.	PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA.....	190
6.	CONCLUSIONES.....	191
7.	RECOMENDACIONES	192
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	193
9.	ANEXOS.....	195

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO Nº 1	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	iv
GRAFICO Nº 2	ARBOL DE PROBLEMAS	vii
GRAFICO Nº 3	ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	4
GRAFICO Nº 4	NIVELES DE COMPOSICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL	7
GRAFICO Nº 5	TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN JONES (2001)	10
GRAFICO Nº 6	TIPOS DE CULTURA SEGÚN PHEYSEY (1993)	11
GRAFICO Nº 7	METODOS Y PRECEDIMIENTOS PARA FOMENTAR LA CULTURA	14
GRAFICO Nº 8	PRACTICAS PARA MANTENER LA CULTURA	15
GRAFICO Nº 9	FUERZAS PARA EL SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA	16
GRAFICO Nº 10	ETAPAS DE LA SOCIALIZACION	17
GRAFICO Nº 11	LAS CUATRO ACTIVIDADES DE LA ETAPA DE ADAPTACION	18
GRAFICO Nº 12	EFICACIA DE LOS MÉTODOS PARA CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	20
GRAFICO Nº 13	SUGERENCIAS PARA EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	21
GRAFICO Nº 14	OCHO FACTORES DE LA PERSONALIDAD ASOCIADOS A LAS HABILIDADES INTERPERSONALES	30
GRAFICO Nº 15	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE UN GRUPO U ORGANIZACION	33
GRAFICO Nº 16	ACTIVIDADES PARA RELACIONARSE CON LOS TRABAJADORES	36
GRAFICO Nº 17	DESTREZAS DE LOS ADMINISTRADORES EN LA FACILITACION INTERPERSONAL	37
GRAFICO Nº 18	APTITUDES DE COLABORACION Y COOPERACION	43
GRAFICO Nº 19	APTITUDES DEL LIDER	45
GRAFICO Nº 20	APTITUDES PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS	46
GRAFICO Nº 21	PAUTAS PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS	47
GRAFICO Nº 22	ORGANIGRAMA	56
GRAFICO Nº 23 y 24	EDAD DE LOS EMPLEADOS	73
GRAFICO Nº 25 y 26	GENERO DE LOS EMPLEADOS	73
GRAFICO Nº 27 y 28	FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS EMPLEADOS	74
GRAFICO Nº 29 y 30	TIEMPO DE SERVICIO DE LOS EMPLEADOS	75
GRAFICO Nº 31 y 32	POLÍTICAS Y REGLAMENTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	76
GRAFICO Nº 33 y 34	HISTORIAS, ANÉCDOTAS Y PERSONAJES ILUSTRES DE LA EMPRESA	77

GRAFICO Nº 35 y 36	EXISTENCIA DE GRÁFICOS, PAUTAS Y SEÑALES DE COMUNICACIÓN	77
GRAFICO Nº 37 y 38	ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN	78
GRAFICO Nº 39 y 40	RELACIÓN ENTRE EL JEFE Y SUBORDINADO	79
GRAFICO Nº 41 y 42	ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN FUERA DEL TRABAJO	79
GRAFICO Nº 43 y 44	PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS EN ACTIVIDADES SOCIALES	80
GRAFICO Nº 45 y 46	CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y REGLAMENTOS DE LA EMPRESA	81
GRAFICO Nº 47 y 48	EXISTENCIA DE SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE NORMAS	81
GRAFICO Nº 49 y 50	HORAS EXTRAS DE TRABAJO	82
GRAFICO Nº 51 y 52	AMISTAD, COMPAÑERISMO, SOLIDARIDAD Y RESPETO	83
GRAFICO Nº 53 y 54	PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA EMPRESA	83
GRAFICO Nº 55 y 56	APRECIACIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO POR LOS EMPLEADOS	84
GRAFICO Nº 57 y 58	MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS	85
GRAFICO Nº 59	PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE SU LUGAR DE TRABAJO	86
GRAFICO Nº 60 y 61	CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS POR LOS EMPLEADOS	86
GRAFICO Nº 62	TOMA DE DECISIONES	87
GRAFICO Nº 63 y 64	SOCIALIZACIÓN DE LAS VALORES	88
GRAFICO Nº 65	COMPROMISO CON EL TRABAJO	88
GRAFICO Nº 66 y 67	COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	89
GRAFICO Nº 68 y 69	COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LA ORGANIZACIÓN	89
GRAFICO Nº 70 y 71	COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES	90
GRAFICO Nº 72 y 73	COMPROMISO CON LA EMPRESA	91
GRAFICO Nº 74 y 75	INICIATIVAS EN LA INNOVACIÓN	92
GRAFICO Nº 76 y 77	ACTITUD FRENTE A LA INNOVACIÓN	92
GRAFICO Nº 78 y 79	SATISFACCIÓN CON LA VIDA PRIVADA	93
GRAFICO Nº 80 y 81	RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	94
GRAFICO Nº 82 y 83	EXTROVERSIÓN E INTROVERSIÓN DE LOS EMPLEADOS	94
GRAFICO Nº 84 y 85	EMPATÍA Y ADAPTABILIDAD	95
GRAFICO Nº 86 y 87	ESTABILIDAD EMOCIONAL DE LOS EMPLEADOS	96
GRAFICO Nº 88 y 89	COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS	97
GRAFICO Nº 90 y 91	PERSISTENCIA ANTE LOS INCONVENIENTES	97
GRAFICO Nº 92 y 93	RESPETO ENTRE LOS EMPLEADOS	98
GRAFICO Nº 94 y 95	AMISTAD Y COMPAÑERISMO EN LA EMPRESA	99
GRAFICO Nº 96 y 97	CONFIANZA ENTRE LOS EMPLEADOS	100
GRAFICO Nº 98 y 99	IMPORTANCIA QUE TIENE LOS EMPLEADOS PARA LA EMPRESA	101

GRAFICO Nº 100 y 101	MOTIVACIÓN A LOS TRABAJADORES	102
GRAFICO Nº 102 y 103	PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA TOMA DE DECISIONES	103
GRAFICO Nº 104 y 105	PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS DECISIONES	103
GRAFICO Nº 106	TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA	104
GRAFICO Nº 107 y 108	COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	105
GRAFICO Nº 109	ACTITUD FRENTE A LOS PROBLEMAS SOCIALES	105
GRAFICO Nº 110	TRABAJOS EN EQUIPO	106
GRAFICO Nº 111 y 112	CONFIANZA ENTRE LOS JEFES Y EMPLEADOS	107
GRAFICO Nº 113 y 114	PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE SUS JEFES	108
GRAFICO Nº 115	APRECIO DEL TRABAJO DESARROLLADO POR LOS EMPLEADOS	109
GRAFICO Nº 116	TRATO A LOS EMPLEADOS	109
GRAFICO Nº 117	ACTITUD DE LOS EMPLEADOS FRENTE A SUS JEFES	110
GRAFICO Nº 118	VALORES COMO PROPUESTA	148
GRAFICO Nº 119	PROCESO DEL CAMBIO DE LA CULTURA	157
GRAFICO Nº 120	REGLAS PARA TRATAR CON EL PROJIMO	160
GRAFICO Nº 121	MANERAS DE AGRADAR A LA GENTE	161
GRAFICO Nº 122	SITUACION DE LA PROBLEMÁTICA CON LA PROPUESTA	174
GRAFICO Nº 123	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	176
GRAFICO Nº 124	BENEFICIOS ECONOMICOS CON LA PROPUESTA	177

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1	FUNCIONES DE LA CULTURA	6
CUADRO Nº 2	DESCUBRIMIENTOS DE ELTON MAYO	25
CUADRO Nº 3	RASGOS DE PERSONALIDAD	28
CUADRO Nº 4	LO QUE DESEAN LOS EMPLEADORES	40
CUADRO Nº 5	APTITUDES EMOCIONALES PARA EL TRABAJO	44
CUADRO Nº 6	DATOS DE LA EMPRESA	54
CUADRO Nº 7	PRODUCTOS DE LA EMPRESA	55
CUADRO Nº 8	PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	56
CUADRO Nº 9	COMO HACER QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED	164
CUADRO Nº 10	CAMBIE A LOS DEMÁS SIN OFENDERLOS	168

INDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1	DIAGNÓSTICO SOBRE ASPECTOS OFICIALES Y ESCRITOS DE LA ORGANIZACIÓN	ii
TABLA Nº 2	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	xiii
TABLA Nº 3	PUNTUACIONES DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	68
TABLA Nº 4	TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS	71
TABLA Nº 5	TABLA DE CONTINGENCIA	135
TABLA Nº 6	PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR LA CHI CUADRADA	136
TABLA Nº 7	VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS	138
TABLA Nº 8	EVIDENCIA DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	140
TABLA Nº 9	PROPUESTA DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	154
TABLA Nº 10	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN SEGÚN LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	172
TABLA Nº 11	SITUACION DE LA PRODUCCION ACTUAL DE LA EMPRESA (SOPLADORAS - ENERO 2014)	178
TABLA Nº 12	SITUACION DE LA PRODUCCION ACTUAL DE LA EMPRESA (INYECTORAS - ENERO 2014)	179
TABLA Nº 13	SITUACION DE LA PRODUCCION ACTUAL DE LA EMPRESA (MAQUINA PET - ENERO 2014)	180
TABLA Nº 14	RESUMEN DE LA PRODUCCION DE LOS 3 PRINCIPALES ARTICULOS	181
TABLA Nº 15	COSTOS DE MATERIA PRIMA (COSTOS VARIABLES)	182
TABLA Nº 16	PRORRATEO DE COSTOS PARA LA PRODUCCION DE MES ENERO 2014	183
TABLA Nº 17	INGRESOS EN SITUACION DE PROBLEMAS SOCIALES	183
TABLA Nº 18	INGRESOS CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	183
TABLA Nº 19	PERDIDA DE UTILIDADES POR PROBLEMAS SOCIALES	184
TABLA Nº 20	INGRESOS EN LA SITUACION ACTUAL Y CON LA PROPUESTA - PRIMER SEMESTRE DE 2014	185
TABLA Nº 21	UTILIDADES EN LA SITUACION ACTUAL Y CON LA PROPUESTA	186
TABLA Nº 22	ESTADO DE RESULTADOS CON LA SITUACION ACTUAL	187
TABLA Nº 23	ESTADO DE RESULTADOS CON LA PROPUESTA PLANTEADA	188
TABLA Nº 24	RESUMEN DE UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS - PRIMER SEMESTRE DE 2014	189
TABLA Nº 25	PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA	190

*Si somos tan despreciables, por egoístas,
que no podemos irradiar algo de felicidad y rendir un elogio honrado,
sin tratar de obtener algo a cambio;
si nuestras almas son de tal pequeñez, iremos al fracaso,
a un fracaso merecido.*

(Dale Carnegie: 2003; Pág.156)

**“ELOGIEMOS HONRADAMENTE, SIN CONFUNDIR CON ADULACION Y
SIN TRATAR DE OBTENER ALGO A CAMBIO”**

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional da lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros sobre este; este clima resultante induce determinados comportamientos y actitudes, dando lugar a las relaciones interpersonales y así se repite el ciclo. En ese sentido, una cultura fuerte tiene capacidad para influir en las emociones, sentimientos, comportamientos y actitudes de sus empleados, por lo que juega un rol muy importante en cuanto a las relaciones interpersonales de una organización.

Las buenas relaciones interpersonales en una organización son muy importantes en el ejercicio de las funciones de los empleados, ya que de ello depende la eficiencia y eficacia con que se desarrollan las diferentes actividades de una empresa; contribuyendo de esa manera a la obtención de un mayor rendimiento.

En ese sentido, en la presente investigación se ha abordado la cultura organizacional y la incidencia que tiene esta en las relaciones interpersonales de la empresa Plásticos Industriales S.R.L. basándose en el diseño de investigación no experimental y haciendo uso de los diferentes tipos de investigación como: transeccional descriptivo, correlacionales causal y correlacional explicativo.

Para una mejor comprensión de la investigación, el mismo se desarrolló en cinco capítulos planificados sistemáticamente; con la firme intención de obtener resultados que puedan orientar a recomendar estrategias y acciones para cambiar la cultura organizacional y de esa manera esta pueda influir en las emociones, comportamientos y actitudes de sus empleados, contribuyendo a una mejora en las relaciones interpersonales de la empresa objeto de estudio.

Como propuesta se ha sugerido la implementación de un modelo de cultura comunal, donde el grado de sociabilidad y solidaridad es alto y las personas conviven como en familia, lo cual con esfuerzo y trabajo se puede alcanzar en el largo plazo, por lo que se ha considerado como una cultura ideal para mejorar las relaciones interpersonales de la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

La cultura organizacional es determinada por los miembros que componen la organización, por tanto el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella, ya que las percepciones que los miembros tienen sobre su lugar de trabajo determinan las creencias, los mitos, los valores y las conductas que dan forma a la cultura. A la vez la cultura influye sobre los sentimientos, emociones y las actitudes de sus miembros: los cuales determinan el clima organizacional y está a las relaciones interpersonales.

En ese sentido, la cultura influye en la conducta y comportamiento de las personas, por lo que esta, tiene capacidad para incidir positivamente o negativamente en las relaciones interpersonales de una organización.

Bajo esta situación, se realizó un diagnóstico de ambas temáticas para determinar el problema principal de la presente investigación y a la luz de esto, se pueden percibir los siguientes aspectos del objeto de estudio:

TABLA N° 1

Diagnóstico sobre aspectos oficiales y escritos de la organización

	ELEMENTO	EXISTE	NO EXISTE	OBSERVACIONES
1	Organigrama y socialización con los miembros de la empresa	SI		Pero no está formalmente diseñada
2	Anécdotas, mitos, historias sobre la organización	SI		Solo conocen los antiguos, mas no así los nuevos
3	Fechas memorables	SI		01 de mayo, navidad, año nuevo y carnavales
4	Personaje representativo de la empresa	SI		Los trabajadores antiguos
5	Parámetros para otorgar reconocimiento y premios		NO	
6	Normas y valores bien definidas		NO	
7	Filosofía y Eslogan motivacional		NO	

FUENTE: (*Entrevista al gerente de la empresa: Mayo de 2013*)

La información que se presenta en el cuadro anterior, se obtuvo mediante una entrevista realizada al Gerente general de la empresa objeto de estudio, y en él se muestra un resumen de los aspectos formales y escritos de la organización. Estos aspectos formales se describirán a continuación:

- La empresa no cuenta con una estructura organizacional formal y como consecuencia de esta, no se conocen con claridad las diferentes funciones y las relaciones entre las unidades; los puestos de mayor y menor importancia; grados de autoridad y responsabilidad; las relaciones definidas entre puestos y los canales de comunicación;
- Las historias y las anécdotas relacionadas con la empresa no son plasmadas en memorias institucionales, razón por la cual, solo la conocen los empleados con mayor antigüedad, mas no así los nuevos que recién llegan a formar parte de la empresa;
- Se recuerdan y se celebran las fechas memorables dentro de la empresa como el 01 de mayo, navidad, año nuevo y carnavales;
- Los trabajadores antiguos son considerados como personajes importantes y representativos de la empresa;
- No existen parámetros para otorgar reconocimientos y premios a los empleados por el trabajo que realizan, por lo que se podría decir que no existe motivación al personal;
- No existen normas y valores institucionales que sean establecidas de acuerdo a la misión y visión de la organización;
- No se cuenta con filosofía propia de la empresa y como resultado de esta no existen valores, creencias, compromiso y principios que orienten la conducta y la responsabilidad del personal dentro de la organización;
- Y finalmente no se cuenta con eslogan o lema publicitario que sea característico de la empresa Plásticos Industriales S.R.L. y que esto motive al personal a realizar mejor su trabajo y sembrar compromiso en ellas para ofrecer mejores productos a los consumidores.

A continuación se presenta un diagnóstico general de la cultura organizacional y relaciones interpersonales, lo cual fue aplicado a los empleados de la empresa objeto de estudio a través de las escalas de actitudes y opiniones. Como resultado de esto, se puede evidenciar lo siguiente:

GRAFICO Nº 1

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO



FUENTE: (Elaboración propia en base al diagnóstico)

NOTA: Los mayores porcentajes, significan mayor proximidad a una respuesta de afirmación.

INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

a) Como se puede apreciar, las puntuaciones más bajas son de 25% que representan a dos elementos principales que se detallan a continuación: No se celebran las fechas históricas así como tampoco existen anécdotas sobre la empresa desde sus inicios, debido a que no se da importancia necesaria a la cultura organizacional;

Y el segundo factor, indica sobre la deficiencia que existe en las relaciones interpersonales, pues los empleados señalan que no existe compañerismo, amistad y sobre todo confianza entre los miembros de la organización;

b) A la anterior le siguen otros indicadores con una puntuación poco favorable respecto a la cultura organizacional, siendo estos de 33% y 39% las cuales, dan a conocer que los empleados se sienten desprotegidos e inseguros en la organización, por lo que estos no tienen una buena percepción del mismo;

c) Continuando con el análisis, se tiene porcentajes de 42%, 44% y 47% los cuales representan, el grado de importancia que dan los líderes de la empresa a las opiniones, expresiones y al bienestar de sus empleados: donde se pudo evidenciar que los empleados sienten que no son escuchados y sus opiniones no son valoradas por lo que estos sienten que los representantes de la empresa no se interesan por el bienestar de los trabajadores;

Lo anterior lleva a que los empleados no se sientan comprometidos con la organización, generando así un bajo nivel de compromiso y responsabilidad, moral baja, desmotivación contribuyendo de esa manera, a un bajo nivel del desempeño laboral, clima organizacional inadecuado y deficiencia en las relaciones interpersonales de la empresa.

d) Los empleados también señalan que se modifican las rutinas de trabajo, con una puntuación de 58% lo cual se muestra como una de las fortalezas de la empresa pues esto quiere decir que se fomenta la innovación;

e) Finalmente se pueden apreciar dos datos relativamente altas, de 61% y 75% a través de las cuales, los empleados señalan que se sienten considerados como un recurso más por la empresa y que si tuvieran la oportunidad de

cambiar de trabajo lo harían. Esto es una clara evidencia de que los empleados no tienen una buena percepción sobre la organización y que no se sienten comprometidos; siendo una clara evidencia de que es necesario fortalecer la cultura corporativa o cultura empresarial.

En las entrevistas realizadas a los empleados y al gerente general, un dato relevante que se pudo evidenciar, es la existencia de los conflictos entre los compañeros de trabajo, esto es otro de los indicadores de la deficiencia en las relaciones interpersonales existentes en la empresa objeto de estudio.

En síntesis, se puede expresar que la cultura organizacional de la empresa no tiene capacidad para influir de manera positiva en las actitudes y comportamientos de sus empleados, dicho de otra manera, no influye de manera positiva en las relaciones sociales de la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

Como consecuencia de la deficiencia en las relaciones interpersonales, se generan conflictos en la organización, los cuales generan moral baja en los empleados, bajo nivel de desempeño y clima laboral inadecuado. Estos contribuyen a que los empleados no tengan una buena percepción sobre la empresa; por lo que es necesario que la administración preste una mayor atención a estos aspectos de la cultura empresarial o cultura organizacional.

LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL DIAGNOSTICO

Las herramientas utilizadas para el diagnóstico fueron: las escalas de actitudes y opiniones, además de las entrevistas; los cuales se realizaron a 10 miembros de la empresa: Gerente general, encargado de ventas, encargada de control de calidad y los demás restantes fueron los de nivel operativo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través del diagnóstico se pudo evidenciar que, no se da la importancia necesaria a la cultura organizacional y los efectos negativos que esto genera es: la falta de normas, valores, filosofía organizacional, canales de comunicación, este último

contribuye a una escasa interacción entre los empleados, actitudes inadecuadas en el trabajo y a consecuencia de esto; la cultura organizacional de esta empresa es débil, por lo que no tiene capacidad de influir en las emociones, sentimientos, actitudes y comportamiento de sus empleados; sin poder frenar los conflictos interpersonales e intergrupales que se presentan, clima laboral inadecuado, empleados poco comprometidos, insatisfacción laboral -de esa manera- contribuye a la deficiencia en las relaciones interpersonales de la organización.

De todo lo anterior, se resume en el siguiente grafico (Árbol de Problemas) para una mejor comprensión.

GRAFICO Nº 2



FUENTE: *Elaboración propia según la el diagnóstico.*

FORMULACIÓN DE PROBLEMA

¿De qué forma incide la cultura organizacional en las relaciones interpersonales en la empresa de plásticos industriales S.R.L.?

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis respecto a la incidencia de la cultura organizacional en las relaciones interpersonales, con el propósito de sugerir la implementación de un modelo de Cultura que mejore las relaciones sociales de la empresa “Plásticos Industriales S.R.L.”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los elementos predominantes en la cultura de la empresa Plásticos Industriales S.R.L.
- Determinar el tipo de cultura existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L.
- Analizar las relaciones interpersonales en la organización
- Examinar el efecto de la cultura organizacional en las relaciones interpersonales
- Formular una propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones interpersonales.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación fue importante efectuarla, porque el comportamiento del ser humano está relacionado con la forma como percibe el mundo -su entorno- lo cual contribuye en sus actitudes y esto en las relaciones sociales; este último está estrechamente relacionado con el desempeño laboral de una persona. Es así que el estudio de la cultura corporativa y su incidencia en las relaciones interpersonales aportarían grandes revelaciones para mejorar y fortalecer la

cultura de una empresa, así como la influencia de este en las emociones, actitudes y comportamientos de sus miembros.

Todas las organizaciones poseen un elemento en común, lo cual es que todas están integradas por personas. Las personas son las encargadas de llevar a cabo los logros, avances, errores, etc. Por ello no es exagerado expresar que el talento humano es y ha sido el recurso máspreciado en todos los tiempos. Si estas organizaciones, poseen grandes capitales, modernas instalaciones, equipos con tecnología de punta, pero si no disponen de talento humano o están mal dirigidas, con escasa motivación y baja autoestima para desempeñar sus funciones: los resultados no serían los deseados; por lo que debe existir valores, normas y filosofía institucional que los guíen, motiven a los miembros de la organización, es decir; es necesario la existencia de una cultura organizacional fuerte e influyente en las relaciones interpersonales de sus trabajadores.

El planteamiento realizado anteriormente, pone de manifiesto la importancia del presente estudio, a través de esta, se sugiere implantar un modelo de cultura comunal con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales; pues el comportamiento de los empleados está condicionado por la percepción que estos tengan sobre la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los miembros que lo componen y lógicamente mejorar el desempeño del personal.

La presente investigación fue factible por la predisposición del Gerente de la empresa Plásticos Industriales S.R.L., el Lic. Ricardo Nogales Quispe ya que ha estado dispuesto a colaborar y proporcionar información necesaria para que se lleve adelante la investigación.

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Con la realización de la presente investigación, se pudo aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera Administración de Empresas, en el área de talento humano y profundizar específicamente en la cultura organizacional y las

relaciones sociales, lo cual es esencial en la formación profesional de un administrador puesto que estos trabajan constantemente con personas.

La importancia que tiene el análisis de las variables de la investigación, es la capacidad de estos en generar un ambiente laboral adecuado, contribuyendo de esa manera a un mejor desempeño de los empleados en las diferentes actividades que les corresponden.

Además de lo manifestado, tienen capacidad para influir en las emociones, actitudes y comportamientos de los trabajadores; además de guiarlos a los miembros hacia una dirección deseada, contribuyendo positivamente o negativamente en el clima organizacional y este en las relaciones interpersonales.

Lo anterior está estrechamente relacionado con la gestión de talento humano y es parte de esta, el cual en la actualidad está cambiando a una velocidad increíble y cada vez de manera más intensa siendo estos generados por los cambios tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos que actúan en forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la previsibilidad.

Bajo esta situación, el talento humano es una de las áreas de las empresas que más cambios presenta en la actualidad, por lo tanto, es necesario y fundamental que las empresas muestren preocupación y atención en el bienestar de su gente. Las organizaciones no pueden estar desactualizadas en materia de gestión del talento humano y seguimiento del desempeño laboral, deben estar permanentemente renovando y buscando estrategias que les permitan estar siempre a la vanguardia.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Con la realización del presente trabajo de investigación, se propone un modelo de cultura comunal, orientado a aumentar el nivel de sociabilidad y la solidaridad;

donde conviven en el marco de respeto, comprensión, humildad y amabilidad entre sus miembros, de esa manera mejorar las relaciones interpersonales.

Por lo expuesto, la presente investigación es netamente de carácter social, dando gran importancia a la cultura como tal y el impacto de este en las relaciones sociales de una organización; siendo este último muy importante en todos los campos de la vida para facilitar la armonía entre los seres humanos, ya que el hombre por naturaleza es un ser social, debido a que este necesita de otros para nacer, crecer, comer y desarrollarse. En este sentido, a través de la presente investigación se trata de fortalecer estos aspectos, a través de la implementación de un modelo de cultura comunal.

Además de lo anterior, se aportó a la empresa con el análisis de la cultura y el papel que juega esta con respecto a las relaciones interpersonales en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. pudiendo servir esta como base para las futuras investigaciones en el área o para la toma de decisiones.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

El avance tecnológico y la globalización económica son hoy los rasgos distintivos del mundo empresarial. En ese contexto, una preocupación fundamental en la que se han centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones es desarrollar a partir de la cultura, mecanismos reductores de ansiedad, influyendo en las emociones de sus empleados para garantizar la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro lado, la construcción de una identidad como institución que cristalice en la conducta deseada de sus miembros.

Bajo esta situación, fortalecer la cultura de una organización es relevante en el comportamiento del personal que trabaja en las organizaciones: en la búsqueda de eficiencia, eficacia, innovación, un mejor desempeño laboral y como consecuencia de esto, se pueda tener una mayor participación en el mercado, aumentando el rendimiento en términos monetarios.

A través de la propuesta de investigación, se sugiere implementar un modelo de cultura comunal; el cual tiene como objetivo final (además de fortalecer la cultura organizacional y mejorar las relaciones interpersonales) mejorar el desempeño laboral de sus empleados y así aumentar el rendimiento económico de la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

a) Temático

Se estudian dos temas que son: Cultura organizacional y las Relaciones Interpersonales.

b) Geográfico

Empresa de Plásticos Industriales S.R.L. se encuentra ubicada en la final avenida 16 de julio de la ciudad de El Alto, La Paz - Bolivia.

c) Temporal

La investigación se llevó adelante desde febrero de 2014 hasta el noviembre de 2014.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La cultura organizacional existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. Incide en la deficiencia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Cultura organizacional

VARIABLE DEPENDIENTE

Relaciones interpersonales

TABLA Nº 2

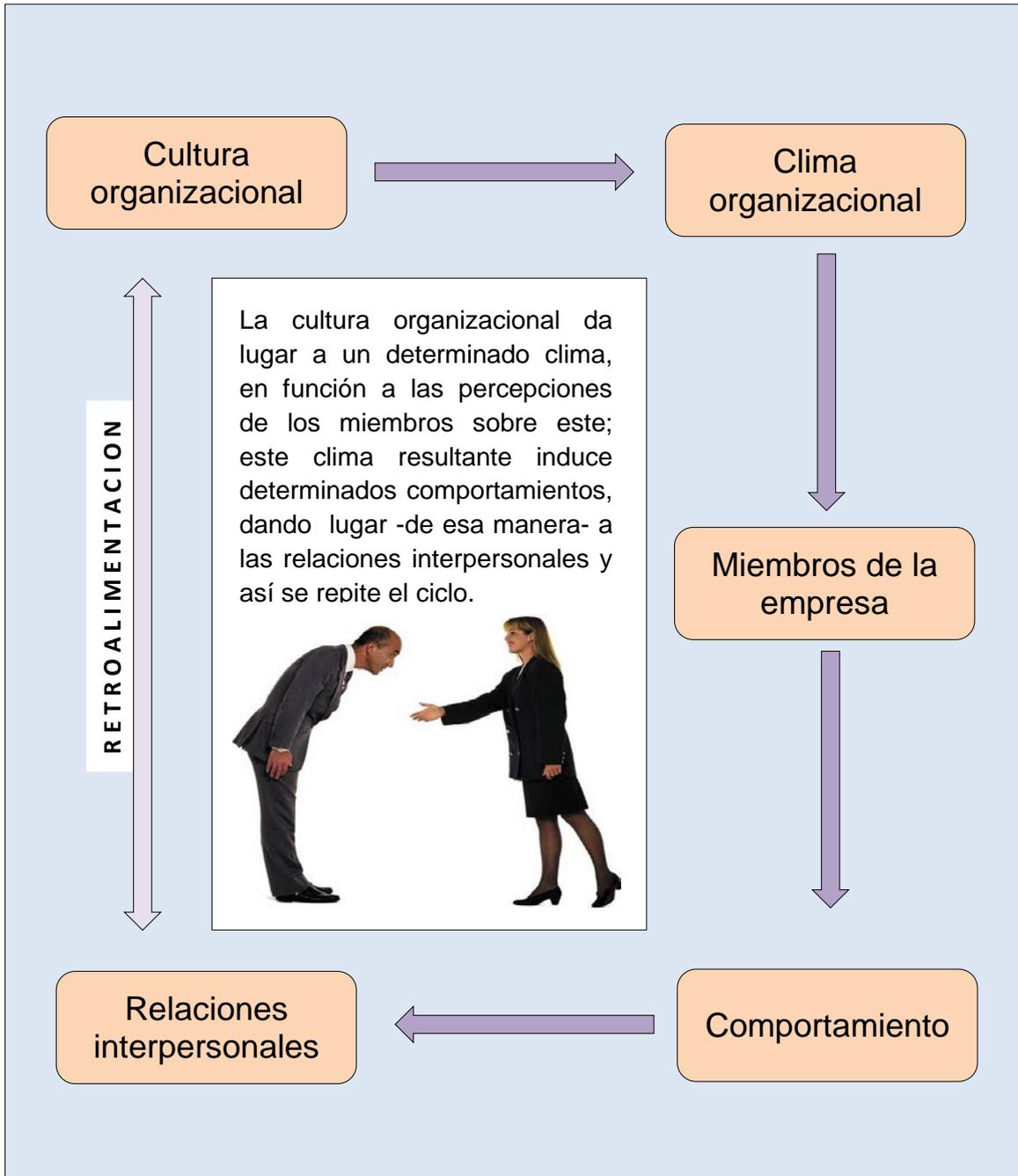
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
CULTURA ORGANIZACIONAL (Variable independiente)	<p>La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue una organización de las demás. Este sistema de significados compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora.</p> <p>Autor: <i>Stephen P. Robbins</i></p>	filosofía, símbolos y demás aspectos formales	entrevista con el gerente y observación directa dentro de las instalaciones	<p>Encuestas y entrevistas dirigidas al área administrativa y operativa de la empresa "Plásticos Industriales S.R.L."</p>
		patrones de conducta	costumbres, eventos ceremoniales y comportamientos típicos de los miembros de la organización	
		normas y valores	reglamentos y políticas de la empresa; valores corporativos y patrones aceptables de comportamiento	
		supuestos y creencias	lo que los miembros perciben, piensan y sienten con relación a la empresa	
		Socialización, responsabilidad, compromiso e innovación	socialización de políticas y reglamentos, cumplimiento de deberes y funciones así como la capacidad para adaptarse a los cambios	
RELACIONES INTERPERSONALES (Variable dependiente)	<p>Relaciones interpersonales se refiere a establecer y mantener relaciones con otros que sean satisfactorias para ambos. Están caracterizados por la habilidad de "dar y recibir" en donde la confianza y la compasión se expresan de manera directa, ya sean en palabras o comportamientos.</p> <p>Autor: <i>Jorge Farías Arizpe</i></p>	Personalidad	temperamento y carácter de los miembros de la organización	
		empatía amistad y compañerismo habilidades sociales	relaciones afectivas entre los miembros que integran la organización	
		Liderazgo y comunicación	capacidad de guiar, motivar, influir y comunicar así como dar soluciones a los problemas	
		relación entre jefe y subordinado	trato, confianza y sociabilidad que existe entre el empleado y los superiores	

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

ESQUEMA DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES



FUENTE: *Elaboración Propia*

1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1.1. ANTECEDENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional como concepto tiene un origen bastante reciente. Aunque los conceptos de “normas de grupo” y “clima” han sido utilizados por psicólogos durante mucho tiempo (por ejemplo Lewin, Lippitt y White, 1939) el concepto de “cultura” ha sido utilizada en forma explícita en las últimas décadas...” (French, Bell, Zawacki: 2007; 107)

Los mencionados autores, manifiestan que las investigaciones mayormente realizadas en las empresas, se trataban sobre el clima organizacional; sin embargo, **el clima es solo una manifestación superficial de la cultura**, por lo que estas investigaciones acerca de él, no ha permitido penetrar en aspectos más profundos de la forma en que funcionan las organizaciones.

También nos hace comprender que el concepto de cultura, tiene origen en los estudios y aportes de las ciencias sociales como: la antropología, la psicología y sociología, ya que estas estudian los efectos de la cultura en la estructura social, causas y las consecuencias de la cultura, la creación y manipulación de los símbolos.

En síntesis, el concepto de cultura organizacional es una esfera de reciente abordaje en el campo de las ciencias sociales, que ha despertado el interés de estudiosos y empresarios en el mundo contemporáneo. Un estudio sobre esta, puede revelarnos, aspectos más profundos de la manera en que funcionan las empresas así como indican French, Bell, Zawacki (2007; 107).

1.1.2. ¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

A medida que los individuos se relacionan con las organizaciones, entran en contacto con códigos de vestir, las historias que cuentan las personas sobre lo que sucede, las reglas y los procedimientos formales de la organización, sus códigos formales de comportamiento, rituales, tareas, sistemas de pago, jerga y bromas que solo entienden los integrantes, etc. son algunas de las manifestaciones de la cultura organizacional. (Joanne Martin; Citado en Luthans; 2008; pág. 75)

Por su parte Gareth R. Jones (2008) manifiesta que “La cultura organizacional es un conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con las otras personas externas a la misma. Así como la estructura de una organización, también puede utilizarse para aumentar la efectividad organizacional”.

Así mismo manifiesta John W. Newstrom (2007) que “dentro de la organización se encuentra otra poderosa fuerza para determinar la conducta individual y grupal” refiriéndose de esa manera a la cultura organizacional.

En la opinión de Robbins y Judge (2009) “...la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás...”.

Por otro lado, en opinión de Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) señalan que “... la cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores y actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización; por ejemplo, influye en los miembros para que sean ciudadanos buenos y cooperativos...”.

En conclusión, la cultura organizacional sirve como mecanismo que da sentido y control para: guiar, conformar las actitudes y el comportamiento de los miembros de una organización, por lo que los administradores deben prestar mucha atención, pues de esto depende las relaciones interpersonales de los integrantes así como el ambiente que se vaya generando de la interacción entre los empleados.

1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

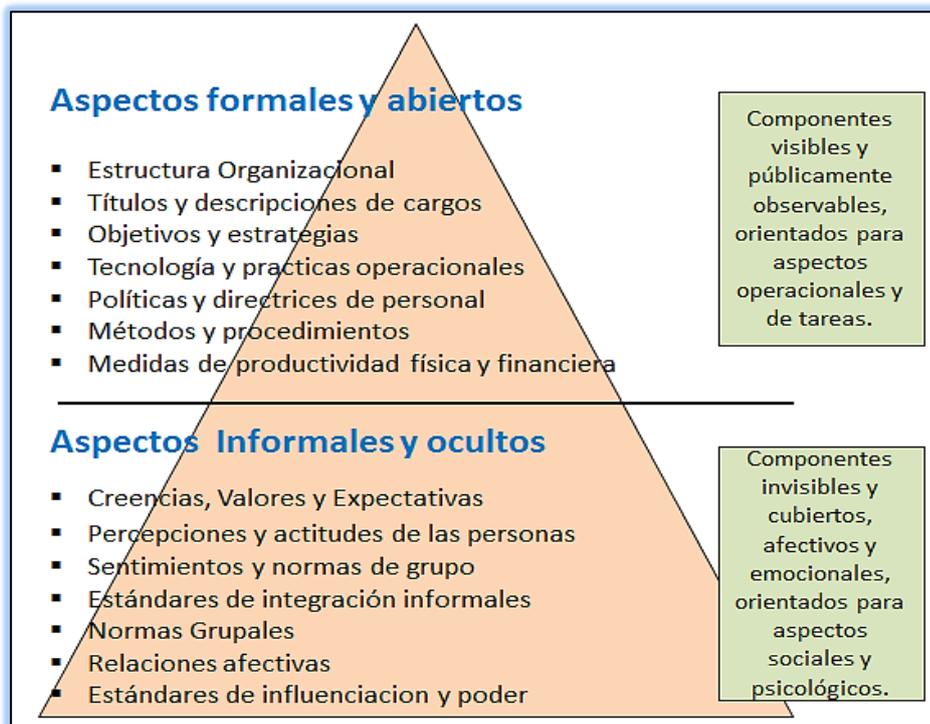
En la opinión de John W. Newstrom (2007) cada organización “...tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, relatos y mitos propios que en su totalidad, constituyen su cultura distintiva”. También manifiesta que las culturas son de naturaleza relativamente estable, y en general, cambian con lentitud al paso del tiempo.

Por su parte Idalberto Chiavenato (2006) menciona que “Muchos de los aspectos de la cultura organizacional se perciben con facilidad y se denominan

aspectos formales y abiertos, mientras otros son de difícil percepción y se denominan aspectos informales y ocultos...” Lo anterior se puede observar en el siguiente gráfico:

GRAFICO Nº 3

ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: (Chiavenato; 2006; 321)

Como se muestra en el grafico anterior, los aspectos formales son componentes que se pueden observar y estos establecen normas, políticas y canales de comunicación; influyendo directamente en la manera en que los empleados deben actuar para desarrollar con las diferentes actividades que les corresponden. Dicho de otra manera, se puede expresar, que son aspectos escritos de la organización, los cuales están orientados hacia los aspectos operacionales y la realización de tareas de los empleados.

Con respecto a los aspectos informales u ocultos de la cultura organizacional, según Chiavenato (2006) podemos observar los siguientes elementos: Creencias, valores, expectativas, percepciones, actitudes, sentimientos, normas de grupos, así como las relaciones afectivas que puedan existir entre los integrantes de una organización; los cuales, están estrechamente

relacionados con la moral, clima y comportamiento organizacional; y estas, juegan un papel determinante en las relaciones interpersonales.

Por otra parte Fred Luthans (2008) expresa que las características de la cultura organizacional más importantes son las siguientes:

- a) Regularidad de los comportamientos observados.** Cuando los participantes organizacionales interactúan unos con otros, usan un lenguaje, una terminología y rituales comunes relacionados con la buena disposición y el comportamiento.
- b) Normas.** Existen normas de comportamiento, incluyendo directrices sobre cuanto trabajo realizar, que en muchas organizaciones se reduce a “no hacer demasiado, no hacer muy poco”.
- c) Valores dominantes.** Existen valores importantes que la organización apoya y espera que los participantes compartan. Como ejemplos típicos están la excelente calidad de los productos de bajo nivel del absentismo y la eficiencia elevada.
- d) Filosofía.** Hay políticas que establecen las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados y/o clientes.
- e) Reglas.** Existen directrices estrictas relacionadas con llevarse bien en la organización. Los empleados de nuevo ingreso deben aprender cómo funciona todo para ser aceptados como miembros plenos del grupo.
- f) Ambiente organizacional.** Este se refiere a la “sensación” general que transmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros con los clientes y otros que no forman parte de la organización.

En ese sentido, la cultura organizacional se caracteriza por la capacidad que tiene esta de influir y guiar las actitudes, sentimientos y comportamientos de los miembros de las organizaciones; a través de normas, reglamentos, filosofía y establecimiento de los canales de comunicación que permitan tratar de la mejor manera posible a los empleados y a la vez estos convivan en el marco de: comprensión, respeto, humildad solidaridad y cooperación.

1.1.4. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins y Judge (2009) expresan que la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización y da a conocer los siguientes:

- **La primera** es que define fronteras; es decir; crea diferencias entre una organización y las demás.
- **La segunda** es que transmite un sentido de identidad a los miembros
- **La tercera** función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
- **La cuarta** es, mejorar la estabilidad del sistema social.

En la misma menciona que la cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida una organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, *la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados. (Robbins y Judge: 2009; 555)*

Por su parte, Ricardo Matamala y Jesús Antonio Muñoz (1994; 113) en su libro titulado “Administración por Políticas – Hoshin y Kanri” señalan diferentes funciones de cultura organizacional; estos se muestran en la siguiente tabla:

CUADRO Nº 1

FUNCIONES DE LA CULTURA

FUNCIONES DE LA CULTURA
Permite anticipar la probabilidad de éxito o fracaso en el desarrollo de estrategias y/o políticas y objetivos necesarios para el crecimiento progresivo de la organización
Valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno, y adaptarse apropiadamente al entorno
Determinar las coordenadas del ambiente social y organizacional y los vínculos entre los diferentes actores
Comprender el concepto de efectividad que sostiene la organización, el cual incide en los sistemas de compensación
Buscar consistencia entre los objetivos de la organización y los de las personas y los equipos que lo conforman

FUENTE: (Matamala y Muñoz: 1994; 113)

Los mencionados autores, también señalan que: “los valores, visión, misión y las políticas generales deben permear la organización en todos los niveles, y para que sean efectivos y duraderos, deben ser o formar parte de la cultura...” también agrega que la anterior es una función importante de un líder efectivo.

1.1.5. NIVELES Y ELEMENTOS DE LA CULTURA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

A partir de Edgar Shein (1985) Baker identifica los siguientes niveles en la composición de la cultura organizacional, tal como se muestra en el grafico siguiente (Baker; 2004: 3)

GRAFICO Nº 4

NIVELES DE COMPOSICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: (Baker; 2004: 3)

Primero aparecen los artefactos observables y los símbolos que incluyen el entorno físico y social, el lenguaje, los procedimientos operativos y las rutinas, las escritas, el diseño y la decoración de las oficinas, los logotipos y las imágenes distintivas, la estructura organizacional, las formas de evaluación, y los códigos de vestido y protocolo: estos son los resultados concretos de la cultura o la evidencia de su núcleo central.

En segundo lugar están los patrones de conducta, los cuales incluyen los eventos ceremoniales, comentarios escritos y hablados, los comportamientos visibles y audibles de los miembros, y los comportamientos gerenciales típicos.

En tercer lugar se encuentran las normas o prescripciones no escritas que les permiten a los miembros de una organización, saber que se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones. De acuerdo a Jones las normas son “Estándares de conducta que se consideran aceptables o típico para un grupo de personas”. (*Jones: 2004; 197*).

A manera de ejemplos pueden citarse las normas que demandan cortesía en el trato con los compañeros y la limpieza y el orden en las áreas de trabajo asignadas. Mientras los valores especifican que es lo importante para los miembros, las normas establecen los tipos de comportamiento que pueden esperar unos de otros. Los valores distinguen lo que tiene valor para la organización de lo que no tiene; mientras que las normas aclaran que se considere normal o anormal en el comportamiento cotidiano.

En cuarto lugar aparecen los valores que son principios o criterios generales, que sirven de base para emitir juicios acerca de lo que es correcto y de lo que no es correcto; acerca de lo deseable y lo indeseable. Hay dos clases de valores: Los valores terminales y los instrumentales, como se mencionó anteriormente; un valor terminal es “un estado final o un resultado deseado que las personas piensan lograr” así como señala Gareth Jones 2004, **como ejemplos de valores terminales** pueden citarse: la calidad, la excelencia, la innovación, el servicio, la solidaridad, el respeto, la confiabilidad, la rentabilidad, y la moralidad. Un valor instrumental “es un modo de conducta deseado” así como señala (*Jones; 2004; 196*).

Como **ejemplos de valores instrumentales** pueden señalarse el trabajo duro, el respeto por las tradiciones y la autoridad, la frugalidad, la creatividad y la honestidad. Los valores instrumentales deben ayudar a una organización a lograr sus valores terminales. Por ejemplo una compañía de computadoras cuya cultura enfatice la innovación como valor terminal, debe obtener este estado deseado a través de los valores instrumentales del trabajo duro, la creatividad y la toma de riesgos.

Las normas y los valores canalizan la conducta de las personas; en ese sentido, liderar personas depende de la influencia que se ejerza tanto en las normas como en los valores que ellas utilicen como guías de comportamiento.

Finalmente se encuentran los supuestos tácitos o creencias básicas que se aceptan sin discusión. Como ya se expresó, de acuerdo con la visión de Schein, los supuestos constituyen el aspecto central y más importante de la cultura organizacional. Los supuestos influyen en lo que los miembros perciben y cómo piensan y sienten; los supuestos están en fuera de la conciencia ordinaria y son, en gran parte, inaccesibles para ella. Desde la perspectiva de los miembros, el conjunto de los supuestos básicos es la verdad, o lo que ellos asumen o creen que es real o no está en discusión.

Los supuestos se refieren a paradigmas o modelos mentales sobre: las relaciones con el entorno, la naturaleza de la realidad, la verdad, el tiempo y el espacio, la naturaleza de la actividad humana y la naturaleza de las relaciones humanas. Como ejemplo de supuestos básicos se pueden citar los siguientes:

- ¿Es el ser humano, por naturaleza, malo, bueno o neutro?
- ¿Son o no perfectible los seres humanos?
- ¿Es la teoría X o la Y la más apropiada para manejar a las personas en las organizaciones?
- ¿Es la vida un asunto de cooperación o competencia? (*Hunt: 1991; 223*)

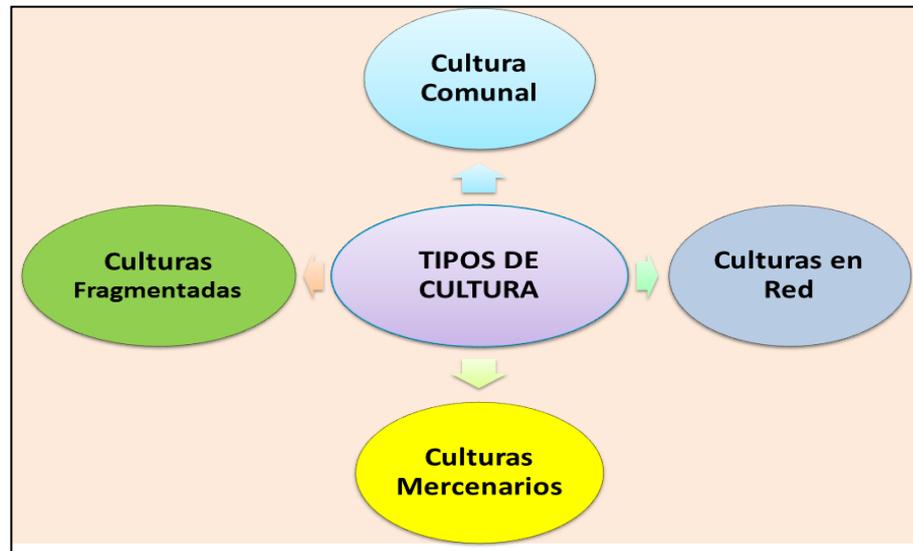
Para resumir, los supuestos o creencias básicas influyen en los valores, los cuales a su vez influyen en las normas, patrones de comportamientos, en los artefactos, símbolos o acciones, productos de las personas y los grupos. (*Dessler: 1998; 368*).

1.1.6. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

En la opinión de Rob y Gareth (2001) los tipos de cultura organizacional se dan por la forma en que se establecen las relaciones humanas en una organización, dando lugar a los diferentes niveles de sociabilidad y solidaridad y por ende a cuatro tipos de culturas diferentes, los cuales se detallan a continuación:

GRAFICO Nº 5

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN JONES (2001)



FUENTE: (Elaboración Propia)

1.1.6.1. LAS CULTURAS COMUNALES

Caracterizada por un alto nivel de sociabilidad y solidaridad; sus comportamientos tienen niveles elevados de intimidad, respeto y amabilidad entre sus miembros, pero la elevada solidaridad exige que se coloquen los objetivos organizacionales primero, aunque signifique separar los empleados con rendimiento deficiente. El mantener el equilibrio de las dos clases de relaciones requiere de una dirección exhaustiva y meticulosa. Este tipo de cultura se da mejor en organizaciones pequeñas, con la presencia de un líder carismático que puede modelar estos comportamientos.

Este tipo de cultura es efectiva cuando el entorno de trabajo está dispuesto y la coyuntura competitiva lo exige.

1.1.6.2. LAS CULTURAS EN RED

Caracterizados por alto grado de sociabilidad y bajo con respecto a la solidaridad; pueden ser poderosas con entornos competitivos con gran demanda de flexibilidad y creatividad. Donde los individuos sienten que su lugar de trabajo es un entorno abierto que acepta ideas innovadoras para ser

compartidas por colegas que apoyen. En donde el flujo libre de información es un factor crítico de éxito.

1.1.6.3. LAS CULTURAS MERCENARIAS

Caracterizadas por un bajo grado de sociabilidad y un alto nivel de solidaridad. Se benefician con una visión centrada en prioridades objetivas y estrategias las empresas que están bajo presión competitiva, con cambios rápidos y virulentos, pues le permite moverse rápidamente mejorando la productividad y el rendimiento de los empleados. En estas situaciones el tiempo del debate, el consenso y el sostener las relaciones puede resultar altamente negativo.

1.1.6.4. LAS CULTURAS FRAGMENTADAS

Se caracteriza por una baja sociabilidad y solidaridad. Aunque se perciben como desagradables, existen situaciones donde son beneficiosas. Estas funcionan de manera positiva cuando existen pocas interdependencias entre las actividades y para cuando la innovación y el aprendizaje es el resultado de la actividad individual. Ofrece a los empleados un alto nivel de libertad personal, lo que supone un atractivo para ciertas profesiones y actividades. No es la baja solidaridad en sí mismo un aspecto positivo, simplemente no se considera importante para este tipo de organizaciones.

Por su parte Pheysey (1993; 15-58) identifico otros cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas.

GRAFICO Nº 6

TIPOS DE CULTURA SEGÚN PHEYSEY (1993)



FUENTE: Elaboración Propia

Cultura de Rol: Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.

Cultura de Logro: En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.

Cultura de Poder: Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.

Cultura de Apoyo: Se basa en la idea de que los integrantes contribuyen por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo.

1.1.7. CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura fuerte: Robbins menciona que las culturas fuertes “tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relaciona más directamente con la menor rotación”.

“En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros aceptan los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura...” (*Robbins y Judge: 2009; 554*)

En síntesis, una cultura fuerte tiene mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a la intensidad en que se comparten sus valores.

Cultura débil: Es lo contrario de la cultura fuerte, donde no se comparten de manera intensa los valores nucleares de la organización, por lo cual, esta difícilmente puede influir en el comportamiento de sus miembros.

Para Robbins (1996; 686) existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de normas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

1.1.8. INICIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, su forma de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente final de la cultura de una organización “sus fundadores”. (*Robbins y Judge: 2009; 558*)

También menciona que la creación de una cultura ocurre de tres maneras, los cuales se mencionan a continuación:

- a)** En primer lugar, los fundadores solo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos.
- b)** En segundo, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir.
- c)** Y por último, el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así internalizar sus creencias, valores y suposiciones.

Por su parte Fred Luthans (2008; 79) da a conocer los siguientes pasos en la creación de una cultura organizacional:

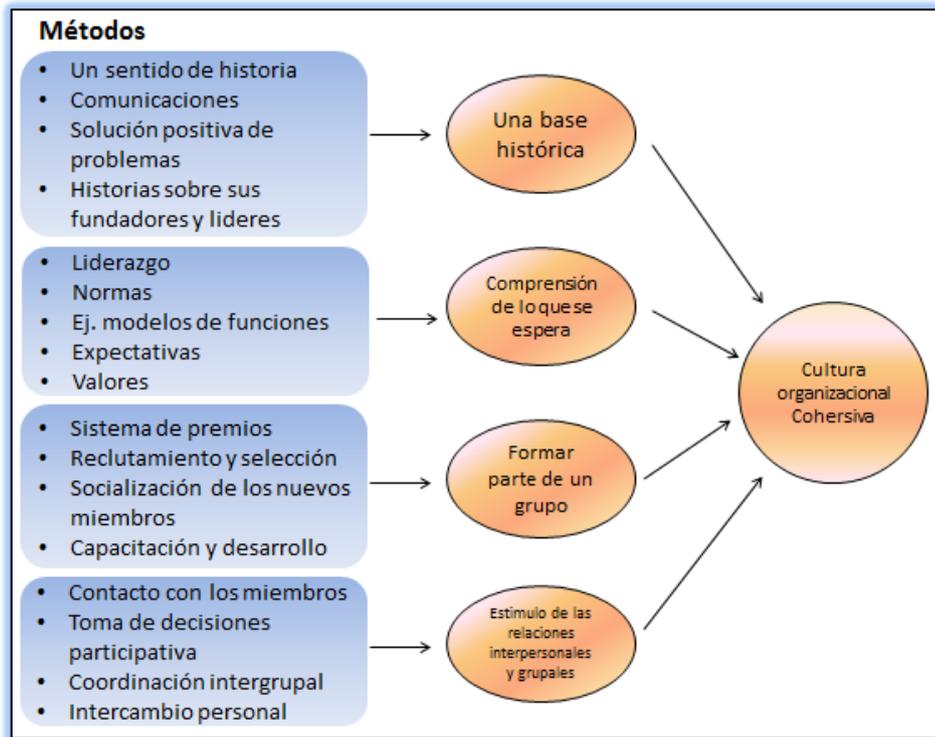
- a)** Una persona (fundador) tiene una idea para una nueva empresa.
- b)** El fundador incluye a una o más personas clave y crea un grupo central que comparte una visión común con el fundador. Es decir, todos en este grupo central creen que la idea es buena, viable y vale la pena correr algunos riesgos por ella, así como la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo que se requerirá.
- c)** El grupo fundador comienza a actuar de común acuerdo para crear una organización por medio de la recaudación de fondos, obtención de patentes, constitución en sociedad, ubicación de espacio, construcción, etcétera.
- d)** En este momento, otros ingresan a la organización y se comienza la construcción de una historia común.

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011; 34) nos presenta un modelo que ilustra la evolución de la cultura y sus resultados, donde se

muestran un conjunto de métodos y procedimientos para fomentar una cultura positiva y es el siguiente:

GRAFICO N° 7

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA FOMENTAR LA CULTURA



FUENTE: (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske 2011; 34)

En síntesis, la cultura organizacional es el resultado directo y/o indirecto de los fundadores ya que ellos son los primeros en establecer los valores centrales de la empresa, ya sea de manera planificada o sin este último. También es cierto que los primeros empleados de la empresa juegan un papel muy importante en la creación o inicio de la cultura organizacional.

1.1.9. MANTENER VIVA LA CULTURA A TRAVÉS DE LOS PASOS DE SOCIALIZACIÓN

Según Fred Luthans (2008; 80) “Una vez que se inicia una cultura organizacional y comienza a desarrollarse; existen varias prácticas que ayudan a solidificar la aceptación de los valores clave y garantizar que la cultura se mantenga por sí misma” tales prácticas se muestra en el siguiente grafico del indicado autor:

GRAFICO Nº 8

PRACTICAS PARA MANTENER LA CULTURA



FUENTE: (Fred Luthans: 2008; 80)

Por otra parte, Robbins y Judge (2009:558) nos da a conocer que muchos de las prácticas de recursos humanos ayudan a reforzar la cultura de una organización, ya que estas permiten que los empleados se ajusten con la cultura de la empresa, se recompensen a quienes la apoyan y castiguen a los que los desafían.

Así mismo el señalado autor, indica que “Son tres las fuerzas que juegan una particular importancia en el sostenimiento de la cultura: las prácticas de la selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización”. A continuación veremos cada una de estas.

GRAFICO N° 9

FUERZAS PARA EL SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA



FUENTE: (Elaboración propia)

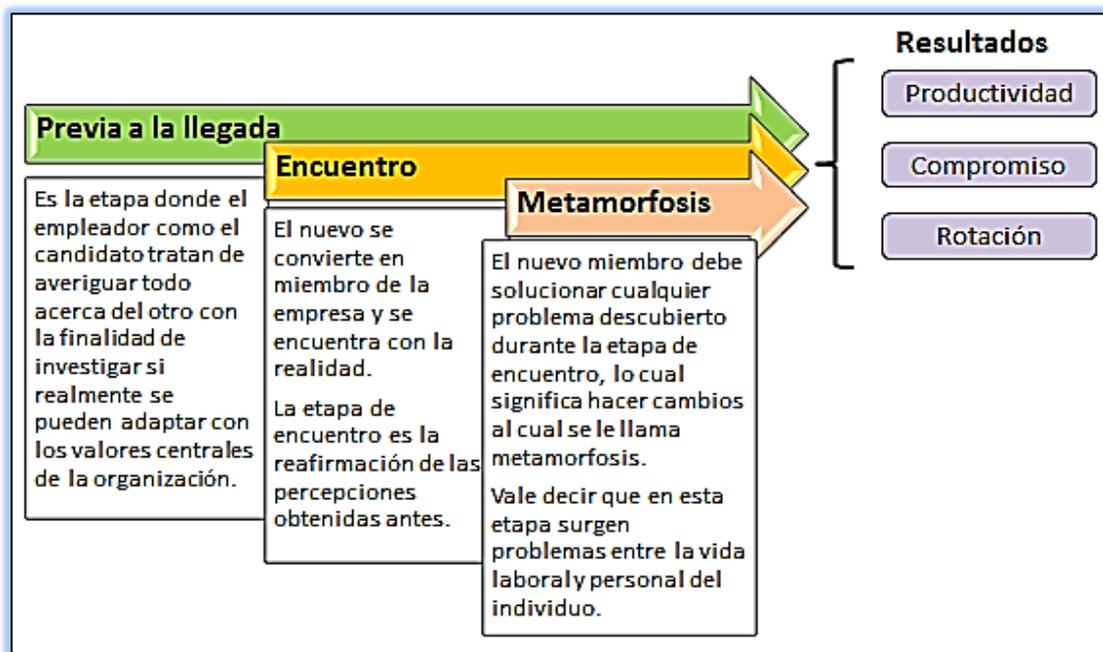
- a) **Selección**, así como se pudo apreciar en el gráfico anterior de Luthans, un primer elemento que nos ayuda a reforzar la cultura es la selección de candidatos de nuevo ingreso. El objetivo de este primer elemento es, seleccionar con delicadeza al personal idóneo para el puesto adecuado y que se pueda adaptar con las normas y valores de la organización. Robbins y Judge (2009; 558) opinan que: “La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización”. También manifiestan que durante esta etapa del proceso de selección, si “los candidatos aprenden acerca de la empresa y si perciben un conflicto entre sus valores y los de esta, se autoexcluyen del grupo de candidatos”.
- b) **La alta dirección**. Las acciones de la alta dirección también tiene un gran efecto en la cultura corporativa. A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, tales como el riesgo que es deseable correr; cuanta libertad debe dar los gerentes a sus empleados; lo que constituye una vestimenta apropiada; que acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otras recompensas etc. (Robbins y Judge: 2009; 560)

c) Socialización. En la opinión de Gareth R. Jones (2008; 182) “Para aprender la cultura de una organización, los recién llegados deben obtener información acerca de los valores culturales de esta, los cuales pueden conocer ya sea directamente a través de la socialización o indirectamente al observar cómo se comportan los integrantes existentes y deducir que comportamientos son apropiados y cuáles no”.

Asimismo señala que el método indirecto es riesgoso, porque los recién llegados podrían observar y aprender hábitos que no son aceptables para la organización y que la manera más eficiente en que un nuevo integrante aprenda los valores aceptados es por medio de la **socialización**”. El mismo consta de tres etapas como se muestra a continuación:

GRAFICO Nº 10

ETAPAS DE LA SOCIALIZACIÓN



FUENTE: (Elaboración propia)

Por otra parte, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011; 41) menciona –de igual manera- tres etapas y estas son: Socialización anticipatoria; de adaptación y de administración de función, los cuales tienen conceptos similares al anterior y se detallan a continuación.

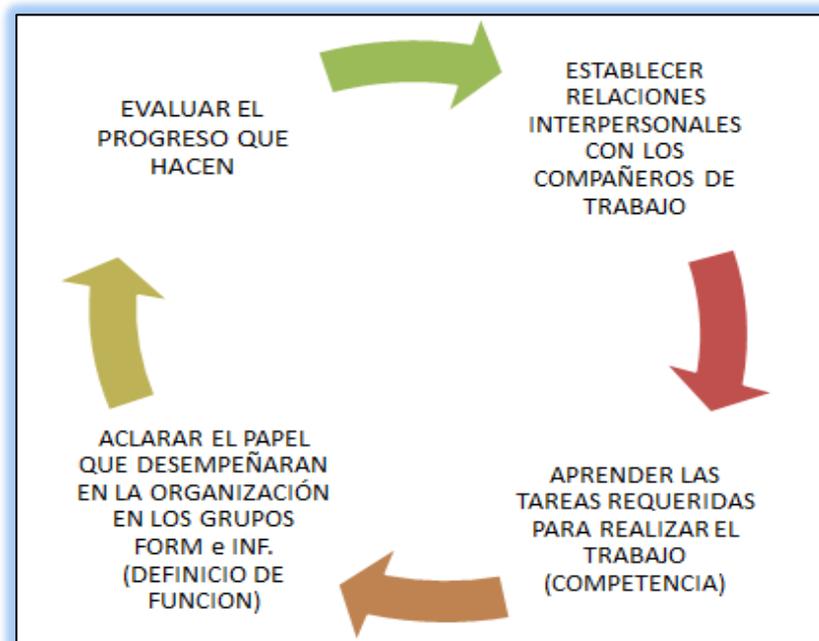
Socialización anticipatoria. Según dan a conocer los mencionados autores en esta primera etapa, “se incluye todas aquellas actividades que el individuo realiza antes de ingresar a la organización...” en esta etapa, el individuo trata de reunir la mayor cantidad de información posible acerca de la empresa donde este postula, con la finalidad de saber si son realmente adecuados para los puestos que ofrece la empresa.

Adaptación. La segunda etapa de la socialización ocurre después de que el individuo se convierte en miembro de la organización, una vez que ha tomado posesión del puesto. Durante esta etapa el individuo mira a la organización y al puesto como realmente son; a través de una serie de diferentes actividades, el individuo trata de convertirse en un participante activo en la organización y un trabajador competente en el puesto. *(Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske 2011; 42)*

El indicado autor, también da a conocer sobre cuatro actividades que constituyen la etapa de adaptación los cuales se resumen en el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 11

LAS CUATRO ACTIVIDADES DE LA ETAPA DE ADAPTACIÓN



FUENTE: *(Elaboración propia)*

Administración de la función

Con respecto a este punto, Gibson (2011; 43) plantea que esta etapa implica un conjunto más amplio de temas y problemas, pues en esta etapa surge el conflicto entre la vida laboral y personal del individuo, ya que ahora tiene que dividir el tiempo entre el trabajo y el papel que desempeña en su familia, lo cual implica hacer muchos cambios; por lo que Robbins llama a esta última como la etapa de metamorfosis.

De acuerdo a las opiniones de diferentes autores expuestos en líneas anteriores; la socialización es el proceso por medio del cual los integrantes aprenden e interiorizan las normas de la cultura de una organización, es mediante el cual, se transmite la cultura a los nuevos miembros, además de moldear las actitudes, pensamientos y conductas de estos.

1.1.10. CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

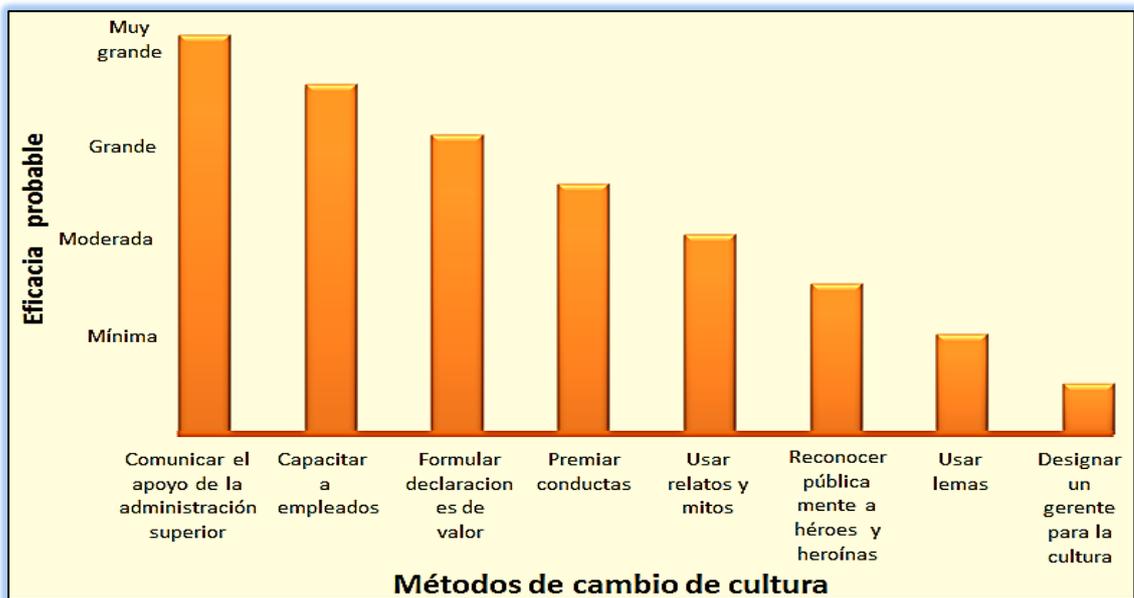
En la opinión de John W. Newstrom (2007; 92) la cultura de una organización se puede cambiar; sin embargo “se requiere un esfuerzo de largo plazo, con frecuencia de 5 a 10 años para su conclusión”. Así mismo comenta que “...una demostración abierta del compromiso y apoyo de la administración superior con los nuevos valores y creencias es de importancia crucial, como lo es la capacitación de los empleados para que puedan cambiar”.

Por su parte Idalberto Chiavenato (2009:185) nos da a entender que el cambio de la cultura organizacional, resulta ser más fácil cuando las empresas son pequeñas y nuevas, porque es más fácil para la administración comunicar las nuevas normas y valores de la organización.

En el siguiente grafico se muestra varios métodos que ayudan a modificar la cultura y la eficacia de cada una de estas.

GRAFICO N° 12

Eficacia de los métodos para cambiar la cultura organizacional



FUENTE: (Newstrom: 2007; 92)

Por su parte Fred Luthans (2008; 84) menciona que "...las culturas organizacionales pueden administrarse y cambiar con el paso del tiempo. Este intento de cambiar la cultura adquiere formas diversas". Así mismo da a conocer algunas directrices que son útiles al realizar el cambio de cultura, los cuales se muestran a continuación.

- a) Evaluar la cultura actual.
- b) Establecer metas realistas que produzcan resultados en el balance final.
- c) Reclutar personal externo con experiencia en la industria para que sea capaz de interactuar bien con el personal organizacional.
- d) Realizar cambios de los niveles superiores a los inferiores, de tal manera que todos los miembros del equipo administrativo transmitan un mensaje congruente.
- e) Incluir a los empleados en el proceso de cambio cultural, sobre todo al realizar cambios de reglas y procesos.
- f) Eliminar todas las trampas que recuerden al personal la cultura anterior.
- g) Esperar a que se presenten algunos problemas y encontrar empleados que prefieran irse en vez de cambiar con la cultura y, si es posible, asumir estas pérdidas pronto.

- h) Actuar de manera rápida y decidida para generar dinamismo y disminuir la resistencia a la nueva cultura.
- i) Mantener el rumbo siendo persistente.

Por su parte Idalberto Chiavenato (2009; 185) recomienda las siguientes sugerencias para cambiar la cultura organizacional:

GRAFICO N° 13

SUGERENCIAS PARA EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: (Elaboración Propia)

También señala que cuanto más sólida es la cultura, mayor es el compromiso de los miembros con los valores y -por lo tanto- más difícil es cambiarla; por otro lado, señala que las culturas débiles resultan ser más fáciles de cambiar.

En síntesis, para poder realizar un cambio de la cultura organizacional, se necesario la perseverancia y ser persistente, ya que toma bastante tiempo; también es necesario contar con el apoyo de la administración superior, Incluir a los empleados en el proceso de cambio, capacitar, formular declaraciones de valor, premiar las buenas conductas, usar relatos, lemas y mitos etc.

1.1.11. SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES

Una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de una organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos

como un grupo distinto de los demás al interior del mismo, que comparten una serie de problemas específicos del grupo y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo (*Van Maanen y Barley: 1985: citado por Sánchez; 2006*)

Por su parte Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011; 37) señala que “En algunos casos las subculturas resaltan la cultura dominante, mientras que en otros pueden tener el efecto opuesto y realmente constituir una contracultura. Las subculturas que se oponen a la cultura dominante pueden crear conflictos, tensiones y frustración entre los empleados”.

En conclusión, cuando una subcultura organizacional se opone a la cultura dominante, llega a ser perjudicial ya que podría crear, conflictos, tensiones y frustración entre los empleados. Sobre todo cuando es difícil entender los valores de la corporación; una subcultura puede imponer un comportamiento, y tarde o temprano, puede causar una desviación cultural en la empresa.

1.1.12. NUEVOS DESAFÍOS PARA CULTURA ORGANIZACIONAL

Con el despuntar del siglo XXI, los desafíos profesionales se extienden a áreas insospechadas, hace tan solo pocos años la convivencia con las personas de origen extranjero, la actitud hacia grupos antes proscritos de los ambientes de trabajo, como las personas afectadas por una discapacidad física o aquejadas por una enfermedad no contagiosa, la apertura a nuevas ideas y opiniones y la prevención de los ideales y objetivos de la organización, constituyen, entre otros factores, un campo de mayor importancia para el administrador de recursos humanos del nuevo milenio. (*Werther y Davis; 2008: 456*)

La creciente diversidad demográfica de la fuerza de trabajo, aunado a la creciente globalización el capital humano, constituye un factor de mayor importancia. Las políticas y normas del departamento se deben revisar teniendo en cuenta estos nuevos factores, que constituyen fuerzas de primera magnitud en la dinámica de la organización, la cual posibilita el éxito o fracaso de las estrategias que siga toda empresa y las decisiones de cambio. Además, determina el clima dentro de la organización.

1.2. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones humanas estudian la interacción entre los individuos; los cuales pueden darse en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales e informales, estrechas o distantes, antagónicas o cooperativas, individuales o colectivas. *(Dalton, Hoyle y Watts: 2007; 2)*

En la opinión de Idalberto Chiavenato (2006; 92) “Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos”, también menciona que cada individuo posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto, por otro lado, también es influenciada por otras personas.

En conclusión, las relaciones humanas estudian la interacción entre los individuos, grupos de personas, la manera en que se comportan y la forma en que se pueden mejorar los mismos. Sin embargo no hay receta, no hay reglas de matemáticas y que sean de aplicación universal, por lo que posiblemente, nadie tenga éxito total en cuanto a las relaciones sociales.

1.2.1. ANTECEDENTES

Para conocer como las empresas empezaron a mostrar interés en las relaciones interpersonales o las relaciones humanas es necesario estudiar la historia de los métodos económicos y administrativos de los estados unidos.

Dalton, Hoyle y Watts (2007; 6) manifiestan que, durante la década de 1700, Estados Unidos vivía en la era de la agricultura, cultivando sus propios alimentos y sus propias provisiones. Sin embargo esta era llego a su fin en 1782 al inventarse la maquina vapor que revoluciono el trabajo al ofrecer una fuente barata de energía para el funcionamiento de las fábricas.

En la década de 1800, Estados Unidos entro en la era industrial, durante la cual las fabricas proliferaron y los pueblos crecieron y pronto emigraron de las áreas rurales (dejando de ser granjeros) a las ciudades para trabajar en fábricas.

Con relación a esto, Dalton, Hoyle y Watts (2007; 7) indican que “Los directores de plantas comprendieron que necesitaban administrar la conducta

de sus empleados para incrementar la productividad. Nacieron así los estudios de administración y las relaciones con el personal”; así podemos decir que nace con el interés de ampliar la producción en las fábricas.

A este estudio de las relaciones con el personal, se conoce como el enfoque humanística de la administración, que según Idalberto Chiavenato (2006; 84) comenzó en el segundo periodo de Taylor, pero fue apenas a partir de 1930 cuando tuvo una enorme aceptación en Estados Unidos, debido a sus características democráticas. Su divulgación fuera de Estado Unidos solo se dio después del final de la segunda guerra mundial.

Más adelante en la década de 1950, con la invención de la computadora comenzó otro periodo: la era de la información, el cual se caracteriza por una tecnología en expansión acelerada, por organizaciones cada día más grandes y complejas, por empleados mejor informados.

1.2.2. LOS ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Según Idalberto Chiavenato (2006; 88) “La teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo que resultaba de la aplicación de los métodos científicos y precisos” donde a las personas se les consideraba como un ser inerte, por lo que eran tratados como maquinas y/o herramientas de producción.

Idalberto Chiavenato señala que la teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

- a) La necesidad de humanizar y democratizar la administración,** liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la Teoría de Relaciones Humanas se revelo como un movimiento típicamente estadounidense vuelto hacia la democratización de los nuevos conceptos administrativos.
- b) El desarrollo de las ciencias humanas,** principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Estas, demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.

- c) **Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin**, fueron fundamentales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela. Dewey y Lewin también contribuyeron a su concepción y la sociología de Pareto fue fundamental.
- d) **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en Jaque a los principios postulados por la Teoría Clásica de la Administración.

De las mencionadas experimentos de Hawthorne, los investigadores descubrieron lo siguiente “sin importar los cambios, calefacción, humedad, iluminación, horario de trabajo, periodos de descanso y estilos de supervisión; los niveles de productividad habían seguido de modo significativo. Finalmente se percataron de que el incremento se debía a que los trabajadores recibían atención y sentían que alguien se interesaba por ellos.

Fue así como comprendieron que el elemento humano era más importante para la productividad que los aspectos técnicos o físicos de la tarea.

CUADRO Nº 2

DESCUBRIMIENTOS DE ELTON MAYO

DESCUBRIMIENTOS DE MAYO REFERENTE A LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION.
1. La atención que se presta a los empleados puede modificar sus productividad: el efecto Hawthorne.
2. Es posible que los empleados tengan necesidades que el dinero no pueda satisfacer.
3. Los grupos informales son muy poderosos dentro de una organización, sobre todo por su capacidad de influir en los niveles de productividad.
4. La relación entre supervisores y subordinados es muy importante, pues influye tanto en la cantidad como en la calidad de los resultados. La clave no es la popularidad sino unas buenas relaciones humanas.
5. Los empleados tienen muchas necesidades que satisfacen lejos del trabajo. Por tanto, los gerentes no siempre pueden controlar la motivación.
6. Las relaciones entre compañeros de trabajo repercuten en su desempeño. Estas permiten a los empleados atender sus necesidades sociales.

FUENTE: (Dalton, Hoyle y Watts: 2007; 9)

En el cuadro anterior se ilustra los aspectos más relevantes de los descubrimientos de Elton Mayo referente a las relaciones humanas en la organización.

En síntesis, la teoría de las relaciones humanas, nace de la necesidad de incrementar la productividad y de la necesidad de corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo que resultaba de la aplicación de los métodos científicos y precisos, lo cual generó una serie de hechos como: La necesidad de humanizar, democratizar, desarrollar las ciencias humanas donde las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin y finalmente, las conclusiones del experimento de Hawthorne dieron origen a la teoría de Relaciones Humanas.

1.2.3. PERSONALIDAD

Para Andrew J. DuBrin (2008; 16) “La personalidad se refiere a aquellos patrones de conducta duraderos y recurrentes y tienden a expresarse en una amplia variedad de situaciones”, también manifiesta que la personalidad es lo que nos hace únicos a cada uno de nosotros; la manera de caminar, de hablar, el aspecto, su conversación y sus valores y conflictos interiores: contribuyen a conformar lo que es la personalidad.

Para Robbins y Judge (2009; 104) “La personalidad es la suma de las formas en que un individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos”. Es frecuente que se describa en términos de las características mensurables externas de una persona.

En la opinión de Francisco Gallo (2006; 17) “La personalidad es el concepto unitario que designamos el conjunto total de nuestras facultades físicas, mentales y emocionales; pero es a la vez, el producto resultante de nuestras vivencias, experiencias y aprendizajes a través de nuestra vida, bien sean estas positivas o negativas”.

Por su parte en la opinión de Luthans (2008; 126) la personalidad es la manera en que “las personas influyen en los demás y como se entienden y ven a sí mismas, así como su patrón de rasgos medibles internos y externos y la interacción entre la persona y la situación”. En la misma, indica que la manera

en que las personas influyen en los demás depende principalmente de su apariencia externa (altura, peso, características faciales, color y otros aspectos físicos) y atributos.

Como se pudo apreciar, no existe un consenso universal sobre el significado de la personalidad; sin embargo se puede expresar que es un conjunto de rasgos y características únicas que hacen diferente a una persona de otra, tanto en su aspecto físico como en su forma de responder y reaccionar frente a las diversas circunstancias de la vida; lo cual es el resultado de nuestras vivencias, experiencias y aprendizajes a través de toda nuestra existencia, bien sean estas positivas o negativas.

La personalidad no es algo que se aparenta, sino algo que se es realmente, por esto no es algo inconsciente, sino algo consciente –es decir- no es algo que se supone sino algo que se expresa en actos concretos y reales.

1.2.4. RASGOS DE PERSONALIDAD

Los “Cinco Grandes” Rasgos de personalidad

También conocido como modelo de los cinco factores de personalidad o como “Los cinco grandes” así como indica Luthans (2008; 133) estos, en el campo del comportamiento organizacional y la administración de recursos humanos, han permanecido como parámetros de la personalidad en muchos análisis con el paso de los años e incluso a través de las culturas.

Robbins y Judge (2009; 108) detalla estos cinco grandes factores de la siguiente manera:

- a) Extroversión.** Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene. Los extrovertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociables. Los introvertidos a ser reservados, tímidos y callados.
- b) Adaptabilidad.** Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista.

- c) Meticulosidad.** Esta dimensión es una medida de confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos con baja calificación en esta dimensión se distraen con facilidad, son desorganizados y poco confiables.
- d) Estabilidad Emocional.** (es frecuente que se denote por su inversa, la neurosis). Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Las personas con calificaciones muy negativas tienden a ser nerviosas, ansiosas, depresivas e inseguras.
- e) Apertura a las experiencias.** La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos en el otro extremo de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulte familiar.

A continuación se presenta una tabla que contiene un resumen de los “cinco grandes” rasgos de personalidad extraída de los libros de Robbins y Judge (2009; 108) y de Fred Luthans (2008; 133) como sigue:

CUADRO Nº 3

RASGOS DE PERSONALIDAD

LOS “CINCO GRANDES” RASGOS DE LA PERSONALIDAD

RASGOS PRINCIPALES	DESCRIPCION DE LOS PUNTAJES MAS ALTOS	EN EL TRABAJO
Estabilidad emocional	Tranquilos, seguros, felices, despreocupados.	Mayor satisfacción con su trabajo y la vida; niveles de tensión mas bajos.
Extroversión	Sociables, abiertos, platicadores, asertivos, expresivos.	Mejor desempeño; liderazgo mejorado y mayor satisfacción con el trabajo y la vida.
Apertura a las experiencias	Curiosos, intelectuales, creativos, educados, artísticamente sensibles, flexibles, imaginativos.	Rendimiento en la capacitación; liderazgo mejorado; mas adaptable al cambio.
Adaptabilidad – Amabilidad	Cooperativos, afectuosos, dedicados, bondadosos, corteses, confiables.	Mejor desempeño: menores niveles de conducta desviada.
Meticulosidad	Confiables, trabajadores, organizados, disciplinados, persistentes y responsables.	Mejor desempeño; liderazgo mejorado; mas longevidad.

FUENTE: (Elaboración Propia)

Por su parte, Andrew J. Dubrin (2008; 17) agrega otros tres factores a los cinco rasgos de personalidad mencionados anteriormente, los cuales son: Vigilar uno mismo su conducta; asumir riesgos y buscar emociones; y un tercer elemento, es el optimismo; que desde la perspectiva del autor son tan importantes para las relaciones humanas y es necesario considerar estos factores.

A continuación se detalla cada una de estas, continuando con la alfa numeración anterior, ya que esta la adiciona DuBrin por la importancia que representan en las relaciones interpersonales.

- f) La vigilancia del propio comportamiento**, DuBrin nos da a entender que se refiere al proceso de observar y controlar la manera como nos perciben los demás. Quienes vigilan muy bien su propio comportamiento son pragmáticos e incluso actores camaleónicos en los grupos sociales. A menudo dicen lo que los demás quieren escuchar. Quienes vigilan su propio comportamiento evitan situaciones que les exigen adaptarse a cuestiones externas. De este modo su comportamiento externo se adapta a sus valores internos. La poca vigilancia del propio comportamiento con frecuencia conduce a la inflexibilidad.
- g) Asumir riesgos y buscar emociones**, se refieren a la tendencia de correr riesgos e ir en pos de sensaciones. Las personas que tienen una alta puntuación en estos rasgos de la personalidad, buscan sensaciones que representen experiencias nuevas, intensas y complejas. Están dispuestos a correr riesgos por el simple hecho de tener estas experiencias. La búsqueda de enormes compensaciones y emociones diarias motiva a la gente que tiene una gran necesidad de correr riesgos y buscar emociones.
- h) El optimismo**, se refiere a la tendencia a experimentar estados emocionales positivos y a creer que casi todas las actitudes arrojarán resultados positivos. El otro extremo de la escala es el pesimismo, que es una tendencia a experimentar estados emocionales negativos y a creer que casi todas las actividades depararán resultados negativos. Asimismo, se habla del optimismo versus el pesimismo en términos de más técnicos como la afectividad positiva (optimismo) versus la afectividad negativa (pesimismo) también tiene influencia en la satisfacción en el

trabajo. Ser optimista, como puede imaginarse, tiende a mejorar la satisfacción en el trabajo.

A continuación se presenta un gráfico con los ocho factores de personalidad de Andrew J. DuBrin (2008; 18) como sigue:

GRAFICO Nº 14

OCHO FACTORES DE LA PERSONALIDAD ASOCIADOS A LAS HABILIDADES INTERPERSONALES



FUENTE: (Andrew J. DuBrin; 2008: 18)

En síntesis, los principales factores que determinan la personalidad son ocho, pues como se pudo observar, resultan ser muy importantes estos últimos tres que agrega DuBrin, y cualquiera de los factores anteriores de personalidad puede ser importante para el éxito. En ocasiones, una combinación de factores de personalidad se asociara más de cerca con el éxito en el trabajo que un solo factor, así como indica el ya señalado autor.

1.2.5. ¿COMO CONOCEMOS A LAS PERSONAS?

Eduardo Press (2008; 37) indica que la manera de conocer a las personas es, entrando en relación con ellas, donde es necesario comunicarnos en forma fluida, clara y respetuosa. También manifiesta de que, no existe nada en la experiencia humana que no sea producto de la comunicación.

En ese sentido, es de vital importancia estudiar la comunicación existente en las organizaciones, por la misma razón que estas representan un elemento fundamental para las Relaciones Interpersonales. Por lo que a continuación se desarrollara de manera detallada estos aspectos.

1.2.5.1. COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL

En la opinión de Werther y Davis (2008: 446) "La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización; Información sobre ella misma, su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, distribución de recursos, compras y ventas. Especialmente por lo que hace al humano, la información desempeña un papel esencial.

- La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informados satisfacen la organización mediante un sistema de comunicación.
- Uno de los factores de éxito de la organización es contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos, como la misión, visión, objetivos, estrategias de nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que elaboran en la empresa.

En ese sentido, vemos que toda organización cuenta con unos sistemas de comunicación, sea este formal o informal. En las empresas muy pequeñas (lo cual es el caso del objeto de estudio) o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables así como señala el mencionado autor.

1.2.5.2. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Werther y Davis (2008: 448 - 449) indican que “Los departamentos de recursos humanos ponen en operación extensos sistemas de comunicación, a fin de mantener informados a todos los integrantes de la organización”. La comunicación descendente es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización, que se dispersa a los demás niveles jerárquicamente inferiores; lo cual, es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados de la empresa.

El señalado autor también indica que existen diversos canales de comunicación con el objetivo de hacer llegar el mensaje a la mayor cantidad de personas posibles. Algunos ejemplos comunes de la información descendente incluyen la publicación de boletines electrónicos y periódicos internos, folletos informativos, pizarras y materiales varios, mensajes grabados y reuniones de carácter informativo con los empleados de diversos departamentos.

1.2.5.3. SISTEMA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE

En la opinión Werther y Davis; (2008: 450) “Es posible que el área de la comunicación ascendente sea la que más urgentemente necesiten mejoras en su mayoría de las empresas modernas”. Ya que este tipo de comunicación se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos de la organización con la finalidad de llegar a niveles superiores.

Entre los canales más comunes de comunicación ascendente son: el mecanismo de rumor, reuniones abiertas, sistemas para la recepción de sugerencias, quejas y las encuestas de actitudes.

El rumor no es necesariamente negativo o destructivo en todos los casos. Surgen de modo espontaneo de la interacción social de los integrantes de la organización; y constituye un derivado normal y prácticamente universal de la convivencia humana así como menciona Werther y Davis (2008:450)

El señalado autor, también nos da a entender que El departamento de recursos humanos se debe interesar por los mecanismos de la comunicación informal y el rumor por varias razones y estas se mencionan a continuación:

- Constituye una fuente de comunicación ascendente.
- Afecta a los niveles de satisfacción y motivación en el empleado.
- Proporciona valiosa retroalimentación sobre varios aspectos.
- En general los supervisores no aciertan a evaluar este tipo de información en toda su importancia.

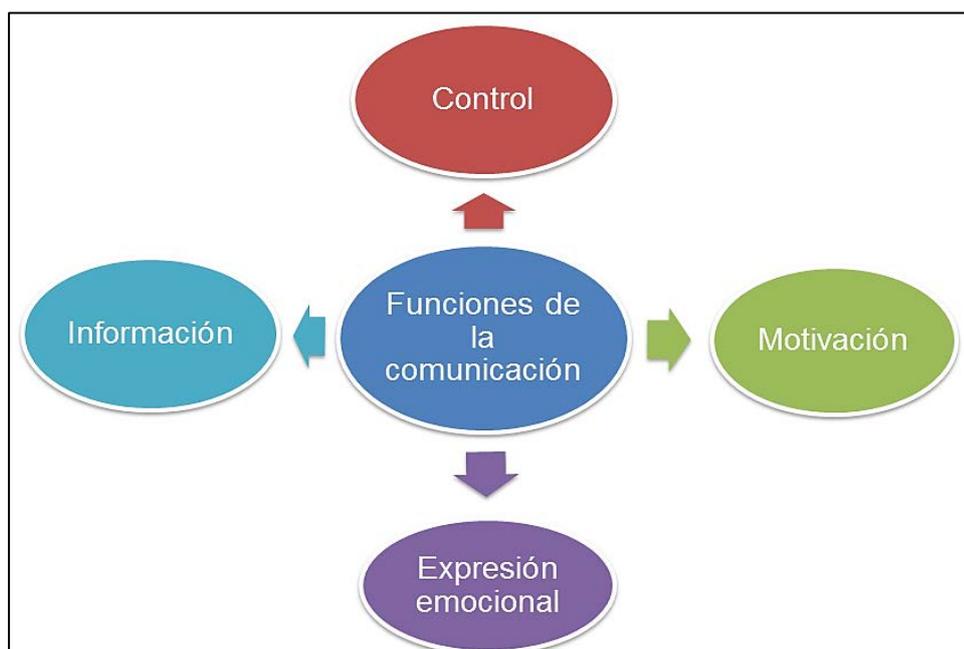
En síntesis, la comunicación ascendente está relacionada con la comunicación informal que surge en los operarios y el tipo de comunicación más conocida de esta categoría es el rumor, el cual es algo inevitable y Ningún gerente puede eliminar esta; ni siquiera aspirar a controlarlos. Ello significa que el rumor puede viajar a través de niveles de mando o de una a otro departamento con tanta rapidez como una llamada telefónica. Siempre que se reúnan personas en diferentes circunstancias que desean intercambiar ideas habrá rumores.

1.2.6. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

En la opinión de Robbins (2009; 351) “la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”; los cuales se mostrara en el siguiente gráfico:

GRAFICO Nº 15

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN



FUENTE: (Elaboración Propia)

- a) Control**, el señalado autor indica que la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros, una de ellas es a través de las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo cuando se les pide a los empleados comunicar cualquier asunto a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, ahí la comunicación desempeña una función de control. Robbins y Judge también da a conocer que la comunicación informal, asimismo controla el comportamiento. Por ejemplo, cuando los grupos de trabajo castigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.
- b) Motivación**, Robbins y Judge, indican que la comunicación impulsa a la motivación, porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia estas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.
- c) Expresión emocional**, para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción; de esa manera la comunicación brinda un medio para la expresión de sus sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.
- d) Información**, esta última función que ejecuta la comunicación, se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones, proporcionando información a los individuos y grupos que necesitan tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

Como se pudo revelar, la comunicación juega un papel importante en las organizaciones ya sean: para controlar el comportamiento de los trabajadores;

impulsar la motivación (mejorando el desempeño y la satisfacción de los empleados) y finalmente, a través de la comunicación se puede proporcionar información a los individuos y grupos para la toma de decisiones.

En ese sentido, la comunicación es esencial y sin ella no pueden existir las organizaciones como tampoco sus empleados tendrían el conocimiento de las funciones de sus compañeros de trabajo, la administración no puede recibir informes, los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones.

1.2.7. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Idalberto Chiavenato (2009:447) manifiesta que: “Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Estos requieren de atención y seguimiento porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud; a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos; a problemas con alcohol, tabaco etc.”

En ese sentido, son diversos los problemas que afectan al buen desempeño de los empleados; algunos logran manejar tales problemas por cuenta propia, sin embargo otros no, y se convierten en trabajadores problemáticos. El señalado autor también nos da entender que los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de manera justa y equitativa con trabajadores problemáticos.

Los problemas personales puede afectar el comportamiento laboral de los trabajadores; y por su bien la empresa debe motivar y proporcionar ayuda a estos (a través de actividades para relacionarse con los empleados) con la finalidad de modificar su comportamiento negativo.

Las actividades para relacionarse con los trabajadores, tiene por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración; deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, esta debe tratar a sus empleados comprendiendo las circunstancias por las que atraviesa y ofrecer medios para satisfacer sus necesidades, personales y familiares.

1.2.8. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Desde el punto de vista de Milkovich y Boudreau, citado por Chiavenato (2009; 447) las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir los aspectos que se muestran en el siguiente gráfico:

GRAFICO Nº 16

ACTIVIDADES PARA RELACIONARSE CON LOS TRABAJADORES



FUENTE: (Elaboración Propia)

Como se pudo revelar, las actividades para relacionarse con los trabajadores están compuestas por factores como: la comunicación, cooperación, protección, ayuda y por último se muestra el conflicto, vale decir negociación y manejo de conflictos. A continuación se detallan estas.

- a) **Comunicación:** la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo; la comunicación debe ser de doble vía.
- b) **Cooperación:** la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajadores para obtener su cooperación y compromiso.

- c) **Protección:** el lugar de trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores desde el punto de vista físico y brindar protección frente a posibles represalias desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
- d) **Ayuda:** la organización debe responder a las necesidades de sus trabajadores, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización les apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
- e) **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

1.2.9. FACILITACION DE RELACIONES EFICACES

“Las buenas relaciones interpersonales entre colegas y a través de los niveles organizacionales requieren tiempo, esfuerzo, conocimientos y destrezas. Una destreza clave es la capacidad de centrarse en las necesidades, sensibilidades e idiosincrasias personales de los demás; y después trabajar para mantener los conflictos bajo control y un nivel alto de colaboración entre los miembros de los equipos...” (Newstrom: 2007; 263)

GRAFICO Nº 17

DESTREZAS DE LOS ADMINISTRADORES EN LA FACILITACION INTERPERSONAL



FUENTE: (Elaboración Propia)

En el gráfico N° 17 se muestran las diferentes destrezas que los administradores deben desarrollar como: manejar mejor sus emociones, conocer las vidas de sus colegas, dedicar tiempo a recordar los gustos, valores, intereses y preferencias de sus empleados aplicando en la facilitación en diversos ambientes sociales.

1.2.10. LA NATURALEZA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman (2002; 54) indica que "...el coeficiente intelectual contribuye aproximadamente en un 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que el 80% queda para otras fuerzas como la Inteligencia Emocional..."

En esta sección, justamente se abordara aspectos relacionados con la inteligencia emocional de Daniel Goleman; donde se revela sobre cómo unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver los problemas desde un punto de vista diferente; porque no siempre el alumno más inteligente termina siendo más exitoso; cuales son las aptitudes claves para la relaciones interpersonales; tales como la empatía, el apoyo de la diversidad, la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo etc.

También se muestra como la inteligencia emocional puede ser fomentada y fortalecida en todas las personas y como la falta del mismo puede influir en el intelecto, arruinar una carrera y demás. Sin embargo, estos se presentan en forma resumida y los puntos más relevantes, debido a la complejidad de la inteligencia emocional.

1.2.11. CEREBRO EMOCIONAL

En la opinión de Daniel Goleman (2002; 27) tenemos dos mentes: una que piensa y otra que siente; los cuales interactúan para construir nuestra vida mental. Una, **la mente racional**, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes (más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar) junto a este existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: **la mente emocional**.

Este autor, también indica que existen dos vías hacia la emoción: la primera es la que fermenta en nuestros pensamientos antes de conducir al sentimiento; la

segunda vía es más deliberada y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo, descartando todo pensamiento y capacidad de análisis de la mente racional, siendo su principal impulso el corazón y no el de la cabeza.

La mente emocional, existió mucho antes que la racional (así como nos indica el mencionado autor) y esta no decide que emociones debíamos de tener, porque nosotros no decidimos cuando estar alegre, triste, locos etc. Cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional, y más ineficaz la racional.

1.2.12. LA NUEVA NORMA

Las reglas de trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según nuevas normas, ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos nosotros mismos y con los demás. (*Goleman: 1999; 17*)

Estas reglas a los cuales se refiere el señalado autor, son las cualidades personales, aptitudes tales como el control de las emociones, la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión, los cuales, son factores esenciales para el logro de éxito; por lo que las organizaciones que aplican estas normas, resultan ser más eficientes y más productivas.

El señalado autor, indica que lo que vale en el mundo laboral es la relación, con los demás (Relaciones Interpersonales) el trabajo en equipo y el liderazgo, esto no significa simplemente ser simpático y sacar todo afuera, sino que más al contrario, hay momentos estratégicos donde uno debe enfrentar sin rodeos a alguien, para hacerle ver una verdad importante y expresándolos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta en común.

En la actualidad, ya no se compete solamente con los productos, sino con el buen uso de la gente; opina Daniel Goleman (1999; 22) por lo que, según las investigaciones, cuatro de cada empresa intenta promover la inteligencia emocional en sus empleados, durante el adiestramiento y el desarrollo, cuando se evalúa el desempeño y al contratar.

CUADRO N° 4

LO QUE DESEAN LOS EMPLEADORES

LO QUE DESEAN LOS EMPLEADORES
Saber escuchar y comunicarse oralmente
Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses
Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado
Efectividad grupal interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos
Efectividad en la organización, deseo de contribuir y potencial para el liderazgo

FUENTE: (Elaboración Propia)

Como se revela en el cuadro anterior, lo que los empleadores desean de sus trabajadores en la coyuntura actual son aspectos que tienen que ver con el trabajo en equipo, la colaboración con sus compañeros, es decir, que tengan aptitudes sociales, así como nos hace comprender Goleman (1999; 29)

1.2.13. RADAR SOCIAL

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro nos dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, nos lo revela por su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y autodomínio...” (Goleman: 1999; 171)

De esa manera, Goleman nos hace comprender que para poder percibir las emociones de los demás, es decir, para poder desarrollar el oído emocional, primero debemos conocer y manejar nuestros sentimientos. También señala que la falta de esto, conduce a la torpeza social, porque se interpreta mal los sentimientos ajenos lo cual dificulta las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, la empatía implica, percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos, la empatía significa comprender los problemas e intereses del otro a través de los sentimientos y esto se logra a través de una relación cercana con nuestro prójimo basado en confianza.

Entre estas aptitudes con importancia laboral, Daniel Goleman identifica los siguientes:

- **Comprender a los demás.** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, e interesarse activamente por sus preocupaciones;
- **Orientación hacia el servicio.** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente;
- **Ayudar a los demás a desarrollarse.** Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar sus capacidad;
- **Aprovechar la diversidad.** Cultivar las oportunidades a través de personas diversas;
- **Conciencia Política.** Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

En ese aspecto, la empatía en la organización no solo es comprender los sentimientos de la otra persona, sino también, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; ayudar a los demás a crecer como personas; ver una oportunidad en las diferencias culturales y comprender las corrientes políticas y sociales de la empresa.

1.2.14. LAS ARTES DE LA INFLUENCIA

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas, lo cual en la opinión de Daniel Goleman (1999: 206) es perfectamente natural efectuarla; enviamos señales emocionales en cada encuentro, y esas señales afectan a aquellas personas con las que estamos en contacto, cuanto más hábiles somos socialmente, mejor controlamos las señales que emitimos.

También indica de que, las emociones son contagiosas y van de una persona a otra como si fuera un virus social, donde los buenos sentimientos se extienden con más potencia que los malos; estas emociones indican en que concentrar la atención, cuando prepararnos para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera.

La comodidad o incomodidad que uno siente con alguien es en cierto modo físico. Es necesario tener un ritmo compatible, coordinar los movimientos, sentirse cómodo; las personas que no logran percibir o transmitir emociones

son propensas a tener problemas en sus relaciones, debido a que los demás suelen sentirse incómodos, aunque no pueden expresar por qué.

En el mundo del trabajo, cualquiera sea el asunto que tengamos entre manos, los elementos emocionales juegan un papel crucial. La aptitud emocional requiere que seamos capaces de cruzar las corrientes emocionales que siempre están en operación, en vez de dejarse hundir por ellas.

En síntesis, las personas con capacidad para influir saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causara en el público; por lo tanto, pueden conducir efectivamente a todos hacia la meta buscada; donde la empatía es crucial para ejercer influencia y causar un efecto positivo en otros, para lo cual, resulta esencial poder percibir lo que sienten y así entender su postura.

1.2.15. COLABORACIÓN, EQUIPOS Y COCIENTE INTELECTUAL GRUPAL

Los humanos son primordialmente jugadores de equipo; nuestras relaciones sociales son de una complejidad única, han sido una ventaja crucial para la supervivencia. Nuestro talento para la cooperación es extraordinariamente sofisticado culmina en la organización moderna.

Darwin fue el primero en argumentar que los grupos humanos cuyos miembros estaban dispuestos a trabajar en unión, en pos del bien común, sobrevivían mejor y tenían más descendencia que aquellos cuyos miembros eran egoístas y quienes no formaban parte de ningún grupo.

En la actualidad, el tema común de todas las empresas es la convicción de que una gran idea, una tecnología innovadora, puede cambiar el horizonte de la empresa, sin embargo, hace falta algo más para que una gran idea se convierta en semilla de un gran negocio y eso es: **colaboración**.

Goleman revela diversas aptitudes para trabajar en el marco de solidaridad y cooperación entre los diferentes miembros de un grupo para alcanzar objetivos compartidos, los cuales se muestran en el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 18

APTITUDES DE COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN



FUENTE: (Elaboración propia)

Además de estas aptitudes que se muestran en el grafico anterior, Goleman señala que: las habilidades interpersonales y la compatibilidad entre los miembros del grupo son las claves del desempeño de un equipo; y esto requiere poseer aptitudes como: creación de vínculos; colaboración; cooperación y habilidades de equipo: creando sinergia en pos de alcanzar metas comunes.

En ninguna parte del mundo existen genios solitarios; traficamos con capital humano, las ideas no provienen de una sola cabeza, sino de la colaboración de la mente grupal. Sin embargo, para que la mente grupal pueda pensar y actuar brillantemente se requiere inteligencia emocional, en otras palabras se requiere de las relaciones interpersonales entre los integrantes del equipo.

Los grupos que se divierten trabajando (los que disfrutan de la mutua compañía, los que pueden bromear y compartir buenos momentos) disponen de un capital emocional que no solo les permite destacarse, sino también superar los difíciles y en el núcleo de todo esto reside la habilidad de hacer que a todos los miembros de un equipo les encante lo que están haciendo juntos.

Las aptitudes emocionales que son necesarias para trabajar en equipo donde el respeto, la colaboración, disposición a ayudar y el compromiso sean una característica de esta, son las que se muestran en el siguiente gráfico:

CUADRO Nº 5

APTITUDES EMOCIONALES PARA EL TRABAJO

APTITUDES EMOCIONALES PARA TRABAJO EN EQUIPO
• Empatía o comprensión interpersonal
• Cooperación y esfuerzo unificado
• Comunicación abierta, que establece normas y expectativas
• Afán de mejorar, buscar críticas constructivas y aprender mas
• Conocimiento de uno mismo, en cuanto a evaluar las debilidades y fortalezas del equipo
• Iniciativa y ser proactivos
• Confianza en el equipo
• Flexibilidad en la manera de encarar las tareas colectivas
• Conciencia de la organización, en cuanto a evaluar la necesidad de otros grupos
• Crear vínculos con otros equipos

FUENTE: (Elaboración Propia)

Como se pudo evidenciar, entre las aptitudes para trabajo en equipo figura en un primer lugar, la empatía (escuchar, interesarse y prestar apoyo) debido a que la comprensión interpersonal juega un rol muy importante cuando se trata de trabajar en equipo, así como: la cooperación, comunicación, iniciativa, confianza en el equipo y demás aptitudes emocionales; resultan ser factores claves para un equipo se desempeñe de la mejor manera.

1.2.16. LIDERAZGO

En la opinión de Goleman (1999; 228) el Liderazgo es inspirar y guiar a individuos o grupos; Liderar es dar energía, requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada, integran las realidades emocionales con lo que ven; de ese modo, instilan en la estrategia sentido y resonancia. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.

GRAFICO Nº 19

APTITUDES DEL LÍDER



LAS PERSONAS DOTADAS DE ESTA APTITUD

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad
- Son sumamente carismáticos y flexibles
- Sin embargo saben cuando ponerse duros
- Saben decir no con una decisión
- Guían mediante ejemplo

FUENTE: (Elaboración propia)

Además de estas aptitudes que se revelan en el gráfico anterior, los líderes más efectivos suelen ser: cálidos y extrovertidos, emocionalmente expresivos, democráticos, confiados. Sin embargo en ocasiones, también se requiere cierta dureza; por lo que el líder debe saber cuándo mostrarse firme (por ejemplo haciendo notar a alguien sin rodeos los errores cometidos en su tarea) y cuando utilizar maneras más directas de guiar o influir.

El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás que deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuanto a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe.

También requiere ser firme y tener la capacidad de decir que no, con decisión. Cuando la gente no cumple; la misión de líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlos, es preciso confrontar directamente el error.

Los líderes efectivos del cambio, tienen un alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la

política empresarial y son considerados sumamente carismáticos, flexibles, que inspiran confianza y una mayor imaginación, así como adaptabilidad e innovación en sus subordinados.

1.2.17. **MANEJO DE CONFLICTOS (Negociar y resolver desacuerdos)**

En la opinión de Daniel Goleman (1999; 224) “negociar es resolver problemas de común acuerdo, puesto que el conflicto corresponde a ambas partes. El motivo del ejercicio es, desde luego, que cada bando tiene sus propios intereses y perspectivas en conflicto; por lo que desea que el otro capitule a sus deseos. Pero el acto de mismo de avenirse a la negociación equivale a reconocer que el problema es compartido y que puede haber una solución mutuamente satisfactoria.

GRAFICO Nº 20

APTITUDES PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS



LAS PERSONAS DOTADAS DE ESTA APTITUD:

- Suelen negociar y resolver desacuerdos con facilidad
- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos
- Alientan el debate y la discusión franca
- Orquestan soluciones que benefician a todos

FUENTE: (Elaboración propia)

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando, es decir, cuando está iniciando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto son cruciales las artes de escuchar y empatía.

Es muy difícil conseguir que la gente dedique tiempo a escuchar. No se trata solo de ser amable; mientras no sepas escuchar, mientras no percibas lo que el otro siente, no podrás hacer una sugerencia razonable ni idear algo que ellos necesitan o que ellos comprenden.

Durante una negociación, la capacidad de interpretar los sentimientos de la otra parte es crítica para el éxito. Los mejores negociadores son capaces de percibir que puntos son los más importantes para la otra parte y ceder graciosamente allí, mientras presionan por concesiones en puntos que no tengan tanto peso emotivo y para eso se requiere empatía.

a) Canales de negociación

En la opinión del señalado autor, existen tres estilos de negociación: la solución de problemas, en que los dos bandos tratan de hallar la solución que más beneficie a ambos; el término medio, por el que ambos ceden más o menos lo mismo, sin tener en cuenta la medida en que eso satisfaga sus necesidades; y la agresión, por la que una parte arranca a la otra concesiones unilaterales.

También revela, que las amenazas y las exigencias envenenan las aguas de la negociación. Aun cuando una parte sea mucho más poderosa que la otra, la estrategia ganadora a largo plazo puede ser una postura magnánima. El espíritu de colaboración es lo que siempre funciona mejor.

b) Resolver conflictos con creatividad

Para resolver conflictos se requieren ciertas aptitudes emocionales: conocimiento de uno mismo, confianza en sí mismo, autocontrol y empatía. A continuación se mencionan algunas estrategias para la resolución de conflicto que nos presenta Daniel Goleman.

GRAFICO N° 21

PAUTAS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

	<ul style="list-style-type: none">• Primero, serenarse, sintonizar los propios sentimientos y expresarlos;• Mostrarse dispuesto a resolver las cosas discutiendo el tema, en vez de empeorarlo con mas agresión;• Expresar el propio punto de vista en lenguaje neutro;• Buscar soluciones equitativas para resolver el desacuerdo, trabajando en conjunto para hallar una solución que a ambas partes beneficien.
---	---

FUENTE: (Elaboración propia)

Como se revela en el gráfico anterior, serenarse, manejar bien las emociones, mostrar interés en solucionar el conflicto y de manera equitativa, donde ambas partes ganen, resulta ser aspectos esenciales en la negociación y resolución de conflictos; donde la empatía juega un rol fundamental para llevar a cabo esta.

1.2.18. EL CORAZÓN DEL DESEMPEÑO

El conocimiento y la experiencia están distribuidos por toda la organización, no hay una sola persona que pueda dominar toda la información para conducirla con eficiencia; el encargado de finanzas tiene un tipo de preparación indispensable; la gente de ventas, otro, al igual que los de la investigación.

La suma de lo que todos los miembros de una empresa hacen y lo que saben hacer brinda a la compañía gran parte de su ventaja competitiva si se la moviliza bien. Las organizaciones son redes de participación y si los integrantes de la empresa no pueden funcionar bien juntos, les falta iniciativa, cualquier otra aptitud emocional, la inteligencia colectiva se perjudica.

El arte de maximizar el capital intelectual consiste en orquestar las interacciones de las personas cuya mente tiene ese conocimiento y esa experiencia; por lo que es necesario que el líder, guíe y los haga participar a todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones, para poder aprovechar de la mejor manera el talento de su gente.

Cuanto mayor es la complejidad y la autoridad de un puesto, mayor será el impacto de un desempeño sobresaliente en los resultados finales, por lo que la empresa debe tener cuidado en seleccionar la persona adecuado para los puestos elevados. Cuanto más alto el cargo, más alto es el aprovechamiento y más fuerte el impacto.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. La ecología de toda corporación es extraordinariamente fluida y compleja. Ninguna intervención, ningún cambio por si solo puede arreglar todos los problemas. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo más funcionara bien como debería. En los años venideros, las empresas cuya gente colabore mejor, tendrán ventaja competitiva respecto a las otras empresas, por lo que la inteligencia emocional será más vital.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

1.3.1. CULTURA

La sociología, como las demás ciencias sociales, ha utilizado el concepto de cultura como una característica básica de la sociedad que explica el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad, a partir de sus experiencias compartidas de carácter cognoscitivo, emocional y moral. No es preciso insistir en que la cultura no está formada solamente por las grandes realizaciones de un pueblo como la literatura y la música, sino también, y principalmente, por las convenciones que estructuran su vida cotidiana. *(Marín, Ruiz: 2002; 271)*

1.3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de la cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye casi en todo lo que sucede en el seno de la organización. *(Guizar: 2008; 407)*

1.3.3. VALORES

Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción; en las últimas, dictan la elección de las estrategias y, en ese sentido, son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guían la estrategia organizacional. Los valores son de la sociedad de la organización y del individuo, y al igual que la cultura organizacional, son fundamentales para guiar la organización en su entorno y dirigirla operativamente. *(Matamala, Muñoz: 1994; 108)*

1.3.4. COSTUMBRES

Comportamientos usuales que clasificamos como obvios, y que tienen la mayor importancia cuando de cambiar se trata. Estamos enfrentados ante el hecho

innegable de que lo usual se afianza de tal manera que nuestro comportamiento persona y social, que cualquier intento por modificado debe partir de hacer consciente su existencia. *(Matamala, Muñoz: 1994; 111)*

1.3.5. NORMAS SOCIALES

Siguiendo la progresiva concreción de los significados culturales, encontramos las normas sociales, que son manifestaciones visibles de los valores y creencias básicas. Incluye tanto normas de conducta institucionalizada como formas de transmisión de significados mediante el lenguaje y los instrumentos propios de la vida cotidiana. *(Marín, Ruiz: 2002; 283)*

1.3.6. NORMAS INSTITUCIONALES

Definen, entre otros ámbitos, las pautas que siguen los sistemas de gestión, como el plan de incentivos (individuales como de equipo), los estilos de comunicación (formal o informal); la distribución de autoridad para la toma de decisiones, etc. Este tipo de disposiciones, por parte de la dirección, puede reforzar su declaración de valores o, por el contrario, la desprestigian si los sistemas de gestión van en dirección contraria. *(Marín, Ruiz: 2002; 283)*

1.3.7. SÍMBOLOS – SIGNOS

Los símbolos y signos, se refiere a todos los elementos que de manera corriente se presentan transformados en pautas, gráficos, señas, ademanes, etc. Que hacen parte del código de comunicación entre los miembros de la organización. *(Matamala, Muñoz: 1994; 108)*

1.3.8. LIDERAZGO

Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral. *(Castañeda: 2005; 21)*

1.3.9. PERSONALIDAD

La personalidad es una estructura de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de un individuo; es el patrón de pensamientos,

sentimientos y conducta que presenta una persona y que persiste a lo largo de toda su vida, a través de diferentes situaciones; los cuales hacen diferente y único respecto del resto de los individuos. (*Cloninger: 2003; 01*)

1.3.10. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, los cuales, tienen lugar en una gran variedad de contextos y se encuentran reguladas por leyes, costumbres o acuerdo mutuo y son una base fundamental en el desarrollo de las personas, de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto. (*Wiemann: 2011; 14*)

1.3.11. CONDUCTA

El término "conducta" proviene de "conductus" que significa "conducir" y se refiere básicamente al modo en que un organismo se conduce en relación con los demás, según una norma moral, social o cultural. Se refiere también a la conducta global de un determinado grupo social en sus relaciones hacia los otros. En ocasiones se le emplea como sinónimo de comportamiento, pero es incorrecto hacerlo, pues la conducta implica una actividad consciente, observable y repetible. (*Soria: 2004:180*)

1.3.12. COMPORTAMIENTO

El comportamiento es la manera de proceder (conducirse, portarse) que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven, estas pueden ser conscientes o inconscientes, voluntarias o involuntarias, públicas o privadas, según sean las circunstancias que afecten al organismo. (*Soria: 2004:183*)

1.3.13. EMOCIONES

El término emoción se refiere a los sentimientos y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencia a actuar. Los principales candidatos y algunos miembros de sus familias son: La ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto, vergüenza etc. (*Goleman: 2002; 331*)

1.3.14. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. (*Goleman: 1999; 385*)

1.3.15. EMPATÍA

Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. (*Goleman: 1999; 386*)

1.3.16. HABILIDADES SOCIALES

Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultad; utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y trabajo en equipo. (*Goleman: 1999; 386*)

1.3.17. MOTIVACIÓN

Utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones. (*Goleman: 1999; 386*)

1.3.18. CONOCIMIENTO DE UNO MISMO

Saber que se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones; tener una idea realista de nuestras habilidades y una bien basada confianza en uno mismo. (*Goleman: 1999; 386*)

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.4.1.1. EMPRESA PLÁSTICOS INDUSTRIALES S.R.L

La empresa “Plásticos Industriales S.R.L.” nació de la idea de instalar una fábrica de envases plásticos en el año 2004. En mayo de 2001 se cierra la empresa “PLASTAFORM” dejando así a muchos sin fuentes laborales y en una crisis económica a sus familias; entonces en ese momento el Señor Ricardo Nogales Quispe y sus socios que trabajaban en dicha fábrica, vieron un mercado laboral muy restringido, y de esto surgió una necesidad y a la vez una oportunidad de contar con un empleo y hacer negocios.

En noviembre de 2001 (después de que la empresa “Plastaform” cerro la empresa) se creó “EMPLAS S.R.L.” con cinco socios de ex trabajadores de la mencionada empresa, con un capital de 25.000 dólares americanos, sin activos fijos, razón por la cual, las maquinarias fueron de contrato mutuo con Plastaform y el banco (que en ese entonces había pasado a ser propietarios de dichas maquinas) con la posibilidad de comprar a través de crédito.

En mayo de 2002 el banco adjudica las maquinas a la fábrica “MATRIPLAST S.R.L.” razón por la cual “EMPLAS” -que recién surgía y entraba al mercado de plásticos- se queda sin maquinarias, por lo que se disolvió la sociedad. Sin embargo, después de seis meses, surge la idea de instalar una nueva fábrica con dos de los socios de “EMPLAS” S.R.L. y dos técnicos trabajadores de la mencionada fábrica.

Fue así como, el 18 de marzo de 2004, se constituye la empresa “PLASTICOS INDUSTRIALES S.R.L.” Con los siguientes socios: Lic. Ricardo Nogales Quispe, Víctor Luna, Simón Mamani y Freddy Luna; quienes para ese entonces, tenían un conocimiento y una experiencia amplia en el sector de la industria de plásticos.

A la semana de ser creada y después de haber buscado con anterioridad las maquinas en diferentes mercados como: China, Suiza, Argentina, Brasil, Perú y

también en el mercado nacional, se pudo conseguir y hacer la adquisición de dos máquinas sopladoras, iniciando así con las actividades de operación de la Empresa Plásticos Industriales S.R.L.

1.4.1.2. MISIÓN

La misión de la empresa es producir y comercializar productos de alta calidad. Siendo éticos en sus operaciones, responsables con la comunidad y contribuyendo con el progreso del país y permanecer en el negocio de la industria de envases plásticos; garantizando a las industrias alimenticias, laboratorios clínicos con productos higiénicamente elaborados; facilitando la adquisición de los productos elaborados, incrementar la producción y satisfacer las necesidades del consumidor.

1.4.1.3. VISIÓN

Alcanzar el posicionamiento en el mercado local, nacional e ingresar al mercado internacional en el largo plazo, siendo líderes en el servicio al cliente; logrando innovación constante de los productos siendo estas de alta calidad de así lograr la acreditación del ISO - 19000.

1.4.1.4. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

CUADRO Nº 6

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA	“PLASTICOS INDUSTRIALES S.R.L.”
Nombre del representante legal:	Lic. Ricardo Nogales Quispe
Actividad principal:	Fabricación de todo tipo de artículos plásticos y sus consiguientes derivados.
Domicilio legal:	Bolivia, ciudad de El Alto, zona los andes; avenida 16 de julio, numero 22.
Área construida para la producción:	60 M2
Numero de edificación:	La empresa tiene 3 niveles.

FUENTE: (Elaboración Propia)

Como se ha señalado anteriormente, la razón social de esta empresa es “Plásticos Industriales S.R.L.” donde la persona que está al mando como

representante legal y a la vez Gerente General de esta organización es el Lic. Ricardo Nogales Quispe. La empresa se encuentra ubicada en Bolivia, ciudad de El Alto, avenida 16 de julio, zona Los Andes numero 22; la edificación tiene tres niveles con espacio para la producción de 60 M².

1.4.1.5. PRODUCTOS QUE OFRECE AL MERCADO

CUADRO Nº 7

PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Nº	NOMBRE	DETALLE
1	Envase minerva	Los envases de este tipo tienen 135 cc de capacidad, tiene 18 mm de diámetro
2	Envase minerva	Tiene la capacidad de 150 cc /18 mm de color blanco
3	Bidón puré poder	Capacidad de 4 litros y son de color plomo c/ 28
4	Envase Puré Poder	Capacidad 1000 cc color estándar
5	Envase c/22	Capacidad de 570 ml de distintos colores (amarillo, brillante PVC, brillante azul, brillante verde, brillante blanco, brillante verde.
6	Envases de	Capacidad de 1000 ml brillante
7	Envases de	Capacidad de 220 ml polietileno de alta densidad
8	Envase minerva	Capacidad de 220 ml / 18 mm color blanco
9	Acanalados	Capacidad de 250 ml polietileno de alta densidad
10	Garrafas	Capacidad de 1000 PVC
11	Garrafas	Capacidad de 1200 PVC
12	Envases	Capacidad de 100 cc PVC ámbar
13	Envases de 250	Capacidad de 250 sobaqueras
14	Acanalados de 125	Polietileno de alta densidad natural
15	Acanalados de 125	Polietileno de alta densidad café
16	Tapas	De 18,50 de diámetro color estándar

FUENTE: (Elaboración Propia)

Como revela el cuadro anterior, los productos con mayor rotación en la empresa, se encuentran los envases de diferentes tipos y tamaños, esto según para el producto a utilizarse; también podemos observar, productos como: acanalados, garrafas, bidones, tapas y otros; estos se realizan a pedido y según las necesidades que cada cliente.

1.4.1.6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Actualmente esta empresa, cuenta con un total de 25 trabajadores, entre ellos: Administrativos (de planta y eventual) y los operarios. Entre los administrativos se encuentran: El Gerente General, jefes de venta, de producción, de contabilidad, auxiliar de contabilidad, jefa de control de calidad y la portera que

suman un total de 11 personas; los restantes 14 representan a los operadores, los cuales se muestran en el cuadro siguiente.

CUADRO Nº 8

PERSONAL DE LA ORGANIZACION

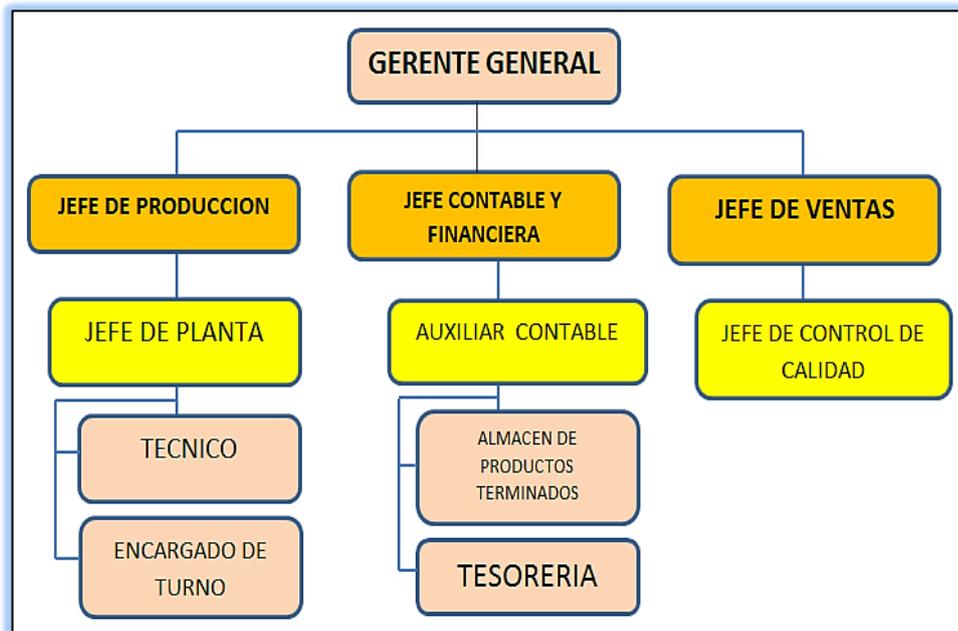
Personal Ejecutivo	1 persona
Personal administrativo	4 personas
Personal de producción	20 personas
Total trabajadores de la empresa	25 personas

FUENTE: (Elaboración Propia)

A la cabeza de la organización se encuentra el gerente general de la empresa, siendo el inmediato superior de: jefe de producción, jefe de contabilidad y finanzas, jefe de ventas y finalmente de la secretaria, aunque esta última atiende a todos los jefes mencionados anteriormente. En un segundo nivel se encuentra la sección de control de calidad, finalmente viene a ser lo que son, los operarios los cuales se muestran en el siguiente organigrama.

GRAFICO Nº 22

ORGANIGRAMA



FUENTE: (Elaboración Propia)

Como se puede observar, el jefe de producción o de operaciones tiene a su cargo al jefe de planta, el técnico y el encargado de turno, en si tiene a su cargo todo lo vinculado con el proceso productivo; Además, es responsable de preparar los programas de mantenimiento del equipo y maquinaria de producción, supervisar el inventario de materias primas, verificar y controlar las líneas de producción, establecer los procedimientos de seguridad industrial, controlar y demás.

Posteriormente, se puede evidenciar en el organigrama al jefe de contabilidad y finanzas, siendo responsable de todo el manejo económico que se suscita en la empresa; a su cargo tiene al auxiliar de contabilidad, al encargado de almacén de productos terminados y finalmente a tesorería.

1.4.1.7. ELABORACIÓN DE PLÁSTICOS

La elaboración de los plásticos, requiere de diferentes tipos de materia prima y los principales son importados desde Brasil y Perú; entre estos figuran: Resina de PVC, pigmentos, polietileno de alta densidad y de baja densidad. Sin embargo los compuestos son elaborados en la misma planta a través de varios pasos en el proceso productivo.

1.4.1.8. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

a) Elaboración del mezclado

El proceso productivo, inicia con el mezclado de la materia prima según el producto y la cantidad a elaborar, esto se realiza de forma manual en un recipiente de gran tamaño, con una capacidad de 50 kg una vez que se termina el trabajo en la primera etapa, pasa a la maquina sopladora.

b) Cocción y moldeado

Una vez realizada la mezcla de la materia prima y transportada hacia la maquina sopladora por uno de los operarios, se inicia con la alimentación del compuesto preparado a través de un dispositivo cilíndrico donde la preparación pasa por tres fases (compresión, homogenización y condensación). Posteriormente pasa por un barril donde se encuentra el cabezal de resistencias eléctricas a una temperatura aproximadamente de: 150 a 168

grados centígrados, según el tipo de envase; los cuales son controlados mediante un tablero de control de resistencias.

c) Diseño del envase y enfriamiento

Una vez que sale del barril, se procede a determinar el diámetro, el tamaño de boquilla y su forma del envase; una vez terminada esta tarea, pasa por la máquina de soplado y el material está casi finalizado. A continuación, el envase ya moldeado es llevado a las bateas del enfriamiento, donde el envase se endurece debido al agua que circula en la batea.

d) Corte, reborde y embolsado

El corte es realizado por la maquina sopladora según medida estándar predeterminado en el tablero de control. Luego de haber finalizado el proceso de moldeado y cortes. En los productos terminados, existen pedazos de material adheridos en el envase plástico, los cuales son eliminados manualmente con cuchillas con mangos especiales (realizados por los mismos operarios) consecutivamente son llevados a la sección de recuperado donde son molidos para su posterior utilización.

Luego de los pasos anteriores, los productos son embolsados en sacos de diferentes tamaños y la cantidad de envases a transportar.

En la presente investigación, no se da énfasis en revelar más detalles del proceso productivo de la empresa, debido a que es un estudio netamente de carácter social, así como indican las variables de análisis que son: “Cultura organizacional y las Relaciones Interpersonales” donde el aspecto humano, es el componente principal para el desarrollo de la investigación.

1.5. MARCO NORMATIVO

Los derechos y obligaciones emergentes del trabajo en Bolivia, es determinada a través de la “LEY GENERAL DEL TRABAJO” (Decreto supremo del 24 de mayo de 1939 y elevada a rango de ley el 8 de diciembre de 1942) y sus reglamentarios, el cual se aplica a toda asociación pública y privada además de las explotaciones del estado.

Los empleadores y trabajadores tienen la obligación de cumplir las normas establecidas en ella, así como los reglamentos y otras disposiciones inherentes; como lo establece el artículo 5 del título II, libro I, del decreto ley N° 16998 del 2 de agosto de 1979 de la misma.

Es importante mencionar que estas leyes cambian de acuerdo a las necesidades y demandas de la sociedad; así por ejemplo en los últimos años se han introducido cambios en esencia y estructura del Código de Pensiones, Seguro Laboral de Salud, impuestos y otros, los cuales emanan de “La Asamblea Legislativa Plurinacional”.

El artículo 6 del capítulo I de Ley General de Trabajo en Bolivia señala sobre las obligaciones de los empleadores; así mismo indica sobre las obligaciones del trabajador en su artículo 7, capítulo II de la misma, en las cuales se detallan claramente sus obligaciones de ambas partes.

En el artículo 53 de LGT habla los actos de comisión u omisión de los empleadores que signifiquen incumplimiento doloso o culpable de la ley general del trabajo y sus reglamentos que se dicten en su consecuencia y las instrucciones emitidas por el organismo de aplicación, constituyen infracciones que se sancionaran con multas monetarias de Bs 1.000 hasta Bs 500.000 según la gravedad de las faltas y su resultado, el número de trabajadores perjudicados y la magnitud de la empresa.

De la misma forma en su artículo 54 del título V, hace referencia sobre las sanciones a los trabajadores por las infracciones y señala que estas serán con multas monetarias; cuyo monto será el equivalente de uno a quince días del

salario que perciban, según la gravedad de la falta, perjuicio de las acciones penal y/o civil a que dieran lugar los hechos.

En ese sentido, la Ley General del Trabajo del Estado Plurinacional de Bolivia: vela tanto los intereses del trabajador así como del empleador, señalando claramente las obligaciones de los empleadores así como de los dependientes.

En breves comentarios, los contratantes y empresas, están obligados a velar por la salud y bienestar de sus trabajadores, y estos últimos a cumplir con las normas, las instrucciones y enseñanzas sobre seguridad e higiene; de abstenerse de las practicas o actos de negligencia que pueda ocasionar accidentes o daños a su salud, o de sus compañeros; también queda estrictamente prohibido que los empleados consuman bebidas alcohólicas en su centro de trabajo.

Lo anterior se adjunta como anexo al final donde se puede apreciar más detalladamente sobre estos obligaciones de ambas partes, así como de las sanciones de no cumplir las mismas.

CAPITULO II

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La clase de investigación empleada en el presente trabajo de grado fue: EL DISEÑO NO EXPERIMENTAL, ya que no se manipulo de ninguna manera las variables independientes del objeto de estudio para ver su efecto sobre las otras; más al contrario, se observó los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos.

Por otro lado, el procedimiento que se utilizó en la investigación fue el método mixto, es decir, la investigación tiene un enfoque CUALI – CUANTITAVA; porque primero, se realizó un estudio de los aspectos formales de la Cultura organizacional (realidad objetiva – cuantitativo) posteriormente se pasó a indagar los aspectos informales de la misma y la manera en que se relacionan los empleados (Realidad subjetiva – cualitativo).

De esa manera, se logró obtener la mayor variedad de perspectivas de las variables de investigación, ya que el planteamiento del problema demanda claramente el uso e integración de ambos enfoques cuali – cuantitativo; debido a que se estudia los componentes visibles públicamente observables, orientados para aspectos operacionales y de tareas; y por otro lado, se estudia los componentes invisibles, afectivos, emocionales, aspectos sociales y psicológicos de los empleados.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010; 548) indican que “En la realidad y la práctica cotidiana, los investigadores se nutren de varios marcos de referencia y la intersubjetividad, captura la dualidad entre la inducción y la deducción, lo cuantitativo y lo cualitativo. El ser humano procede de ambas formas, es su naturaleza, así actuamos desde que nacemos; por ello hemos de insistir en que los métodos mixtos son más consistentes con nuestra estructura mental y comportamiento habitual”

2.2. TIPO DE ESTUDIO

El análisis de la cultura organizacional y su incidencia en las relaciones interpersonales de la empresa “Plásticos Industriales S.R.L.” está elaborado en el tipo de estudio TRANSECCIONAL DESCRIPTIVO, debido a que el objetivo general conduce a evaluar una situación, para posteriormente describir, analizar las variables, y explicar las causas y efectos, siendo como variables de investigación, las propiedades de la mencionada organización y las personas que se encuentran trabajando en ella.

Para sustentar lo anterior, Hernández, Fernández y Baptista (2010; 152) indican que: “Los diseños transeccionales descriptivos, tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables; a un grupo de personas u otros seres vivos; objetos, situaciones, contextos, comunidades; y así proporcionar su descripción”.

Adicionalmente, es de tipo CORRELACIONAL – CAUSAL, ya que su propósito además de describir es mostrar y examinar la relación que existe entre la cultura y las relaciones interpersonales de la organización.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010; 84) indican que “Algunas veces una investigación puede caracterizarse como básicamente exploratoria y/o descriptiva, pero no situarse únicamente como tal”. Por lo que es posible emplear más de dos tipos de investigación en una sola.

Finalmente se llegó a recurrir al tipo de investigación TRANSECCIONAL-EXPLICATIVO, porque después de especificar las características y los perfiles de los empleados, mostrando los diferentes ángulos y dimensiones de este (descriptivo); además de conocer la relación que existe entre la cultura y las relaciones interpersonales (correlacional); se pasó a explicar, por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se manifiesta y por qué se relacionan estas variables, con lo que la investigación llega a ser (explicativo).

2.3. MÉTODO DE SUSTENTACIÓN

El método inductivo es como un barco y el método deductivo es como una brújula; no puede haber brújula –en términos náuticos- sin barco, ni barco sin brújula o sea el barco y la brújula se complementan. (*Oppenheimer, citado por Mansilla; 2007:125*)

En ese sentido, el método deductivo y el inductivo siempre van juntos, es así que en la presente investigación, se empleó al METODO DEDUCTIVO para describir de lo general a lo particular la situación de la empresa respecto a las temáticas estudiadas.

Y se utilizó el METODO INDUCTIVO, para comprender y explicar las relaciones interpersonales y los aspectos informales de la cultura organizacional, ya que esto es algo subjetivo como por ejemplo: las percepciones, creencias y valores de cada empleado, los cuales, una vez estudiados de manera individual, fueron generalizados.

2.4. POBLACIÓN

Una población es cualquier grupo de elementos; los elementos son las unidades individuales que componen la población, mientras que la población se refiere a un grupo finito, el universo se refiere a sucesos que no tienen límite, infinitos. (*Munch y Ángeles; 2010; 99*)

Para la investigación se tomó como población (sujetos de estudio) a todos los trabajadores de la “Empresa Plásticos Industriales S.R.L.” que llegan a formar un total de 25 personas, en ella se incluye tanto a la parte ejecutiva, el personal administrativo y los obreros del objeto de estudio.

2.4.1. TIPO DE MUESTREO

En el presente trabajo de grado no se realizó ningún tipo de muestreo, debido a que la población objeto de estudio está compuesto por 26 empleados. En ese sentido, se efectuó un censo que consiste en el recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

El censo de una población estadística, consiste básicamente en obtener el número total de individuos mediante las más diversas técnicas de recuento. El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total. (Vivanco: 2005; 209)

2.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

2.5.1. DATOS PRIMARIOS

En la opinión de Guido Mansilla (2007; 184) “Los datos primarios se obtienen mediante la investigación de campo, es decir, cuando el investigador penetra directamente a la realidad desconocida por observación e interrogación”.

En la presente investigación, los datos primarios están conformados por la información obtenida a través de la observación, escalas de actitudes y de opiniones como la de Rensis Likert (Información Cuantitativa) además de cuestionarios abiertos, esto para obtener información sobre las relaciones interpersonales existentes en la empresa (Información Cualitativa) los cuales fueron aplicados a la parte administrativa y operativa.

También se ha procedido a aplicar entrevistas a los diferentes miembros de la organización como: Gerente General, Jefa de Producción, Jefa de control de calidad, Auxiliar de control de calidad y finalmente 2 obreros de la empresa. Todo esto, con la finalidad de enriquecer la información cualitativa necesaria para desarrollar las dimensiones de la variable dependiente que en la presente investigación es: “Relaciones Interpersonales”.

2.5.2. DATOS SECUNDARIOS

En la opinión del señalado autor: Mansilla (2007; 185) “Los datos secundarios se obtienen a través de las fuentes impresas como: Libros, revistas, periódicos, tesis, ensayos y otros documentos”.

En ese entendido, los datos secundarios de la investigación comprende la información obtenida a través de la revisión de Tesis (Biblioteca de la carrera Administración de Empresas - UPEA; biblioteca central “UPEA” y de la Biblioteca del Ministerio de Educación) además de esto, información obtenida a través de la revisión bibliográfica, libros relacionados con metodología de

investigación de diferentes autores, libros de comportamiento y cultura organizacional; finalmente todo lo relacionado con las relaciones interpersonales.

2.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La técnica es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método. Si el método es el camino, la técnica proporciona las herramientas para recorrer ese camino. La técnica propone las normas para ordenar las etapas del proceso de investigación; proporciona instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos, y aporta a la ciencia todos los medios para aplicar el método. De esta forma, la técnica es la estructura del método, y la teoría, el fundamento de la ciencia. (*Munch y Ángeles; 2010; 14*)

En ese comprendido, el plan detallado de procedimientos (la estructura del método científico para llegar a la realidad desconocida (para que la ciencia se mejore) son las que se muestran a continuación:

2.6.1. PROCEDIMIENTOS

- Observación del problema
- Análisis del contexto
- Recolección de información
- Planteamiento del problema
- Estudios criterios metodológicos
- Objetivos
- Delimitación del problema
- Estudios y criterios metodológicos
- Construcción de instrumentos de recolección de datos
- Cronograma de actividades

2.6.2. TÉCNICAS

- Observación
- Escalas de actitudes y de opiniones
- Entrevistas
- Encuestas

2.6.3. INSTRUMENTOS

- Escalas de opinión de Likert
- Cuestionarios abiertas
- Guía de Entrevista

El procedimiento, las técnicas y sus instrumentos mencionados anteriormente, corresponden a las recolecciones de los datos cuantitativas, así como cualitativas. Por ejemplo, con los cuestionarios encuestas (escalas de actitud y opiniones de Likert) se pudo obtener información cuantitativa; y con los cuestionarios abiertos y las entrevistas, se pudieron recolectar datos cualitativos, esto con el propósito de obtener una mayor variedad de perspectivas del problema así como profundidad y complejidad del mismo.

2.7. PROCEDIMIENTO EN LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El procedimiento desarrollado en la construcción de los instrumentos de recolección de datos e información necesaria, estuvo integrado por diversas etapas, hasta llegar a la versión final.

2.7.1. PRIMERA ETAPA (Redefiniciones fundamentales)

En una primera etapa se ha evaluado nuevamente las variables de la investigación y se procedió a realizar ajustes de forma en la Operacionalización de variables; mejorando así las dimensiones e indicadores a medir en base al marco teórico, el cual, fue elaborado en base a una amplia revisión bibliográfica.

Además de esto se procedió a revisar y analizar: La formulación de problema, objetivo general, objetivos específicos y la hipótesis de la investigación, para conocer, el tipo de información requerida y necesaria a obtener en la presente investigación.

2.7.2. SEGUNDA ETAPA (Revisión enfocada en la literatura)

En la segunda etapa, se procedió a indagar y recoger toda la información sobre los instrumentos de recolección de datos o sistemas de medición, utilizados en

las investigaciones anteriores para medir la cultura organizacional y las relaciones interpersonales.

A través de esto, se identificó a las escalas de actitudes y opiniones como uno de los instrumentos más adecuados para la realización del presente estudio. El cual consiste en presentar un conjunto de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en diferentes categorías (para la presente investigación se seleccionaron cinco categorías).

2.7.3. TERCERA ETAPA (Elaboración de la matriz de consistencia lógica)

En esta etapa, se procedió a realizar la matriz de consistencia lógica a través de la Operacionalización de variables con ajustes; y se elaboró los ítems o preguntas de la investigación, de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores: actividad que se desarrolló con la ayuda de los instrumentos obtenidos en la etapa anterior.

2.7.4. CUARTA ETAPA (Elaboración de ítems según las variables, dimensiones e indicadores de la investigación)

Una vez elaborado todos los ítems en el cuadro de consistencia lógica, se procedió a analizar de acuerdo a las dimensiones e indicadores de la investigación y a través de esto, se mejoraron las preguntas y se eliminaron las que no eran convenientes o necesarias.

En esta etapa también se clasificaron los ítems, de acuerdo al área donde se realizarían las preguntas así por ejemplo: preguntas para el gerente general, para la parte administrativa y preguntas para la parte operativa. Donde en la mayoría de los ítems, se establecieron las mismas para la parte administrativa y operativa, por la necesidad en la obtención de la información requerida.

2.7.5. QUINTA ETAPA (Construcción del instrumento)

Después de culminar la etapa anterior y de haber clasificado las preguntas, se procedió a transferir del cuadro de consistencia lógica, a otra hoja del mismo programa Excel, donde se asignaron las puntuaciones de la siguiente manera.

TABLA N° 3

PUNTUACIONES DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA (Escala de actitudes y opiniones de Rensis Likert)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
ITEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ITEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

A la conclusión de esta etapa, el cuestionario de escalas de actitudes y opiniones de Rensis Likert, tenía un total de 75 ítems para la parte administrativa y 76 ítems para la parte operativa.

2.7.6. SEXTA ETAPA (Complementación de instrumentos - cualitativas)

En esta etapa, se complementó el instrumento de medición al anterior, con un cuestionario de preguntas abiertas, para poder obtener una mayor información relacionada con investigación cualitativa.

También se elaboraron las guías de entrevistas para: el gerente general, empleados de área administrativa y jefes de área, finalmente para los obreros.

También se estableció, el encabezado con los siguientes datos: presentación, (el motivo de la encuesta y los beneficios para la empresa) datos generales como, edad, sexo, antigüedad en la empresa, formación académica y la actividad fuera de la empresa. De esa manera se concluyó con la elaboración de los instrumentos de recolección de datos.

2.7.7. SÉPTIMA ETAPA (Prueba piloto)

En esta etapa, se puso a prueba los instrumentos elaborados para poder estimar y calcular la confiabilidad y la validez de estos. Para este propósito, se aplicó las encuestas a una pequeña muestra en la empresa, un administrativo, un obrero y a la encargada de control de calidad. Además de esto, también se trabajó con el tutor para realizar los ajustes necesarios a los instrumentos.

2.7.8. OCTAVA ETAPA (Elaboración de la versión final de instrumento)

Se procedió nuevamente a una revisión general del instrumento o sistema de medición y su forma de administración durante la encuesta y las entrevistas; así por ejemplo se encontraron términos ambiguos, confusos y en ocasiones las preguntas se repetían; y un elemento negativo mayor fue, la cantidad de tiempo necesario, pues tomaba de 25 a 35 minutos por persona.

De acuerdo a la revisión anterior, se subsanaron los ítems y se eliminaron las preguntas que estaban de más, llegando así a la versión final de los instrumentos de recolección de datos, donde los ítems fueron de 48 ítems para la parte operativa y 45 ítems para la parte administrativa.

Por otro lado, también se desarrolló cuestionarios abiertos (14 ítems para la parte operativa y 12 para la parte administrativa) con el objetivo de recolectar información relacionado con la personalidad, empatía, habilidades sociales, amistad, compañerismo y conflictos del objeto de estudio; de esa manera se complementó con la información cualitativa necesaria para la investigación.

2.8. DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Al iniciar con este proceso de recolección de datos, se solicitó permiso al gerente general de manera formal y después del visto bueno del mismo se procedió con la recolección de la información.

Para abordar las características e indicadores de la cultura organizacional y las relaciones interpersonales, se entrevistó al gerente general, jefa de producción, encargados de control de calidad y se aplicó las escalas de actitudes y opiniones tipo Likert y los cuestionarios abiertos a los empleados de la parte administrativa y operativa.

2.9. TABULACIÓN DE RESULTADOS

Una vez efectuada la investigación de campo a través de encuestas y entrevistas, se procedió a vaciar la información obtenida a través de las escalas de actitudes y opiniones, en la tabla (ver en anexos) utilizando el programa Excel para este propósito.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se dará a conocer la información y los resultados obtenidos durante el proceso de investigación; Esta información fue analizada de manera tal que guiara hacia la consecución de los objetivos planteados en la presente investigación.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, la revelación de la información se divide en tres etapas: donde en la primera se revelan la información cuantitativa de la investigación, en una segunda etapa se hace la revelación de los datos cualitativos y finalmente se hace un análisis general utilizando las dos anteriores. A continuación se detallan las etapas:

3.1. ETAPA I (ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CUANTITATIVA)

En esta primera etapa, se exponen los resultados obtenidos a través de las escalas de actitudes y opiniones, vale decir, que se dará a conocer en una primera instancia sobre la información cuantitativa de la investigación, recolectados mediante una encuesta a los empleados del área administrativa y operativa del objeto de estudio.

3.1.1. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LAS ESCALAS DE ACTITUDES Y OPINIONES

DATOS GENERALES DE LOS EMPLEADOS

Edad de los empleados (Área operativa y administrativa)

A continuación se realizara los cálculos auxiliares para poder construir la tabla de distribución de frecuencias para -de esa manera- determinar la edad promedio de los empleados del área operativa y administrativa del objeto de la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

CALCULO DEL RANGO ESPECÍFICO

LIMITE INFERIOR 19
LIMITE SUPERIOR 38

Rango específico $Li - Ls = 19$

CALCULO DE NUMERO DE INTERVALOS (CLASE)

$$K = \sqrt{N}$$

$$K = \sqrt{18}$$

$$K = 4$$

AMPLITUD DEL INTERVALO

$$C_i = \frac{R_E}{K}$$

$$C_i = \frac{19}{4,48}$$

$$C_i = 4,48$$

A través de los cálculos auxiliares: se obtuvo el rango específico, número de intervalos y amplitud de intervalo (información requerida para la construcción de la tabla de distribución de frecuencias) se procede a construir la misma para el área operativa y administrativa de la siguiente manera:

TABLA N° 4

Tabla de distribución de frecuencias

ÁREA OPERATIVA

CLASES	Fi	Fj	hi %	Hi %
19 – 22	4	4	22%	22%
23 – 27	6	10	33%	55,56%
28 – 33	5	15	28%	83,33%
34 – 38	3	18	17%	100%
	18		100%	

ÁREA ADMINISTRATIVA

Edad	Empleados	%
24	2	50%
30	1	25%
41	1	25%
Total	4	100%

DONDE:

Clase

Esta columna, corresponde a la agrupación de las diferentes edades de los empleados del área operativa y que poseen características comunes, lo cual se desarrolló de acuerdo a rango específico, número de intervalos y amplitud del intervalo: calculados con anterioridad; así por ejemplo en la primera fila (del

cuadro que corresponde a los empleados del área operativa) de la columna clase, se puede observar que 4 empleados tienen de 19 a 22 años de edad que trabajan en el área de producción en la empresa objeto de estudio.

Sin embargo, estos cálculos mencionados para el área operativa, no fueron necesarios para elaborar el cuadro de distribución de frecuencias del área administrativa, ya que tan solo comprende 4 empleados.

“fi” Frecuencia absoluta

La frecuencia absoluta (n_i), es el número de veces que se repite un determinado valor de una variable en un estudio estadístico, así en la presente investigación representa la edad de los empleados.

“Fi” Frecuencia absoluta acumulada

La frecuencia absoluta acumulada (N_i) es la sumatoria de las frecuencias absolutas de todos los valores inferiores o iguales al valor considerado. Así en el presente estudio representa a la sumatoria de la edad promedio de cada uno de los empleados.

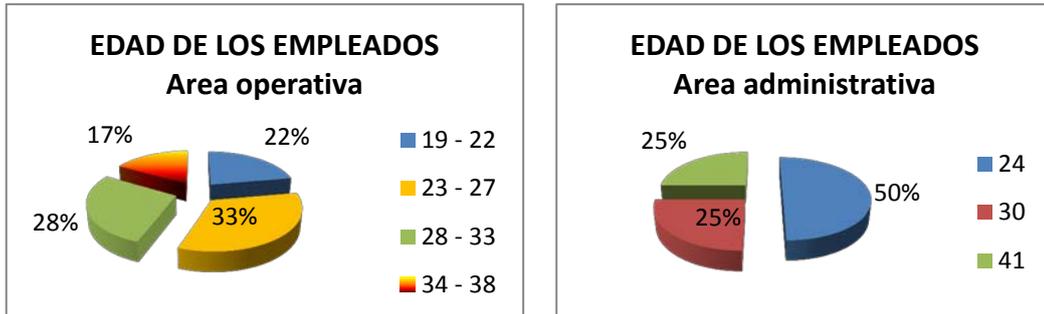
“hi %” Frecuencia relativa porcentual

Es la relación que expresa la división entre las frecuencias absolutas entre el número total de observaciones de una población o muestra.

“Hi %” Frecuencia relativa porcentual acumulada

La frecuencia relativa porcentual acumulada, es la sumatoria de frecuencia relativa porcentuales de todos los valores inferiores o iguales al valor considerado.

GRÁFICOS Nº 23 y 24 EDAD DE LOS EMPLEADOS



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; datos generales)

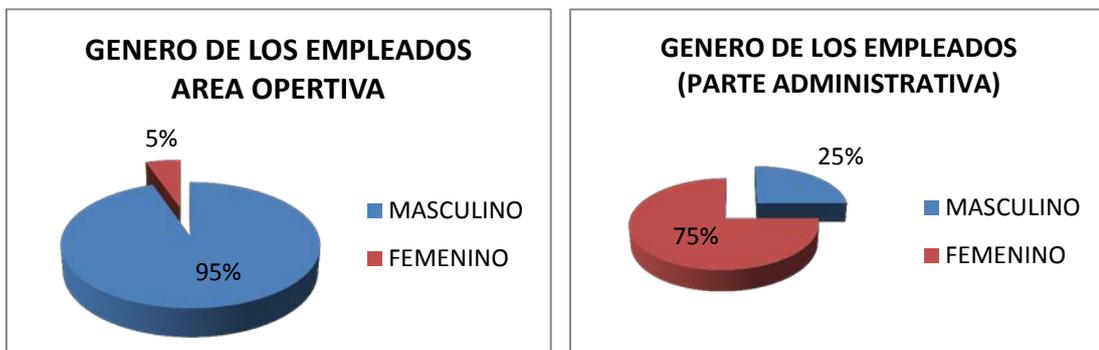
INTERPRETACIÓN

Se evidencia según los resultados obtenidos, que un 17% de los empleados del área operativa tienen de 34 a 38 años de edad; seguida por aquellos que tienen 19 a 22 años; otra cantidad mayor se refleja con un 28% de aquellos que tienen 28 a 33 años; y finalmente, resulta ser que una gran mayoría tiene de 23 a 27 años de edad, por lo que podemos decir que la empresa está representada principalmente por personas jóvenes.

De la misma forma se puede interpretar para el área administrativa, donde se evidencia que el 50% de los trabajadores tienen 24 años de edad, y los restantes de 30 y 41 siendo así, un total de 4 administrativos.

3.1.1.1. Género de los empleados

GRÁFICOS Nº 25 y 26 GENERO DE LOS EMPLEADOS



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; datos generales)

INTERPRETACIÓN

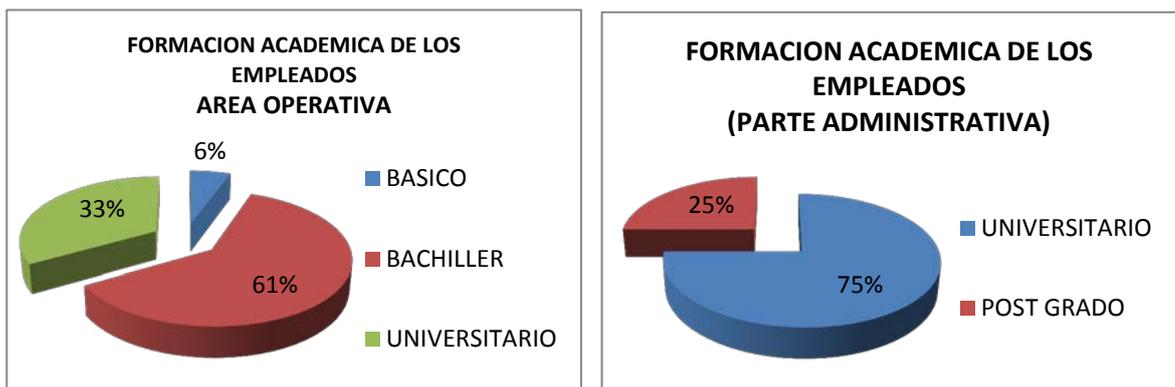
Estos gráficos anteriores, demuestran que una gran mayoría de los empleados del área operativa están representados por hombres, con un porcentaje de 95%; y solamente un 5% de los empleados resultan ser mujeres.

En el área administrativa, ocurre lo contrario, pues el 75% de los empleados son mujeres, y tan solo el 25% resultan ser varones. En síntesis, la gran mayoría de los empleados de la empresa son varones, los cuales representa a los empleados del área de producción.

3.1.1.2. Formación académica

GRÁFICOS Nº 27 y 28

Formación académica de los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; datos generales)

INTERPRETACIÓN

En el anterior cuadro, referente a la formación académica de los empleados, indica que un 6% de estos tienen una formación a nivel básico; seguido por el 33% que cuentan con formación universitaria, (este grupo está representado por aquellos obreros que se encuentran estudiando en la universidad) y finalmente un 61% de los empleados tienen una formación a nivel bachillerato.

En cuanto a la parte administrativa, una mayoría tiene una formación académica a nivel licenciatura, que representa un 75% del total de los administrativos; y un 25% tiene formación a nivel de post grado, que representa a la jefa de producción que trabaja en horario flexible.

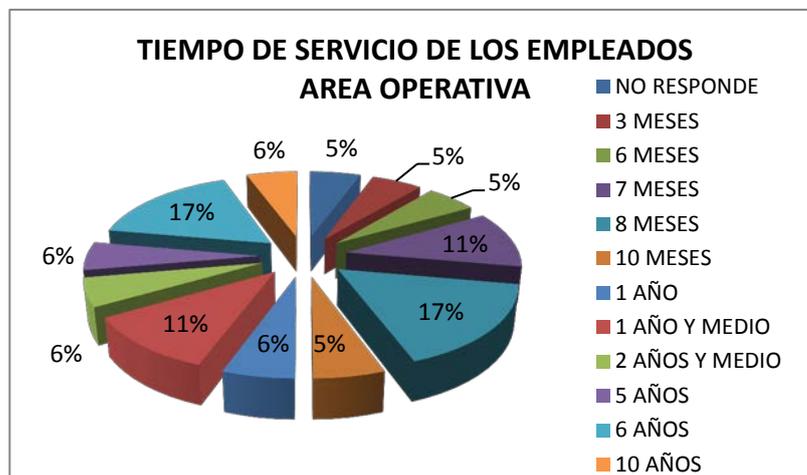
3.1.1.3. Tiempo de servicio en la empresa

GRÁFICOS N° 29
Tiempo de servicio de los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; datos generales)

GRAFICO N° 30
Tiempo de servicio de los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; datos generales)

INTERPRETACIÓN

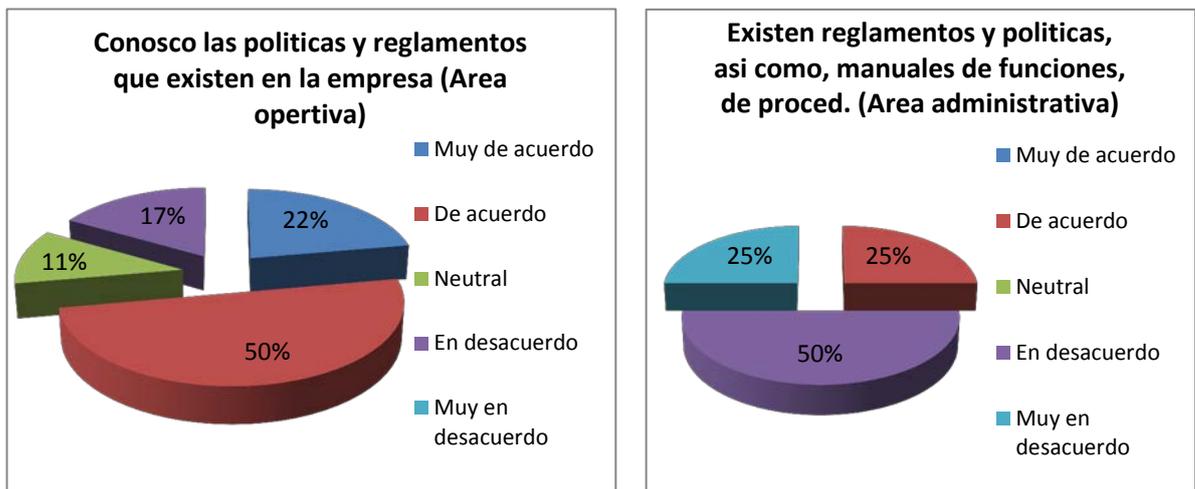
Los gráficos anteriores concernientes al tiempo de servicio en la empresa, revelan que una parte representativa de los empleados han prestado sus servicios por un tiempo de 6 años y 8 meses, los cuales representan un 17% cada porción de la torta; seguido por 11% que representan a aquellos empleados que han permanecido en la empresa por 7 meses y 1 año y medio respectivamente.

En la parte administrativa se puede evidenciar que el tiempo más largo de permanencia en la empresa es de 6 años (que representa a la jefa de producción) seguido por 5 años (encargado de almacenes) 6 meses (contadora) y finalmente 1 mes (auxiliar de contabilidad).

3.1.2. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA CON RELACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Variable independiente)

3.1.2.1. FILOSOFÍA, SÍMBOLOS Y DEMÁS ASPECTOS FORMALES

GRÁFICOS Nº 31 y 32
Políticas y reglamentos existentes en la empresa



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

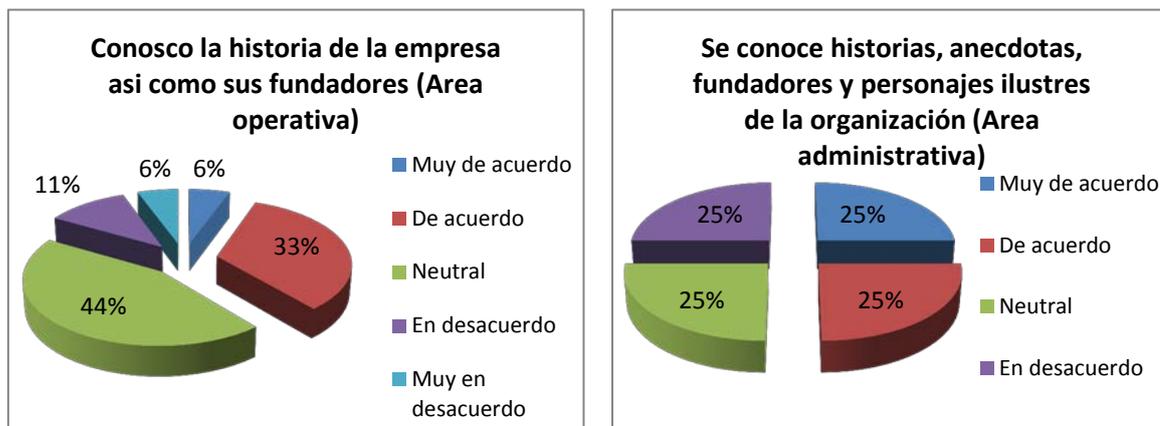
INTERPRETACIÓN

La información obtenida con relación a: reglamentos, manuales de funciones y procedimientos para el funcionamiento de la organización; revela que un 50% de los empleados de nivel operativo señalan estar de acuerdo, un 22% muy de acuerdo, en manifestar que conocen las políticas y reglamentos de la empresa. En contra se puede observar el 17% quienes no tienen conocimiento de las políticas y reglamentos existentes en la empresa.

En cuanto a la parte administrativa revela que el 50% de los empleados aún no tiene un conocimiento claro sobre las políticas y reglamentos de la organización, debido a la falta de manuales de funciones y de procedimientos; además de ser nuevos ya que estos se encuentran tan solo 1 a 3 meses. Sin embargo, aquellos que tienen un tiempo más largo de servicio en la empresa, tienen un conocimiento más claro sobre estos aspectos.

GRÁFICOS N° 33 y 34

Historias, anécdotas y personajes ilustres de la empresa



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

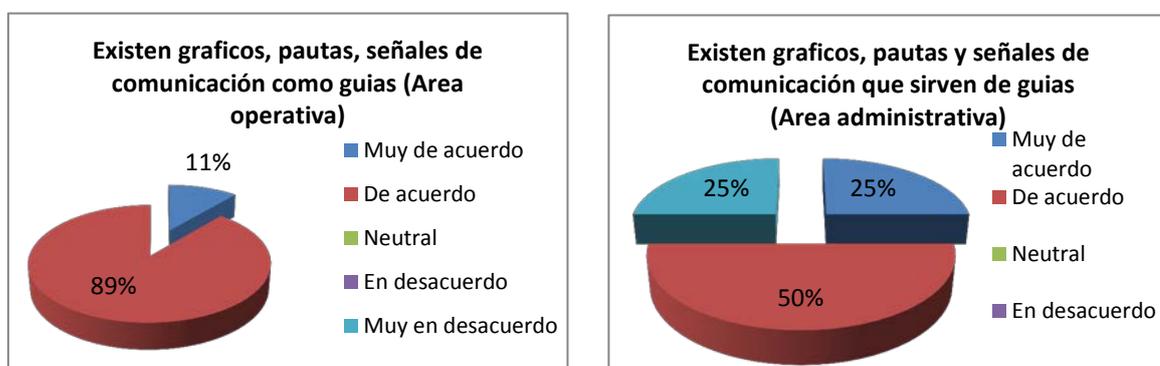
INTERPRETACIÓN

Con respecto a las historias y anécdotas, la gran mayoría manifiesta que posee un escaso conocimiento sobre estos aspectos representando el 44% de los empleados del área operativa; un 33% alega conocer sobre la historia de la empresa y finalmente, 6% señala conocer muy bien sobre estos aspectos, los cuales representan a los empleados más antiguos.

En cuanto a la parte administrativa, se puede observar que el 25% conoce muy bien la historia de la empresa, otros 25% a medias y el resto resulta desconocer sobre estos aspectos de la organización. Esto se debe a que unos llevan un buen tiempo trabajando en la empresa, mientras que otros son nuevos por lo que aún desconocen sobre estos aspectos.

GRÁFICOS N° 35 y 36

Existencia de gráficos, pautas y señales de comunicación



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

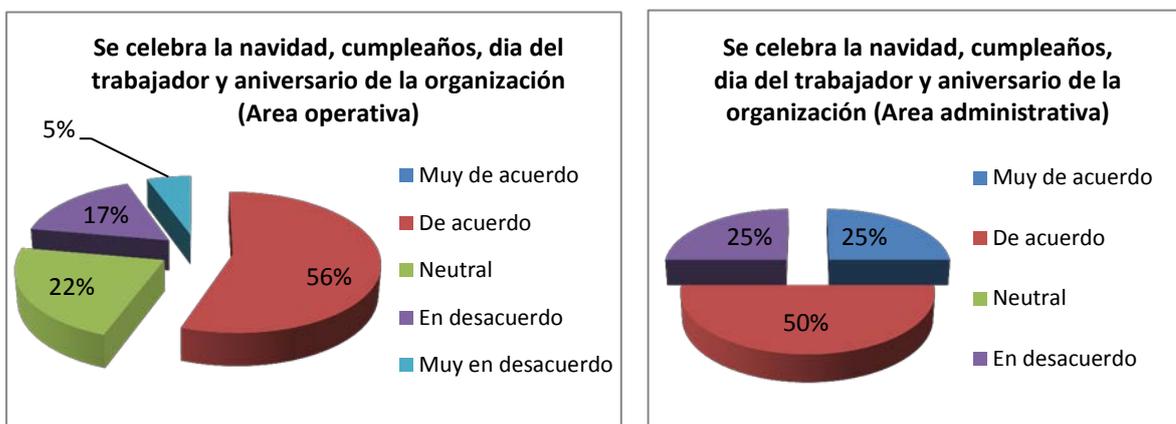
Lo anterior revela que el 89% de los empleados del área operativa indican que existen: los gráficos, pautas y señales de comunicación que sirven de guías a los empleados y el restante indica estar muy de acuerdo en la existencia de los mismos.

De la misma manera, los empleados de la parte administrativa indican conocer sobre estos elementos, representando el 50% de los miembros de esta área, un 25% señala conocer muy bien sobre este tipo de medios de comunicación.

3.1.2.2. PATRONES DE CONDUCTA

GRÁFICOS Nº 37 y 38

Actividades de socialización



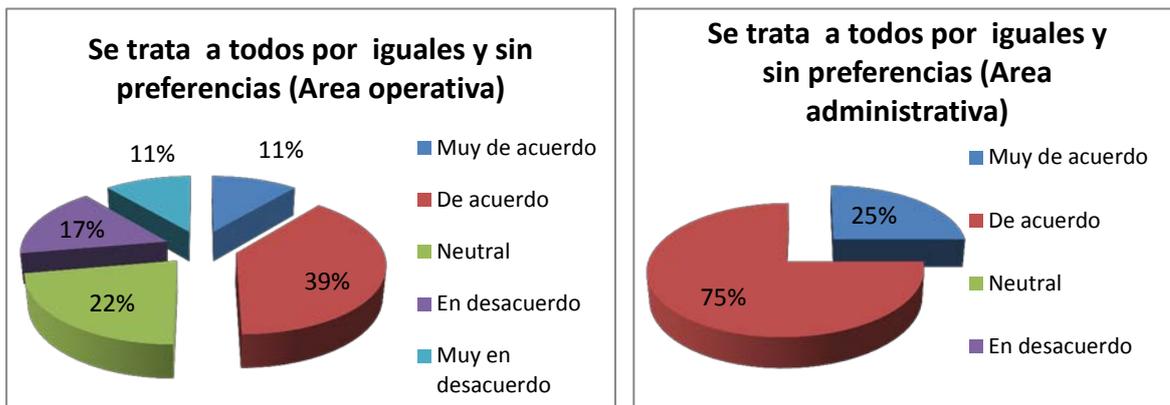
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

Al contemplar los gráficos anteriores, sobre la celebración de navidad, cumpleaños, día del trabajador y aniversario de la organización: se evidencia que un 56% del área operativa, afirma que se realizan estas actividades en la empresa, un 22% que estos se llevan a cabo muy pocas, seguido por el 17% que indica su desacuerdo con relación a estos temas.

De la misma manera, los del área administrativa señalan que se celebran la navidad, los cumpleaños y aniversario de la organización, que representa un 50% de estos. La tendencia a estar de acuerdo, le sigue con un 25% de los empleados de la parte administrativa y finalmente 25% está en desacuerdo con la afirmación planteada.

GRÁFICOS Nº 39 y 40
Relación entre el jefe y subordinado



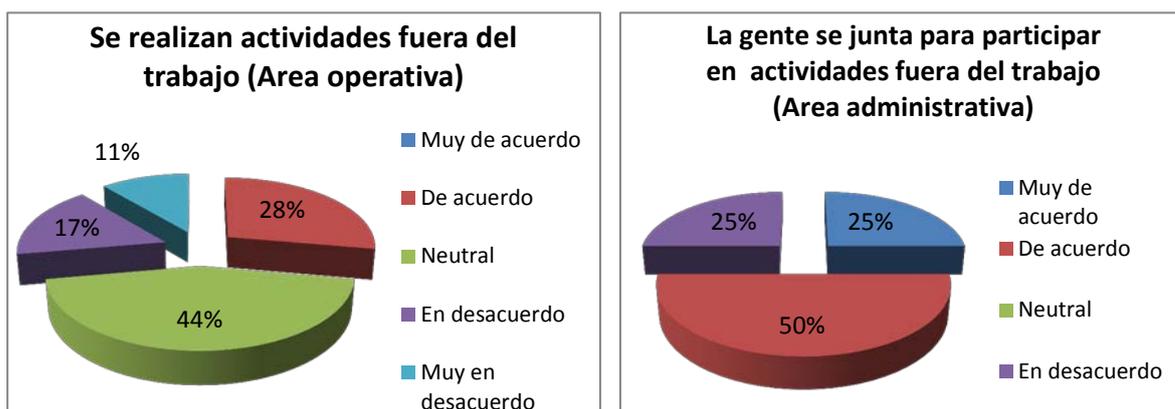
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

En los gráficos anteriores se puede observar que los empleados del área operativa indican que se trata a todos por iguales, representando un 39% de estos, un 22% se muestra en neutro ante esta afirmación y el 17% está en desacuerdo, alegando que no se les trata por iguales.

Por su parte, todos los empleados de la parte administrativa, señalan estar de acuerdo en que son tratados por iguales y sin preferencias.

GRÁFICOS Nº 41 y 42
Actividades de socialización fuera del trabajo



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

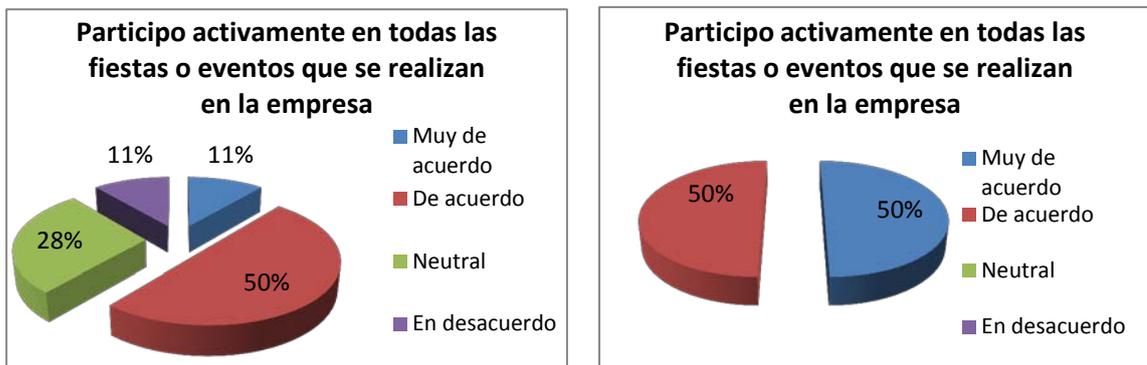
INTERPRETACIÓN

Los gráficos anteriores muestran que los empleados del área operativa, no se reúnen normalmente en actividades fuera del trabajo, así el 44% de estos se

muestra en neutro, 28% de acuerdo, este último representa a aquellos miembros que se reúnen fuera de la empresa en actividades de socialización.

Con respecto a los administrativos, se puede apreciar que estos, si acostumbran reunirse y organizarse para realizar alguna actividad fuera del trabajo; siendo de esta opinión casi todos, a excepción del 25% que menciona que no existen estos aspectos en la organización.

GRÁFICOS N° 43 y 44
Participación de los miembros en actividades sociales



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

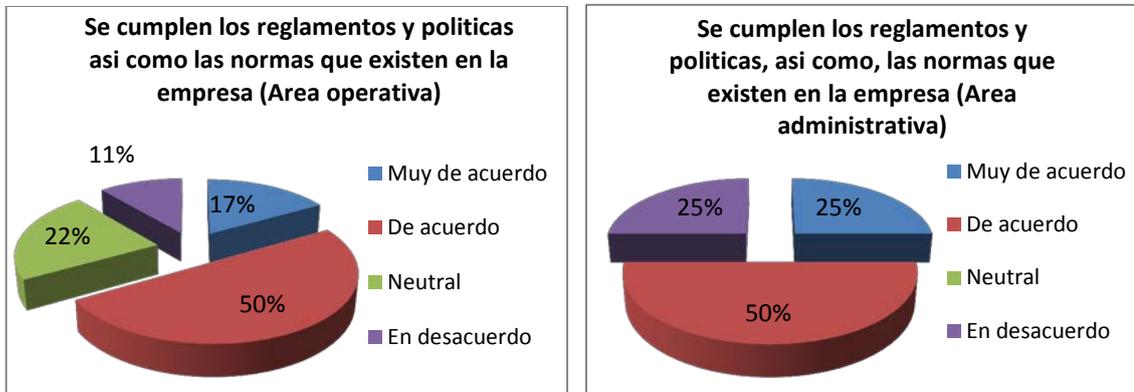
En los gráficos anteriores, se observa que una importante cantidad de empleados encuestados del área operativa de la empresa Plásticos Industriales S.R.L. con un 50% está de acuerdo al considerar su participación en las fiestas y eventos que se realizan en la empresa, 11% considera estar muy de acuerdo. Por su lado, las personas que manifiestan el desacuerdo abarca tan solo el 11%, sumándose a esto otros 28% que en este último caso, corresponden a las personas que se muestran en neutro con relación a este tema.

Con relación a la parte administrativa, los resultados de la encuesta revelan que todos están de acuerdo en que participan en las fiestas y eventos que se realizan en la organización para compartir y fortalecer los lazos de amistad, compañerismo y camaradería.

NORMAS Y VALORES

GRÁFICOS Nº 45 y 46

Cumplimiento de las normas y reglamentos de la empresa



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

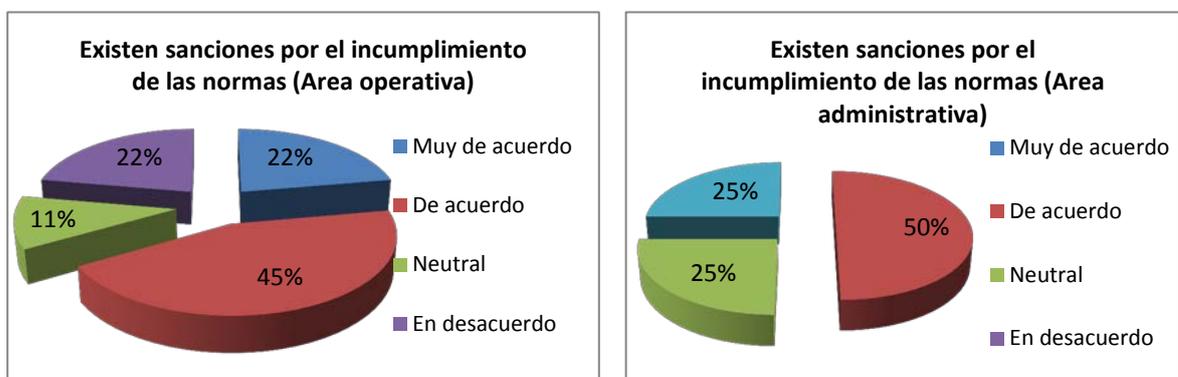
INTERPRETACIÓN

En los gráficos anteriores se visualiza que un 50% de empleados de la parte operativa, señala estar de acuerdo con respecto al cumplimiento de los reglamentos y políticas existentes en la empresa; seguido por el 17% que indica estar muy de acuerdo; un 22% se muestra en neutro y 11% señala estar en desacuerdo. Estos últimos representan a aquellos empleados que no tienen un claro conocimiento de las normas existentes en la empresa.

En cuanto al área administrativa, en su mayoría manifiestan que se cumplen los reglamentos y políticas de la organización.

GRÁFICOS Nº 47 y 48

Existencia de sanciones por incumplimiento de normas



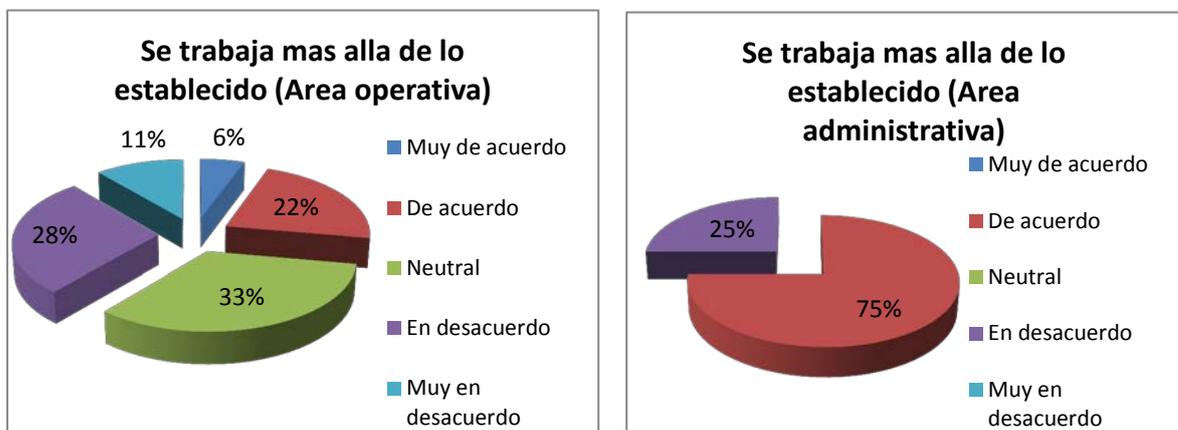
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

Como se puede apreciar, el 45% de los empleados del área operativa señalan estar de acuerdo en la existencia de sanciones por incumplimiento de las normas, un 22% indican estar en muy de acuerdo y los restantes se muestran en desacuerdo con esta afirmación siendo de un total de 22% de los empleados del área de producción.

En cuanto a las opiniones de los empleados del área administrativa, en su mayoría indican estar de acuerdo y tan solo el 25% señala estar en desacuerdo en la existencia de las sanciones por incumplimiento de normas.

GRÁFICOS Nº 49 y 50 Horas extras de trabajo



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

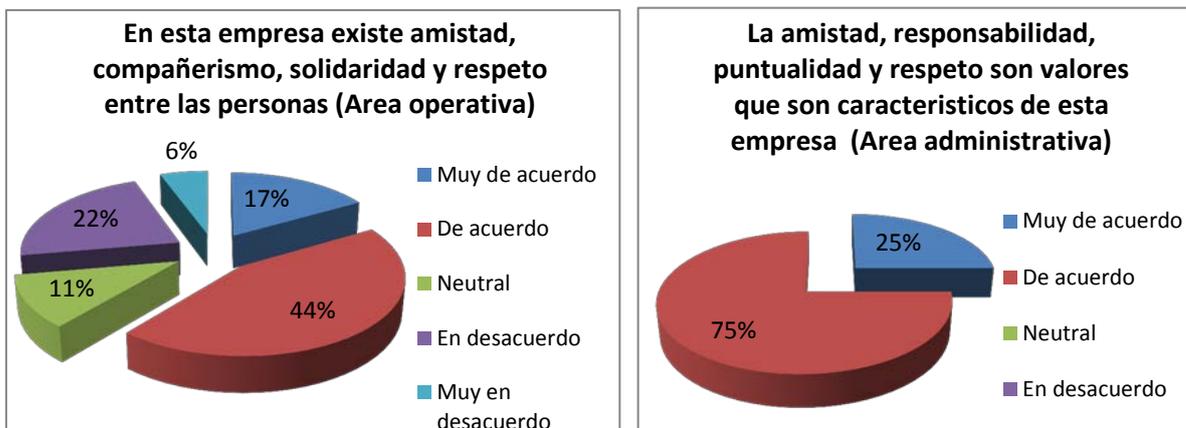
INTERPRETACIÓN

En los gráficos anteriores se evidencian que 33% de los empleados del área operativa, se muestran en neutro, 22% de acuerdo y 11% muy de acuerdo, lo cual indica que si se trabaja -en ocasiones- fuera del horario establecido (debido a la demanda existente para los productos que esta empresa elabora) lo cual de alguna manera genera estrés laboral.

De igual opinión son los del área administrativa, siendo el 75% de los empleados quienes afirman estar de acuerdo en que se trabaja horas extras en la empresa, seguido por el 25% que está muy de acuerdo con lo mismo.

GRÁFICOS Nº 51 y 52

Amistad, compañerismo, solidaridad y respeto



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

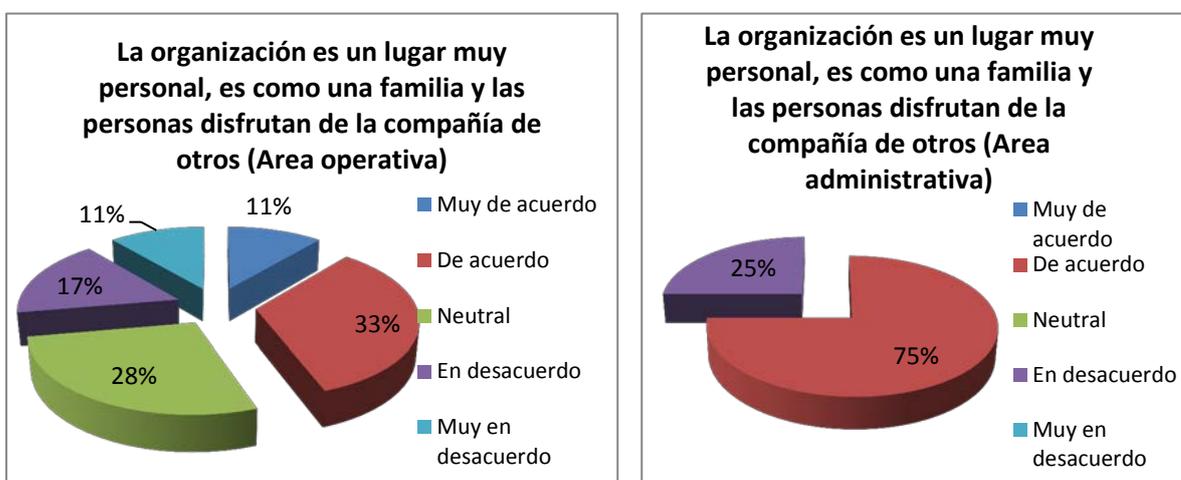
En el anterior gráfico, se puede apreciar que la mayoría está de acuerdo, en señalar que existen la amistad, compañerismo, solidaridad y respeto en el trabajo; por otro lado, un 11% se muestra en neutro, porque consideran que de estos valores mencionados, solo algunos existen en la organización, seguido por el 28% que se muestra en desacuerdo con esta afirmación.

Por otro lado, en el área administrativa parecen practicar todos los miembros estos valores humanos así como indican los resultados del cuadro anterior.

SUPUESTOS Y CREENCIAS

GRÁFICOS Nº 53 y 54

Percepción de los empleados sobre la empresa



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

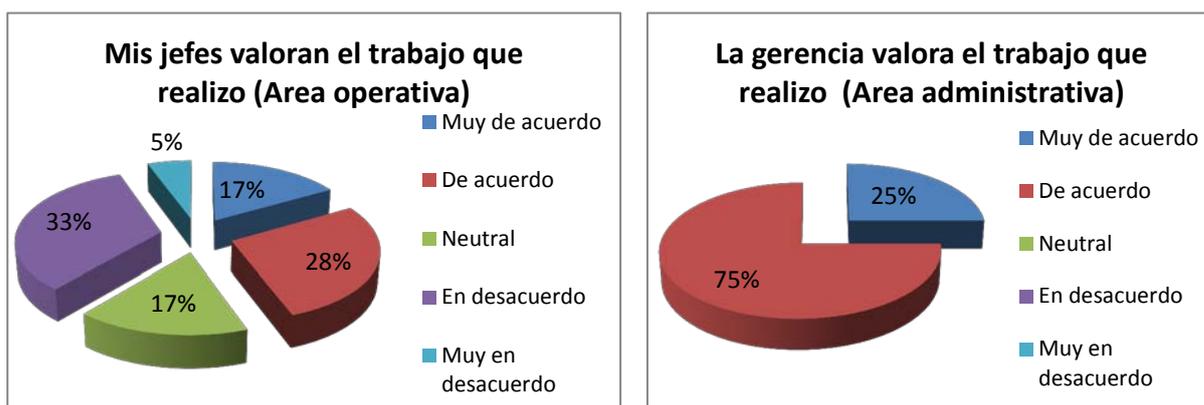
INTERPRETACIÓN

En el grafico anterior se aprecia la importancia que otorgan los empleados a la empresa, desde una perspectiva de las relaciones interpersonales, donde se evidencia que un 33% de estos, señalan estar de acuerdo y muy de acuerdo un 11% que sumados, representa una cantidad poco menos del 50% quienes consideran a la empresa como un lugar muy personal, donde los miembros o sus integrantes disfrutan de la compañía de otros. Por otro lado, un 28% se muestra en neutro, que en este caso, se puede considerar que se abstienen; 17% indica estar en desacuerdo y un 11% muy de desacuerdo.

Por su parte, los empleados del área administrativa, señalan estar de acuerdo y muy de acuerdo, con un porcentaje de 75% para la primera y 25% para la segunda, vale decir que todos los empleados de la parte administrativa consideran a la empresa como un lugar familiar donde las personas disfrutan de la compañía de otros.

Para complementar con el análisis del grafico anterior, los resultados conducen a que existe compromiso hacia la organización por parte de los empleados, principalmente de la parte administrativa.

GRÁFICOS Nº 55 y 56 Apreciación del trabajo desarrollado por los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

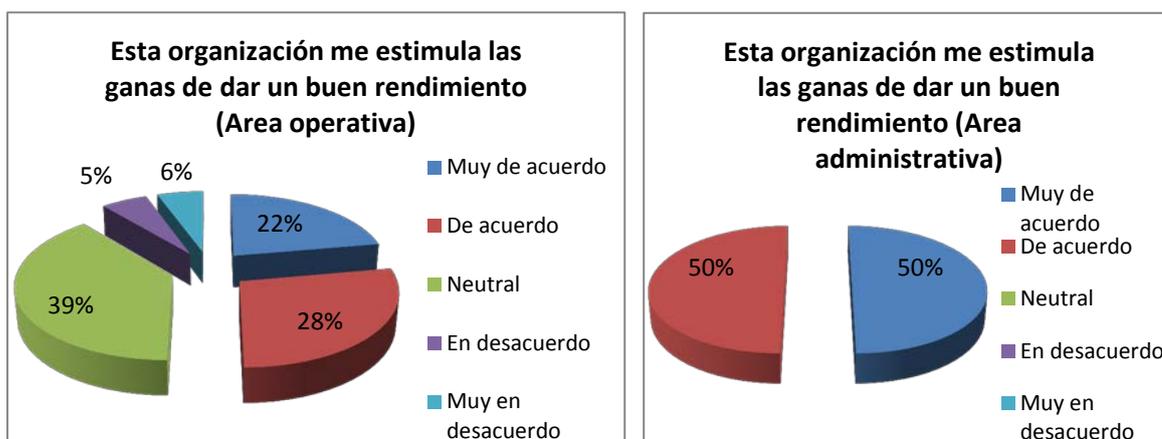
Se visualiza en el grafico anterior que el 33% de los empleados del área operativa señalan estar de acuerdo en que los jefes valoran el trabajo que

realizan, a esto le sigue el 5% que se muestra estar en muy de desacuerdo y el 17% que se muestra en neutro.

En la parte administrativa, se observa que el 75% indica estar de acuerdo y un 25% muy de acuerdo en manifestar que sus jefes y la gerencia (en este caso), valoran el trabajo que ellos desarrollan.

GRÁFICOS Nº 57 y 58

Motivación a los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

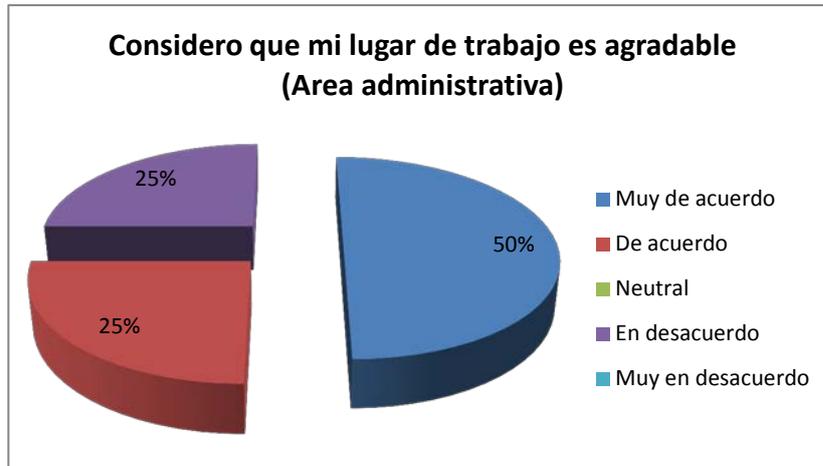
INTERPRETACIÓN

En los gráficos anteriores se observa que la mayoría de los empleados del área operativa se muestra en neutro, siendo esto de 39%, un 5% en desacuerdo y 6% en muy de desacuerdo en afirmar que la organización les estimula las ganas de dar un buen rendimiento. Un 28% señala estar de acuerdo, seguido por el 22% que indica estar muy de acuerdo. Como se puede apreciar, el 50% de los empleados del área de producción señalan que la empresa estimula a dar un buen rendimiento.

Los empleados de la parte administrativa, un 50% señala estar de acuerdo y el restante, muy de acuerdo en manifestar que se les motiva para cumplir con las diferentes actividades que les corresponden.

GRÁFICOS N° 59

Percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área administrativa)

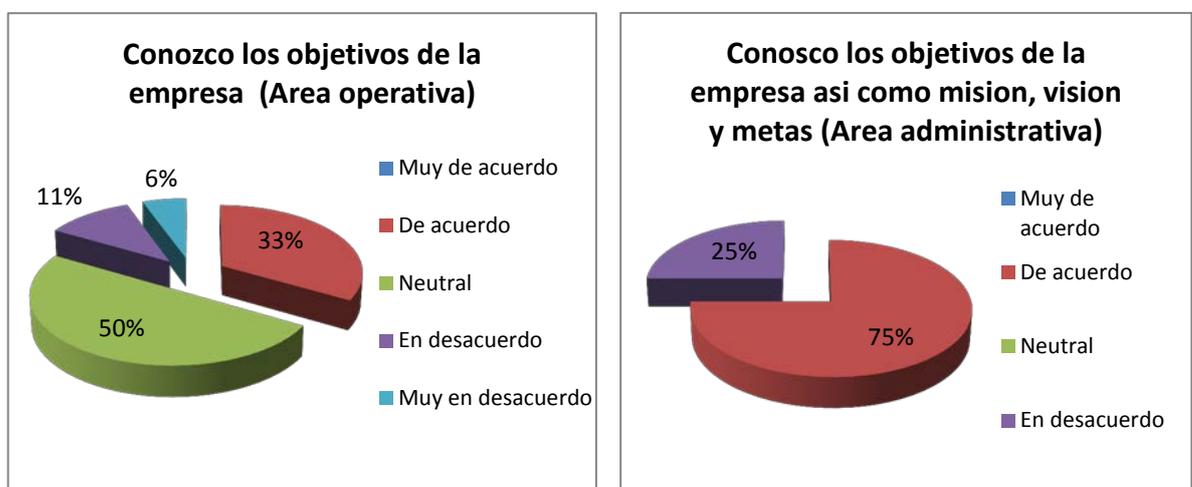
INTERPRETACIÓN

El gráfico anterior nos revela que los empleados de la parte administrativa, en un 50% señala estar muy de acuerdo, seguido por 25% de acuerdo, al considerar que su lugar de trabajo es agradable; y tan solo el 25% se muestra en contra de esta opinión señalando así su desacuerdo.

SOCIALIZACIÓN, RESPONSABILIDAD, COMPROMISO E INNOVACIÓN

GRÁFICOS N° 60 y 61

Conocimiento de los objetivos por los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

Al observar los resultados de los gráficos anteriores, el 50% de los empleados se muestra en neutro, 11% en desacuerdo y 6% indica estar muy en desacuerdo en afirmar que se conocen los objetivos de la empresa, lo cual denota la baja socialización de los objetivos a esta área, ya que tan solo, un 33% de los empleados del área operativa señala conocer los objetivos de la organización.

En cuanto a los empleados de la parte administrativa, el 75% señala estar de acuerdo, y el resto indica estar muy de acuerdo, en que conocen los objetivos de la organización.

Estos resultados, revelan que en la empresa no se sociabilizan los objetivos a la parte operativa y solamente los administrativos tienen conocimiento sobre estos aspectos de la empresa.

GRÁFICOS N° 62

Toma de decisiones



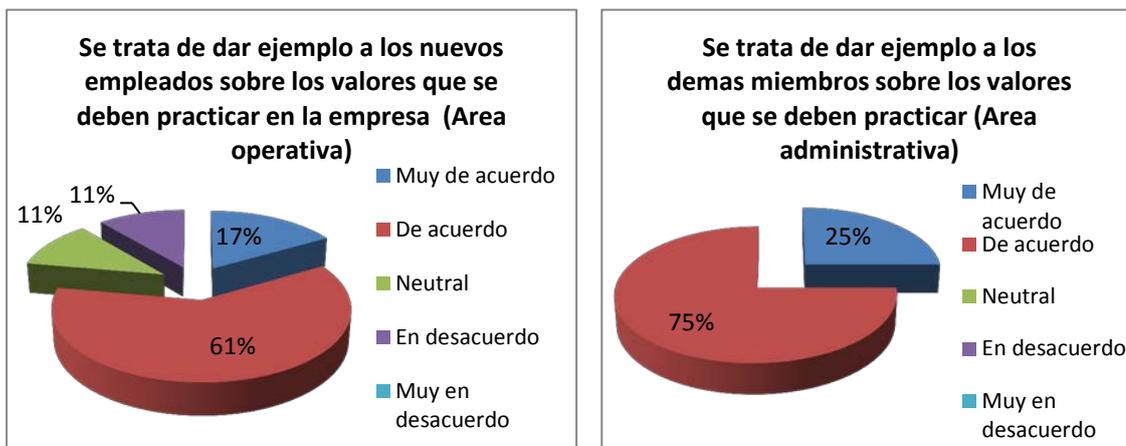
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa)

INTERPRETACIÓN

En el gráfico anterior se evidencia que el 44% de los empleados señalan estar de acuerdo y 17% muy de acuerdo en que se toman decisiones que son aceptadas por la mayoría en la empresa. Por otro lado, 33% de los empleados se abstiene y 6% señala estar en desacuerdo en manifestar que se toman decisiones con aceptación de la mayoría.

GRÁFICOS N° 63 y 64

Socialización de las valores



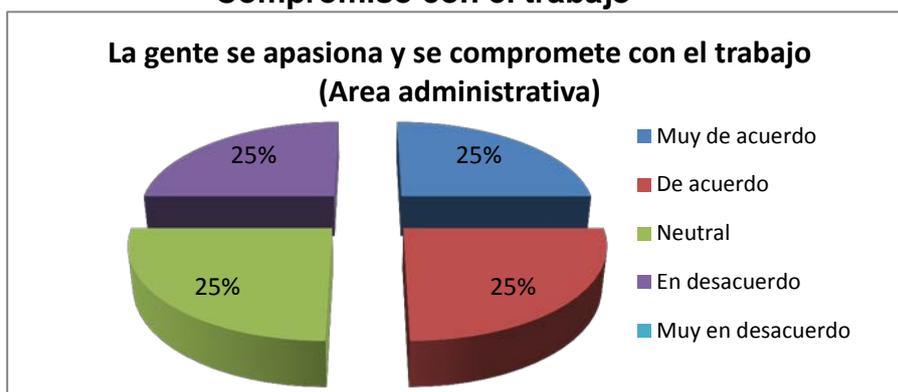
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

Como se puede apreciar, el 61% de los empleados del área operativa señalan estar de acuerdo y 17% muy de acuerdo en manifestar que se trata de dar ejemplo a los nuevos empleados sobre los valores que se deben practicar en la empresa. De la misma opinión son los empleados del área administrativa.

GRÁFICOS N° 65

Compromiso con el trabajo

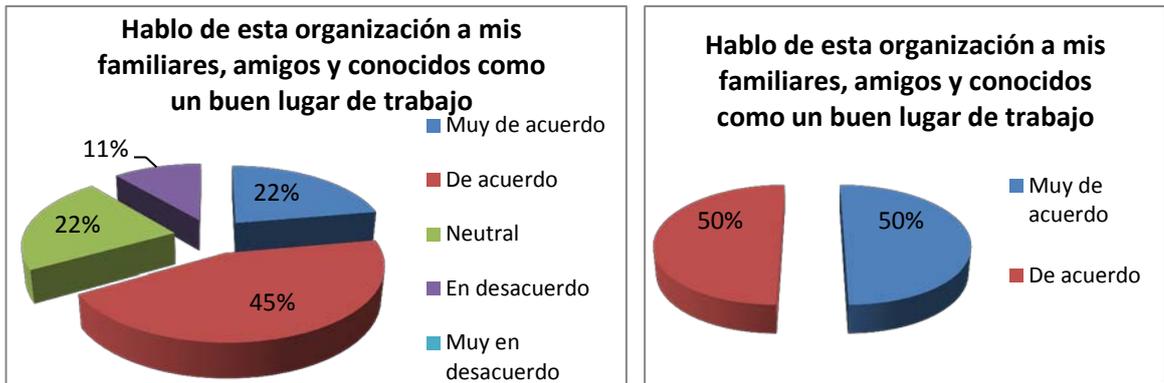


FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área administrativa)

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 25% indican estar de acuerdo, seguido por otros 25% que señalan estar en muy de acuerdo al manifestar que la gente se apasiona y se compromete con el trabajo en la empresa; por su lado 25% de los empleados se muestra en neutro y el restante en desacuerdo.

GRÁFICOS Nº 66 y 67
Compromiso e identificación con la empresa



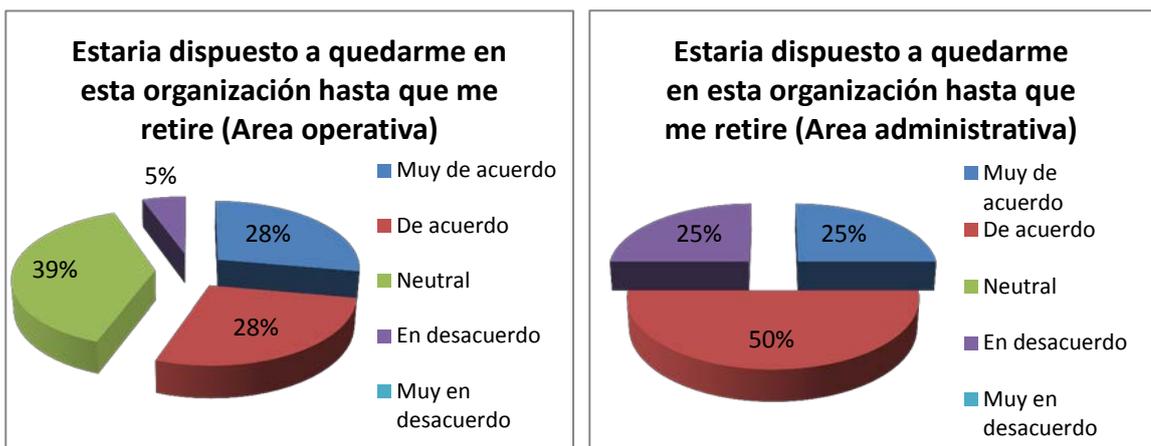
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

Al observar el gráfico anterior, se evidencia que 45% de los empleados del área operativa indican estar de acuerdo y 22% muy de acuerdo en manifestar que hablan sobre la empresa donde trabajan a sus familiares y amigos como un buen lugar de trabajo. Por otro lado, 11% señala estar en desacuerdo.

Con respecto a los empleados de la parte administrativa, todos comentan de la organización como un buen lugar de trabajo ante sus amigos y familiares.

GRÁFICOS Nº 68 y 69
Compromiso de los empleados con la organización



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

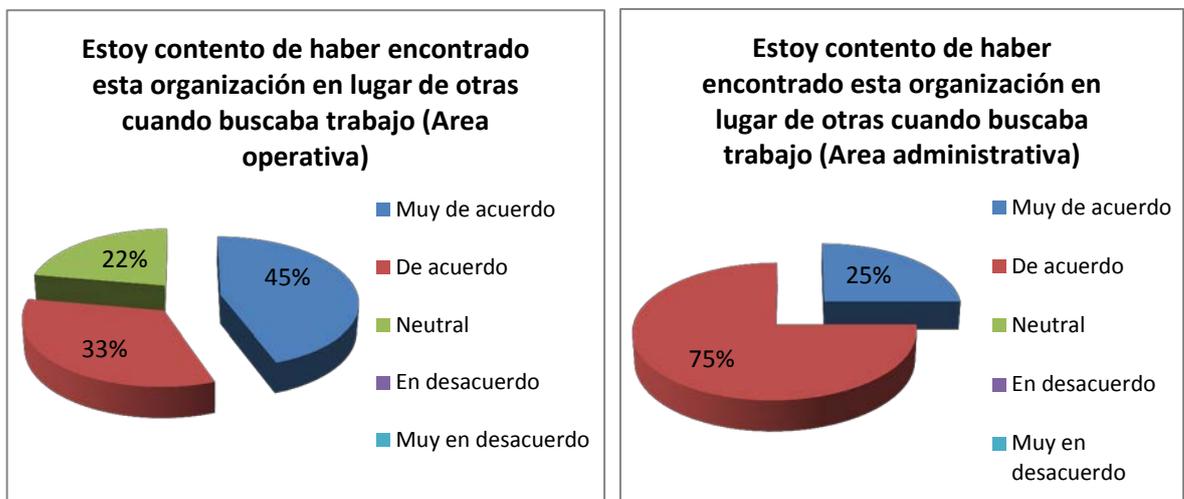
Los resultados anteriores, evidencian que 28% de los empleados señalan estar de acuerdo, seguido por otra cifra igual 28% que manifiestan estar muy de acuerdo en que estarían dispuestos a quedarse en la empresa hasta que le retiren. Por otro lado, 39% se muestra en neutro, vale decir que se abstienen y el 5% señalan estar en desacuerdo.

En cuanto a la parte administrativa, 50% de los empleados de esta área, señalan estar de acuerdo y un 25 muy de desacuerdo en que estarían dispuestos a quedarse en la empresa hasta que los retiren.

Estos resultados, nos conducen a manifestar que una mayoría de los empleados se sienten comprometidos con la empresa, ya que están dispuestos a quedarse hasta ser retirados, con una excepción de esos 39% que se niegan a responder de manera clara a esta pregunta.

GRÁFICOS Nº 70 y 71

Compromiso de los trabajadores



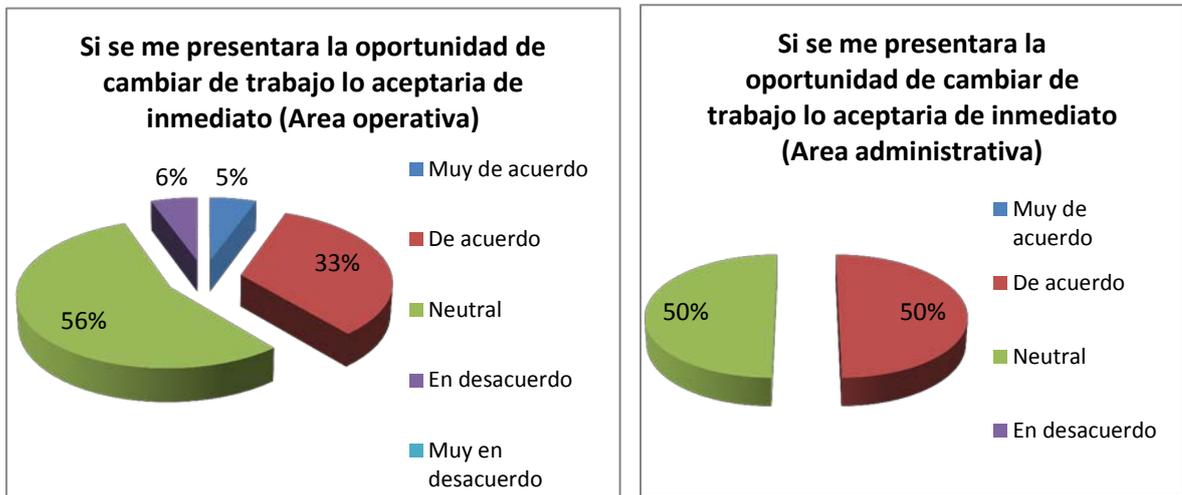
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, la gran mayoría de los empleados del área operativa siendo de 45% indican estar muy de acuerdo, y 33% de acuerdo en afirmar que están contentos de haber encontrado la empresa Plásticos Industriales en lugar de otras cuando buscaban trabajo. Y 22% se muestra en neutro.

Por su parte, todos los empleados de la parte administrativa señalan que están contentos de haber encontrado la empresa Plásticos Industriales S.R.L. en lugar de otras cuando buscaban trabajo.

GRÁFICOS Nº 72 y 73 Compromiso con la empresa



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

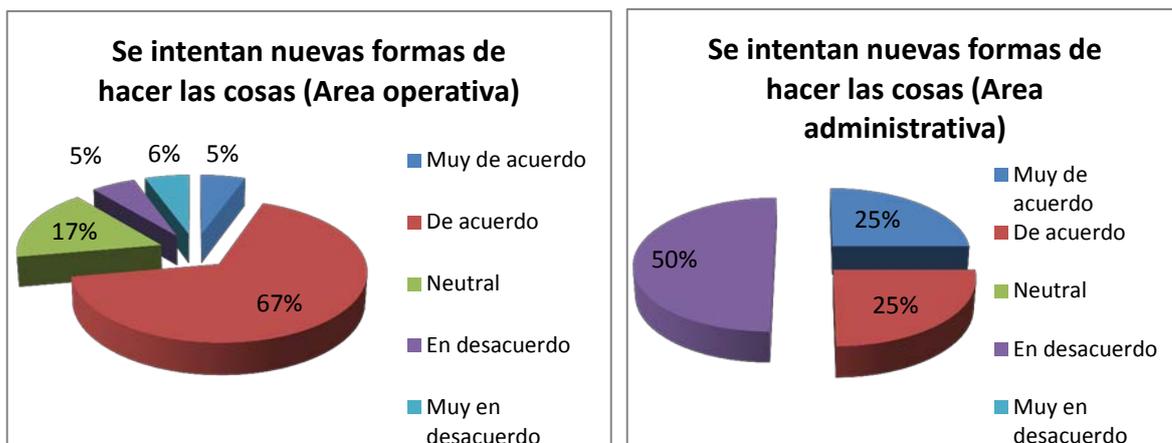
La información que presentan los gráficos anteriores, señalan que el 56% de los miembros se muestran en neutro, 33% de acuerdo, 5% muy de acuerdo en que si se presentara la oportunidad de cambiar de trabajo lo aceptarían de inmediato. Y tan solo el 6% señala lo contrario. Esto es un indicador de que los empleados del área operativa, no se sienten plenamente comprometidos.

Por su parte, los empleados de la parte administrativa, 50% señalan estar de acuerdo en que si cambiarían de trabajo si se les presenta una oportunidad en otro lado, y otros 50% se abstienen de responder claramente.

Estos resultados señalan que los miembros de la empresa, tanto del área operativa como del área administrativa, no sienten un pleno compromiso con la organización. Las razones de estas pueden ser la falta de compañerismo, amistad, solidaridad entre los empleados, así como los resultados de las dimensiones anteriores señalan, por lo que más adelante, se profundizara estos aspectos.

GRÁFICOS Nº 74 y 75

Iniciativas en la innovación



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

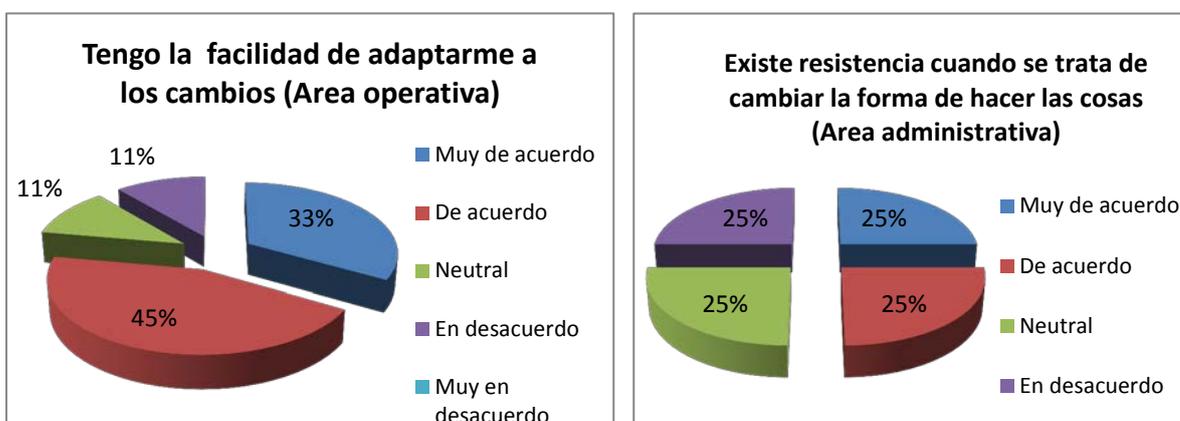
INTERPRETACIÓN

Según los datos reflejados en los gráficos anteriores, el 67% de los empleados del área operativa, indican estar de acuerdo, 5% muy de acuerdo, en que si, se intentan nuevas formas de hacer las cosas, vale decir que se realizan innovación en los diferentes procesos de la elaboración del producto.

Por su parte, un 50% de los miembros de la parte administrativa, señalan estar en desacuerdo con esta afirmación; y el 50% restantes se muestra en acuerdo y muy de acuerdo en afirmar que en la empresa se intentan nuevas formas de desarrollar sus actividades.

GRÁFICOS Nº 76 y 77

Actitud frente a la innovación



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

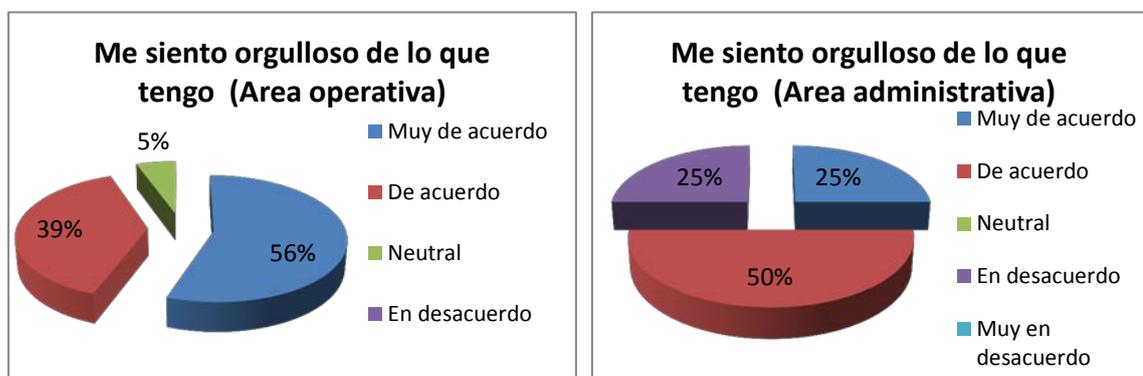
Tomando en consideración la información expuesta en los gráficos anteriores sobre la facilidad de adaptarse a los cambios; se evidencia que una mayoría de los empleados del área operativa siendo estos de 45% señalan estar de acuerdo y un 33% muy de acuerdo. Una minoría se muestra en contra, siendo de 11% de los miembros quienes están en desacuerdo y otros 11% se muestran en neutro.

Por su parte los empleados de la parte administrativa, 25% está muy de acuerdo y 25% de acuerdo en señalar que existe resistencia cuando se trata de cambiar la forma de hacer las cosas. Los restantes se muestran en desacuerdo con esta afirmación.

3.1.3. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA CON RESPECTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES (Variable dependiente)

PERSONALIDAD

GRÁFICOS N° 78 y 79
Satisfacción con la vida privada



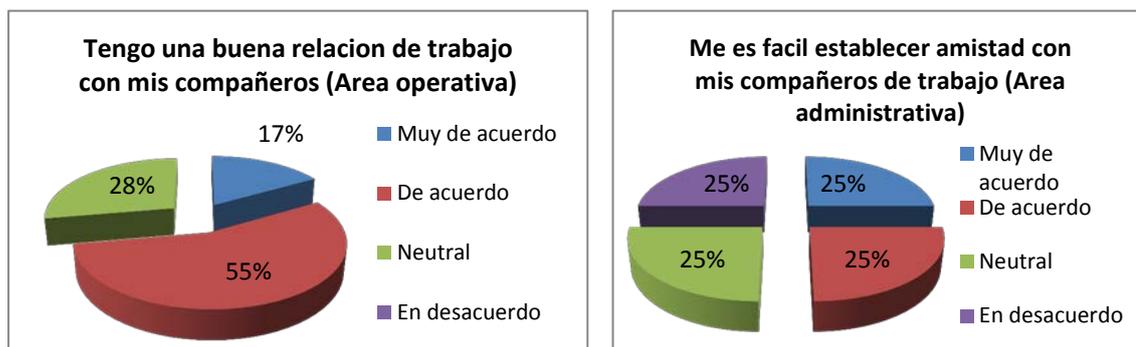
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

En el gráfico anterior se evidencia que el 39% del personal del área operativa, afirma que se siente orgulloso de lo que tiene en la vida y 56% señala estar muy de acuerdo con esta afirmación. Estos datos son indicadores de que la mayoría de los empleados son más tranquilos, despreocupados y seguros de sí mismos, al igual que los empleados del área administrativa.

GRÁFICOS Nº 80 y 81

Relación con los compañeros de trabajo



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

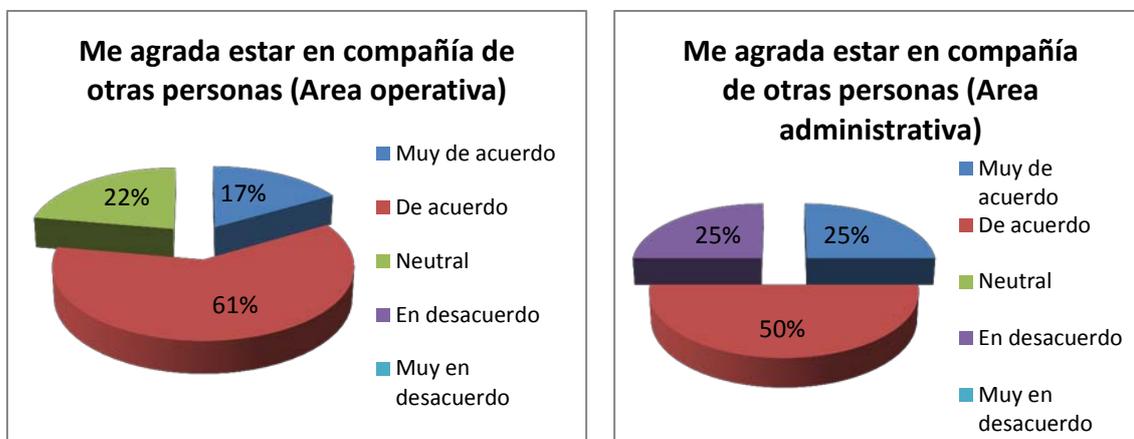
INTERPRETACIÓN

Los datos expresados en los gráficos anteriores evidencian que una gran mayoría siendo el 73% de los miembros del área operativa, consideran tener buenas relaciones con sus compañeros y tan solo 28% se abstiene mostrándose en neutro. Estos resultados nos señalan que la mayoría de los empleados son abiertos, sociables y por ende, es posible que tengan un mejor desempeño y satisfacción laboral que sus compañeros en el trabajo.

El personal del área administrativa; un 50% se muestra de acuerdo en afirmar que tienen facilidad de establecer relaciones de amistad y compañerismo. Los demás integrantes parecen tener dificultades en ser sociables, abiertos y platicadores con sus compañeros de trabajo.

GRÁFICOS Nº 82 y 83

Extroversión e introversión de los empleados



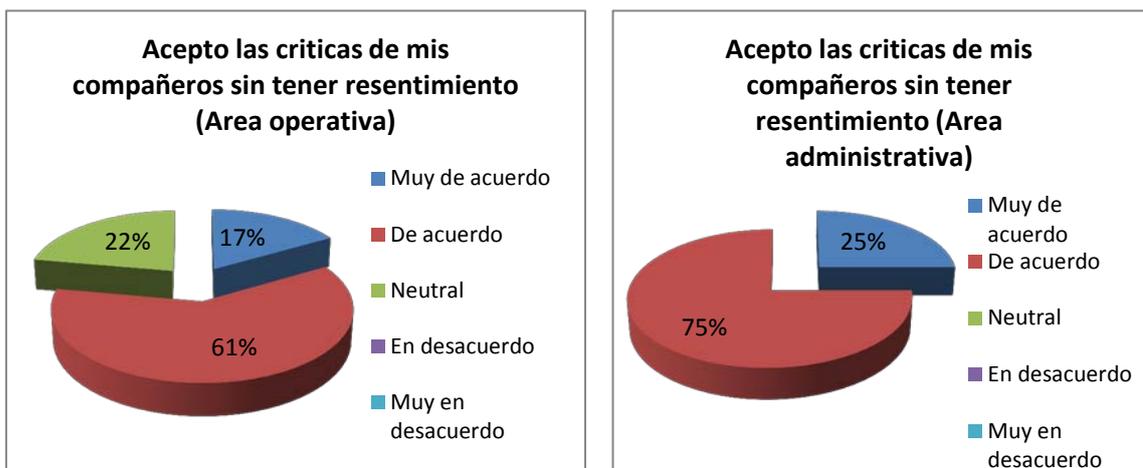
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

En relación a los datos obtenidos y presentados en los gráficos anteriores, se evidencia que el 61% de los miembros del área operativa están de acuerdo y 17% muy de acuerdo en afirmar que les agrada estar en compañía de otras personas; y un 22% se muestra en neutro. Esto quiere decir que la mayoría de los empleados del área operativa tiene rasgos de personalidad de ser extrovertidos, pues resultan ser sociables y les gusta la compañía de otros.

De igual manera, los miembros del área administrativa manifiestan que les agrada estar en compañía de otras personas, así se puede observar que el 50% señala estar de acuerdo, 25% muy de acuerdo y en contra se tiene 25% que señala estar en desacuerdo con esta afirmación.

GRÁFICOS N° 84 y 85 Empatía y adaptabilidad



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

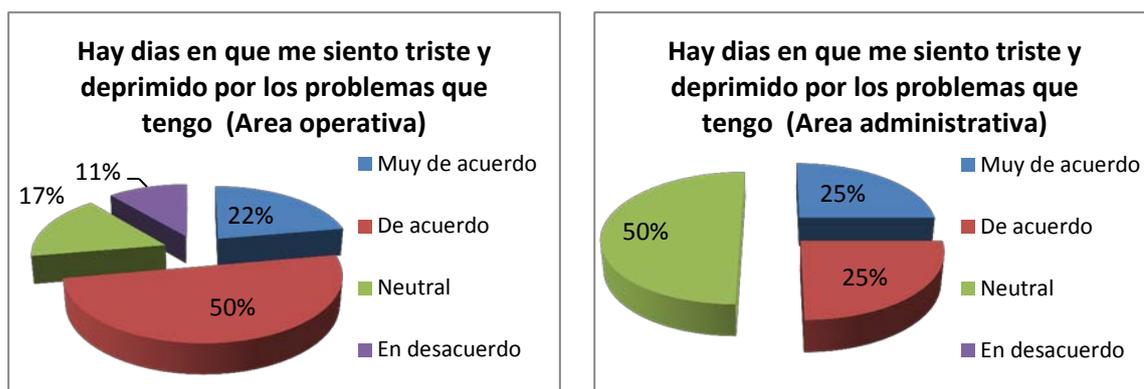
INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la información expresada en los gráficos anteriores, se pueden apreciar que el 61% de las personas de la organización indican que aceptan las críticas de sus compañeros de trabajo sin tener resentimiento, seguido por 17% que está muy de acuerdo con la misma afirmación; finalmente se evidencia que el 22% se muestra en neutro, se puede decir que estos tienen menos empatía con sus compañeros.

El personal del área administrativa, 75% manifiestan estar de acuerdo y 25% muy de acuerdo al afirmar que aceptan las críticas de sus compañeros sin tener resentimiento; estos datos señalan que los empleados del área administrativa, tienen más empatía que los del área de producción, de esta forma son más tranquilos y controlan de una manera adecuada y moderada sus emociones siendo más sociables con sus compañeros de trabajo.

GRÁFICOS N° 86 y 87

Estabilidad emocional de los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

Al analizar la información, se evidencia que el 50% señala estar de acuerdo en que existen días en los que se sienten tristes y deprimidos por los problemas personales, seguido por el 22% que indica estar muy de acuerdo con lo mismo. Se puede expresar para los trabajadores de esta área, que son más susceptibles a ponerse a la defensiva y generar conflictos en la empresa.

Por su parte, los empleados del área administrativa, 25% manifiestan estar muy de acuerdo, seguido por otros 25% de acuerdo, y los restantes 50% se muestra en neutro al afirmar que existen días en los que se sienten tristes y deprimidos por los problemas que tienen en su vida privada. Estos resultados evidencian una de las razones por las que en el área operativa hay más problemas sociales que en el área administrativa, puesto que en esta área son más susceptibles a ciertos ataques nerviosos y asaltos emocionales generados por los problemas que tienen así como el estrés laboral.

GRÁFICOS N° 88 y 89

Cooperación entre los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

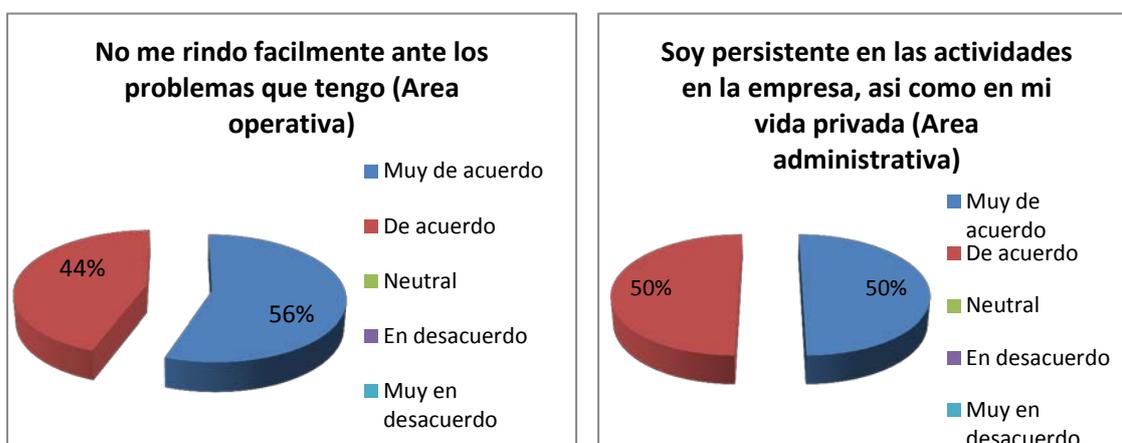
INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar fácilmente por medio de la información expresada en los gráficos anteriores que el 67% de los empleados del área operativa señalan estar de acuerdo en decir que les gusta ayudar a sus compañeros de trabajo cuando estos presentan dificultades, otros 22% son de la misma opinión.

Por su parte, los empleados del área administrativa, 50% señala estar muy de acuerdo, seguido por el 25% que se muestra en acuerdo al afirmar que: les gusta ayudar a sus compañeros de trabajo. Y finalmente resulta que tan solo un 25% se muestra en desacuerdo con esta afirmación.

GRÁFICOS N° 90 y 91

Persistencia ante los inconvenientes



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

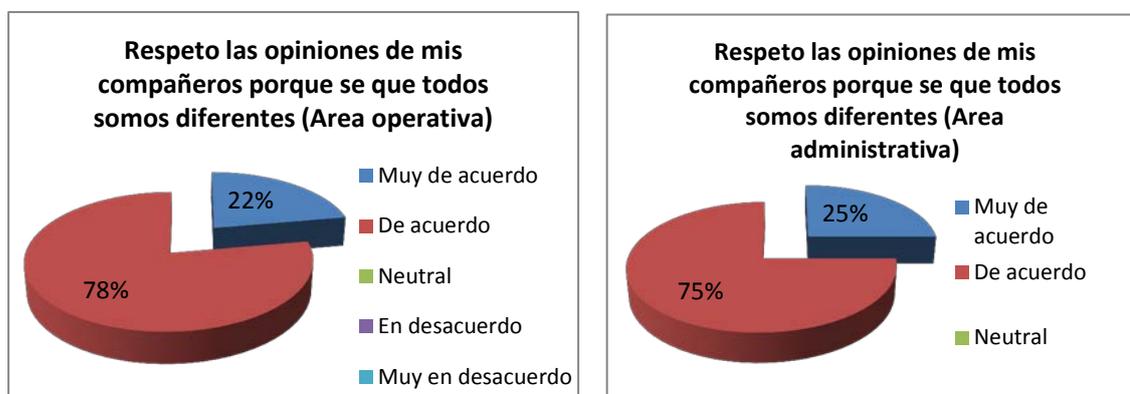
En función de las cifras y porciones que se expresan en los gráficos anteriores, se puede observar con facilidad que el 56% de los miembros del área de producción, señalan estar muy de acuerdo y 44% de acuerdo en afirmar que no se dan por vencidos fácilmente ante los inconvenientes de la vida. Esto quiere decir que estos trabajadores del área de producción (a pesar de sus problemas privadas) son persistentes a la hora de desarrollar con sus actividades en la organización, puesto que la personalidad se refleja en el trabajo realizado.

De la misma manera, el personal del área administrativa, un 50% señala estar de acuerdo y el restante muy de acuerdo al manifestar que son persistentes en las actividades en la empresa así como en sus vidas privadas. Esto indica que estas personas, tienen mayores posibilidades de adaptarse a los cambios.

EMPATÍA, AMISTAD, COMPAÑERISMO Y HABILIDADES SOCIALES

GRÁFICOS N° 92 y 93

Respeto entre los empleados



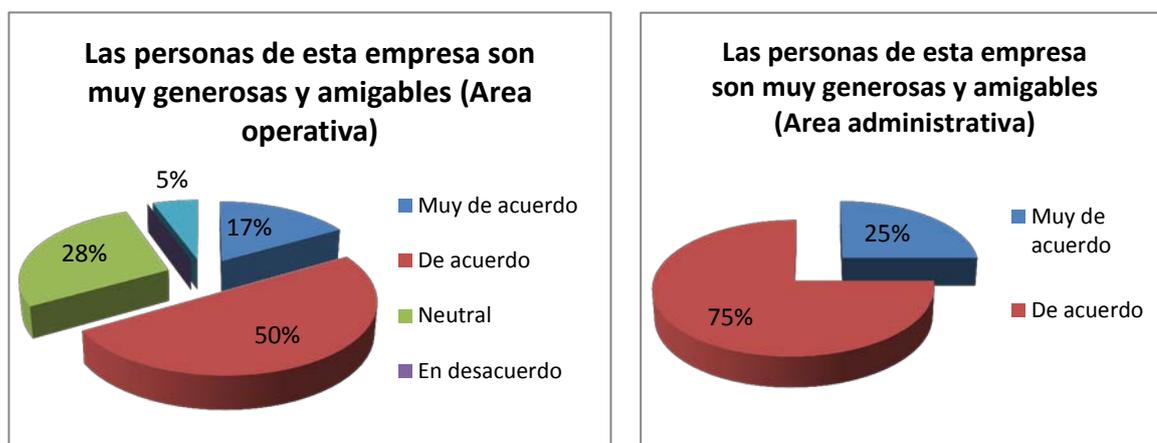
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

Ante la afirmación planteada, el personal encuestado del área de producción, un 78% respondió estar de acuerdo y el 22% muy de acuerdo al indicar que respetan las opiniones de sus compañeros porque saben que todos son diferentes y que no todos piensan lo mismo. De igual forma, los empleados del área administrativa, el 75% señala estar de acuerdo y el 25% muy de acuerdo al afirmar que respetan la opinión de sus compañeros.

GRÁFICOS N° 94 y 95

Amistad y compañerismo en la empresa



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

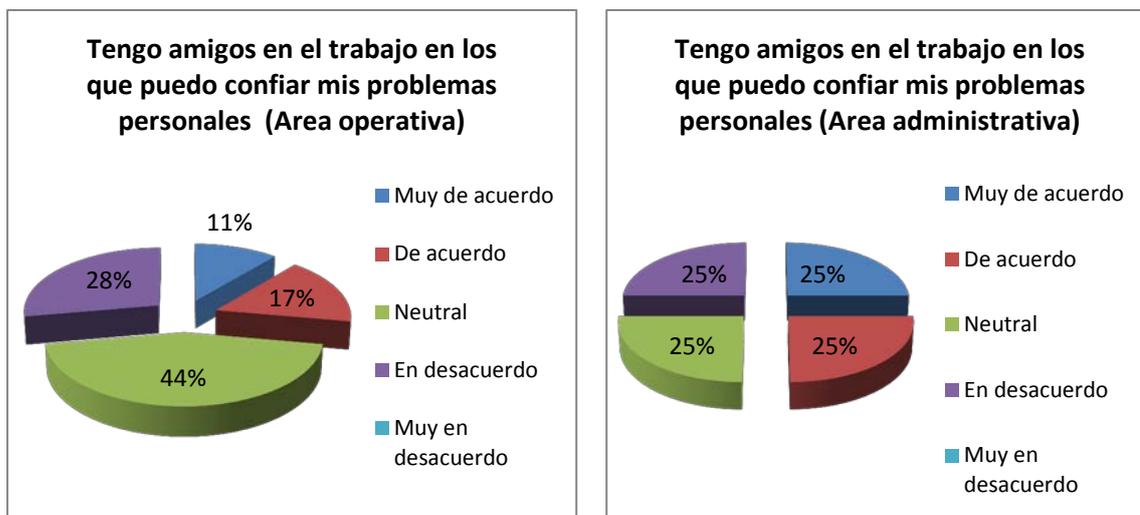
Resulta notorio que en el gráfico anterior, el 50% de los empleados del área operativa indica estar de acuerdo y el 17% muy de acuerdo, al afirmar que las personas de la empresa Plásticos Industriales S.R.L. son generosas y amigables. Los aspectos negativos están representados tan solamente por el 5% de la población en estudio y el 28% se muestra en neutro.

Con relación a los trabajadores del área administrativa, se puede apreciar claramente que el 75% señala estar de acuerdo y los restantes 25% muy de acuerdo al afirmar, que sus compañeros de trabajo son generosos y amigables. Esto quiere decir que en esta área no existen mayores problemas en cuanto a las relaciones sociales.

Estos resultados nos dan a comprender que la mayoría de los trabajadores de la empresa Plásticos Industriales S.R.L. consideran (además de lo anterior) que su lugar de trabajo es agradable, donde puede uno encontrar gente o compañeros con los que puede platicar de manera amigable y ser escuchado, a excepción de 33% de los empleados que se muestran indiferentes, se puede decir que no han logrado adaptarse a la organización y que probablemente, sean conflictivos y generen problemas sociales.

GRÁFICOS Nº 96 y 97

Confianza entre los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

Al contemplar los gráficos anteriores, claramente se puede evidenciar que una gran mayoría del personal del área de producción, siendo estos el 44% de los empleados se muestran en neutros, al afirmar que tienen amigos en el trabajo en los que pueden confiar sus problemas personales; y tan solo el 17% señala estar de acuerdo con la afirmación planteada, seguido por los 11% que señala estar muy de acuerdo y los 28% de la población estudiada se muestra en desacuerdo con esta afirmación.

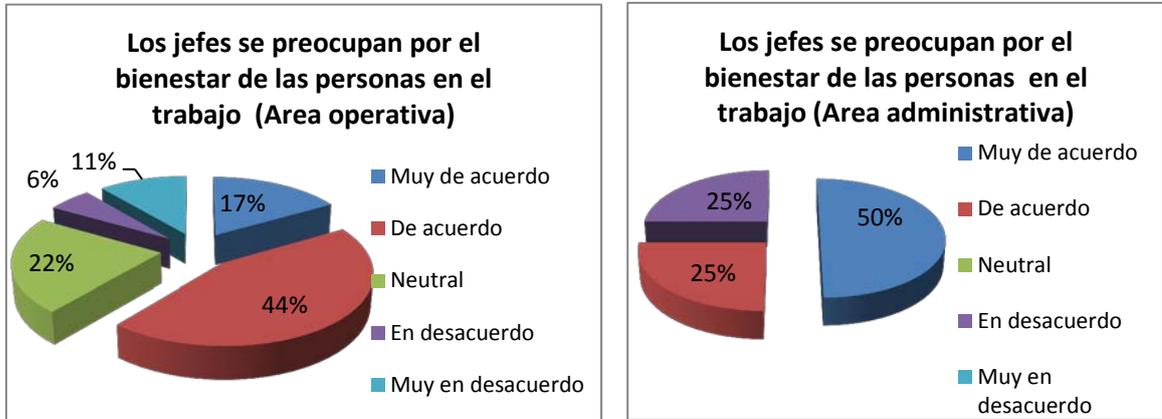
Con respecto a los empleados de la parte administrativa, 25% está muy de acuerdo, otros 25% de acuerdo en afirmar que tienen amigos en los cuales pueden confiar sus problemas personales; 25% se muestra en neutro y el restante se encuentra en desacuerdo.

Lo anterior nos indica que los empleados, aunque pueden conllevar una relación de amistad, compañerismo y camaradería: a la hora de confiar sus problemas personales o de la vida privada resultan ser más reservados.

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

GRÁFICOS N° 98 y 99

Importancia que se da a los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

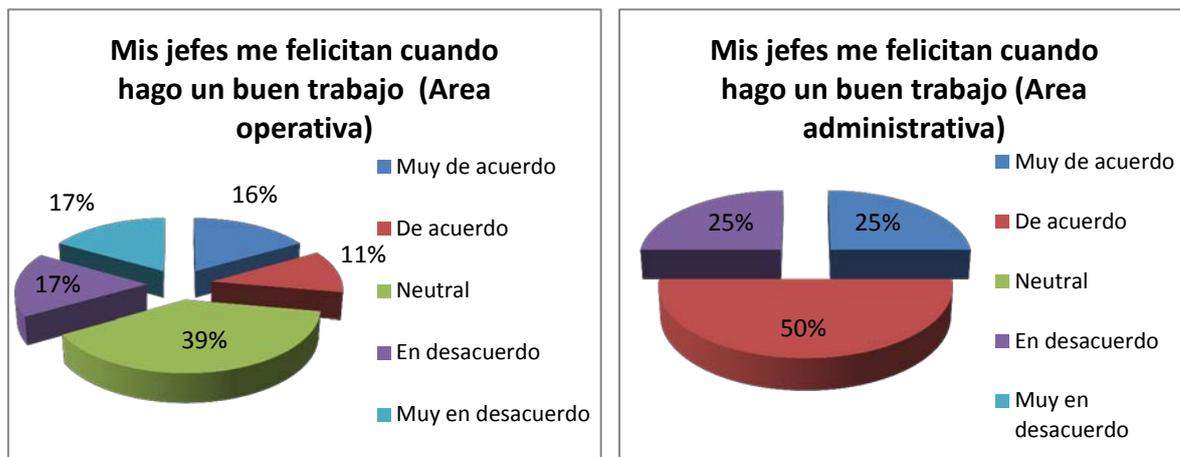
En el gráfico se muestra que existen 44% de los empleados, quienes señalan estar de acuerdo y el 17% muy de acuerdo en afirmar que los jefes se preocupan por el bienestar de sus empleados. Por otro lado, 11% está muy en desacuerdo con esta afirmación, seguido por 6% que también están en desacuerdo; y finalmente, 22% de los empleados se muestra en neutro.

Por otro lado, el personal del área administrativa, el 50% señala estar en muy de acuerdo, 25% de acuerdo en afirmar que los jefes se preocupan por el bienestar de los empleados; Los 25% restantes se muestra en desacuerdo con esta afirmación.

Como se pudo describir, la mayoría está de acuerdo con la afirmación planteada, y esto quiere decir que, estos sujetos tienen un mayor compromiso con la empresa que otros individuos que se muestran en desacuerdo.

GRÁFICOS Nº 100 y 101

Motivación a los trabajadores



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

En el gráfico anterior se visualiza que el 39% de los empleados del área administrativa se muestra en neutro, vale decir que se abstienen de la afirmación planteada, siendo estos una gran mayoría de los individuos que representa a esta área. Por otro lado 16% señala estar muy de acuerdo, seguido por el 11% que está de acuerdo en afirmar que sus jefes felicitan cuando hacen un buen trabajo. En contra se tiene al 17% de los empleados que se muestra en desacuerdo con esta afirmación.

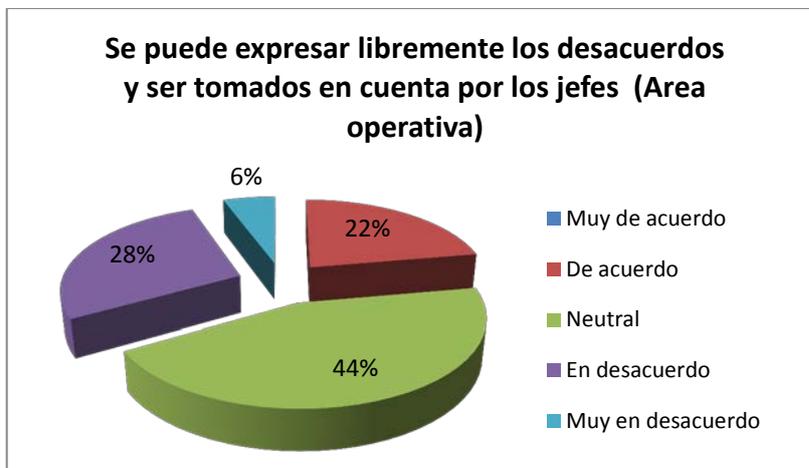
Con respecto a los empleados administrativos, resulta que el 50% afirma estar de acuerdo, seguido por 25% que está muy de acuerdo en decir, que sus jefes les felicitan cuando hacen un buen trabajo. Y en contra se tiene el 25% de los individuos que se muestran en desacuerdo con la misma.

Esto quiere decir que no existe un líder que se encargue de guiar, motivar a los miembros de la organización para que estos realicen las diferentes actividades que les corresponden de manera amena.

El elogio y aprecio sincero por el trabajo que realizan los empleados, resulta ser un elemento esencial en despertar un mayor compromiso con la organización y con el líder según Dale Carnegie, el cual se debe fomentar en la empresa plásticos Industriales S.R.L.

GRÁFICOS Nº 102 y 103

Participación de los empleados en la toma de decisiones



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa)

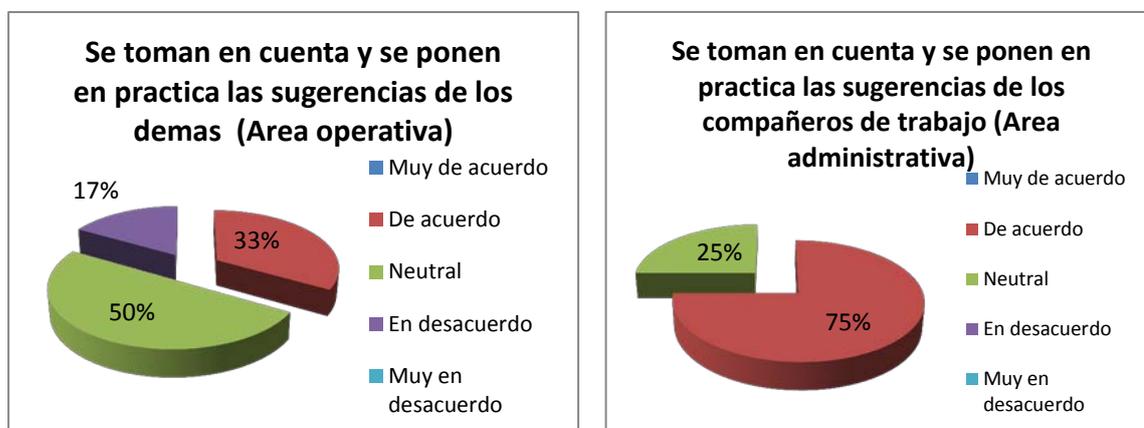
INTERPRETACIÓN

Al contemplar los resultados reflejados, claramente se puede observar que la porción de torta más grande se encuentra concentrada con un porcentaje de 44% quienes se abstienen de responder a la afirmación planteada, un 28% indican estar en desacuerdo y el restante se muestra en acuerdo.

Estos resultados señalan que en la empresa, la gran mayoría no expresa sus opiniones porque sienten que no serán tomados en cuenta por los jefes.

GRÁFICOS Nº 104 y 105

Participación de los empleados en las decisiones



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

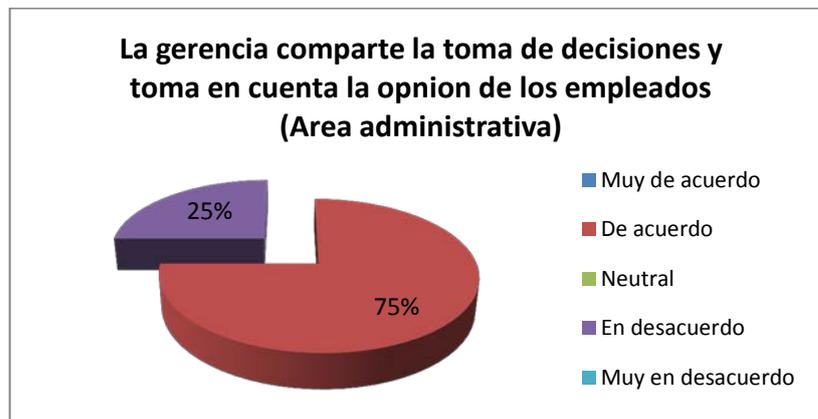
INTERPRETACIÓN

Se visualiza en el grafico anterior que el 50% de los empleados del área operativa se muestran en neutro, 33% de acuerdo y 17% se muestra en desacuerdo a la afirmación planteada de que si, se toman en cuenta y se ponen en práctica las sugerencias de sus compañeros de trabajo.

Con relación a los trabajadores de la parte administrativa, se evidencia que el 75% está de acuerdo y el resto se muestra en neutro. De esa manera, nuevamente se puede evidenciar que tienen un mejor desenvolvimiento en cuanto a las relaciones sociales en la organización.

GRÁFICOS Nº 106

Toma de decisiones de la gerencia



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área administrativa)

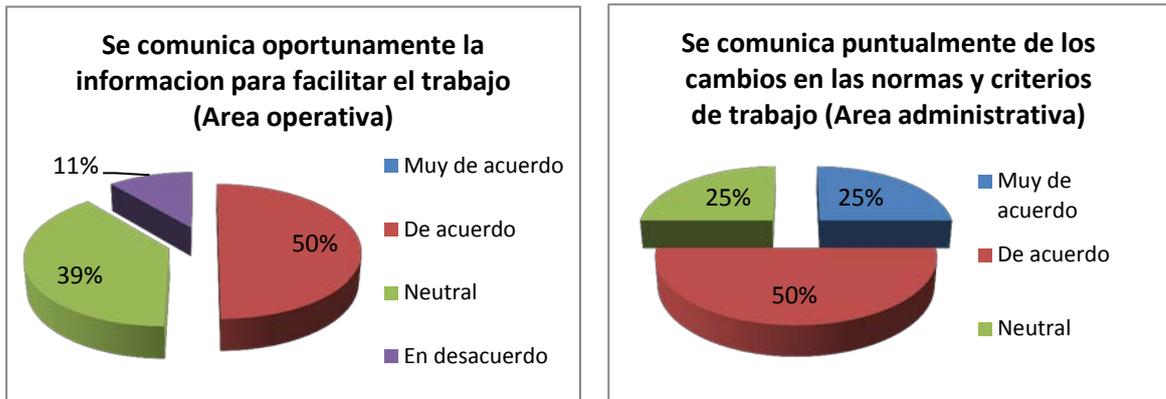
INTERPRETACIÓN

Al observar, el grafico anterior se puede evidenciar que el 75% de los empleados del área administrativa, señalan estar de acuerdo en que la gerencia comparte la toma de decisiones y 25% se muestra en desacuerdo con esta afirmación.

Este escenario que se presenta en la empresa (objeto de estudio) señala que se debe incentivar a que los empleados aporten nuevas ideas a la organización; el fomentar más la participación sería una buena estrategia en integrar a todo personal administrativo.

GRÁFICOS Nº 107 y 108

Comunicación en la organización



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

La información que presenta el gráfico anterior, evidencia que el 50% de los empleados del área operativa están de acuerdo en que se comunica oportunamente la información para facilitar el trabajo; 11% alega estar en desacuerdo y los restantes 39% se muestran en neutro.

De la misma manera, el 75% de la parte administrativa se muestra en acuerdo y el restante 25% se muestra en neutro. Estos resultados reflejan la deficiencia en los canales de comunicación principalmente en el área operativa.

GRÁFICOS Nº 109

Actitud frente a los problemas sociales



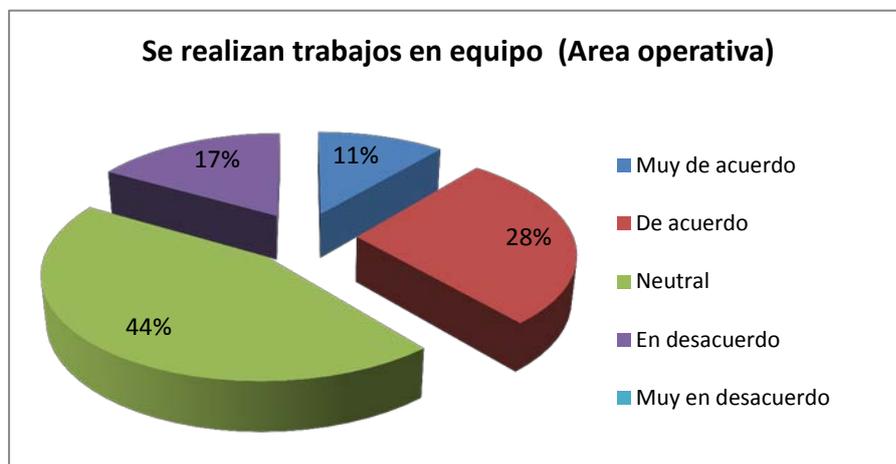
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa)

INTERPRETACIÓN

Según los datos reflejados en el cuadro anterior que representa a los empleados del área operativa, se pueden apreciar claramente, que el 45% se muestra en neutro, vale decir que se abstienen de afirmar o negar la afirmación planteada. Por otra parte, el 22% de los empleados señala estar de acuerdo, seguido por el 11% que señala estar muy de acuerdo. Estos datos revelan que en la organización, no se presta atención y con frecuencia se ignoran los conflictos sociales.

GRÁFICOS Nº 110

Trabajos en equipo



FUENTE: *(Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa)*

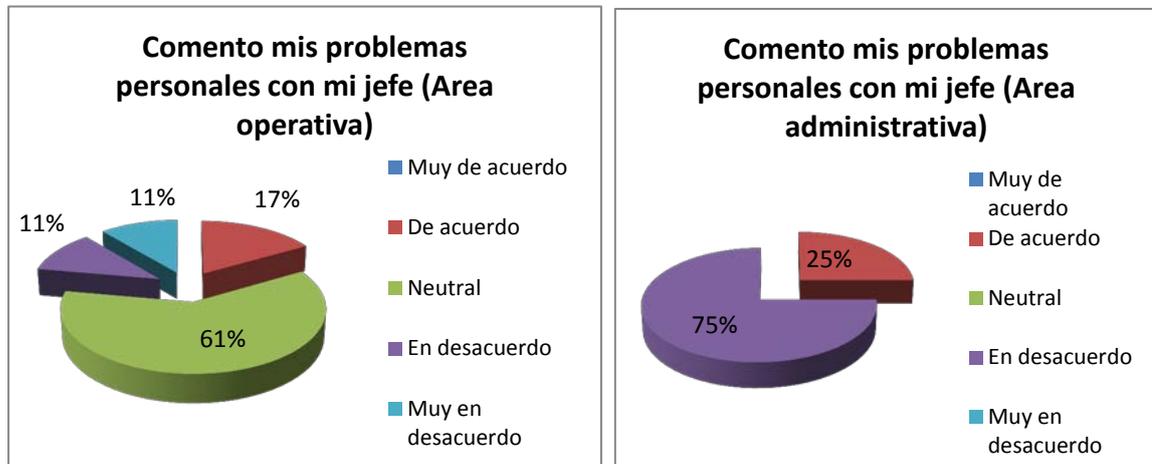
INTERPRETACIÓN

Tomando en consideración la información presentada en el gráfico anterior, se puede expresar que el 44% de los empleados se muestra en neutro, absteniéndose de esa manera, de la afirmación planteada. Por otra parte, el 28% señala estar de acuerdo, 11% muy de acuerdo y finalmente 17% se muestra en desacuerdo al afirmar que se realizan trabajos en equipos. Esto indica que normalmente, en la empresa no se realizan trabajos de este tipo.

RELACIÓN ENTRE JEFE Y SUBORDINADO

GRÁFICOS Nº 111 y 112

Confianza entre los jefes y empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

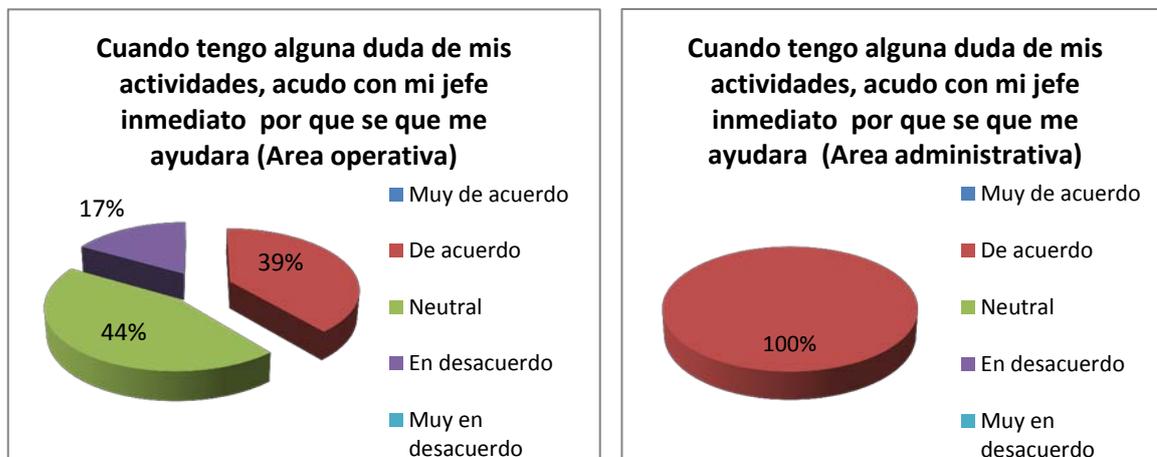
Basándose en los datos reflejados en los gráficos anteriores, se puede apreciar que el 61% de los empleados del área operativa, se muestran en neutro con respecto a la afirmación planteada; por otro lado, el 17% señala estar de acuerdo en que comentan sus problemas personales con sus jefes.

El 11% señala estar en desacuerdo, otra misma cantidad el 11% indica estar en muy de acuerdo al afirmar que comentan sus problemas personales con sus jefes. Estos resultados quieren decir que una gran mayoría de los empleados no confían en sus jefes inmediatos debido a que no tienen una relación basada en amistad y compañerismo.

De la misma manera, la gran mayoría de los empleados, siendo estos de 75% de la parte administrativa, señalan estar en desacuerdo y tan solo el 25% que representa a una sola persona, afirma que comenta los problemas personales con su jefe inmediato; en ese sentido, es preciso fomentar una relación que genere una mayor confianza, una relación de amistad entre el jefe y los subordinados para sembrar, confianza, compromiso y responsabilidad.

GRÁFICOS Nº 113 y 114

Percepción de los empleados sobre sus jefes



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa y administrativa)

INTERPRETACIÓN

En relación a los datos obtenidos y presentados en el grafico anterior, se puede observar que la gran mayoría de los empleados del área operativa, se abstienen, siendo estos el 44% del total, 39% señala estar de acuerdo, y los restantes 17% se muestra en desacuerdo con la afirmación planteada.

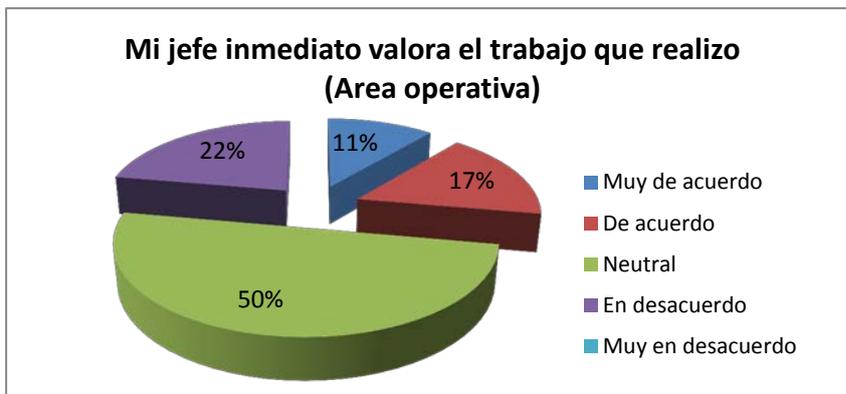
Estos 17% de los empleados, no confían en sus jefes, debido a que no han logrado a formar lazos de amistad y compañerismo; también podría deberse a que sus jefes inmediatos hayan llamado la atención sin motivos suficientes en ocasiones anteriores en vez de ayudarlos, orientarlos y motivarlos.

Lo más preocupante se concentra en los 44% de los empleados que se abstienen de la afirmación planteada; ya que esto puede significar que estos empleados no acuden ante sus jefes cuando tienen dudas sobre las actividades que estos desarrollan, lo cual genera un bajo nivel de desempeño laboral y por consiguiente se traduce en un bajo rendimiento económico para la organización; debido a los retrasos que significa el hecho de arreglárselos por si solos con las dudas que tienen.

Por su parte, el 100% de los empleados del área administrativa, señalan que, cuando tienen dudas con respecto a sus actividades acuden ante sus jefes inmediatos porque consideran que estos los van a colaborar.

GRÁFICOS Nº 115

Aprecio del trabajo desarrollado por los empleados



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa)

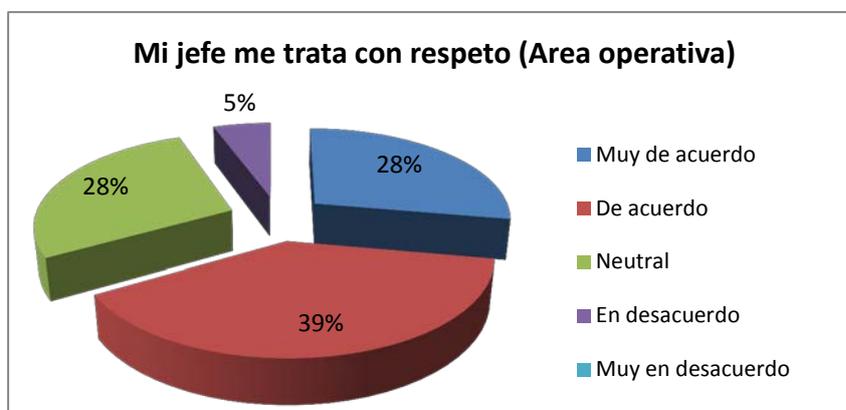
INTERPRETACIÓN

Como se puede reflejar en los datos anteriores, el 50% de los empleados del área de producción se abstienen de la afirmación planteada; por otro lado 17% señalan estar de acuerdo, seguido por el 11% muy de acuerdo al afirmar que sus jefes inmediatos valoran el trabajo que realizan.

También se evidencia que el 22% de los empleados del área de producción, sienten que sus jefes no valoran el trabajo que ellos desarrollan; esto se debe justamente a aquellas personas que no tienen buenas relaciones interpersonales con sus jefes.

GRÁFICOS Nº 116

Trato a los empleados



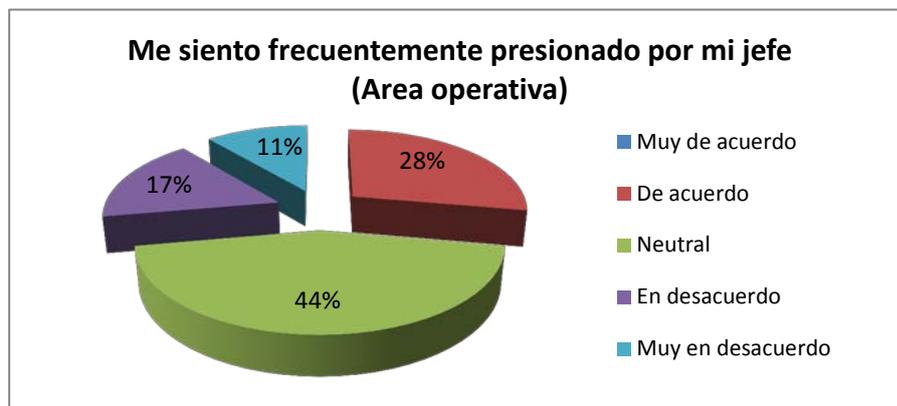
FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa)

INTERPRETACIÓN

La información reflejada en el gráfico anterior, evidencia que el 39% de los empleados del área operativa están de acuerdo, seguido por los 28% muy de acuerdo al afirmar que sus jefes les tratan con respeto. Por otro lado, 5% se muestra en desacuerdo con esta afirmación y un 28% de los empleados se muestran en neutro, vale decir que se abstienen.

GRÁFICOS Nº 117

Actitud de los empleados frente a sus jefes



FUENTE: (Escala de actitudes y opiniones de Likert; área operativa)

INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar fácilmente por medio de la información reflejada en el gráfico anterior que el 44% de los empleados del área de producción se abstienen de afirmar o negar con lo planteado, 17% señalan estar en desacuerdo, 11% en muy de desacuerdo a la afirmación planteada. Finalmente, resulta ser que 28% de los empleados del área operativa se sienten frecuentemente presionados por sus jefes.

En síntesis, los aspectos más relevantes resultan ser que la gran mayoría de los empleados no confían en sus jefes y no existe amistad, compañerismo lo cual se debe a la deficiencia en las relaciones interpersonales. Lo anterior genera un clima laboral inadecuado en la organización lo cual se traduce en moral baja y siendo una de las causas por las que se generan los conflictivos.

3.2. ETAPA II (ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA)

En la segunda etapa del análisis e interpretación de los resultados, se revelan datos relacionados con la información cualitativa -la parte subjetiva de la investigación- donde se da a conocer la información sobre las diferentes experiencias, perspectivas y opiniones de los empleados; principalmente sobre las relaciones interpersonales existentes en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. información que fue recolectada mediante encuestas (preguntas abiertas a los empleados del área operativa) y entrevistas (al gerente general, a la jefa de producción y dos personas del área operativa).

En la redacción de los resultados fue necesario eliminar frases y en algunos casos párrafos, la razón de esto fue, que en ocasiones la narración hacía referencia a algún nombre de sus compañeros de trabajo, y también se excluyeron cuando los textos eran muy redundantes o se alejaban del fenómeno de estudio. Finalmente se ha hecho referencia a todos los informantes en "Género Masculino" para poder evitar la identificación de los participantes en la entrevista, a excepción del Gerente General de quien se identifica claramente en la exposición sobre la información obtenida.

ENTREVISTA 1

3.2.1. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

1) ¿Se cuenta con estructura organizacional?

R. A lo que el gerente respondió que si se cuenta, sin embargo la estructura organizacional no se encuentra bien definida o no está formalmente diseñada.

2) ¿Se cuenta con misión visión, filosofía y valores corporativos?

R. Con relación a esta pregunta, resulta ser que no se cuenta con misión y visión muy bien establecidas, pero sobre todo, hace falta filosofía y valores corporativos que conduzcan a los miembros de la organización y de esa manera influyan en el comportamiento de los empleados.

3) ¿Existen reglamentos y políticas así como manuales de funciones, de procedimientos para el funcionamiento de la organización?

R. La información que se pudo obtener es que, si se cuenta con reglamentos y políticas internas, sin embargo falta trabajar, formalizarla y socializarla. En cuanto a los manuales de funciones y de procedimientos no existe en la organización manifestando que se requiere implementar estas.

4) ¿Se celebra la navidad, cumpleaños, día del trabajador y aniversario de la organización?

R. Si, se hace un compartimiento en navidad, en cumpleaños y en el día del obrero que es el 18 de mayo, donde los empleados –inclusive- traen a sus familias y de esa manera se trata de compartir entre todos los empleados, tanto del área administrativa como del nivel operativo. Sin embargo, no se celebra el aniversario de la organización.

5) ¿Qué tipo de sanciones existen en la organización por el incumplimiento de las normas?

R. Cuando un empleado no cumple con sus funciones adecuadamente o falta a las normas de la organización, la sanción que se aplica es descontarle de su sueldo según la gravedad del caso, en algunas situaciones puede ser descuento de uno o dos días de haberes.

6) ¿Qué opinión tiene sobre la relación de los miembros de la empresa?

R. Entre los socios tenemos una relación de confraternidad y trabajamos todos para la empresa, para adelantar y cumplir con la misión y visión lo cual es de ir hacia adelante y llegar a cubrir todo el mercado nacional con nuestros productos y con el tiempo tratar de introducirnos al mercado exterior.

En cuanto a los obreros de planta, también tienen una relación cordial y amigable; sin embargo, también es ahí donde se presentan mayores problemas sociales y conflictos interpersonales, esto se genera debido a que unos producen más que otros; por lo que aquellos empleados que producen más, empiezan a reclamar alegando que ellos trabajan más que otros, y los demás

por envidia, en ocasiones mueven sus máquinas para que su producción de aquellos empleados con alta manufactura disminuya.

Lo anterior también genera –complemento- a que entre los obreros se controlen en la producción y esto genera enemistad entre ellos, de esta manera, crecen los conflictos sociales en la parte operativa.

En cuanto a la relación que existe entre los empleados de la parte administrativa; señalo que no hay muchos problemas ya que coordinan directamente con el gerente y si alguna vez se genera algún inconveniente se reportan inmediatamente donde él.

7) ¿En el último mes, cuantas veces se presentaron los problemas sociales y de qué tipo?

R. En el último mes, se ha tenido inconvenientes principalmente en el área de producción, donde los operarios de dos máquinas presentaron conflictos, justamente por las razones ya mencionadas, además de que el encargado de planta no se lleva bien con alguno de estos empleados y esto genera susceptibilidad por parte del obrero. También manifestó que tienen muchas dificultades para manejar este tipo de problemas sociales.

8) ¿Qué tipo de incentivos existen en la empresa para que los empleados se sientan motivados?

R. Existe únicamente la remuneración, lo cual se le adiciona al aguinaldo del fin de año ya que este beneficio social no tiene impuestos. Vale decir que el fin de año, al aguinaldo de cada trabajador se le suma la recompensa; así por ejemplo, si el aguinaldo de un trabajador es de 2.000 Bs a esto se incrementa la recompensa según el trabajo realizado a lo largo de la gestión, suponiendo que corresponde una prima de 500 Bs, este trabajador recibirá un total de 2.500 Bs siendo este el tipo de incentivo que existe en la organización.

9) ¿La gerencia comparte la toma de decisiones con los empleados?

R. En algunos casos si, principalmente cuando se realizan la compra de maquinaria para la producción, donde se coordina con los obreros para ver si estos tienen la posibilidad de operar dicha máquina.

10) ¿Cuál fue la mejor experiencia que tuvo en la organización en cuanto a las relaciones sociales?

R. Siempre se trata de trabajar en el marco de amistad, compañerismo y camaradería y a los empleados se les considera como parte de la empresa.

11) ¿De qué manera se realiza la selección y reclutamiento de personal?

R. Primeramente se saca un aviso fuera de la misma empresa, más no se publica en periódicos debido a que al sacar anuncios por este medio, vienen gente de diferentes partes de la ciudad y esto no es conveniente pues gastan más en pasajes además de llegar tarde a la empresa.

Para la selección de personal existe dos parámetros que deben cumplir los aspirantes a ser miembros de la empresa, los cuales son: trabajo bajo presión y posibilidad de adaptarse a los turnos, cuando se habla de trabajo bajo presión se refiere a las exigencias que se le hace al empleado para el cumplimiento de sus tareas; en cuanto a los turnos, se trata de ver si tienen la posibilidad de trabajar en el turno para el cual se necesita el personal. Existen tres turnos: mañana, tarde y noche.

Otro de los aspectos que se toma en cuenta para la selección de personal es la edad, pues no se acepta gente que ya es muy mayor debido a que el encargado de planta es joven y si se contrata una persona mayor que él no le haría caso y esto generaría mayores conflictos sociales.

12) ¿Cree usted que los problemas sociales en la empresa afectan al desempeño laboral y el rendimiento económico?

R. Sí, porque a consecuencia de los conflictos sociales que ocurren en el área de producción, algunos trabajadores no cumplen con sus funciones como debía ser, por lo que no se ha podido entregar a tiempo con los pedidos y de esa manera se han perdido algunos clientes.

13) ¿Qué reglamentos cree que es necesario contar en la organización?

R. Los principales reglamentos que se necesitan son: el manual de funciones y de organización.

ENTREVISTA 2

3.2.2. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA ENTREVISTA AL ÁREA ADMINISTRATIVA

A continuación se revelara la información obtenida en la entrevista a uno de los principales encargados del área operativa, quien dio a conocer su opinión y su punto de vista con respecto a las relaciones sociales existentes en la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

1) ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en esta empresa?

R. A lo que manifestó el entrevistado que lleva 5 años trabajando en la empresa y que es muy cercano a los socios.

2) ¿Qué opinión tiene de las relaciones sociales que existen en la empresa?

R. Las relaciones sociales existentes en la empresa son buenas entre todos los empleados, es decir, todos se llevan bien y trabajan en el marco amistad, compañerismo y respeto entre los miembros de la organización.

3) ¿Cuáles fueron las experiencias más agradables que tuvo en la empresa en cuanto a las relaciones sociales?

R. Las ch'allas de los carnavales y los cumpleaños que se celebran para festejar a alguno de los compañeros, así por ejemplo: se organizó el cumpleaños del Gerente general de la empresa, donde estuvieron presentes todos los empleados del área operativa, encargados de planta, jefes de diferentes áreas, personal administrativo e inclusive los trabajadores antiguos de la empresa. Sin embargo esto no se realiza para todos los miembros de la organización por falta de recursos económicos.

De la misma manera se comparte en los carnavales, navidad, año nuevo y días del trabajador donde no falta una salteñada, refrescos y similares.

4) ¿Qué tan importante cree usted que son las relaciones sociales?

R. Considero que es sumamente importante el llevarse bien entre todos, en mi experiencia, trabaje en bancos donde ascendí gracias a mi habilidad de tratar y llevarme bien con mis compañeros de trabajo y no por mis méritos académicos, de ahí puedo decir que es muy importante comprender a las demás y llevarse bien entre todos y así generar un ambiente laboral adecuado en el lugar de trabajo.

5) ¿Qué tipo de relaciones sociales tiene actualmente con sus compañeros de trabajo?

R. Me llevo bien con todos los trabajadores de la organización, a excepción de un empleado, quien tiene una actitud muy indiferente ante los demás, además de no cumplir adecuadamente con sus funciones.

Considero que esta persona es antisocial, pues no comparte y en ocasiones hasta se olvida de saludar y eso es algo incómodo para todos.

6) ¿Cuál es la relación que tiene con sus empleados?

R. Como dije anteriormente, buenas y aunque vengo a trabajar solamente tres días a la semana, estoy en constante comunicación con ellos y tengo el número telefónico de todos los empleados y llamo a quien sea en cualquier momento para ver cómo se está llevando adelante con las actividades programadas de producción.

Sin embargo mayormente se coordina con los encargados de control de calidad la Sra. Nancy Hilaquita y Rubén.

También argumento que tiene el conocimiento de todo el proceso productivo y en ocasiones se pone a trabajar en una de las máquinas como un obrero más y así dar a conocer que en la empresa todos son iguales.

7) ¿Qué perspectivas tiene para que se pueda mejorar las relaciones sociales en la organización?

R. Para que se pueda mejorar las relaciones sociales en la empresa, se requiere delegación de funciones, si bien todos tienen conocimiento de las

actividades que deben desarrollar, pues si se genera ciertos inconvenientes en los nuevos empleados, así por ejemplo, en la parte administrativa no cumplen satisfactoriamente con sus obligaciones y después resulta ser que la empresa es quien pierde por esta ineficiencia laboral.

8) ¿De qué manera cree usted, que los problemas sociales han perjudicado a rendimiento económico de la empresa?

R. En mi opinión, perjudica en la pérdida de los clientes porque hay ocasiones en las que el jefe de ventas hace compromisos que no se puede cumplir y es difícil coordinar con él, además de los otros problemas sociales se han perdido clientes por no entregar los pedidos a tiempo.

9) ¿Qué reglamento cree que es necesario contar en la organización?

R. Uno de los reglamentos que es muy necesario y que se requiere en la empresa es el manual de funciones.

ENTREVISTA 3

3.2.3. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA A LOS MIEMBROS DEL ÁREA OPERATIVA

En las siguientes líneas se expondrá las vivencias, experiencias y la opinión que tienen respecto a las relaciones interpersonales en el área operativa. Para esta sección, se entrevistó a dos empleados (de manera conjunta, por lo que la revelación de datos se muestra de la misma manera) que se encuentran más de dos años al servicio de la empresa.

1) ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado a la organización, que es lo primero que le comenta?

R. Primeramente se les da la bienvenida a la empresa y dar a conocer a lo que se dedica, comentarles sobre ciertas normas como los horarios de ingreso, descanso y salida. También se les comenta sobre sus funciones en la organización y se les recomienda a todos que siempre pregunten sobre cualquier duda que tuvieran en el desarrollo de sus actividades.

2) ¿A quiénes puede identificar como personajes ilustres de la Empresa?

R. Se podría considerar como personaje importante de la organización al Lic. Ricardo Nogales Quispe, ya que además de ser uno de los fundadores de la empresa y actual gerente general, es una persona solidaria y comprensible con los empleados.

3) ¿Según ustedes, cuál cree que es el compromiso que existe por parte de los empleados del área de producción con la empresa?

R. Consideramos que no existe un compromiso pleno hacia la organización, debido a los constantes conflictos sociales e interpersonales que existe en la planta entre los empleados, lo cual es a diario.

4) ¿Cuál creen que son las razones por las que se generan estos conflictos en la planta?

R. Diríamos que no existe comprensión entre ellos y quizá otros de los factores que inciden a esto es el estrés laboral, un trabajo rutinario y repetitivo que existe en la organización. Sin embargo consideramos que el uso de un lenguaje agresivo es el principal elemento por la que se generan las discusiones, riñas lo cual genera deficiencia en las relaciones sociales.

5) ¿Cuál es la solución que dan los jefes a estos conflictos sociales?

R. En cuanto a la solución creemos que es muy difícil y los mismos jefes hacen poco para solucionarlo, más al contrario empeora la situación cuando un empleado se va a quejar al gerente, pues sus compañeros le ven mal y se gana un mayor enemistad con otros. También manifestaron que las discusiones en la planta entre los obreros ocurren a diario y -normalmente- solo se da a conocer al gerente cuando el problema está fuera de control.

6) ¿Cómo creen que se podría solucionar estos conflictos sociales?

R. Sería de mucha utilidad y ayuda contar con reglamentos o normas que guíen y sancionen estos comportamientos de los empleados y que a la vez, ellos tengan en pleno conocimiento de la existencia de estos.

7) ¿De qué manera cree que afecta esto en el rendimiento de los trabajadores?

R. Bueno, los conflictos sociales hace que los compañeros no trabajen en toda su capacidad por lo que a veces se retrasa la producción.

8) ¿De qué manera coordinan con sus jefes el desarrollo de las actividades en la organización?

R. En cuanto a la coordinación, diríamos que es escasa ya que los jefes normalmente no se encuentran en la empresa, además de que la jefa de producción trabaja medio tiempo y tres veces a la semana.

9) ¿Qué tipo de incentivos existe en la organización?

R. En cuanto a los incentivos, se puede decir que no existen en la actualidad. Sin embargo si existía antes, pero se cometía el error de proporcionar la recompensa a las personas equivocadas a quienes no correspondía realmente.

10) ¿Se trabaja horas extras en la empresa?

R. Si, se trabaja horas extras en la empresa y muchas veces, la demanda de los productos supera la capacidad de producción de la organización. Una de las principales razones por las que se tiene que trabajar horas extras en la organización es que el jefe de ventas o comercialización, hace contratos con los clientes que la empresa no está en la capacidad de cumplir, por lo que se tiene que trabajar más horas e inclusive los domingos.

11) ¿Qué es lo que más les gusta de la empresa?

R. Lo que más nos gusta de la empresa, es el pago puntual, nuestros horarios de trabajo y los beneficios sociales en lo personal; manifestaron los entrevistados con relación a esta pregunta.

12) ¿Se celebran los aniversarios y cumpleaños en la empresa?

R. Si, se celebran los aniversarios como el día del fabril, día del trabajador y carnavales; sin embargo en cuanto a los cumpleaños normalmente no se toma

encuentra en la parte operativa, solo se hace celebración de los jefes o de la parte administrativa.

13) ¿Qué tipo de actividades de socialización y de compartimiento se realizan en la empresa?

R. En cuanto a las actividades de socialización y compartimiento, no existen muchas en el área operativa debido a los conflictos interpersonales existentes, así por ejemplo; en ocasiones se realizaron campeonatos entre los empleados de la empresa, el cual se dejaron sin concluir debido a las peleas existentes en el equipo que pierde, por lo que algunos jugadores deciden ya no participar más en los partidos y de esa manera se suspende.

3.2.4. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA ENCUESTA AL ÁREA OPERATIVA

En el presente apartado se presentaran los aportes realizados por los empleados de la parte operativa -vale decir del área de producción- a quienes se les ha planteado preguntas abiertas a través de las encuestas aplicadas (junto con las escalas de actitudes y opiniones de Likert) para la recopilación de la información concerniente a las relaciones interpersonales existentes en esta área de la empresa.

1) Mencione al tipo de personas con los que te gustaría y no te gustaría trabajar.

R. Con relación a esta pregunta, los resultados de la encuesta nos revelan que a la gran mayoría de los empleados del área operativa les gustaría trabajar con personas: responsables, respetuosos, colaboradores, sociables, solidarios y que tengan ganas de trabajar; con relación a los aspectos negativos, manifestaron que no les gustaría tener como compañeros de trabajo a las personas que sea todo lo contrario a lo mencionado, además de que sean egoístas y se muestren molestos por cosas por menores.

2) Mencione a dos personas con las que pasas el tiempo libre y consideras tu amigo en la empresa.

R. Según los resultados, se revela que la gran mayoría de los empleados consideran como sus amigos a las personas como: Santos, Rubén, Wilson, Edgar, Luis, Jesús y Javier. Esto indica que estas personas son más sociables en el área de producción a diferencia de las otras y como resultado de esto, se puede decir que son las personas más influyentes en la empresa, principalmente las primeras tres de la lista quienes resultan ser los líderes informales del área operativa.

3) ¿Indique cuantas veces ha ayudado en el último mes a su compañero de trabajo y en qué actividades?

R. Los datos señalan que tan solo 3 personas alegan haber ayudado muchas veces en aspectos como manejar las maquinarias, guiarles en sus funciones a aquellos empleados que son nuevos o se encuentran poco tiempo trabajando en la organización. También señalan haber colaborado en despacho de mercadería, en descargues de los materiales para la producción como las cajas de envases y además de auxiliar a sus compañeros en las fallas de máquinas.

4) Mencione por lo menos tres aspectos que le gustan de la empresa.

R. Una gran mayoría de los empleados, señalaron que les gusta principalmente el pago puntual, seguido por la limpieza y el orden en el lugar de trabajo, compañerismo y la solidaridad del gerente general (Sr. Ricardo Nogales Quispe) pues señalan que es una persona comprensible y que les ha colaborado a muchos de los empleados en algún momento.

Estos resultados significan que la empresa es responsable con sus empleados en cuanto a los pagos y que se preocupan por ellos principalmente el Lic. Ricardo Nogales, a quien los consideran como un personaje ilustre de la empresa, por lo que este es un hombre bastante influyente e importante.

5) ¿Qué reglamentos cree usted que es necesario tener en la empresa?

R. La gran mayoría de los empleados señalan que hace falta reglamentos que guíen hacia la disciplina –principalmente- puntualidad, responsabilidad, respeto a los demás y sanciones para los que no cumplan. También señalan que hacen falta ropas más adecuadas para el trabajo.

6) ¿Qué cree usted que hace falta para mejorar las relaciones de amistad en la empresa y por donde se debería de empezar?

R. Con relación a este apartado, los empleados señalan que para mejorar las relaciones de amistad hace falta compartimientos, pues indican que no se conocen muy bien entre ellos. Para esto sugieren las salidas de campo y actos deportivos ya que ellos consideran que esto ayudaría a conocerse mejor; Por otro lado, también indican que se debe empezar –al mismo tiempo- a respetarse entre compañeros, a cooperarse más y dejar a un lado los problemas personales al tratar con los demás.

7) Mencione las veces que tuvo peleas, riñas o disgustos con sus compañeros de trabajo en el último mes.

R. La gran mayoría de los participantes, prefieren no responder a esta pregunta siendo un total de 60% y los pocos que dieron a conocer su opinión, entre ellos 20% señalan que como máximo tuvieron 2 peleas en el transcurso del mes y el restante indica que tan solo una vez ha tenido riñas o disgustos con sus compañeros de trabajo en el último mes.

8) ¿Cuáles fueron las razones de estos disgustos? Mencione tres

R. Los empleados en dar a conocer su opinión fueron los mismos que participaron en la pregunta anterior y las mismas personas que se abstuvieron en responder anteriormente, también no respondieron en la presente pregunta.

En cuanto a los resultados obtenidos con respecto a las razones de los disgustos que tuvieron con sus compañeros de trabajo se puede apreciar que se debe a: la utilización de un lenguaje agresivo, debido al vocabulario limitado que poseen algunos empleados del área producción; también se debe a la envidia, chisme y de no cumplir adecuadamente con sus funciones.

Además de esto, señalaron que otro de los aspectos que incide en los conflictos sociales, es la preferencia que tienen los jefes por algunos empleados del área de producción.

9) ¿Qué fue lo que más le molesto para pelear o disgustarte con tus compañeros? Mencione tres aspectos

R. Los participantes nuevamente señalaron que lo más molesto e intolerable fue: que les griten, la falta de respeto, egoísmo, envidia, el uso de un lenguaje agresivo ante ellos y mal entendidos. También señalan ser menospreciados por alguno de sus compañeros y que en ocasiones les llaman la atención con exageraciones del caso y esto conduce al resentimiento.

Lo anterior genera moral baja en los empleados y por consiguiente no rinden como debía de ser, ocasionando pérdidas en las cantidades de producción y por ende disminuyen las rentabilidades de la organización.

10)¿Crees que se pudo haber evitado? Indique cómo.

R. Según los resultados obtenidos, se puede apreciar que los empleados señalan que si se pudo haber evitado estos conflictos y esto a través de respeto mutuo entre sus compañeros, empleando la comunicación en todos los sentidos, con un lenguaje claro y sincero.

11)¿Qué le diría ahora a estos compañeros con los que tuvo peleas en el último mes?

R. Los participantes respondieron que pedirían respeto mutuo entre sus compañeros; que cambien de actitud, a reflexionar, que les valoren y se hagan pasar el enojo antes de actuar y sean tratados por igual. Uno de ellos respondió que les pediría disculpas por haber actuado de esa manera.

Posiblemente estas palabras quieren decir que antes de pedir disculpas, así como uno de los empleados señala que actuaría, los demás esperen a que se les pida disculpas antes que ellos a los otros.

12)¿Qué cree que se puede hacer para no tener este tipo de peleas o disgustos con los compañeros de trabajo?

R. A esta pregunta, los empleados señalaron que se debía contar con normas de trabajo que no permitan que suceda este tipo de actos, pero sobre todo

respetarse entre los compañeros, solucionar los conflictos a través del diálogo y también sugieren aislarse de aquellas personas que consideran negativas. También recomendaron tener un mayor cuidado en seleccionar a los empleados de nuevo ingreso.

13) ¿Qué sugerencias daría a la empresa para que se mejore las relaciones sociales?

R. Finalmente, los empleados recomendaron ver los problemas sociales existentes en la empresa, más de cerca, piden a la organización involucrarse y traten de solucionar este tipo de conflictos sociales existentes en el área operativa; sugieren también un trato igualitario, capacitar antes de incluir al trabajo a los nuevos miembros, charlas educativas por mes y mayores incentivos como bono por puntualidad y bonos de producción.

3.3. ETAPA III

(ANÁLISIS GENERAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES)

Finalmente, en la tercera etapa del presente capítulo se realiza un análisis general de la investigación, donde se exploran los distintos niveles del problema de estudio que atravesó la investigación; dando a conocer los resultados de las etapas anteriores en base a la información cualitativa y cuantitativa para un abordaje más completo e integral del fenómeno estudiado.

3.3.1. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta primera sección, se realizara un análisis general de la variable independiente en base a la investigación cualitativa y cuantitativa (expuestos en las etapas anteriores) en base a los diferentes elementos de la cultura desarrolladas en la investigación de campo.

3.3.1.1. FILOSOFÍA, SÍMBOLOS Y DEMÁS ASPECTOS FORMALES

La información cualitativa y cuantitativa expuesta en las etapas anteriores con relación a estos elementos de la cultura organizacional, nos revelan que: no existe filosofía y valores corporativos que orienten los comportamientos, las actitudes y los sentimientos de los empleados, tampoco se cuenta con un

organigrama formalmente diseñado por lo que no existe canales de comunicación muy bien establecidas.

No se cuenta con políticas, normas y reglamentos formalmente establecidas en la empresa, así como tampoco existen manuales de funciones, de procedimientos y de descripciones de cargos; lo cual se traduce en que los empleados no cumplan con sus funciones de acuerdo a las exigencias del cargo, por lo que se exigen entre ellos en cuanto a las cantidades de producción. Esto genera conflictos sociales y por ende a la deficiencia en las relaciones interpersonales de la organización.

La información obtenida también revela que no se conocen las historias sobre la creación de la empresa y anécdotas, y de todos los empleados solo aquellos que tienen una mayor antigüedad conocen sobre estos aspectos en la organización; esto indica que no existe socialización con respecto a estos aspectos en la empresa.

En cuanto a los personajes ilustres de la organización, se ha encontrado que los empleados consideran una persona con estas características a Lic. Ricardo Nogales Quispe, pues así como revela la información cualitativa, señalan que es una persona solidaria y comprensible con los empleados, por lo que se ha ganado respeto y aprecio por parte de sus trabajadores.

Otro de los aspectos favorables que se pudo revelar con relación a estos elementos de la cultura organizacional en la empresa objeto de estudio, es que se cuenta con gráficos, pautas y señales de comunicación que sirven como guías a los empleados a la hora de manipular las diferentes maquinarias del área de producción y así poder desarrollar con las diferentes actividades que les corresponden a cada uno de los trabajadores.

3.3.1.2. PATRONES DE CONDUCTA

Antes de entrar con el análisis de este segundo elemento de la cultura corporativa o cultura empresarial conviene señalar, que cuando se habla de patrones de conducta, se hace referencia a los comportamientos visibles y

audibles de los miembros, eventos ceremoniales, los comentarios escritos, hablados y los comportamientos gerenciales típicos.

En base a esta introducción y la información expuesta en las etapas anteriores, se evidencian que entre los patrones de conducta que se pueden apreciar en la empresa son: la celebración de navidad, cumpleaños, días del trabajador donde casi todos los empleados son participes. Sin embargo, no existe ningún tipo de ceremonias con relación al aniversario de la organización, esto indica que los altos mandos no fomentan la cultura de la empresa.

En cuanto a la relación que existe entre los jefes con sus empleados es, en cierta forma, un trato igualitario así como manifiestan el 50% de los empleados del área operativa y el 100% de los trabajadores del área administrativa, quienes señalan que se les trata a todos por iguales.

Otro de los patrones de conducta que revela la información obtenida a través de los diferentes instrumentos cualitativos y cuantitativos es: que no se realizan normalmente ninguna actividad fuera de la empresa, esto se debe a que no existen buenas relaciones sociales entre los diferentes empleados de la organización debido a la existencia de conflictos interpersonales.

3.3.1.3. NORMAS Y VALORES

La diferencia entre normas y valores es: que las normas establecen los tipos de comportamiento de un grupo de personas, los cuales pueden ser escritas y no escritas; además de esto, abarcan aspectos tales como manejo de las emociones, relaciones sociales y están estrechamente asociados con los valores; mientras que los valores distinguen y especifican lo que es más importante para los miembros de una organización en el comportamiento cotidiano así como señala Gareth Jones 2004.

Como ya se ha señalado con anterioridad cuando se analizó los aspectos formales de la organización, no se cuenta con filosofía, normas y valores corporativos formalmente establecidas, lo cual hace más difíciles el sociabilizar y de esa manera orientar el comportamiento y las actitudes de los empleados.

En la información de la primera etapa, se puede evidenciar que sumados entre aquellos que se muestran en neutro, los que están en desacuerdo y muy en desacuerdo con respecto a la pregunta: “si existe amistad, compañerismo, solidaridad y respeto en la empresa” se hace un total de 40% de los empleados del área operativa; lo cual significa que estos valores humanos son escasas en el área de producción, sin embargo esta figura cambia en la parte administrativa donde sí se evidencia la práctica de estos valores humanos.

3.3.1.4. SUPUESTOS Y CREENCIAS

Los supuestos constituyen el aspecto central y más importante de la cultura organizacional. Los supuestos se refieren a paradigmas o modelos mentales sobre las relaciones con el entorno, la naturaleza de la realidad, actividad y las relaciones humanas. Desde la perspectiva de los miembros, el conjunto de los supuestos básicos es la verdad o lo que ellos asumen o creen que es real y no está en discusión. Lo anterior influye directamente en los patrones de comportamiento de los miembros de una organización.

La información expuesta con anterioridad, señala que el 56% de los empleados del área operativa indica que no existe un buen ambiente laboral, lo cual representa algo más de la mitad de todos los trabajadores que tienen esa opinión, esto se debe a que existe deficiencia en las relaciones sociales así como demuestran las entrevistas realizadas.

También se puede apreciar que algo más del 50% de los empleados del área operativa -como en el caso anterior- señalan que sus jefes no valoran el trabajo que ellos desarrollan, así como tampoco existe motivación e incentivos de parte de ellos; por otro lado, los del área administrativa señalan todo lo contrario, además de alegar que su lugar de trabajo es agradable. Estas evidencias indican que no existen líderes que motiven y alienten a los miembros de la organización en el área operativa.

Estos resultados revelan que los empleados no tienen una buena percepción sobre la organización; aunque solo llega a ser la mitad, podría generar una imagen negativa en los nuevos miembros de la empresa. Por lo anterior es necesario que la empresa trabaje en fortalecer su cultura empresarial.

3.3.1.5. SOCIALIZACIÓN, RESPONSABILIDAD, COMPROMISO E INNOVACIÓN

Otro de los elementos de la cultura organizacional que fue necesario e importante investigar es sobre la socialización, responsabilidad, compromiso e innovación: que permiten a una empresa mantener viva la cultura, además de que estos elementos permiten identificar el tipo de cultura existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. y así contribuir a conseguir el segundo objetivo específico de la presente investigación.

Como se pudo apreciar en la primera etapa del presente capítulo, 39% de los empleados del área operativa señalan conocer sobre los objetivos de la empresa y 75% de los empleados del área administrativa es de la misma opinión. Lo cual indica que no se socializa los objetivos de la empresa a los trabajadores del área de producción, pero sí con los administrativos.

La información recolectada y expuesta también evidencia que se toman las decisiones que son aceptadas por la mayoría de los empleados del área operativa, por lo que esto nos demuestra que se practica un tipo de liderazgo democrático en la organización.

Por otro lado, una mayoría de los empleados indican que se les trata de dar el ejemplo a los nuevos sobre los valores que se deben practicar en la empresa, los cuales son: cooperación entre compañeros, amistad, responsabilidad, honestidad y otros. Sin embargo –como revela la información cualitativa-indirectamente los empleados del área operativa, influyen a que los nuevos miembros actúen con cierto temor y sientan inseguridad por los conflictos interpersonales, que con frecuencia se suscitan en el área de producción. Esto indica que la socialización de las normas y –sobre todo- de los valores es escasa en la organización.

En cuanto a la responsabilidad y compromiso, los datos de la investigación revelan que una mayoría de los empleados no tienen este sentimiento; debido a que el ambiente laboral del área de producción es algo pesado, lo cual genera a que los trabajadores no se sientan comprometidos e identificados con la empresa.

Respecto a la innovación, los datos reflejan que un 50% de los miembros, señalan que se intentan nuevas formas de desarrollar con las actividades, los mismos indican que tienen una facilidad de adaptarse a los cambios. Sin embargo, se hace necesario en la organización un líder que fomente el cambio con la finalidad de disminuir el estrés laboral y mejorar así el clima laboral.

3.3.2. ANALISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

En este apartado se realizara un análisis general de la variable dependiente de la investigación, lo cual es “las relaciones interpersonales”; para este propósito se utilizara la información revelada en las etapas I y II del presente capítulo, vale decir que el análisis se efectuará en base a la investigación cualitativa y cuantitativa para así poder conocer y analizar esta variable.

3.3.2.1. PERSONALIDAD

La mayoría de los trabajadores de la organización, señalan estar de acuerdo con sus vidas privadas -lo cual- es un indicador de que se sienten satisfechos con su vida privada y laboral, son personas que presentan niveles de tensión más bajos; quienes también consideran tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. Estos trabajadores tienen rasgos de personalidad con estabilidad emocional y son más extrovertidos.

Una gran mayoría de los empleados, siendo estos de 72% del área operativa, indican que existen días en que se sienten deprimidos, de los cuales el 55% señala que preferiría estar solos o aislarse de sus compañeros de trabajo.

Lo anterior genera niveles de tensión más altos en estos individuos, siendo vulnerables a los estallidos emocionales, asaltos nerviosos y son más susceptibles de generar conflictos en la organización, creando así problemas con sus compañeros de trabajo.

Por su parte, la falta de líderes que perciban los conflictos en sus etapas iniciales entre los empleados, hace que se de viabilidad a la generación de estos problemas sociales y vaya creciendo como una bomba en el tiempo.

De esta misma manera, la falta de normas contribuye a que se desarrollen este tipo de comportamientos y actitudes en el área de producción de la empresa.

Por lo anterior, es necesario contar con personas que tengan como parte de sus funciones, el tratar de manejar y resolver los problemas sociales, a través de las diferentes técnicas del manejo de conflictos, negociación y que tenga la capacidad de percibir el sentimiento de ambas partes.

3.3.2.2. EMPATÍA, AMISTAD, COMPAÑERISMO Y HABILIDADES SOCIALES

Una gran mayoría de los empleados del área operativa siendo estos de 67%, señalan que existe amistad y compañerismo en la organización, quienes además, consideran que tienen buenas relaciones de trabajo con sus compañeros. Lo anterior se debe a que cada empleado tiene alguien con quien contar en la empresa y que no se debe al hecho de tener buenas relaciones de amistad con todos sus compañeros.

Al preguntar si confían en sus compañeros de trabajo, tan solo el 28% de los empleados respondieron estar de acuerdo. Esto se debe a la deficiencia de las relaciones interpersonales que existe en la organización.

Estos conflictos sociales se generan (así como nos revela la información cualitativa) como resultado de la utilización de un lenguaje agresivo y limitado, además del egoísmo, chisme y no cumplir adecuadamente con sus funciones por parte de algunos empleados del área de producción. Al no existir soluciones a estos inconvenientes por parte de la gerencia; estos continúan a diario, creando un clima organizacional inadecuado donde los trabajadores se sienten estresados y menos comprometidos con la organización.

En cuanto a los empleados del área administrativa, resulta ser que casi todos, trabajan en el marco de respeto, comprensión, amistad y compañerismo. Sin embargo, también se presentan ciertos problemas entre algunos miembros de esta área, lo cual se debe a la indiferencia y el incumplimiento de funciones de algunos empleados.

En conclusión se puede expresar que los empleados consideran tener buenas habilidades sociales para tratar con sus semejantes; sin embargo, en la práctica no resulta así, pues como si pudo observar, no todos tienen buenas

relaciones interpersonales con sus colegas de trabajo y al contrario (aunque solo es una minoría) generan conflictos sociales que se expande en todos.

3.3.2.3. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

Más del 50% de los empleados de la empresa, manifestaron que los jefes se preocupan por el bienestar de ellos, lo cual se debe a la solidaridad y comprensión que reciben del gerente de la empresa como se muestra en la información cualitativa; puesto que el resto de los empleados no se sienten identificados y se muestran con menor compromiso hacia la organización debido a la deficiencia de las relaciones interpersonales.

En cuanto a la motivación, los empleados señalaron que no existen incentivos cuando se desarrollan muy bien con las actividades, lo cual es otro de los factores que inciden a un menor nivel de compromiso hacia la organización. Esto se debe a la falta de líderes que se preocupen por el bienestar de los aspectos emocionales de las personas.

En cuanto a la toma de decisiones, tan solo el 22% señala estar de acuerdo en indicar que se puede expresar libremente los desacuerdos; el restante señala lo contrario, expresando además que no se toman en cuenta las sugerencias de los demás.

Sin embargo los empleados del área administrativa indicaron que la gerencia si los toma en cuenta sus sugerencias para la toma de decisiones; esto quiere decir que si se las considera al área administrativa más no así al área de producción. Por otro lado, cuando se trata de las decisiones que están estrechamente relacionados con el área operativa (como la compra de maquinarias) si los hace partícipes tomando en cuenta sus sugerencias y opiniones así como revela la información cualitativa.

Con respecto a los canales de comunicación existentes en la empresa, los resultados reflejan que estas son más eficientes en el área administrativa con relación al área operativa. Esta situación genera retrasos en la producción o simplemente no se realizan de una manera eficiente con el trabajo.

En cuanto a la resolución de conflictos, el 67% de los empleados del área operativa señalaron que no se resuelven los problemas sociales porque no existe -muchas veces- instancias donde se pueda acudir, ya que los jefes no se encuentran todo el tiempo en la empresa, además de que si uno se queja con el gerente los problemas sociales estallan con más fuerza entre los empleados.

3.3.2.4. RELACIÓN ENTRE JEFE Y SUBORDINADO

Con respecto a las relaciones interpersonales entre los jefes y los empleados, los resultados revelan que no existe confianza entre ellos, debido a la falta de comunicación y no se han forjado los lazos de amistad de ninguna de las partes. Por lo anterior, los obreros no acuden ante ellos cuando presentan alguna dificultad en las actividades que desempeñan porque sienten que no recibirán colaboración de parte de ellos.

Las informaciones expuestas en las etapas anteriores, revelan que es necesario que los representantes de la empresa objeto de estudio, vean más de cerca los problemas sociales que se suscitan por la deficiencia en las relaciones interpersonales, por lo que piden involucrarse -los empleados mismos- a prestar un mayor atención y solucionar estos problemas sociales existentes en el área producción. También sugieren capacitar (antes de incluir al trabajo) a los nuevos miembros y recomiendan la existencia de charlas educativas para una mejor sociabilidad en la empresa.

También se evidencian en los resultados (datos cualitativos) que como consecuencia de estos problemas sociales –principalmente en el área de producción- no se han podido entregar a tiempo con los pedidos a los clientes, obstaculizando de esa forma al rendimiento económico de la empresa.

Por los anteriores, es necesario fomentar la cultura empresarial para así poder influir en las actitudes y comportamientos de los miembros; de esa forma no solamente mejorar las relaciones interpersonales, sino también el desempeño laboral y el rendimiento económico de la empresa.

CAPITULO IV

4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y EVIDENCIA DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

4.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En la opinión de Hernández, Fernández y Samplieri (2010; 310) “existen dos tipos de análisis estadísticos que pueden realizarse para probar hipótesis: los análisis paramétricos y los no paramétricos; Cada tipo posee sus características y presuposiciones que lo sustentan, la elección de qué clase de análisis efectuar depende de estas presuposiciones...”

En base a lo mencionado en el párrafo anterior, para la presente investigación se ha elegido el “Análisis no paramétricos” para la verificación de la hipótesis y de esta se ha seleccionado la prueba de “La chi cuadrada”, lo cual es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

4.1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis plateada para la presente investigación fue el siguiente:

“La cultura organizacional existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. Incide en la deficiencia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización”.

Sheldon M. Ross (2008; 389) indica que para la demostración de la hipótesis a través de la chi cuadrada se debe tener en cuenta la siguiente regla:

“Si uno está intentando probar una cierta hipótesis, esta hipótesis deberá designarse como hipótesis alternativa. Del mismo modo, si uno intenta desacreditar una hipótesis, esta deberá designarse como la hipótesis nula”.

Siguiendo la regla de Ross, en la presente investigación la hipótesis planteada originalmente se designará como hipótesis alternativa y se plateará una hipótesis nula para desacreditar a través de los valores de la chi cuadrada. Esto se tiene de la siguiente manera:

H1;

La cultura organizacional existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. SI incide en la deficiencia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización.

H0;

La cultura organizacional existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. NO incide en la deficiencia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización.

Por lo que, para poder aceptar la hipótesis de la investigación (H1), se deberá desacreditar o rechazar la hipótesis nula (H0).

4.1.2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICANCIA

Según Hernández, Fernández y Samplieri (2010; 307) “el nivel de significancia, es un nivel de probabilidad de equivocarse y que fija de manera a priori el investigador”. También señala que existen dos niveles de significancia convenidos en ciencias sociales los cuales son: El nivel de significación de 5% y de 1%; en el primer caso implica que el investigador tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y solo 5% de margen de error, sumados da el 100% de la misma manera se analiza para el segundo caso.

En base a lo expuesto anteriormente, el nivel de significancia con el que se trabajara en la presente investigación es de 5% vale decir que la probabilidad de equivocarse es de 0,05 de 1, o también se puede expresar que la posibilidad de caer en error es 5% del 100%.

4.1.3. CALCULO DE LA CHI CUADRADA

Para calcular la chi cuadrada, se debe aplicar la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$$

Dónde:

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

e = Frecuencias esperadas

Para hallar la chi cuadrada es necesario construir una tabla de contingencia, donde se deberá calcular la frecuencia observada y la esperada; esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide para la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenido, vale decir la chi cuadrada de la investigación.

En nuestro caso el cálculo de la chi cuadrada, se ha realizado para cada una de las dimensiones de las variables de la investigación, para así aceptar y/o rechazar la hipótesis de la investigación (H1), por lo que es necesario realizar el cálculo de las frecuencias observadas y esperadas para cada una de estas.

A continuación se muestra la tabla de contingencias, donde se puede apreciar las frecuencias observadas para la primera dimensión de la variable independiente “Filosofía, símbolos y demás aspectos formales”:

TABLA Nº 5

TABLA DE CONTINGENCIA
“Filosofía, símbolos y demás aspectos formales”

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	TOTAL
	5	4	3	2	1	
P1E - G, A y O	4	11	2	5	1	23
P2E - A y O	2	7	9	3	1	22
P3E - G, A y O	3	19	0	0	1	23
Total valores observadas	9	37	11	8	3	68

FUENTE: (Elaboración propia)

A continuación se realiza el cálculo de las frecuencias esperadas a través de la tabla anterior, donde se dará uso de la media aritmética también llamada media de una muestra, el cual, es la suma de los valores (sumatoria del total de las observaciones) dividido por el número de los valores (para el caso las columnas de la tabla anterior) los cálculos se muestran a continuación:

$$\bar{X} = \frac{9 + 37 + 11 + 8 + 3}{5} = \frac{68}{5} = 13,60$$

Como se puede evidenciar en los cálculos realizados anteriormente, el resultado de la media de una muestra es de 13,60 lo cual, en el presente trabajo de investigación representa la frecuencia esperada.

Con los datos anteriores se calcula el chi cuadrado para la primera dimensión de la cultura organizacional de la siguiente manera:

TABLA Nº 6

PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR LA CHI CUADRADA χ^2

CATEGORIAS	o	e	o - e	(o - e)²	$\frac{(o - e)^2}{e}$
Muy de acuerdo	9	13,6	-4,6	21,16	1,55588
De acuerdo	37	13,6	23,4	547,56	40,26176
Neutral	11	13,6	-2,6	6,76	0,49706
En desacuerdo	8	13,6	-5,6	31,36	2,30588
Muy en desacuerdo	3	13,6	-10,6	112,36	8,26176
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	68 13,6		$\chi^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$	52,88235

FUENTE: (Elaboración propia)

Esta información revela que el valor de la chi cuadrada para los datos observados de la primera dimensión de la cultura organizacional es de 52,88.

La Chi cuadrada, proviene de una distribución maestra denominada distribución (χ^2) y los resultados obtenidos están identificados por los grados de libertad. Esto es para saber si un valor de χ^2 es o no significativo, se debe calcular los grados de libertad para así poder hallar el chi cuadrado de la tabla (teoría). Estos se obtienen mediante la siguiente formula:

$$GL = (r-1) (c-1)$$

Dónde:

GL= Grados de libertad

r = Numero de renglones o filas (tabla de contingencia)

c = El número de columnas

Aplicando la formula se tiene el siguiente resultado con respecto a los grados de libertad:

$$GL = (3-1) (5-1)$$

$$GL = (2) (4) = 8$$

Con estos datos se puede hallar la chi cuadrada tabla (teoría) entonces acudimos al ANEXO TABLA (Distribución de ji cuadrada) eligiendo el margen de error de 5% (0.05) que fue determinado con anterioridad y hallamos el valor. Interceptando estos 2 valores (los grados de libertad de 8 y el 5% de margen de error) resulta ser que X^2 tabla es de 15,507.

4.1.4. DECISIÓN

Antes de tomar la decisión, vale recordar la regla de Sheldon M. Ross (2008; 389), quien señala que para poder aceptar la hipótesis de la investigación (H1), se deberá desacreditar o rechazar la hipótesis nula (H0).

Para aceptar la hipótesis alternativa es necesario que el valor de la chi cuadrada calculada (**H1**) sea igual o mayor a la tabla de distribución de chi cuadrada (**H0**), caso contrario se rechaza la hipótesis alternativa. Esto se puede observar de la siguiente manera:

$H_1 \Rightarrow H_0$	se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula
$H_1 < H_0$	se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alternativa

Esto quiere decir que para poder aceptar la hipótesis de la investigación se deberá de cumplir con la primera condición de la ilustración anterior. Para la presente investigación los valores según los cálculos anteriores son los siguientes:

$$H1 = 52,882$$

$$H0 = 15,507$$

Como se puede apreciar, H1 es mayor que H0, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación para la primera dimensión de la cultura organizacional. De la misma forma se ha desarrollado

con los cálculos para las siguientes dimensiones de la tabla de Operacionalización de variables y en resumen se tiene lo siguiente:

TABLA N° 7

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	HIPÓTESIS		
			H0	H1	DECISIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL (Variable independiente)	Filosofía, símbolos y demás aspectos formales	Entrevista con el gerente y observación directa dentro de las instalaciones	15,507	52,882	Se acepta
	Patrones de conducta	costumbres, eventos ceremoniales y comportamientos típicos de los miembros de la organización	21,026	47,778	Se acepta
	Normas y valores	reglamentos y políticas de la empresa; valores corporativos y patrones aceptables de comportamiento	21,026	39,000	Se acepta
	Supuestos y creencias	lo que los miembros perciben, piensan y sienten con relación a la empresa	15,507	15,970	Se acepta
	Socialización, responsabilidad, compromiso e innovación	socialización de políticas y reglamentos, cumplimiento de deberes y funciones así como la capacidad para adaptarse a los cambios	46,194	111,829	Se acepta

FUENTE: (Elaboración Propia)

TABLA N° 6

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

RELACIONES INTERPERSONALES (Variable dependiente)	Personalidad	temperamento y carácter de los miembros de la organización	41,337	136,955	Se acepta
	Empatía amistad y compañerismo habilidades sociales	relaciones afectivas entre los miembros que integran la organización	21,026	57,909	Se acepta
	Liderazgo y comunicación	capacidad de guiar, motivar, influir y comunicar así como dar soluciones a los problemas	26,296	53,714	Se acepta
	Relación entre jefe y subordinado	trato, confianza y sociabilidad que existe entre el empleado y los superiores	9,488	30,318	Se acepta

FUENTE: *Elaboración Propia*

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, donde los valores de **(H1)** son mayores a los de **(H0)**, quiere decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación lo cual es: “La cultura organizacional existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. SI incide en la deficiencia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización”.

La razón de esta situación, es que no se da la importancia necesaria en la cultura corporativa así como evidencian los resultados de la investigación de campo, debido a que esta es débil y no influye en las actitudes y comportamientos de los trabajadores de la empresa.

También se ha evidenciado que la deficiencia en las relaciones interpersonales existentes en el área operativa afecta al desempeño de los trabajadores y por ende al rendimiento económico. Por lo anterior, es necesario que la empresa preste atención a estos problemas de la organización.

4.2. EVIDENCIA DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

TABLA N° 8

EVIDENCIA DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ALCANCES
<p>Realizar un análisis respecto a la incidencia de la cultura organizacional en las relaciones interpersonales, con el propósito de sugerir la implementación de un modelo de Cultura que mejore las relaciones sociales en la empresa "Plásticos Industriales S.R.L."</p>	<p>Identificar los elementos predominantes en la cultura de la empresa Plásticos Industriales S.R.L.</p>	<p>No existe filosofía corporativa, falta formalizar la estructura organizacional, misión y visión, así como hace necesario plasmar los reglamentos internos. También hace falta, el manual de procedimientos y funciones.</p> <p>Se realizan eventos ceremoniales por días como: navidad, carnavales, y día del fabril. Sin embargo los empleados creen que es necesario realizar mayores actividades de socialización para conocerse mejor entre ellos.</p> <p>No se celebra el aniversario de la empresa así como los cumpleaños de los trabajadores del área de producción, en esta última por falta de presupuesto.</p> <p>Los empleados del área operativa, sienten que los jefes no valoran el trabajo que ellos realizan; esto indica que falta motivación, líderes.</p> <p>No todos conocen sobre los objetivos de la organización. Los empleados no se sienten comprometidos, principalmente, por los conflictos sociales que se presenta en el área de producción por la deficiencia en las relaciones interpersonales.</p>
	<p>Determinar el tipo de cultura existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L.</p>	<p>La cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, es débil, por lo que no influye en las actitudes, comportamientos y pensamientos de sus empleados.</p>

FUENTE: *Elaboración Propia*

TABLA N° 8**EVIDENCIA DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS**

Realizar un análisis respecto a la incidencia de la cultura organizacional en las relaciones interpersonales, con el propósito de sugerir la implementación de un modelo de Cultura que mejore las relaciones sociales en la empresa "Plásticos Industriales S.R.L."	Analizar las relaciones interpersonales en la organización	Los problemas de la vida privada de la gran mayoría de los empleados, siendo estos de 72% del área operativa, lleva a que estos se sientan deprimidos y con una moral baja en el trabajo, de los cuales el 55% señala que preferiría estar solos o aislarse de sus compañeros de trabajo.
		Lo anterior genera niveles de tensión más altos en estos individuos, siendo vulnerables a los estallidos emocionales y asaltos nerviosos, lo cual generaría problemas con sus compañeros de trabajo.
		En el área de producción, se presentan conflictos interpersonales por la utilización de un lenguaje agresivo de algunos empleados; además de lo señalado anteriormente, también se debe a la envidia, chisme y de no cumplir adecuadamente con sus funciones.
		Por su parte, la falta de personas que perciban los conflictos en sus etapas iniciales entre los empleados del área de producción, hace que los problemas sociales vayan en crecimiento hasta generar un ambiente laboral inadecuado.
		La gran mayoría de los empleados no confía en sus compañeros de trabajo, así como en sus jefes inmediatos.
		Los empleados recomiendan a la gerencia tomar medidas ante estos problemas sociales y piden solucionar sobre este tipo de conflictos existentes en el área de producción; sugieren también un trato igualitario; capacitar antes de incluir al trabajo a los nuevos miembros, charlas educativas por mes y mayores incentivos como bono por puntualidad y bonos de producción.
	Examinar el efecto de la cultura organizacional en las relaciones interpersonales	Los aspectos mencionados anteriormente, lleva a que la cultura organizacional existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. Incide en la deficiencia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización. El cual se ha comprobado a través de la aceptación de la hipótesis, para lo cual se ha utilizada la estadística no paramétrica (chi cuadrado).
Formular una propuesta de modelo de la cultura organizacional para mejorar las relaciones interpersonales.	La propuesta desarrollada en el capítulo V , está compuesta de una serie de acciones que le permitirán la implementación de un modelo de Cultura Organizacional, mismo que servirá para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa a través de su influencia en las actitudes, comportamientos y pensamientos de los empleados de la empresa "Plásticos Industriales S.R.L."	

FUENTE: *Elaboración Propia*

En los cuadros anteriores se muestran la manera en que se han alcanzado los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación; donde se puede apreciar de manera resumida y general, la forma en que se ha desarrollado y analizado cada uno de los objetivos específicos y de este modo, se ha logrado alcanzar el objetivo general lo cual es de:

“Realizar un análisis respecto a la incidencia de la cultura organizacional en las relaciones interpersonales, con el propósito de sugerir la implementación de un modelo de Cultura Organizacional en la empresa “Plásticos Industriales S.R.L.”

Para contribuir al 100% del logro del objetivo general, en el siguiente capítulo se presenta la propuesta del investigador, donde se plantea la implementación de un modelo de cultura organizacional; el cual está compuesta de una serie de acciones mismo que servirá para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa a través de su influencia en las actitudes, comportamientos y pensamientos de los empleados de la empresa “Plásticos Industriales S.R.L.”

La propuesta de la investigación, también está orientado a mejorar el rendimiento económico de la empresa, pues como se pudo evidenciar en los resultados, los problemas sociales existentes generan pérdida de clientes y esto obviamente significa pérdida de ingresos, afectando de manera negativa a la rentabilidad de la empresa.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

En base al diagnóstico, los resultados obtenidos y el análisis realizado en la presente investigación; se presenta la propuesta en el presente capítulo elaborado de acuerdo a las necesidades de la organización, el cual permitirá al mejoramiento en las relaciones interpersonales así como el desempeño laboral y rendimiento de los trabajadores –principalmente- en el área operativa de la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

La idea de la propuesta es generar un fomento de políticas de bienestar para los empleados de la empresa Plásticos Industriales S.R.L. a fin de que mejore las relaciones interpersonales a través de la implementación y fortalecimiento de la cultura organizacional, principalmente en el área operativa donde se presentan los conflictos interpersonales, el cual contribuye a un bajo nivel de desempeño laboral y por consiguiente esto afecta a la rentabilidad misma de la empresa objeto de estudio.

Además de lo mencionado anteriormente, esto contribuirá a fortalecer el compromiso hacia la entidad por parte de los empleados y creará un sentido de pertenencia hacia la empresa, en el marco del establecimiento de filosofía institucional, estructura organizacional, valores corporativos y normas que permitan influir en el comportamiento, las actitudes de los empleados y así el trato entre todos sea más cordial dentro del marco de respeto, comprensión y compañerismo; contribuyendo de esa manera a un mejor desempeño laboral y rendimiento en términos económicos.

5.2. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la deficiencia de las relaciones interpersonales existentes actualmente a través de la implementación de un modelo de cultura organizacional en la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer estrategias objetivas y viables para su implementación a corto y largo plazo
- Diseñar estrategias destinadas a fortalecer las relaciones interpersonales de la organización
- Elaborar un plan de acción para la implementación y fortalecimiento de la cultura organizacional

5.4. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PLÁSTICOS INDUSTRIALES S.R.L.

El modelo de cultura organizacional que se propone para mejorar las relaciones interpersonales de la empresa Plásticos Industriales S.R.L. es “LA CULTURA COMUNAL” donde la sociabilidad y la solidaridad son altas entre los empleados, donde sus comportamientos y actitudes tienen niveles elevados de comprensión, respeto y amabilidad entre sus integrantes y por ende tienen un mayor compromiso con la organización.

5.4.1. CULTURA COMUNAL COMO PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Como se ha manifestado con anterioridad, este tipo de cultura se caracteriza por una alta sociabilidad y solidaridad, por lo que toda organización considera como una cultura ideal. A pesar de que parezca algo difícil de alcanzar, a través del establecimiento de ciertas directrices y el esfuerzo de los miembros se podría llegar a conseguir en el largo plazo.

A través de la implementación de esta, se fortalecerá las relaciones sociales y generara un mayor compromiso hacia la empresa por parte de los empleados – además de esto- mejorara el desempeño laboral de los trabajadores contribuyendo favorablemente al rendimiento económico de la empresa.

Para alcanzar este objetivo, la organización deberá establecer claramente la filosofía organizacional, visión, misión, valores corporativos que guíen al comportamiento de sus empleados. Esto se deberá sociabilizar a través de las capacitaciones y símbolos dentro de la empresa, con la finalidad de mejorar y fortalecer la cultura empresarial.

En ese sentido, se realizara una estructuración de los aspectos formales e informales, es decir de aquellos que se pueden percibir así como no se pueden verlas; pero que cumplen un rol muy importante en las organizaciones como son los supuestos, creencias y valores que se comparten entre los empleados.

Para una mejor comprensión de la propuesta, se dividirá por etapas el proceso de la implementación la cultura comunal.

PRIMERA ETAPA

5.5. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL (ESTRUCTURA DE LA CULTURA COMUNAL)

La estructura de la cultura comunal como propuesta para el objeto de estudio, contara con los principales elementos de la cultura corporativa que esta empresa requiere, los cuales fueron identificados en la investigación de campo.

5.6. OBJETIVO GENERAL

Establecer los elementos de la cultura comunal, que influyan en los comportamientos y actitudes de los empleados para poder formular el direccionamiento institucional y mejorar las relaciones interpersonales.

5.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer la filosofía organizacional, así como eslogan motivacional o el lema publicitario.
- Desarrollar la visión y misión de la empresa, orientados hacia la cultura comunal.
- Identificar los valores corporativos que permitan influir en el comportamiento y las actitudes de los empleados hacia la consecución de una cultura comunal.

5.8. PROPUESTAS DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan los principales elementos de la cultura comunal como propuesta de la investigación, donde todos sus integrantes compartan los valores así como filosofía organizacional; generando así un ambiente laboral ideal para la convivencia de los trabajadores.

5.8.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional comprende aquellos pensamientos, objetivos, metas y valores que se reflejan en las declaraciones de: la misión, visión y los valores corporativos en una determinada empresa.

Todos los tiempos son buenos cuando se trabaja en marco de la amistad, respeto, comprensión, colaboración y como en familia.

Como se puede apreciar, la filosofía organizacional que se propone es un breve resumen de los valores corporativos de la empresa; los cuales están orientados hacia una cultura comunal; donde sus empleados se sientan en el largo plazo, como en familia en el marco de amistad, compañerismo, respeto, colaboración; de esa manera, sea un lugar agradable para trabajar.

5.8.2. ESLOGAN MOTIVACIONAL

La frase de fuerza o el lema publicitario que se sugiere a la empresa objeto de estudio, tiene una estrecha relación con los valores corporativos (los cuales se verán más adelante) pues los valores definen el carácter de la empresa y el slogan motivacional debe ser en cierto modo un reflejo de esta, la idea es que con el tiempo estas palabras, adquieran un gran significado.

IDEAS PLÁSTICAS PARA PRODUCTOS DE CALIDAD

Una idea es la imagen que se forma en nuestra mente y cuando se habla de plástico, se refiere a algo sólido sintético que en un intervalo de temperaturas son flexibles, por lo tanto, moldeables y adaptables a diversas circunstancias.

Es así, al decir ideas plásticas, se refiere a que la empresa está dispuesto a crear diferentes modelos de plásticos con la finalidad de satisfacer a las necesidades del cliente, de cumplir con las especificaciones que el usuario solicita, moldeando y adaptando a los diversos usos para los productos de calidad de sus usuarios, porque el cliente es lo primero.

5.8.3. VISIÓN

La visión de una organización, define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar y alentar a toda la organización. Es así que para nuestro objeto de estudio se ha elaborado como propuesta con la ayuda de los principales representantes la siguiente:

Ser una empresa líder en la transformación de plásticos a nivel nacional, proporcionando valor agregado a las necesidades de nuestros clientes, donde los empleados son comprometidos con su trabajo y solidarios entre ellos.

Como se puede apreciar, la propuesta además de sugerir a dónde quiere llegar la empresa en el largo plazo, incide en que sus empleados sean comprometidos y solidarios entre ellos. Esta servirá como guía y orientara las actitudes y comportamientos de sus integrantes.

5.8.4. MISIÓN

La misión es la razón de ser de la empresa, respondiendo a la pregunta ¿para qué existe la organización? Por lo que debe definir el negocio al que se dedica la empresa, las necesidades que cubre y el mercado en el cual se desarrolla. También debe ser algo corto y fácil de recordar. En ese sentido, se propone la siguiente Misión para la empresa objeto de estudio:

Producir y ofrecer productos plásticos de alta calidad, siendo responsables y éticos con nuestra gente en el marco de amistad, respeto, solidaridad y de esa manera contribuir al progreso de nuestro país.

Como se puede evidenciar la misión que se propone, además de responder a la razón de ser de la empresa, direcciona el comportamiento y las actitudes que deben de tener los empleados de la organización.

5.8.5. POLÍTICAS DE CALIDAD

Se establece como política de calidad, “La Mejora Continua” en sus procesos de fabricación de productos, satisfaciendo los requisitos de los clientes a través del Sistema de Gestión de Calidad. De esa manera, se podrá alcanzar con la visión de la empresa.

5.8.6. VALORES CORPORATIVOS

Los valores forman el corazón de la empresa siendo los ejes de la conducta, porque proporcionan dirección a los empleados y establecen los guiones de comportamiento; están íntimamente relacionadas con los propósitos de la empresa y cuando son compartidos determinan el carácter de esta.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida dentro de la organización. En ese sentido, se propone los siguientes valores corporativos:

GRAFICO N° 118

VALORES COMO PROPUESTA



FUENTE: *(Elaboración Propia)*

Como se puede apreciar, los valores que se propone están orientados a guiar el comportamiento y las actitudes de los miembros, los cuales se detallan a continuación su utilidad y función de cada una de estas.

5.8.6.1. RESPETO

Se entiende por respeto, al reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro; lo cual es muy importante entre los compañeros de una empresa y sin duda es uno de los valores de vital importancia en una cultura comunal, donde los empleados deben ser más solidarios y sociables entre ellos, por lo que se deberá sociabilizar para fortalecer la cultura, las relaciones interpersonales y de esa manera mejorar -además- el desempeño laboral de sus trabajadores.

5.8.6.2. COMPRENSIÓN Y TOLERANCIA

La comprensión es muy importante entre los seres humanos para vivir en el marco de amistad, compañerismo; puesto que las personas se sienten valorados y apreciados cuando se practica este valor. Así como indica Dale Carnegie, uno de los anhelos del ser humano es justamente sentirse apreciado por sus semejantes.

5.8.6.3. HUMILDAD

Según San Bernardo, la humildad es el fundamento y guardián de todas las virtudes, y sin la humildad no es posible ninguna virtud en el alma. Todas las virtudes se esfuman si desaparece la humildad. El primer acto de humildad es tener bajo concepto de sí mismo.

Lo anterior es muy importante para un sentimiento de compañerismo, camaradería y de unidad entre los integrantes de cualquier tipo de organización, porque es la base de las relaciones interpersonales.

5.8.6.4. AMISTAD Y COMPAÑERISMO

La amistad y compañerismo es una relación especial donde predomina la armonía, se comparte tiempo juntos, se trabaja con alegría y por ende se produce mejor. Este vínculo se manifiesta a través del trato fraterno, solidario, confianza y el respeto mutuo entre los miembros de una cultura comunal.

5.8.6.5. RESPONSABILIDAD Y HONESTIDAD

Una empresa donde no existe el valor de responsabilidad muy difícilmente poseerá una cultura corporativa fuerte, es así que el empleado debe sentir que su trabajo es importante para el correcto desarrollo de sus actividades. Si no posee ese sentido de responsabilidad su desempeño será deficiente, por lo que la empresa debe intentar inculcar ese valor, desde el momento en que ingresa el empleado a la empresa.

Por su parte, la honestidad es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía; pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas. La honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad

y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. Al practicar este valor la empresa podrá influir en el comportamiento de sus empleados.

5.8.6.6. SOLIDARIDAD

La colaboración mutua de las personas que mantengan unidos a los empleados es de vital importancia para la consecución de una cultura comunal, el cual se puede alcanzar si se practican los valores anteriores.

5.8.6.7. TRABAJO EN EQUIPO

Como señala Daniel Goleman (1999; 282) “cuando un equipo extraordinario habla de lo que les dio tanto éxito, a menudo dice que fue porque había cariño y atención entre todos”. Por lo que para trabajar en equipo es importante sociabilizar y practicar los valores que se propusieron anteriormente.

5.8.7. HISTORIAS Y HÉROES

Las historias tratan de concretar una filosofía, una ideología una forma de interpretar o de comportarse; muestran cómo se hacen las cosas en una determinada empresa.

- El proceso de bienvenida a la organización debe de contar con las historias básicas de la empresa para ayudarle a conocer más profundamente su filosofía y sus valores.
- Se debe dar a conocer a los nuevos miembros cuando se le da la bienvenida por parte del encargado de la incorporación del empleado.
- Así mismo se deberá dar a conocer a los personajes ilustres de manera general y que sean fácil de recordar.

5.8.8. LOS RITUALES Y CEREMONIAS

Los ritos y rituales son una forma de expresar la cultura de una empresa; estas son entonces, rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía que muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. Detrás de cada ritual está el mito que simboliza la creencia central de la cultura.

Algunos de los ritos y rituales que se propone para que guíen el comportamiento de sus empleados son los siguientes:

5.8.8.1. RITOS INICIATIVOS

- Ceremonia de presentación de un empleado nuevo
- Ascenso de un empleado o premiación por un buen trabajo desarrollado.
- Y todas aquellas ceremonias que ponen de manifiesto la novedad, tanto en la empresa como en el empleado

Estos aspectos son necesarios para proteger la cultura, filosofía e ideologías dominantes en la organización.

5.8.8.2. RITOS DE INTEGRACIÓN

- Se deberá transmitir a los nuevos miembros sobre los valores de la empresa a través de sus empleados antiguos; además, este deberá sentirse aceptado por el grupo.
- Los empleados antiguos deben transmitir los valores de la organización.

A través de estos, se forjarán los lazos de amistad y confianza entre los empleados de la empresa y los nuevos integrantes.

5.8.8.3. RITOS DE EXCLUSIÓN

- Se excluirá del grupo a quien reciba una reprimenda o una llamada de atención ya sea por no cumplir con sus funciones encomendadas o por faltar a los valores corporativos.
- O también puede ser por las faltas a las normas establecidas en la organización.

5.8.8.4. RITUALES DE TRABAJO Y ADMINISTRATIVOS

Los rituales de trabajo proporcionan seguridad e identidad común a las actividades diarias dándoles un significado. Por su parte los administrativos, se refieren principalmente a las reuniones y juntas que se realizan dentro de la organización, siendo ambas importantes para socializar los valores para fortalecer y mantener viva la cultura; en ese sentido se sugieren los siguientes:

- En las actividades de celebración, se deberá buscar la participación de la mayoría de los empleados presentes.
- Tratar de asegurarse de la mayor cantidad de asistentes según sea el caso, como por ejemplo: cumpleaños, aniversarios, reuniones y otros.
- Expresar los valores de la organización a los asistentes.

5.8.8.5. RITUALES DE RECONOCIMIENTO

- Dar reconocimientos a aquellas personas o empleados de la empresa que se desempeñen bien por lo menos dos veces al año y en una fecha especial, por ejemplo el día del abril.

Esto con la finalidad de hacer conocer a los empleados sobre los hechos que merecen ser de reconocimiento público, además de motivar y generar un mayor compromiso con la empresa.

5.8.8.6. RITUALES GERENCIALES

Creados específicamente por la gerencia, sirviéndoles como herramienta para la transmisión de los valores. Los representantes no solamente deben planear estos rituales sino que también deben tomar parte en ellos, dedicar tiempo y establecer bajo la apariencia de diseñar y armonizar los procesos gerenciales.

5.8.9. SÍMBOLOS

Son elementos de las historias y mitos, forman parte del sistema de comunicación formal e informal; todo puede ser materia de símbolo dentro de una organización aunque no siempre sea colectivamente compartido. Los símbolos permiten a las personas interpretar y comprender sus roles y funciones y son creados para que muestren los indicadores de las actitudes y comportamientos.

En ese sentido, la empresa debe utilizar símbolos para poder transmitir las diferentes normas y principalmente los valores corporativos, puesto que no basta con tenerla escrita y no basta con capacitaciones; es necesario tener a la vista como recordatorio que está bien y que está mal, de esa manera, contribuirá en el comportamiento y las actitudes de los empleados.

5.8.10. NORMAS

Las normas deben ser comunicadas a cada uno de los miembros desde el momento en que entra a formar parte de ella; los cuales deberán de estar en los manuales de organización, de funciones y reglamentos de la institución. Entre estos se propone lo siguiente:

5.8.10.1. LA ACTITUD DE TRABAJO Y LA APARIENCIA PERSONAL

- Dentro de este rubro, entra aspectos como usar la ropa adecuada de trabajo para el puesto en el que se encuentran los empleados.

5.8.10.2. LAS CONDUCTAS INACEPTABLES

- Se deberá indicar a los empleados cuando ingresan, cuales son las conductas que no son aceptables; dentro de las mismas, puede ingresar (en caso de ser necesario) no consumir las bebidas alcohólicas, alimentos, productos como el tabaco en horas de trabajo.
- También, usar un lenguaje más moderado con sus compañeros y otra de suma importancia, es no sustraer bienes o propiedades de la empresa sin motivo o consentimiento de esta.

5.8.10.3. EL HORARIO DE TRABAJO Y LOS PERIODOS DE DESCANSO

Se deberá orientar a los empleados a través de sus reglamentos de trabajo correctamente sobre su horario laboral y descanso para evitar, que este incurra en retrasos o ausencias laborales.

Hasta aquí se ha dado a conocer sobre los principales elementos del modelo de cultura comunal como propuesta de la investigación para mejorar las relaciones sociales, además mejorar el desempeño laboral y por ende contribuir con un mayor rendimiento en términos económicos a la empresa.

A continuación se presenta un resumen de los elementos de la cultura comunal, donde los empleados sean más solidarios y sociables entre ellos.

TABLA Nº 9

PROPUESTA DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	ESLOGAN MOTIVACIONAL	VISIÓN	MISIÓN	POLÍTICAS DE CALIDAD	VALORES CORPORATIVOS	HISTORIAS Y HÉROES
<p>Todos los tiempos son buenos cuando se trabaja en marco de la amistad, respeto, comprensión, colaboración y como en familia.</p>	<p>IDEAS PLÁSTICAS PARA PRODUCTOS DE CALIDAD</p>	<p>Ser una empresa líder en la transformación de plásticos a nivel nacional, proporcionando valor agregado a las necesidades de nuestros clientes, donde los empleados son comprometidos con su trabajo y solidarios entre ellos.</p>	<p>Producir y ofrecer productos plásticos de alta calidad, siendo responsables y éticos con nuestra gente en el marco de amistad, respeto, solidaridad y de esa manera contribuir al progreso de nuestro país.</p>	<p>Mejora Continua en sus procesos de fabricación de productos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.</p>	Respeto	<p>Se deberá de contar con las historias básicas de la empresa en el proceso de selección de nuevos empleados para ayudarle a conocer sobre su filosofía y sus valores.</p>
					Comprensión y tolerancia	
					compañerismo y humildad	
					Responsabilidad y honestidad	<p>Se debe dar a conocer a los nuevos empleados sobre la historia y los objetivos más relevantes de la empresa así como a sus personajes ilustres</p>
					Solidaridad	
					Trabajo en equipo	
Satisfacción al cliente						



LOS RITUALES Y CEREMONIAS	SÍMBOLOS	NORMAS
<p>Ceremonia de presentación de un empleado nuevo</p> <p>Toma de presidencia o ascenso de un empleado a un puesto superior.</p> <p>transmitir los valores de la organización al nuevo empleado a través de sus empleados antiguos y este deberá sentirse aceptado</p> <p>llamadas de atención por falta de normas e incumplimiento de funciones</p> <p>tratar de asegurarse de la participación de una mayor cantidad de asistentes en las reuniones</p> <p>dar reconocimiento en fechas especiales a los empleados que se desempeñen bien en la organización</p> <p>la gerencia deberá crear herramientas para cumplir con las anteriores</p>	<p>Todo puede ser símbolo en materia dentro de una organización, en ese sentido la empresa debe crear símbolos para transmitir las diferentes normas, pero principalmente los valores con los que cuenta la compañía.</p>	<p>Establecer normas sobre: la actitud en el trabajo, sobre las conductas inaceptables y horarios de trabajo y periodos de descanso. Esto deberá estar sujeto a los elementos anteriores y principalmente a los valores de la empresa.</p>

SEGUNDA ETAPA

5.9. PLANES DE ACCIÓN PARA IMPLANTAR LA CULTURA COMUNAL

La implementación del modelo de cultura comunal, deberá estar guiada por los representantes de la empresa Plásticos Industriales S.R.L. y se deberá contar con personal idónea, para esto, se deberá capacitar a los empleados con mayor antigüedad dentro de la compañía y asignar los recursos necesarios para poder llevar acabo adelante con este cambio.

5.10. OBJETIVO GENERAL

Proponer directrices y lineamientos para la implantación así como la consolidación de cultura comunal, identificando las rutas de acción que puedan contribuir a mejorar de las relaciones interpersonales además del desempeño laboral.

5.11. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar directrices y lineamientos que permitan impactar en los valores y creencias de las personas.
- Plantear herramientas que promuevan un mayor compañerismo, sociabilidad y solidaridad entre los empleados, para que mejoren las relaciones interpersonales.
- Diseñar instrumentos para constituir y mantener viva la cultura comunal, con el fin de influir en las actitudes y comportamientos de sus empleados.

5.12. DIRECTRICES Y LINEAMIENTOS PARA IMPLANTAR LA CULTURA COMUNAL

En esta sección se dará a conocer de manera general ciertas directrices y lineamientos para implantar la cultura comunal en la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

Para tal efecto, es importante elaborar un taller de capacitación que permita a sus miembros y directivos de la empresa, lograr desarrollar las competencias necesarias para una adecuada gestión en materia administrativa, pero principalmente en la implementación y fortalecimiento de la cultura comunal.

Es necesario que la organización aplique procedimientos coordinados que permitan cumplir con la visión, misión, metas y objetivos trazados. Por lo cual, se deben implantar controles en la parte operativa para poder disminuir las constantes peleas que se presentan en esta área.

La aplicación y socialización de la filosofía organizacional y valores corporativos a través de talleres de capacitación será el primer paso para implantar la cultura comunal que permita mejorar las relaciones interpersonales en la Empresa Plásticos Industriales S.R.L.

Además de esto se deberá implementar reglamentos, manuales de funciones y organizaciones que se encuentren dentro del marco de la filosofía organizacional y los valores corporativos de la empresa.

Otro de los aspectos que se debe mejorar son las técnicas de selección para los candidatos de nuevo ingreso, pues se deberán seleccionar con delicadeza con la finalidad de que estos se puedan adaptar con los valores de la organización.

La alta dirección y los administrativos deberán ser los primeros en practicar los valores corporativos para dar ejemplo a los demás empleados, pues a través de lo que dicen y la forma en que se comportan, establecen normas que se filtran a toda la organización.

5.13. PROCESO DEL CAMBIO DE LA CULTURA

GRAFICO N° 119

PROCESO DEL CAMBIO DE LA CULTURA



FUENTE: (Elaboración Propia)

Como se puede apreciar en el grafico anterior, otro de los aspectos que se debe tomar en cuenta es la socialización; porque este paso es muy importante para transmitir y dar a conocer a los empleados sobre los valores corporativos así como la filosofía, metas y la razón de ser de la empresa.

La capacitación de los empleados en materias de las relaciones interpersonales juega un rol muy importante en la consecución e implantación de la cultura comunal, por lo que se deberá prestar una mayor atención.

5.14. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Para mejorar las relaciones interpersonales (además de sociabilizar los valores corporativos, implantar el reglamento interno, manuales de funciones y organizaciones) es necesario capacitarlos ofreciendo a los empleados herramientas que permitan mejorar las relaciones interpersonales.

5.14.1. TALLER DE CAPACITACIÓN

Así como señala Newstrom (2007; 92) las capacitaciones son métodos de cambio cultural más eficiente en las organizaciones, por lo que es importante desarrollar talleres donde se den instrucciones tanto a directivos como empleados sobre temáticas en materia de relaciones interpersonales, los cuales, deben ser realizadas por un grupo de personas idóneas en el tema.

En ese sentido, se propone realizar talleres de capacitación orientados a mejorar: la autoestima, las habilidades interpersonales, comunicación, liderazgo, malos entendidos, los miedos frente a las situaciones de autoritarismo, logro del respeto, manejo de la emociones, entre otros, aplicando la inteligencia emocional.

Además de lo mencionado en el párrafo anterior, se deberá instruir a actuar con más EMPATÍA, a manejar el estrés, la ira, a ser más sociable, respetuoso, a manejar la presión, los nervios, a ser un buen oyente y un buen comunicador. Todo esto estará orientado hacia la consecución de la cultura comunal en marco de los valores corporativos planteados.

5.14.1.1. DURACIÓN

La duración dependerá de los siguientes factores: experiencia en este tipo de talleres en la empresa, grado de aprendizaje de los empleados, el interés, actitud de los empleados durante los cursos de capacitación etc. Por lo que, la duración dependerá además de las circunstancias y necesidades de la empresa, así como de los resultados obtenidos en los cursos o talleres de capacitación.

5.14.1.2. CONTENIDOS

Es preciso capacitar en temas de inteligencia emocional ya que esto es muy importante para las relaciones interpersonales, por lo que se deberá abordar la inteligencia emocional en la empresa de “Daniel Goleman”. Y definitivamente en estas capacitaciones donde el tema principal son las relaciones humanas, es necesario desarrollar de manera detallada sobre “como influir en las personas” de uno de los más grandes escritores en esta temática, “Dale Carnegie”.

Con respecto a la inteligencia emocional se sugiere abordar los siguientes puntos:

- La naturaleza de la inteligencia emocional
- Cerebro emocional
- La nueva norma
- Radar social
- Las artes de la influencia
- Colaboración Equipos y cociente intelectual grupal
- Liderazgo
- Manejo de conflictos
- El corazón del desempeño

Además de esto, se deberá complementar con los principios de las relaciones humanas que nos da a conocer Dale Carnegie, los cuales necesariamente debe plantearse en la capacitación a los empleados por su importancia. A continuación se menciona de manera resumida, sobre estos puntos a desarrollarse en la capacitación a los empleados de la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

A. TÉCNICAS FUNDAMENTALES PARA TRATAR CON EL PRÓJIMO

GRAFICO Nº 120

REGLAS PARA TRATAR CON EL PRÓJIMO



FUENTE: (Carnegie: 2003; 84)

REGLA Nº 1.

No critique, no condene ni se queje

En la opinión de Dale Carnegie (2003; 34) la crítica es peligrosa, porque lastima el orgullo, tan precioso de la persona, hiere su sentido de la importancia y despierta su resentimiento. Por medio de la crítica nunca provocamos cambios duraderos y con frecuencia creamos resentimientos, lo cual, puede desmoralizar empleados, miembros de familia, amigos y aun así no se consigue corregir la situación.

REGLA Nº 2.

Demuestre aprecio honrado y sincero

El gran secreto para tratar con la gente en la opinión de Dale Carnegie (2003; 49) es de hacer que el prójimo quiera hacerlo y eso se logra satisfaciendo una necesidad que raras veces es complacida, lo cual es el deseo de ser grande, de ser importante. Así indica que: "El principio más profundo del carácter humano es el anhelo de ser apreciado".

REGLA Nº 3.

Despierte en los demás un deseo vehemente

El mencionado autor, también señala que, “El único medio del que disponemos para influir sobre el prójimo es hablar acerca de lo que el otro quiere” y esto se logra apreciando el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista así como del propio; en otras palabras esto se logra situándonos en los zapatos de la otra persona.

El hombre que se puede poner en el lugar de los demás, que puede comprender el funcionamiento de la mente ajena, no tiene por qué preocuparse por el futuro. Sin embargo, ver desde el punto de vista de la otra persona y despertar un deseo vehemente, no debe confundirse con manipular a esa persona de modo que haga algo en detrimento de sus propios intereses, ambos deben salir ganando en la negociación.

B. SEIS MANERAS DE AGRADAR A LA GENTE

GRAFICO Nº 121

MANERAS DE AGRADAR A LA GENTE



FUENTE: (Carnegie: 2003; 156)

REGLA Nº 1.

Interésese sinceramente por los demás

Se pueden hacer más amigos en dos meses si se interesa en los demás, que los que se ganarían en años si se hace que los demás se interesen por uno. Forzar a que se interesen es pérdida tiempo, porque los demás no se interesan en usted y no se interesan en mí; se interesan por si mismas mañana tarde y noche.

REGLA Nº 2.

Sonría.

Una manera sencilla de causar una buena primera impresión es una sonrisa. Una sonrisa expresa “Me gusta usted; me causa felicidad; me alegro tanto de verlo” y no cuesta nada pero crea mucho; enriquece a quienes reciben sin empobrecer a quienes dan; ocurre en un abrir y cerrar de ojos, su recuerdo dura a veces para siempre; es descanso para los fatigados, luz para los decepcionados, sol para los tristes y el mejor antídoto para las preocupaciones; crea felicidad en el hogar, alienta la buena voluntad en los negocios y es contraseña de los amigos.

REGLA Nº 3.

Recuerde que para toda persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma

Un modo de darle calidez a las personas, es recordar los nombres de la gente; la capacidad para recordar los nombres es muy importante en todos los ámbitos porque el común de los hombres se interesa más por su propio nombre que por todos los demás de la tierra, cuando se pronuncia el nombre de alguien se ha rendido a su dueño un halago sutil y muy efectivo.

Debemos tener presente la magia que hay en un nombre y comprender que es algo propio exclusivamente de esa persona y de nadie más. El nombre pone aparte al individuo, le hace sentir único entre todos los demás. La información que damos o la pregunta que hacemos, toman mucha importancia especialmente cuando le agregamos el nombre de nuestro interlocutor.

REGLA Nº 4.

Sea un buen oyente. Anime a los demás a que hablen de sí mismos

Es muy importante prestar atención exclusiva a la persona que habla; Nada encierra tanta lisonja como eso, cuando una persona es un buen oyente, inspira que es comprensivo, amigable, respetuoso; sin embargo, cuando las personas hablan en una conversación de sí mismos, solo piensan en ellos mismos. Y la persona que solo piensa en sí mismo – dice el Dr. Nicholas Murray – carece de toda educación por mucha instrucción que tenga.

REGLA Nº 5.

Hable siempre de lo que interese a los demás

Dale Carnegie, señala que: “El camino real hasta el corazón es hablarle de las cosas que más preciadas le son” es decir, hablarle de temas que a la otra persona le interesen y le sean beneficiosas; al conversar de los intereses de la otra persona se logra que este, nos abra las puertas de su corazón porque se les hace sentir importantes. Así que siempre trate de hacer la charla de manera que al prójimo le parezca adecuado y le interese.

REGLA Nº 6.

Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo sinceramente.

Si somos tan despreciables por egoístas, que no podemos irradiar algo de felicidad y rendir un elogio honrado, sin tratar de obtener algo en cambio, si nuestras almas son de tal pequeñez, iremos al fracaso, a un fracaso merecido.

Hay una ley de suma importancia en la conducta humana, si obedecemos esa ley, casi nunca nos veremos en aprietos, si la obedecemos obtendremos incontables amigos y constante felicidad; pero en cuanto la quebrantemos esa ley, nos veremos en interminables dificultades. La ley es: ***“Trate siempre de que la otra persona se sienta importante”.***

C. LOGRE QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED

CUADRO Nº 9

COMO HACER QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED

LOGRE QUE LOS DEMAS PIENSEN COMO USTED
1. La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola
2. Demuestre respeto por las opiniones ajenas. Jamás diga a una persona que está equivocada
3. Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente
4. Empiece en forma amigable
5. Consiga que la otra persona diga "Sí, sí", inmediatamente
6. Permita que la otra persona sea quien hable más
7. Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella
8. Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona
9. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona
10. Apele a los motivos más nobles
11. Dramatice sus ideas
12. Lance, con tacto, un reto amable

FUENTE: *(Carnegie: 2003; 250)*

REGLA Nº 1.

La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola

Benjamín Franklin dijo: "Si discute usted, pelea y contradice, puede lograr a veces un triunfo, pero será un triunfo vacío, porque jamás obtendrá la buena voluntad del contrincante". Este pensamiento filosófico, nos hace comprender que discutir es simplemente ganarse la enemistad de la otra persona.

Buda dijo: "El odio nunca es vencido por el odio, sino por el amor" porque un hombre convencido contra su voluntad, sigue siendo de la misma opinión. Así que un malentendido no termina gracias a una discusión, sino gracias al tacto, a la diplomacia, la conciliación y un sincero deseo de apreciar el punto de vista de los demás. La única forma de ganar una discusión es evitándola.

REGLA Nº 2.

Demuestre respeto por las opiniones ajenas. Jamás diga a una persona que está equivocada

No empiece nunca anunciando: Le voy a demostrar tal y tal cosa, está mal; porque esto equivale a decir: “Soy más vivo que usted, voy a decirle una o dos cosas y le hare cambiar de idea, eso despierta oposición y hace que, quien lo escuche quiera librar batalla con usted antes de que empiece a hablar. Lord Chesterfield dijo así: “Has de ser más sabio que los demás si puedes, pero no lo digas” y Sócrates decía repetidamente a sus discípulos “Solo sé que nada se”; esto con el objetivo de irradiar humildad y respeto en los oyentes.

REGLA Nº 3.

Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente

Peleando no se consigue jamás lo suficiente, pero cediendo se consigue más de lo que se espera. Si sabemos que nuestro error se va demostrar de todas maneras, es mucho mejor tomar la delantera y reconocerlo por nuestra propia cuenta, es mucho más fácil escuchar las críticas de nuestros labios que la censura de los labios ajenos. La técnica de aceptar el error y criticarse uno mismo en vez de defenderse, produce resultados asombrosos, porque el otro asume una actitud generosa y de perdón.

REGLA Nº 4.

Empiece en forma amigable

Si el corazón de un hombre está lleno de discordia y malos sentimientos contra usted, no puede atraerlo a su manera de pensar ni con toda la lógica de la creación. Los padres regañones, los patrones mandones, los maridos y esposos rezongones deben comprender que a nadie le gusta cambiar de idea y a nadie es posible obligar por la fuerza a que convenga con usted o conmigo. Pero es posible conducir a la otra persona a ello si somos suaves y amables.

Lincoln decía: "una gota de miel caza más moscas que un galón de hiel". También ocurre con los hombres que si usted quiere ganar a alguien a su causa; debe convencerlo primero de que es usted un amigo sincero, ahí está la gota de miel que caza su corazón, el cual es el camino real hacia su razón.

REGLA Nº 5.

Consiga que la otra persona diga "Sí, sí", inmediatamente

El gran secreto de Sócrates, uno de los filósofos más grandes que ha existido, jamás decía a los demás que se equivocaban, era muy sagaz para eso; toda su técnica (llamada ahora método Socrático) se basaba en obtener una respuesta de "sí, sí", hasta obtener como unos "síes" a su favor, seguía preguntando hasta que por fin casi sin darse cuenta, su adversario se veía llegando a una conclusión que pocos minutos antes habría rechazado enérgicamente.

REGLA Nº 6.

Permita que la otra persona sea quien hable más

Casi todos nosotros, cuando tratamos de atraer a los demás a nuestro modo de pensar, hablamos demasiado. Los vendedores, especialmente, son adictos a este costoso error. Dejemos que la otra persona hable, ella sabe más que nosotros acerca de sus problemas y sus negocios, permitámosle que nos explique unas cuantas cosas. Mientras tenga todavía una cantidad de ideas propias la otra persona que reclaman expresión, no nos pondrá atención.

REGLA Nº 7.

Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella

El sabio que desea estar por encima de los hombres se coloca debajo de ellos, el que quiere estar debajo de ellos se coloca detrás, de tal manera, aunque su lugar sea por encima de los hombres, estos no sientan su peso; aunque su lugar sea delante de ellos no lo tomen como insulto. Por eso, es importante dejar que la otra persona sienta que la idea es suya si deseamos obtener su cooperación, porque de esa manera, le hacemos sentir importante.

REGLA Nº 8.

Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona

Hay una razón por la cual la otra persona piensa y procede como lo hace, descubra esa razón oculta y tendrá la llave de sus acciones, quizá de su personalidad; trate de ponerse honradamente en el lugar de la otra persona. Recuerde que cualquier tonto puede censurar que tratar de comprenderla. Si nos preguntáramos: “¿Qué pensaría, como reaccionaria yo si estuviera en su lugar?”, habrá ahorrado mucho tiempo e irritación.

REGLA Nº 9.

Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona

La única razón por la que usted no sea una víbora de cascabel, es que sus padres no eran víboras de cascabel. Así que en vez de criticar y censurar a los demás; sería mejor ponerse en los zapatos de nuestro interlocutor y pensar como sería nuestra vida si estuviéramos en tales circunstancias, si tuviéramos el mismo temperamento, la misma educación, sus mismas experiencias y el mismo ambiente, para tratar con simpatía y ganarse cariño.

REGLA Nº 10.

Apele a los motivos más nobles

Todas las personas con las que se entra en contacto (hasta la persona a quien ve en el espejo) tienen un alto concepto de ellos mismos y quieren ser nobles y altruistas para su propio juicio, por lo que todas las acciones que realizan, según ellos, está basado en un pensamiento bueno y noble.

Existen dos razones por las que una persona realiza una acción y estas son: una razón que parece buena y digna y la otra la verdadera razón y cada uno piensa en su verdadera razón: no hay la necesidad de insistir en ello. Apelar a los motivos más nobles es un llamado que a todos les gusta.

REGLA Nº 11.

Dramatice sus ideas

Este es el tiempo de la dramatización, no basta con decir una verdad, hay que hacerla vivida, interesante y dramática; el cine lo hace, la televisión lo hace, así que si quiere expresar una idea, hágalo siempre dramatizado en todos los ámbitos de la vida para provocar el impacto esperado en los demás.

REGLA Nº 12.

Lance, con tacto, un reto amable

La forma de conseguir que se hagan las cosas es, estimular la competencia y eso es algo que no se consigue con estímulos monetarios, sino alentando el deseo de superarse. El deseo de superarse y sobresalir es algo muy grande que toda persona tiene en la vida, por lo que los individuos buscan la oportunidad de demostrar lo que vale, de destacarse, de ganar y de triunfar.

D. SEA UN LÍDER

(Como cambiar a los demás sin ofenderlos ni despertar resentimientos)

CUADRO Nº 10

CAMBIE A LOS DEMÁS SIN OFENDERLOS

SEA UN LIDER - CAMBIE A LOS DEMAS SIN OFENDERLOS
1. Empiece con elogio y aprecio sincero
2. Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente
3. Hable de sus propios errores antes de criticar de los demás
4. Haga preguntas en vez de dar ordenes
5. Permita que la otra persona salve su propio prestigio
6. Elogie el más pequeño progreso y, además, cada progreso. Sea "caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios
7. Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla
8. Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir
9. Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere

FUENTE: *(Carnegie: 2003; 302)*

REGLA Nº 1.

Empiece con elogio y aprecio sincero

Si uno encuentra defectos en una persona, debemos decírselo de la manera más amable si es que no se quiere herir los sentimientos de esta persona y hacerla sentir menospreciada y para esto, es muy recomendable empezar con elogios y cosas positivas de la persona.

Es como un dentista, cuando tiene que hacer todo un trabajo en los dientes y este empieza por lo más suave, sin dolor y al final empieza con el dolor pero, ya para entonces, la droga o anestesia habrá dado ya efecto, por lo que el dolor no afectara en nada al paciente. Lo mismo pasa en el trato con las personas, por eso empiece con elogio y aprecio sincero.

REGLA Nº 2.

Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente

Muchos creen eficaz iniciar cualquier crítica con un sincero elogio seguido de la palabra “pero” y a continuación la crítica; sin embargo la otra persona se sentirá feliz hasta el momento en que escuche la palabra “pero”, en ese momento cuestionara la sinceridad del elogio y parecerá un truco para poder pasar de contrabando la crítica y probablemente no se logre el objetivo.

REGLA Nº 3.

Hable de sus propios errores antes de criticar de los demás

Cuando se quiere criticar, es mejor empezar hablando de los errores propios y elogiando a la otra persona, admitiendo humildemente que estamos lejos de la perfección inspira confianza, respeto y sobre todo, no estamos diciendo que somos mejor que la otra persona. Si se utilizan con destreza, la humildad y los elogios en nuestros diarios contactos, darán resultados verdaderamente milagrosos en las relaciones humanas.

REGLA Nº 4.

Haga preguntas en vez de dar órdenes

A nadie le gusta recibir órdenes y es mejor hacer preguntas que le conduzcan a la otra persona a nuestro objetivo. Hacer preguntas no solo las vuelve más aceptable las órdenes, sino que con frecuencia estimula la creatividad de la persona a quien se le pregunta. Es más probable que la gente acepte con gusto una orden si ha tomado parte de la decisión de la cual emana la orden.

REGLA Nº 5.

Permita que la otra persona salve su propio prestigio

Salvar el prestigio de una persona es de vital importancia, muchos pisotean los sentimientos de los demás para seguir su camino, descubren defectos, lanzan amenazas, critican a un niño o un empleado frente a los demás, sin pensar jamás que será del orgullo del prójimo. Herir a un hombre en su dignidad es un crimen.

REGLA Nº 6.

Elogie el más pequeño progreso y además, cada progreso. Sea caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios.

La mejor manera de estimular a las personas hacia el éxito es elogiando el más pequeño progreso de estos y siendo calurosos en su aprobación y generoso en sus elogios. Según el psicólogo Jess Leir: "El elogio es como la luz del sol para el espíritu humano, no podemos florecer y crecer sin él".

REGLA Nº 7.

Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla

En la opinión de Samuel Vauclain, citado en el libro de Dale Carnegie (2003; 287) señala que: "La persona común puede ser llevada fácilmente si se obtiene su respeto y se le muestra respeto por alguna clase de capacidad suya" en suma; si

quiere que una persona mejore en cierto sentido, proceda como si ese rasgo particular fuera una de sus características sobresalientes.

REGLA Nº 8.

Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir

Haga que los errores parezcan fáciles de corregir, no diga a un niño, esposo, amigo, empleado que es estúpido o tonto en ciertas cosas que no tiene dotes para hacerlas, con eso se destruye todo incentivo para que trate de mejorar. Pero si le alentamos, si hacemos que las cosas parezcan fáciles de hacer, si damos a entender a la otra persona que tenemos fe en su capacidad para hacerlas, veremos practicar hasta que asome la madrugada a fin de superarse.

REGLA Nº 9.

Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere

En la opinión de Dale Carnegie (2003; 297) para ser un líder eficaz, se debe procurar de que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted quiere. Y para esto, usted debe tener presente las siguientes guías:

- Ser sincero
- Saber exactamente qué es lo que quiere que haga la otra persona
- Tener simpatía
- Considerar los beneficios que recibirá la otra persona
- Hacer coincidir esos beneficios con los deseos de la otra persona.

5.15. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN SEGÚN LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección, se apreciara la manera en que las propuestas realizadas hasta el momento ayudaran a las diferentes dimensiones de las variables de la investigación (cultura organizacional y las relaciones interpersonales) lo cual se muestra de la siguiente manera:

VARIABLES	DIMENSIONES	RESULTADOS	PROPUESTA	OBJETIVO	RESPONSABLES
CULTURA ORGANIZACIONAL (Variable independiente)	filosofía, símbolos y demás aspectos formales	Falta establecer formalmente, la filosofía organizacional, visión, misión y estructurar formalmente el organigrama	Implantar la filosofía organizacional, así como la visión, misión y estructurar formalmente el organigrama	Orientar a la organización hacia un modelo de cultura comunal	Gerencia general y los socios que trabajan en la organización
	patrones de conducta	no existen ceremonias con relación al aniversario de la organización	Realizar ceremonias por el aniversario y crear eventos que con el tiempo sean costumbre en la empresa	Promover actitudes y comportamientos para sociabilizar y fomentar los valores corporativos de la organización	Jefa del área de producción y trabajadores antiguos
	normas y valores	Falta establecer formalmente las diferentes normas y valores corporativos	Desarrollar normas y reglamentos en base a los valores corporativos que se propone	Encaminar la empresa hacia un modelo de cultura comunal, donde la sociabilidad y la solidaridad sean parte del ambiente laboral de la empresa	Gerencia general y los socios que trabajan en la organización
	supuestos y creencias	Los empleados tienen una percepción poco favorable por los aspectos negativos del ambiente laboral	Ofrecer talleres de capacitación para mejorar las relaciones sociales	Mejorar el ambiente laboral, promoviendo un mayor compañerismo, cooperación entre los empleados	Gerencia general y los socios que trabajan en la organización
	Socialización, responsabilidad, compromiso e innovación	Bajo nivel de responsabilidad y compromiso, no se fomenta la innovación	Socializar los valores corporativos, crear un sistema de incentivos para generar un mayor compromiso y responsabilidad hacia la organización	Mantener motivado al empleado y encaminar hacia los valores corporativos para influir en sus actitudes y comportamientos	Gerencia general y jefa de producción

TABLA Nº 10

VARIABLES	DIMENSIONES	RESULTADOS	PROPUESTA	OBJETIVO	RESPONSABLES
RELACIONES INTERPERSONALES (Variable dependiente)	Personalidad	Altos niveles de tensión, inestabilidad emocional en una mayoría de los empleados del área operativa	Capacitación en Inteligencia Emocional a los empleados del área operativo	Fortalecer en el manejo de las emociones para mejorar las relaciones interpersonales	Gerencia general y los encargados del área de producción
	empatía amistad y compañerismo habilidades sociales	No existe empatía en la mayoría de los empleados del área operativa y existen constantes conflictos sociales	Realizar talleres de capacitación sobre los principios de las relaciones humanas	Mejorar las relaciones interpersonales de la empresa para mejorar el clima laboral	Gerencia general y personal administrativo
	Liderazgo y comunicación	Faltan líderes y personas orientadas a manejar los conflictos sociales que se presentan en la empresa	Capacitar a los líderes de la organización para poder influir, motivar y guiar a los empleados	Generar personas aptas para manejar los conflictos sociales y así generar un buen ambiente laboral	Gerencia general y los socios que trabajan en la organización
	relación entre jefe y subordinado	No existe confianza entre ellos debido a que no se ha forjado lazos de amistad a excepción del gerente quien se ha ganado el aprecio de sus empleados, ya que estos manifiestan que es una persona muy solidario	Capacitación a los supervisores, y personas encargadas del área de producción en temas de liderazgo	Promover confianza entre los jefes y colaboradores inmediatos	Gerencia general y colaboradores

FUENTE: (Elaboración Propia)

Como se puede evidenciar en los cuadros anteriores, la propuesta que se realiza según las variables de la investigación, está orientado hacia una mayor solidaridad y sociabilidad; promoviendo actitudes y comportamientos entre los empleados que permitan generar un ambiente laboral agradable para trabajar, lo cual mejorara el desempeño laboral y el rendimiento económico.

En cuanto a relaciones interpersonales, este fortalecerá el manejo de las emociones en los empleados a través de las capacitaciones, se generara personas aptas para manejar los conflictos sociales, se promoverá una mayor confianza entre los jefes y colaboradores inmediatos contribuyendo de esa manera, a mejorar las relaciones interpersonales de la empresa.

5.16. SITUACION DE LA PROBLEMÁTICA CON LA PROPUESTA

GRAFICO Nº 122

SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA CON LA PROPUESTA



FUENTE: (Elaboración Propia)

En el grafico anterior, se puede apreciar la situación de la problemática abordada después de su ejecución de la propuesta del modelo de cultura comunal; donde claramente se puede observar un cambio positivo en la empresa Plásticos Industriales S.R.L.

Por lo que conviene trabajar en implantar el modelo de cultura comunal, que se propone a través de la presente investigación, aplicando los diferentes elementos de cultura corporativa que se propone en el mismo.

Es importante señalar que las empresas dependen de sus gente “el capital humano” es por ello que se debe prestar un mayor atención a mejorar las relaciones interpersonales. El comprender el comportamiento de las personas hará un clima laboral armonioso donde los empleados se sientan bien consigo mismos y por ende, esto contribuirá a un mayor compromiso con la empresa. Así mismo se debe tener en cuenta que un equipo de trabajo con prácticas sanas de interacción puede lograr excelentes resultados.

En base a lo anterior, se puede decir que las buenas relaciones interpersonales en una organización son muy importantes en el desarrollo del trabajo cotidiano, ya que de ello depende la eficiencia y eficacia con que se desarrollan las diferentes actividades de una empresa.

5.17. BENEFICIOS ECONOMICOS

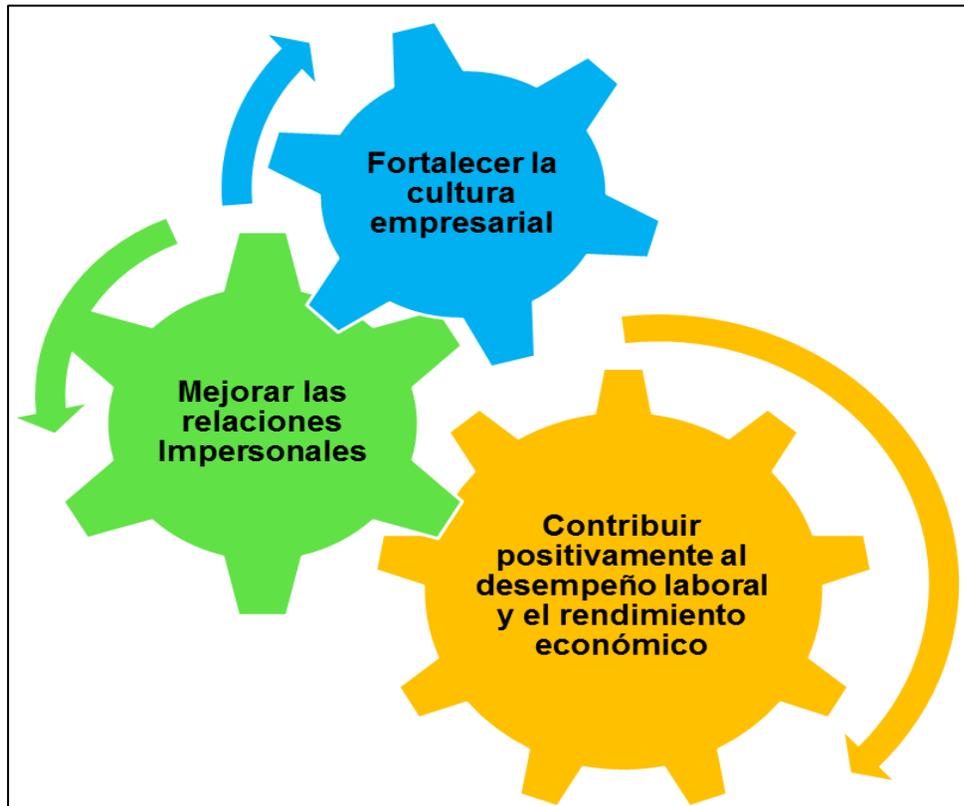
En la opinión de Gareth R. Jones (2008) es importante prestar atención a la cultura organizacional, pues esta, ayuda a aumentar la efectividad dentro de una organización, refiriéndose de esa manera, que la cultura tiene capacidad para mejorar el desempeño laboral y como consecuencia de esto se puede contribuir de manera positiva al rendimiento económico de una empresa.

Es así que los beneficios que obtendrá la empresa al aplicar la propuesta serán: el mejoramiento de los canales de comunicación, aprender nuevas técnicas de liderazgo, mantener a sus trabajadores altamente motivados y por tanto obtener mayores beneficios económicos.

En ese sentido, los beneficios de la propuesta de la investigación básicamente son los que se muestran en el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 123

BENEFICIOS DE LA PROPUESTA



FUENTE: (Elaboración Propia)

Lo anterior es una representación de como al fortalecer la cultura organizacional o cultura empresarial, se puede mejorar las relaciones interpersonales puesto que una cultura fuerte tiene capacidad para influir en las actitudes y comportamientos de sus empleados; finalmente esto se traduce en mayores beneficios económicos para la empresa.

A continuación se presenta de manera detallada un esquema sobre la contribución de la propuesta en beneficios económicos. También se muestra cuantitativamente el impacto de los problemas sociales en las utilidades y con la propuesta.

GRAFICO N° 124

BENEFICIOS ECONOMICOS CON LA PROPUESTA

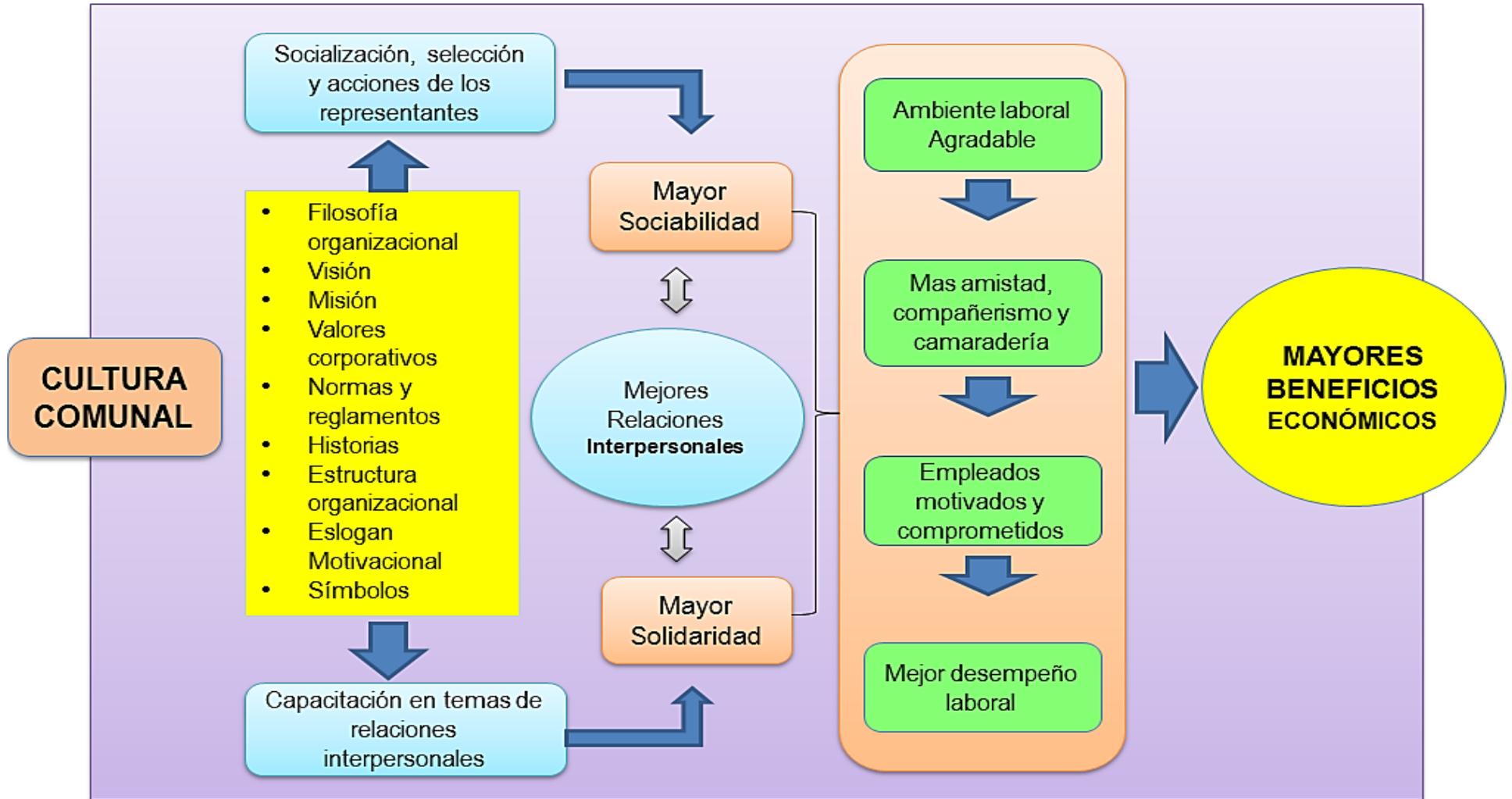


TABLA Nº 11**SITUACION DE LA PRODUCCION ACTUAL DE LA EMPRESA
MAQUINA SOPLADORAS - ENERO DE 2014**

Nº	PRODUCTOS	CANTIDAD	CANT. RECH: (Fallados)	CANTID: APROB:	TOTAL PRODUCCION	FALLAS PERMITIDAS (1,5%)	PERDIDA POR CONFLICTOS
1	ENV. X 1000 CC C/VERDE VIVA (FLUID)	1.000		1.000	1.000		
2	ENV. X 1000 CC C/BLANCO YOGURT 28	12.000	186	12.000	12.186	180	6
3	BIDONES X 5 LTS. C/AZUL CUADRADO	1.200		1.200	1.200		
4	BIDON X 4,5 LTS. C/ VERDE VIVA	700		700	700		
5	ENV. X 500 CC C/ NAT. MONOPOL	5.000		5.600	5.600		
6	ENV. X 300 CC C/ NAT. MONOPOL	5.000	20	5.000	5.020	75	
7	PELOTITAS C/AMARILLO	5.000		5.010	5.010		
8	PELOTITAS C/VERDE VIVA	5.000	768	5.000	5.768	75	693
9	PELOTITAS C/COLOR MORADO	10.000	55	7.605	7.660	150	2.395
10	PELOTITAS C/ROJO	5.000		5.500	5.500		
11	GARRAFAS X 1000 CC.C/NATURAL	2.000		2.000	2.000		
12	ENV. X 100 CC C/AMBAR	5.000	60	5.000	5.060	75	
13	ENV. X 150 CC C/BLANCO (MINERVA)	5.000	26	5.064	5.090	75	
Sumas Totales		61.900	1.115	60.679	61.794	630	3.094

FUENTE: (Empresa Plásticos Industriales; 2015)

En el cuadro anterior se puede apreciar la producción de las maquinas sopladoras y a través de este se determinaran las utilidades en situación de problemas sociales y con la propuesta de la investigación.

TABLA Nº 12

**SITUACION DE LA PRODUCCION ACTUAL DE LA EMPRESA
MAQUINA INYECTORAS - ENERO DE 2014**

Nº	PRODUCTOS	CANTIDAD	CANT. RECH: (Fallados)	CANTID: APROB:	TOTAL PRODUCCION	FALLAS PERMITIDAS (1,5%)	PERDIDA POR CONFLICTOS
1	TAPAS DE BIDON C/ROJO PLANO	5.000		2.260	2.260		
2	TAPONES LICOREROS	10.000		10.000	10.000		
3	TAPAS DE PELOTA C/AMARILLA	5.000	1.763	6.000	7.763	75	1.688
4	TAPAS DE PELOTA C/VERDE VIVA	5.000		5.000	5.000		
5	TAPAS DE PELOTA C/ROJO	5.000		5.300	5.300		
6	TAPAS DE PELOTA C/MORADO	10.000		10.000	10.000		
7	TAPAS LICORERAS C/BLANCO	20.000	500	19.100	19.600	300	200
8	TAPAS LICORERAS C/DORADO	10.000	34	7.800	7.834	150	2.200
9	TAPAS LICORERAS C/VERDE VIVA	10.000		10.000	10.000		
10	TAPAS DE YOGURT C/ROJO	4.000	25	4.000	4.025	60	
11	TAPAS DE YOGURT C/NARANJA	4.000		4.000	4.000		
12	TAPAS DE YOGURT C/NEGRO	1.000		1.000	1.000		
13	TAPONES MONOPOL	10.000	180	10.000	10.180	150	30
14	TAPA MONOPOL C/ROJO	10.000	30	10.000	10.030	150	
15	TAPONES LICOREROS	10.000	150	8.000	8.150	150	2.150
16	TAPAS LICORERAS C/NEGRO	25.000	3.800	26.800	30.600	375	3.425
Sumas Totales		144.000	6.482	139.260	145.742	1.410	9.693

FUENTE: (Empresa Plásticos Industriales; 2015)

TABLA Nº 13

**SITUACION DE LA PRODUCCION ACTUAL DE LA EMPRESA
MAQUINA PET - ENERO DE 2014**

Nº	PRODUCTO	CANTIDAD	CANT. RECH:	CANTID: APROB:	TOTAL PRODUCCION	FALLAS PERMITIDAS	PERDIDA POR CONFLICTOS
1	BOTELLAS X 2LTS	6.000	76	6.000	6.076	90	
2	ENV. X 530 CC C/CRISTAL (GOTITA)	1.000	7	1.000	1.007	15	
3	BOTELLAS X 600 CC C/AZUL PRODEL	20.000	1.788	20.000	21.788	300	1.488
4	BOTELLAS X 600 CC C/CRISTAL	10.000	763	9.980	10.743	150	633
5	VAJILLEROS (ALTO LIMA)	2.000	288	2.000	2.288	30	258
6	SALSA SOYA X 250 CC C/CRISTAL	2.000	22	2.000	2.022	30	
7	BOTELLAS X 2 LTS	6.000	55	6.000	6.055	90	
8	SOBAQUEROS X 250 CC C/CRISTAL	3.000	45	3.000	3.045	45	0
9	BOTELLAS X 2 LTS	6.000	364	3.585	3.949	90	2.689
Sumas Totales		56.000	3.408	53.565	56.973	840	5.068

FUENTE: (Empresa Plásticos Industriales; 2015)

	Perdida por las cantidades de los productos rechazados
	Perdida por paros de máquinas en problemas sociales

En las tablas 11,12 y 13 se muestran la producción de las tres principales máquinas del área operativa, los cuales funcionan con un operario a cargo y por turno. En ellos se pueden apreciar (a través de filas marcadas con rojo) la pérdida por paros de máquinas, los cuales –en la mayoría de los casos- se producen por problemas entre compañeros de trabajo. Las amarillas representan las pérdidas por un bajo rendimiento laboral de los empleados, generado por un clima laboral inadecuado y la deficiencia en las relaciones interpersonales.

También se ha tomado en cuenta las pérdidas normales que se pueden sufrir en la producción, pues los que operan dichas máquinas son seres humanos y estos están sujetos a errar por su naturaleza; en ese sentido, según las políticas de la empresa se asume como pérdida 1,5% del total de la cantidad a producir, vale decir que este porcentaje representa a la cantidad que se permite errar, lo cual fue calculado en base a la experiencia adquirida en el trabajo a lo largo de la vida de la empresa. En base a estos datos, se pudo determinar la cantidad de productos que realmente se pierden para posteriormente calcular la pérdida de utilidades.

TABLA N° 14

**RESUMEN DE LA PRODUCCION
(Mes enero - 2014)**

Nº	PRODUCCION	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD RECHAZADA	FALLAS PERMITIDAS	CANTIDAD APROBADA	TOTAL PRODUCCION	PERDIDA POR CONFLICTOS	CON LA PROPUESTA
1	PRODUCCION SOPLADORAS	61.900	1.115	630	60.679	61.794	3.094	64.994,00
2	PRODUCCION INYECTORAS	144.000	6.482	1.410	139.260	145.742	9.693	153.693,00
3	MAQUINA PET	56.000	3.408	840	53.565	56.973	5.068	61.068,00
Sumas totales		261.900	11.005	2.880	253.504	264.509	17.855	279.755

FUENTE: (Empresa Plásticos Industriales; 2015)

En la tabla 14 se evidencia un resumen del total de la producción de las tres principales máquinas del mes enero de 2014 donde claramente se pueden apreciar, que debido a los problemas sociales existentes, la empresa tuvo una pérdida de 17.855 productos, tomando en cuenta el margen de error de 1,5% que representa 2.880 productos; los cuales en algunos casos fueron rechazados y en otros no fueron elaborados -de cualquier forma- estas representan pérdidas para la empresa porque no se concretaron las entregas en su momento, ocasionando así pérdida de clientes, afectando de manera negativa a los ingresos y las utilidades de la empresa plásticos Industriales S.R.L.

TABLA Nº 15

**COSTOS DE MATERIA PRIMA
(Costos variables)**

Nº	PROVEEDOR	FECHA	MATERIA PRIMA	COMPRA	FACTURA	CANTIDAD	U/M	Bs.
1	HEUBOL	07-ene	Polietileno	ES_6004 (1662)	fact-8101	400	KLS	15.230,00
2	MATERIA PRIMA	11-mar	Polietileno	35060 - (FAC_3080)	fact-8123	1000	KLS	32.245,00
3	PLASTIC Z	11-mar	Films	100X70	fact-3255	2	PZAS	640,00
4	PLASTIC Z	13-mar	Polietileno	EA_6004 (FAC-1711)	fact-3264	1000	KLS	670,00
5	HEUBOL	14-mar	Films	100X40	fact-3265	1	PZAS	480,00
6	PLASTIC Z	14-mar	Films	65X70	guia-3255	1	PZAS	290,00
7	PLASTIC Z	14-mar	Films	100X70	fact-10392	2	PZAS	2.100,00
8	PLASTIC Z	18-mar	Polietileno	35060 FAC-(3080)	fact-1351	500	KLS	150,00
9	MATERIA PRIMA	18-mar	Polietileno	IP_20	fact-1360	500	KLS	8.874,00
10	COINSER	14-mar	Masterbach	BR_770	fact-1367	25	KLS	922,20
11	RAVI S.A.	27-mar	Preformas	48 Gramos cristal	fact-8147	39200	KLS	37,04
12	LA PAPELERA	27-mar	Cajas cartón	Cartón corrugado	fact-1370	1015	PZAS	1.100,00
13	MATERIA PRIMA	27-mar	Polietileno	35060 L	fact-8147	500	KLS	17.121,60
Total costos de materia prima (costo variable)								79.859,84

FUENTE: (Empresa Plásticos Industriales; 2015)

En la tabla anterior, se muestran los costos variables de fabricación, denominadas así porque varían según las cantidades de productos elaborados. Estos datos fueron proporcionados por la empresa, donde se puede apreciar que se ha incurrido a un total de 79.859,84 Bs. en la producción de 264.509 unidades de productos elaborados por la empresa en el primer mes de 2014.

TABLA N° 16**PRORRATEO DE COSTOS PARA LA PRODUCCION DE MES ENERO 2014**

Nº	PRODUCTOS	TOTAL PRODUCCION	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	TOTAL COSTOS	COSTO UNITARIO	PRECIO DE VENTA
1	PROD. SOPLADORAS	61.794	31.943,94	42.000	73.943,94	1,1966	1,4359
2	PROD. INYECTORAS	145.742	19.964,96	26.250	46.214,96	0,3171	0,3805
3	MAQUINA PET	56.973	27.950,95	36.750	64.700,95	1,1356	1,3628
Sumas totales		264.509	79.859,84	105.000,00	184.859,84		

FUENTE: (Elaboración Propia)

Los costos fijos -que representan los gastos administrativos y de comercialización- fueron proporcionados por la empresa de manera general. Estos alcanzan a Bs. 105.000 los cuales sumados con los costos variables se hacen un total de Bs. 184.859,84 para el mes de enero de 2014.

TABLA N° 17**INGRESOS EN LA SITUACION ACTUAL - PROBLEMAS SOCIALES**

Nº	PRODUCTOS	PRODUCCION	TOTAL COSTOS	COSTO UNITARIO	PRECIO DE VENTA	INGRESOS
1	PROD. SOPLADORAS	61.794	73.944	1,1966	1,4359	88.732,73
2	PROD. INYECTORAS	145.742	46.215	0,3171	0,3805	55.457,95
3	MAQUINA PET	56.973	64.701	1,1356	1,3628	77.641,13
Sumas totales		264.509	184.859,84			221.831,81

FUENTE: (Elaboración Propia)

TABLA N° 18**INGRESOS CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Nº	PRODUCTOS	PRODUCCION	TOTAL COSTOS	COSTO UNITARIO	PRECIO DE VENTA	INGRESOS
1	PROD. SOPLADORAS	64.994	78.206	1,2033	1,4439	93.847,18
2	PROD. INYECTORAS	153.693	48.879	0,3180	0,3816	58.654,49
3	MAQUINA PET	61.068	68.430	1,1206	1,3447	82.116,28
Sumas totales		279.755	195.515			234.617,95

FUENTE: (Elaboración Propia)

TABLA Nº 19**PERDIDA DE UTILIDADES POR PROBLEMAS SOCIALES**

Nº	PRODUCTOS	SITUACION ACTUAL			CON LA PROPUESTA			PERDIDA EN UTILIDADES
		INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD	
1	PROD. SOPLADORAS	88.732,73	73.944	14.788,79	93.847,18	78.205,98	15.641,20	852,41
2	PROD. INYECTORAS	55.457,95	46.215	9.242,99	58.654,49	48.878,74	9.775,75	532,76
3	MAQUINA PET	77.641,13	64.701	12.940,19	82.116,28	68.430,23	13.686,05	745,86
Sumas totales		221.831,81	184.859,84	36.971,97	234.617,95	195.514,96	39.102,99	2.131,02

FUENTE: *(Elaboración Propia)*

En base a los costos de producción, las unidades de los productos elaborados en el primer mes de 2014 y el precio de venta asignada a cada uno de estos; se pudo determinar los ingresos mostrando en dos escenarios: en el primer escenario se muestran ingresos reales, vale decir, una situación donde se presentan: problemas sociales, un clima laboral inadecuado, deficiencia en el desempeño laboral además de conflictos interpersonales en el área de producción, los cuales ocasionaron pérdidas en cantidades producidas. Aun así en tales circunstancias, la empresa logro generar un ingreso de Bs 221.831,81 y restando los egresos del periodo (Gastos) se alcanzó una utilidad de Bs 36.971,97.

Por otro lado, se ha generado un escenario haciendo un simulacro con la aplicación de la propuesta de investigación; donde se trabaja en el marco de: amistad, compañerismo, respeto y comprensión entre los trabajadores de la compañía. En tal escenario, la empresa pudo alcanzar unos ingresos totales de Bs. 234.617,95 menos los egresos del periodo se logró generar una utilidad de Bs. 39.102,99 con una diferencia de Bs. 2.131,02 con respecto a la situación real. En ese sentido se puede evidenciar claramente, que es beneficiosa para la empresa aplicar la propuesta de la investigación.

TABLA N° 20**INGRESOS EN LA SITUACION ACTUAL Y CON LA PROPUESTA - PRIMER SEMESTRE DE 2014**

PRODUCCION	PRODUCCION		EGRESOS		COSTO UNITARIO		PRECIO DE VENTA		INGRESOS POR VENTA	
	SITUACION ACTUAL	CON LA PROPUESTA	SITUACION ACTUAL	CON LA PROPUESTA						
ENERO										
Prod. Sopladoras	61.794	64.994	73.943,94	78.205,98	1,1966	1,2033	1,4359	1,4439	88.732,73	93.847,18
Prod. Inyectoras	145.742	153.693	46.214,96	48.878,74	0,3171	0,3180	0,3805	0,3816	55.457,95	58.654,49
Maquina PET	56.973	61.068	64.700,95	68.430,23	1,1356	1,1206	1,3628	1,3447	77.641,13	82.116,28
FEBRERO										
Prod. Sopladoras	120.700	126.976	90.001,50	95.189	0,7457	0,7497	0,8948	0,8996	108.002	114.227
Prod. Inyectoras	601.100	636.144	150.002,50	158.648	0,2495	0,2494	0,2995	0,2993	180.003	190.378
Maquina PET	40.500	42.796	60.001,00	63.459	1,4815	1,4828	1,7778	1,7794	72.001	76.151
MARZO										
Prod. Sopladoras	47.250	49.830	36.893	39.019	0,7808	0,7830	0,9370	0,9397	44.271	46.823
Prod. Inyectoras	782.000	824.384	308.053	325.809	0,3939	0,3952	0,4727	0,4743	369.664	390.971
Maquina PET	27.000	28.771	23.980	25.362	0,8882	0,8815	1,0658	1,0578	28.776	30.435
ABRIL										
Prod. Sopladoras	56.250	59.304	36.087	38.167	0,6415	0,6436	0,7699	0,7723	43.304	45.800
Prod. Inyectoras	734.300	773.512	292.304	309.152	0,3981	0,3997	0,4777	0,4796	350.764	370.982
Maquina PET	47.000	50.558	32.478	34.350	0,6910	0,6794	0,8292	0,8153	38.974	41.220
MAYO										
Prod. Sopladoras	77.000	82.005	47.050	49.762	0,6110	0,6068	0,7332	0,7282	56.460	59.715
Prod. Inyectoras	670.000	705.376	265.497	280.800	0,3963	0,3981	0,4755	0,4737	318.597	334.152
Maquina PET	33.000	35.317	23.525	24.881	0,7129	0,7045	0,8555	0,8454	28.230	29.857
JUNIO										
Prod. Sopladoras	99.000	104.940	81.271	85.954,98	0,8209	0,8191	0,9851	0,9829	97.525	103.146
Prod. Inyectoras	587.000	620.929	270.902	286.517	0,4615	0,4614	0,5538	0,5537	325.083	343.820
Maquina PET	32.000	33.709	34.830	36.838	1,0884	1,0928	1,3061	1,3114	41.796	44.205

TABLA Nº 21

**UTILIDADES EN LA SITUACION ACTUAL Y CON LA PROPUESTA
PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014**

PRODUCCION	INGRESOS POR VENTA		EGRESOS		UTILIDADES		
	SITUACION ACTUAL	CON LA PROPUESTA	SITUACION ACTUAL	CON LA PROPUESTA	SITUACION ACTUAL	CON LA PROPUESTA	INCREMENTO CON LA PROPUESTA
ENERO							
Producción sopladoras	88.732,73	93.847,18	73.943,94	78.205,98	14.788,79	15.641,20	852,41
Producción inyectoras	55.457,95	58.654,49	46.214,96	48.878,74	9.242,99	9.775,75	532,76
Maquina PET	77.641,13	82.116,28	64.700,95	68.430,23	12.940,19	13.686,05	745,86
FEBRERO							
Producción sopladoras	108.002	114.227	90.001,50	95.189,08	18.000,30	19.037,82	1.037,52
Producción inyectoras	180.003	190.378	150.002,50	158.648,47	30.000,50	31.729,69	1.729,19
Maquina PET	72.001	76.151	60.001,00	63.459,39	12.000,20	12.691,88	691,68
MARZO							
Producción sopladoras	44.271	46.823	36.893	39.019,04	7.378,52	7.803,81	425,29
Producción inyectoras	369.664	390.971	308.053	325.808,99	61.610,63	65.161,80	3.551,17
Maquina PET	28.776	30.435	23.980	25.362,38	4.796,04	5.072,48	276,44
ABRIL							
Producción sopladoras	43.304	45.800	36.087	38.166,89	7.217,38	7.633,38	416,00
Producción inyectoras	350.764	370.982	292.304	309.151,79	58.460,75	61.830,36	3.369,61
Maquina PET	38.974	41.220	32.478	34.350,20	6.495,64	6.870,04	374,40
MAYO							
					0,00	0,00	
Producción sopladoras	56.460	59.715	47.050	49.762,09	9.410,03	9.952,42	542,38
Producción inyectoras	318.597	334.152	265.497	280.800,38	53.099,48	53.352,07	252,59
Maquina PET	28.230	29.857	23.525	24.881,05	4.705,02	4.976,21	271,19
JUNIO							
Producción sopladoras	97.525	103.146	81.271	85.954,98	16.254,13	17.191,00	936,87
Producción inyectoras	325.083	343.820	270.902	286.516,59	54.180,42	57.303,32	3.122,90
Maquina PET	41.796	44.205	34.830	36.837,85	6.966,05	7.367,57	401,52
Perdidas de utilidad por problemas sociales del área de Producción							19.529,77

FUENTE: (Elaboración Propia)

En las tablas 20 y 21 se muestran la producción de las 3 principales maquinas, así como los ingresos, egresos y utilidades del primer semestre de la gestión 2014, los cuales se calcularon de la misma manera que para el mes de enero. En base a estos datos, se procedió a elaborar el Estado de Resultados proforma.

A continuación se presenta el mencionado estado de pérdidas y ganancias en una situación de problemas sociales y deficiencia en las relaciones interpersonales, vale decir, en la situación actual de la empresa objeto de estudio.

5.17.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS SIN PROPUESTA

TABLA Nº 22

**EMPRESA PLASTICOS INDUSTRIALES S.R.L.
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**

Por los meses terminados al enero, febrero, marzo abril, mayo y junio de 2014

(Expresado en Bolivianos)

	AL 31 DE ENERO 2014	AL 28 DE FEBRERO 2014	AL 31 DE MARZO 2014	AL 30 DE ABRIL 2014	AL 31 DE MAYO 2014	AL 30 DE JUNIO 2014
<u>INGRESOS</u>						
INGRESOS OPERATIVOS						
Ventas	221.831,81	360.006,00	442.711,12	433.042,56	403.287,21	464.403,60
(menos)						
Costos de ventas	79.859,84	129.602,80	159.376,78	155.896,09	145.184,11	167.186,12
Utilidad Bruta en ventas	141.971,97	230.403,20	283.334,33	277.146,48	258.103,10	297.217,48
(menos)						
<u>GASTOS OPERATIVOS</u>						
Gastos administrativos (Incluye depreciación)	83.500,00	83.500,00	83.500,00	83.500,00	83.500,00	83.500,00
Gastos de ventas	21.500,00	86.902,20	126.049,15	121.472,72	107.388,57	136.316,88
Total gastos de operación	105.000,00	170.402,20	209.549,15	204.972,72	190.888,57	219.816,88
Utilidad en operaciones	36.971,97	60.001,00	73.785,19	72.173,76	67.214,53	77.400,60
(menos)						
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos	36.971,97	60.001,00	73.785,19	72.173,76	67.214,53	77.400,60
IUE por pagar	9.242,99	15.000,25	18.446,30	18.043,44	16.803,63	19.350,15
Utilidad Neta del periodo	27.728,98	45.000,75	55.338,89	54.130,32	50.410,90	58.050,45

FUENTE: (Elaboración Propia)

A continuación se presenta el Estado Económico o estado de pérdidas y ganancias con la aplicación de la propuesta de la investigación:

5.17.2. ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS CON PROPUESTA

TABLA N° 23

**EMPRESA PLASTICOS INDUSTRIALES S.R.L.
ESTADO DE RESULTADOS CON LA PROPUESTA PLANTEADA
Por los meses terminados al enero, febrero, marzo abril, mayo y junio de 2014
(Expresado en Bolivianos)**

	AL 31 DE ENERO 2014	AL 28 DE FEBRERO 2014	AL 31 DE MARZO 2014	AL 30 DE ABRIL 2014	AL 31 DE MAYO 2014	AL 30 DE JUNIO 2014
<u>INGRESOS</u>						
INGRESOS OPERATIVOS						
Ventas	234.617,95	380.756,34	468.228,48	458.002,65	423.724,22	491.171,30
(menos)						
Costos de ventas	84.462,88	137.072,95	168.563,08	164.881,76	153.552,35	176.822,53
Utilidad Bruta en ventas	150.155,07	243.683,39	299.665,40	293.120,89	270.171,87	314.348,76
(menos)						
<u>GASTOS OPERATIVOS</u>						
Gastos administrativos (Incluye depreciación)	83.500,00	83.500,00	83.500,00	83.500,00	83.500,00	83.500,00
Gastos de ventas	27.552,08	96.724,00	138.127,32	133.287,11	118.391,17	148.986,88
Total gastos de operación	111.052,08	180.224,00	221.627,32	216.787,11	201.891,17	232.486,88
Utilidad en operaciones	39.102,99	63.459,39	78.038,08	76.333,77	68.280,70	81.861,88
(menos)						
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos	39.102,99	63.459,39	78.038,08	76.333,77	68.280,70	81.861,88
IUE por pagar	9.775,75	15.864,85	19.509,52	19.083,44	17.070,18	20.465,47
Utilidad Neta del periodo	29.327,24	47.594,54	58.528,56	57.250,33	51.210,53	61.396,41

FUENTE: (Elaboración Propia)

Como se puede evidenciar, con la aplicación de la cultura comunal (propuesta de la investigación) los ingresos son superiores a los que se alcanza en la situación actual de la empresa y por consiguiente las utilidades son mayores.

A continuación se presenta un resumen general de todos los cálculos realizados anteriormente, los cuales, corresponden a las operaciones del primer semestre de la gestión 2014, centrado en las utilidades que la empresa alcanzó y las que pudo alcanzar de vivir en un escenario con la propuesta de la investigación.

TABLA Nº 24

**RESUMEN DE UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS
PRIMER SEMESTRE DEL 2014**

MESES	UTILIDADES			
	SITUACION ACTUAL	SITUACION CON LA PROPUESTA	INCREMENTO CON LA PROPUESTA	INCREMENTO EN %
ENERO	36.971,97	39.102,99	2.131,02	5,76%
FEBRERO	60.001,00	63.459,39	3.458,39	5,76%
MARZO	73.785,19	78.038,08	4.252,89	5,76%
ABRIL	72.173,76	76.333,77	4.160,01	5,76%
MAYO	67.214,53	68.280,70	1.066,17	1,59%
JUNIO	77.400,60	81.861,88	4.461,28	5,76%
Sumas totales	387.547,05	407.076,82	19.529,77	5,04%

FUENTE: *(Elaboración Propia)*

Como se puede apreciar en la tabla anterior, las utilidades alcanzadas en la situación actual de la empresa, donde existe deficiencia en las relaciones interpersonales (demostrado a través de la prueba de la hipótesis) ocasionando además, paros de máquinas y bajo nivel de desempeño laboral; fueron al primer semestre de Bs. 387.547,05 estos inconvenientes señalados ocasionaron una pérdida de Bs. 19.529,77 por lo que es necesario prestar atención a estos problemas sociales que se suscitan en la empresa.

Por otro lado, de no presentarse este tipo de problemas sociales la utilidad es mucho mayor, siendo de Bs 407.076,82 que significa un incremento de 5,04% con relación a la situación actual de la empresa. Por lo anterior, conviene implementar el modelo de cultura comunal para mejorar las relaciones interpersonales, el clima laboral, el desempeño laboral de los trabajadores y finalmente, maximizar las utilidades de la organización.

5.18. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

Para una adecuada ejecución de la propuesta planteada es necesario contar con un plan de monitoreo y evaluación del mismo, con la finalidad de corregir los inconvenientes que se puedan presentar en las diferentes actividades del mismo, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

TABLA Nº 25

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes van a evaluar?	La junta general de socios con la finalidad de que los recursos que tiene la empresa sean bien canalizados y que se cumplan los objetivos de la empresa.
¿Por qué evaluar?	Porque la implementación de la propuesta tiene varias actividades que deberán llevarse a cabo sin desperdiciar los recursos económicos y puede existir discrepancias entre los miembros de la junta de socios.
¿Para qué evaluar?	Para una correcta ejecución de la propuesta y ajustar los inconvenientes que se puedan presentar en la ejecución.
¿Qué evaluar?	Todas las actividades que se deben desarrollar para la implementación del modelo de cultura comunal.
¿Cómo evaluar?	Mediante el análisis minucioso de cada una de las actividades de la propuesta en la junta de socios
¿Cuándo evaluar?	Se recomienda evaluar una vez al mes o en su mejor parecer, después de la ejecución de cada una de las actividades claves en la implementación de cultura comunal.
¿Con que evaluar?	A través de los objetivos planteados, el alcance, el impacto de la propuesta y los beneficios de estas.

FUENTE: (Elaboración Propia)

6. CONCLUSIONES

A través de la demostración de la hipótesis, se pudo concluir que evidentemente, “La cultura organizacional existente en la empresa Plásticos Industriales S.R.L. si incide en la deficiencia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización”. Por lo que es necesario fortalecer la cultura para cambiar esta situación, implementando el modelo que se propone.

Se ha analizado detalladamente la incidencia de la cultura organizacional en las relaciones interpersonales y de esa manera se ha alcanzado el objetivo general y los objetivos específicos así como se puede apreciar en el capítulo IV, en el cuadro del evidencia del logro de los objetivos.

Respecto a las relaciones interpersonales, se puede concluir que estos dependen de: la seguridad, autoestima, madurez de las personas, salud emocional y sobre todo del grado de educación que los individuos tengan así como se pudo apreciar en la presente investigación; de lo contrario las personas tienden a presentar dificultades en sus relaciones con sus semejantes.

La implementación de la cultura comunal, no solamente mejorara las relaciones interpersonales, sino también, el clima laboral y el desempeño de los empleados (así como se puede apreciar en la propuesta que se plantea) generando así mayores beneficios económicos para la empresa.

Finalmente, es sustancial mencionar que las evidencias de la presente investigación, al tratarse de valoraciones subjetivas en su mayoría realizadas por los participantes y narradas retrospectivamente (datos cualitativos) acerca de sus experiencias sobre las relaciones de amistad, compañerismo y camaradería vivida en un momento de su vida laboral en “La Empresa Plásticos Industriales S.R.L.” no pueden considerarse como el significado final de dicha experiencia, ya que esta cambia conforme la persona madura, mejora sus habilidades sociales, aprende a manejar y controlar mejor sus emociones y conforme mejoren la oportunidades de relación y comunicación de los participantes a lo largo de sus vidas.

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones y la propuesta realizada, se sugiere lo siguiente a la empresa objeto de estudio:

- Se recomienda a la empresa Plásticos Industriales S.R.L. implantar el modelo de cultura comunal para fortalecer la cultura de la organización; de esa manera, podrá influir en las actitudes, sentimientos y comportamientos de los empleados, mejorando así las relaciones interpersonales, además de contribuir positivamente en el rendimiento económico.
- Considerando que el factor de las relaciones interpersonales influye en el clima laboral y está en el desempeño laboral; es conveniente mejorar el mismo a través de capacitaciones, en el cual, se deberá involucrar el personal administrativo y principalmente operativo puesto que allí es donde se generan los conflictos sociales, bajo las directrices que se sugieren en la presente propuesta de investigación.
- Hacer énfasis en sociabilizar los valores corporativos, puesto que son el corazón de una organización –de esa manera- promover actitudes y comportamientos orientados hacia un mayor compañerismo, solidaridad y sociabilidad con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales.
- Mejorar las técnicas de selección y reclutamiento para candidatos de nuevo ingreso, para comparar sus valores de estos con los de la organización.
- Capacitar a los jefes de área, supervisores y trabajadores más antiguos que estén en constante interacción con los empleados del área de producción en la solución y manejo de conflictos, para así poder contar con personas aptas para manejar los problemas sociales.
- Es necesario y fundamental que todo el personal se orienten a ampliar los valores institucionales y personales, tomando en cuenta que son normas implícitas y muy importantes para fortalecer la cultura corporativa, el clima laboral, las relaciones interpersonales y finalmente maximizar las utilidades.
- Se recomienda tomar como referencia el presente trabajo para las futuras investigaciones.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Roberto Hernández Samplieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (2010) **Metodología de la Investigación** (pág. 1 - 601) México. Quinta Edición. Ediciones McGraw Hill
2. Guido Mansilla Lazarte (2007) **Tesis de grado** (Pág. 9-53) Impreso en La Paz. Segunda Edición
3. Humberto Palenque Reyes (2010) **Tópicos de Investigación para elaborar la tesis de grado**; pág. 13-133; Bolivia. Ediciones Graficolor
4. Ruth Sautu (2007) **Práctica de la investigación cualitativa y cuantitativa** (pág. 369- 385) Argentina. Primera edición. Ediciones Lumieri.
5. Lourdes Munch y Ernesto Ángeles (2010) **Métodos y técnicas de investigación** (págs. 13-21; 67-79; 99) México. Décimo segunda Edición. Ediciones Trillas
6. Marie Dalton; Dawn G. Hoyle y Marie W. Watts (2007) **Relaciones Humanas** (pág. 2, 3,4 y 5) México. Tercera edición. Ediciones Thomson
7. Idalberto Chiavenato (2009) **Gestión de talento humano** (pág. 42, 43 443, 447,448) impreso en México. Tercera edición, ediciones Mc Graw Hill
8. Idalberto Chiavenato (2006) **Introducción a la teoría general de la Administración** (pág. 2 - 312) México. Decimoséptima Edición. Ediciones Mc Graw Hill
9. Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009) **Comportamiento Organizacional** (Pág. 500-551) México. Décimo tercera edición. Editorial Pearson Prentice Hall.
10. Ricardo Laruta Rodríguez (2010); **Resultados de la encuesta trimestral a los micros y pequeñas empresas**; INE Instituto Nacional de Estadísticas. Pág. 15 – 17. Bolivia
11. William B. Werther y Keith Davis (2008) **Administración de Recursos Humanos**; (Pág. 10, 446,448, 449, 4450 y 456) México. Sexta edición Ediciones McGraw Hill
12. Andrew J. DuBrin (2008) **Relaciones Humanas- comportamiento humano en el trabajo** (pág. 10-250) impreso en México. Novena edición. Ediciones Pearson.

13. Eduardo Press (2008) *Psicología de las Organizaciones* (pág. 5- 80) San Luis Argentina. Segunda Edición. Ediciones Macchi
14. Antonio Lucas Marín y Pablo García (2002) *Sociología de las organizaciones* (pág. 25, 26, 104, 105, 267, 268, 269, 270, 271, 371, 372) Impreso en México. Ediciones Mc Graw Hill
15. Johon W. Newstrom (2007) *Comportamiento humano en el trabajo* (pág.) México. Sexta edición. Ediciones Mc Graw Hill
16. Fred Luthans (2008) *Comportamiento Organizacional* (Pág. 245, 246) México. Primera Edición en español. Ediciones Mc Graw Hill.
17. Daniel Goleman (1999) "Inteligencia Emocional en La Empresa" (Págs. 16 – 398) Buenos Aires – Argentina. Ediciones B. Argentina S.A.
18. Daniel Goleman (2002) *Inteligencia Emocional* (Págs. 21- 343) Buenos Aires – Argentina. Ediciones B. Argentina S.A.
19. Ricardo Matamala y Jesús Antonio Muñoz (1994) *Administración por Políticas – Hoshin y Kanri* (pág. 124) Colombia – Bogotá. Ediciones Mc Graw Hill.
20. Rafael Guizar Montufar (2008) *Desarrollo Organizacional – Principios y Aplicaciones* (Pág. 405 – 413) México. Tercera Edición. Ediciones Mc Graw Hill.
21. Wendell L. French; Cecil H. Bell, Jr. y Robert A. Zawacki (2010) "Desarrollo Organizacional – Transformación y Administración Efectiva del Cambio" (Pág. 107 – 113) México. Sexta Edición. Ediciones Mc Graw Hill
22. Susan C. Cloninger (2003) *Teorías de la Personalidad* (Pág. 01 – 02) México. Tercera edición. Ediciones Pearson Prentice Hall.
23. Víctor Manuel Soria (2004) *Relaciones Humanas* (pág. 183) México. Segunda Edición. Limusa Ediciones.
24. Mary O. Wiemann (2011) *La comunicación en las relaciones interpersonales* (pág. 14) México. Primera edición en lengua castellana. Editorial Aresta
25. Luis Castañeda (2005) *Un plan de formación de liderazgo para jóvenes* (pág. 21) México. Ediciones Poder
26. Sheldon M. Ross (2007) **Introducción a la Estadística** (pág. 385-418; 593-618) Impreso en España. Editorial Reverte.

9. ANEXOS

GUÍA ENTREVISTA AL GERENTE

(Plásticos Industriales S.R.L.)

1. ¿Se cuenta con una estructura organizacional bien definida?

R.....

2. ¿Se cuenta con misión, visión, filosofía y valores corporativos?

R.....

3. ¿Existen reglamentos y políticas, así como, manuales de funciones, de procedimientos, de descripción de cargos para el funcionamiento de la organización?

R.....

4. ¿Conocen los empleados las historias, anécdotas, fundadores y personajes ilustres de la organización?

R.....

5. ¿Existen gráficos, pautas, señas y ademanes como guías para los empleados?

R.....

6. ¿Se celebra la navidad, cumpleaños, día del trabajador y aniversario de la organización?

R.....

7. Mencione algunas actividades realizadas con el objetivo de compartir y socializar en la empresa en el último año

R.....

8. ¿Qué tipo de sanciones existen en la organización por el incumplimiento de las normas?

R.....

9. ¿Se cumplen los reglamentos y políticas de la organización?

R.....

10. ¿Tienen conocimiento los empleados sobre, los objetivos de la empresa así como misión, visión y metas estratégicas?

R.....

11. ¿Qué opinión tiene sobre la relación que tienen los miembros de la empresa?
R.....
12. ¿En el último mes, cuantas veces se presentaron los problemas sociales y de qué tipo?
R.....
13. ¿Considera usted, que la gente se apasiona y se compromete con el trabajo?
R.....
14. ¿Qué incentivos existen en la empresa para que los empleados se sientan motivados?
R.....
15. ¿La gerencia comparte la toma de decisiones con los empleados? ¿En qué aspectos?
R.....
16. ¿Cuál fue la mejor experiencia que tuvo en la organización en cuanto a las relaciones sociales?
R.....
17. ¿Cuándo existen conflictos interpersonales, que aspectos toma en cuenta para dar soluciones?
R.....
- 14)** ¿Cree usted que los problemas sociales en la empresa afectan al desempeño laboral y el rendimiento económico?
R.....
18. ¿De qué manera se realiza la selección y reclutamiento de personal?
R.....

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA (Variable Independiente)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES		ITEMS
CULTURA ORGANIZACIONAL (Variable independiente)	Filosofía, símbolos y demás aspectos formales	Entrevista con el gerente y observación directa dentro de las instalaciones	G	se cuenta con una estructura organizacional bien definida
			G	se cuenta con misión, visión, filosofía y valores corporativos
			G y A	existen reglamentos y políticas, así como, manuales de funciones, de procedimiento, de descripciones de cargos para el funcionamiento de la organización
			G,A y O	se conoce historias, anécdotas, fundadores y personajes ilustres de la organización
			G,A y O	existen gráficos, pautas, señas y ademanes como guías para los empleados
	Patrones de conducta	Costumbres, eventos ceremoniales y comportamientos típicos de los miembros de la organización	G,A y O	se celebra la navidad, cumpleaños, día del trabajador y aniversario de la organización
			G	Mencione algunas actividades realizadas con el objetivo de compartir y socializar en la empresa en el último año
			G,A y O	se trata a todos por iguales y sin preferencias
			G,A y O	La gente se junta para participar en actividades fuera del trabajo
	Normas y valores	Reglamentos y políticas de la empresa; valores corporativos y patrones aceptables de comportamiento	G,A y O	se sanciona al personal por el incumplimiento de las normas
			G,A y O	se cumplen los reglamentos y políticas de la organización
			G,A y O	Se trabaja más allá de lo establecido
			G,A y O	cuáles son los valores corporativos de la empresa
			G,A y O	La amistad, el compañerismo, honestidad, responsabilidad, puntualidad, y respeto son valores que son característicos de esta empresa
	Supuestos y creencias	Lo que los miembros perciben, piensan y sienten con relación a la empresa	A y O	La organización es un lugar muy personal, es como una familia y las personas disfrutan de la compañía de otros
			A y O	me gusta el trabajo que actualmente realizo en la empresa
			A y O	la gerencia valora el trabajo que realizo
			A y O	esta organización me estimula las ganas de dar un buen rendimiento

	Socialización, responsabilidad, compromiso e innovación	Socialización de políticas y reglamentos, cumplimiento de deberes y funciones así como la capacidad para adaptarse a los cambios	G,A y O	conozco los objetivos de la empresa así como misión, visión y metas estratégicas
			A y O	hablo de esta organización a mis familiares, amigos y conocidos como un buen lugar de trabajo
			A y O	estaría dispuesto a quedarme en esta organización hasta que me retire
			A y O	si se me presentara la oportunidad de cambiar de trabajo lo aceptaría de inmediato
			A y O	Se intentan nuevas formas de hacer las cosas
			A y O	la gente se aferra a las formas establecidas de hacer las cosas
			A y O	existe resistencia cuando se trata de cambiar la forma de hacer las cosas

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA (Variable dependiente)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES		ÍTEMS
RELACIONES INTERPERSONALES (Variable dependiente)	Personalidad	Temperamento y carácter de los miembros de la organización	A y O	me siento orgulloso de lo que tengo
			A y O	Me es fácil establecer amistad con mis compañeros de trabajo
			A y O	me agrada estar en compañía de otras personas
			A y O	acepto las críticas de mis compañeros sin tener resentimiento
			A y O	hay días en que me siento triste y deprimido por los problemas que tengo
			A y O	me gusta ayudar a mis compañeros de trabajo cuando presentan dificultades
			A y O	soy persistente en las actividades en la empresa, así como en mi vida privada
	Empatía amistad y compañerismo habilidades sociales	Relaciones afectivas entre los miembros que integran la organización	O	cuando los jefes llaman la atención a alguien lo hace en privado
			G,A y O	respeto las opiniones de mis compañeros porque sé que todos somos diferentes
			A y O	para comprender al prójimo es importante empezar entendiéndonos primero nosotros
			A y O	trato de ponerme en los zapatos de la otra persona para comprender su situación
			A y O	las personas son muy generosas y amigables
			A y O	tengo una buena relación de trabajo con mis compañeros
			A y O	tengo amigos en el trabajo en los que puedo confiar mis problemas personales
			A y O	hay una gran preocupación por el bienestar de las personas en el trabajo
A y O	si tuviera que irme del trabajo extrañaría a mis amigos			

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA (Variable dependiente)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES		ÍTEMS
RELACIONES INTERPERSONALES (Variable dependiente)	Liderazgo y comunicación	capacidad de guiar, motivar, influir y comunicar así como dar soluciones a los problemas	G,A y O	se felicita a la gente que hace bien su trabajo
			G,A y O	la gerencia comparte la toma de decisiones y toma en cuenta la opinión de los empleados
			A y O	Se toman en cuenta y se ponen en práctica las sugerencias de los compañeros de trabajo
			G y A	Se comunica puntualmente de los cambios en las normas y criterios de trabajo
			G,A y O	se realizan trabajos en equipos
			G,A y O	se puede expresar libremente los desacuerdos y ser tomados en cuenta por los jefes
	Relación entre jefe y subordinado	trato, confianza y sociabilidad que existe entre el empleado y los superiores	A y O	comento mis problemas personales con mi jefe
			A y O	cuando tengo alguna duda de mis actividades, acudo con mi jefe inmediato porque sé que me ayudara
			A y O	mi jefe inmediato valora el trabajo que realizo
			A y O	me siento frecuentemente presionado por mi jefe inmediato
			A y O	Se llega con facilidad a acuerdos con los jefes en la realización del trabajo
			A y O	Mi jefe me trata con respeto

CALCULO DE CHI CUADRADA (X^2)
DIMENSIÓN - FILOSOFÍA, SÍMBOLOS Y DEMÁS ASPECTOS FORMALES

CALCULO LA CHI CUADRADA X^2

CATEGORIAS	o	e	o - e	$(o - e)^2$	$\frac{(o - e)^2}{e}$
Muy de acuerdo	9	13,6	-4,6	21,16	1,55588
De acuerdo	37	13,6	23,4	547,56	40,26176
Neutral	11	13,6	-2,6	6,76	0,49706
En desacuerdo	8	13,6	-5,6	31,36	2,30588
Muy en desacuerdo	3	13,6	-10,6	112,36	8,26176
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	68 13,6		$X^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$	52,88235

REGLA DE DECISIÓN

Esto quiere decir que la chi cuadrada es 52,88. Para saber si este resultado es significativo se debe calcular los grados de libertad, de esa manera buscar el valor en tabla de distribución de la chi cuadrada (H_0) y en base a esa información se acepta o se rechaza en base a la regla de decisión.

GRADOS DE LIBERTAD

$GL = (r-1)(c-1)$

Donde:

GL = Grados de libertad

r = Numero de renglones de la tabla de contingencia (filas)

c = El numero de columnas

$GL = (3-1)(5-1)$

$GL = (2)(4) = 8$

Por lo que

$X^2_{(0,05; 8)}$

Tomamos los valores de la tabla y tenemos:

H_1	H_0
52,88235	15,507

Como se puede apreciar, el H_1 es mayor que H_0 , también se puede expresar que la X^2 tabla es menor a la hipótesis de la investigación, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación. De la misma forma se puede interpretar para las siguientes.

CALCULO DE CHI CUADRADA (X^2)

DIMENSIÓN – PATRONES DE CONDUCTA

CATEGORIAS	o	e	o - e	(o - e) ²	$\frac{(o - e)^2}{e}$	
Muy de acuerdo	9	18	-9	81	4,50000	
De acuerdo	42	18	24	576	32,00000	
Neutral	21	18	3	9	0,50000	
En desacuerdo	13	18	-5	25	1,38889	
Muy en desacuerdo	5	18	-13	169	9,38889	
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	90 18	$X^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$			47,77778

GRADOS DE LIBERTAD

$$GL = (4-1) (5-1)$$

$$3 \quad 4$$

$$GL = 12$$

$$X^2_{(0,05;12)} 21,026$$

CALCULO DE CHI CUADRADA (X²) DIMENSIÓN – NORMAS Y VALORES

CATEGORIAS	o	e	o - e	(o - e) ²	$\frac{(o - e)^2}{e}$	
Muy de acuerdo	15	18	-3	9	0,50000	
De acuerdo	40	18	22	484	26,88889	
Neutral	15	18	-3	9	0,50000	
En desacuerdo	16	18	-2	4	0,22222	
Muy en desacuerdo	4	18	-14	196	10,88889	
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	90 18	$X^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$			39,00000

GRADOS DE LIBERTAD

$$GL = (4-1) (5-1)$$

$$3 \quad 4$$

$$GL = 12$$

$$X^2_{(0,05;12)} 21,026$$

CALCULO DE CHI CUADRADA (X²) DIMENSIÓN – SUPUESTOS Y CREENCIAS

CATEGORIAS	o	e	o - e	(o - e) ²	$\frac{(o - e)^2}{e}$	
Muy de acuerdo	12	13,2	-1,2	1,44	0,10909	
De acuerdo	24	13,2	10,8	116,64	8,83636	
Neutral	15	13,2	1,8	3,24	0,24545	
En desacuerdo	11	13,2	-2,2	4,84	0,36667	
Muy en desacuerdo	4	13,2	-9,2	84,64	6,41212	
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	66 13,2	$X^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$			15,96970

GRADOS DE LIBERTAD

$$GL = (3-1) (5-1)$$

$$2 \quad 4$$

$$GL = 8$$

$$X^2_{(0,05;8)} 15,507$$

CALCULO DE CHI CUADRADA (X^2)
DIMENSIÓN - SOCIALIZACIÓN, RESPONSABILIDAD, COMPROMISO E INNOVACIÓN

CATEGORIAS	o	e	o - e	$(o - e)^2$	$\frac{(o - e)^2}{e}$	GRADOS DE LIBERTAD
Muy de acuerdo	39	39,8	-0,8	0,64	0,01608	$GL = (9-1) (5-1)$ 8 4 $GL =$ 32 $X^2_{(0,05;32)}$ 46,194
De acuerdo	89	39,8	49,2	2420,64	60,82010	
Neutral	51	39,8	11,2	125,44	3,15176	
En desacuerdo	18	39,8	-21,8	475,24	11,94070	
Muy en desacuerdo	2	39,8	-37,8	1428,84	35,90050	
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	199 39,8		$X^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$	111,82915	

CALCULO DE CHI CUADRADA (X^2)
DIMENSIÓN - PERSONALIDAD

CATEGORIAS	o	e	o - e	$(o - e)^2$	$\frac{(o - e)^2}{e}$	GRADOS DE LIBERTAD
Muy de acuerdo	50	35,2	14,8	219,04	6,22273	$GL = (8-1) (5-1)$ 7 4 $GL =$ 28 $X^2_{(0,05;28)}$ 41,337
De acuerdo	88	35,2	52,8	2787,84	79,20000	
Neutral	24	35,2	-11,2	125,44	3,56364	
En desacuerdo	14	35,2	-21,2	449,44	12,76818	
Muy en desacuerdo	0	35,2	-35,2	1239,04	35,20000	
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	176 35,2		$X^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$	136,95455	

CALCULO DE CHI CUADRADA (X^2)
DIMENSIÓN - EMPATÍA, AMISTAD Y COMPAÑERISMO

CATEGORIAS	o	e	o - e	$(o - e)^2$	$\frac{(o - e)^2}{e}$	GRADOS DE LIBERTAD
Muy de acuerdo	14	17,6	-3,6	12,96	0,73636	$GL = (4-1) (5-1)$ 3 4 $GL =$ 12 $X^2_{(0,05;12)}$ 21,026
De acuerdo	43	17,6	25,4	645,16	36,65682	
Neutral	21	17,6	3,4	11,56	0,65682	
En desacuerdo	9	17,6	-8,6	73,96	4,20227	
Muy en desacuerdo	1	17,6	-16,6	275,56	15,65682	
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	88 17,6		$X^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$	57,90909	

CALCULO DE CHI CUADRADA (χ^2)
DIMENSIÓN – LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

CATEGORIAS	o	e	o - e	(o - e) ²	$\frac{(o - e)^2}{e}$	GRADOS DE LIBERTAD
Muy de acuerdo	10	22,4	-12,4	153,76	6,86429	$GL = (5-1) (5-1)$ 4 4
De acuerdo	41	22,4	18,6	345,96	15,44464	
Neutral	41	22,4	18,6	345,96	15,44464	GL= 16
En desacuerdo	15	22,4	-7,4	54,76	2,44464	$\chi^2_{(0,05;16)}$ 26,296
Muy en desacuerdo	5	22,4	-17,4	302,76	13,51607	
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	22,4		$\chi^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$	53,71429	

CALCULO DE CHI CUADRADA (χ^2)
DIMENSIÓN - RELACIÓN ENTRE JEFE Y SUBORDINADO

CATEGORIAS	o	e	o - e	(o - e) ²	$\frac{(o - e)^2}{e}$	GRADOS DE LIBERTAD
Muy de acuerdo	0	8,8	-8,8	77,44	8,80000	$GL = (2-1) (5-1)$ 1 4
De acuerdo	15	8,8	6,2	38,44	4,36818	
Neutral	19	8,8	10,2	104,04	11,82273	GL= 4
En desacuerdo	8	8,8	-0,8	0,64	0,07273	$\chi^2_{(0,05;4)}$ 9,488
Muy en desacuerdo	2	8,8	-6,8	46,24	5,25455	
Media	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	8,8		$\chi^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$	30,31818	

DE LAS OBLIGACIONES DE EMPLEADORES, DE TRABAJADORES

El artículo 6 del capítulo I de la Ley General de Trabajo en Bolivia habla sobre obligaciones de empleadores, los cuales se muestran a continuación de manera detallada.

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES

- 1)** Cumplir las leyes y reglamentos relativos a la higiene, seguridad ocupacional y bienestar; reconociendo que su observancia constituye parte indivisible en su actividad empresarial;
- 2)** Adoptar todas las medidas de orden técnico para la protección de la vida, la integridad física y mental de los trabajadores a su cargo; tendiendo a eliminar todo género de compensaciones sustitutivas del riesgo como ser: bonos de insalubridad, sobre alimentaciones y descansos extraordinarios, que no supriman las condiciones riesgosas;
- 3)** Construir las edificaciones con estructuras sólidas y en condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad adecuadas;
- 4)** Mantener un buen estado de conservación, utilización y funcionamiento, las estructuras físicas, las maquinarias, las instalaciones y útiles de trabajo;
- 5)** Controlar que las maquinas, equipos, herramientas, accesorios y otros en uso o por adquirirse, reúnan las especificaciones mínimas de seguridad;
- 6)** Usar la mejor técnica disponible en la colocación y mantenimiento de resguardos y protectores de maquinarias, así como en otro tipo de instalaciones;
- 7)** Instalar los equipos necesarios para prevenir y combatir incendios y otros siniestros;
- 8)** Instalar los equipos necesarios para asegurar la renovación del aire, la eliminación de gases, vapores y demás contaminantes producidos, con objeto de proporcionar al trabajador y a la población circundante, un ambiente saludable;
- 9)** Proveer a los trabajadores, equipos protectores de respiración, cuando existan contaminantes atmosféricos en los ambientes de trabajo y cuando la

ventilación u otros medios de control sean impracticables. Dichos equipos deben proporcionar protección contra el contaminante específico y ser de un tipo aprobado por organismos competentes;

- 10)** Proporcionar iluminación adecuado para la ejecución de todo trabajo en condiciones de seguridad;
- 11)** Eliminar, aislar o reducir los ruidos y/o vibraciones perjudiciales para la salud de los trabajadores y la población circundante;
- 12)** Instalar y proporcionar medios de protección adecuados, contra todo tipo de radiaciones;
- 13)** Adoptar medidas de precaución necesarias durante el desarrollo de trabajos especiales para evitar los riesgos resultantes de las presiones atmosféricas anormales;
- 14)** Proveer y mantener ropa y/o equipos protectores adecuados contra los riesgos provenientes de las sustancias peligrosas, de la lluvia, humedad, frío, calor, radiaciones, ruidos, caldos de materiales y otros;
- 15)** Procurar que todo equipo eléctrico o instalación que genere, conduzca o consuma corriente eléctrica, este instalado, operado, conservado y provisto con todos los dispositivos de seguridad necesarios;
- 16)** Proporcionar las facilidades sanitarias mínimas para la higiene y bienestar de sus trabajadores mediante la instalación de mantenimiento de servicios higiénicos, duchas, lavamanos, casilleros y otros;
- 17)** Evitar en los centros de trabajo la acumulación de desechos y residuos que constituyen un riesgo para la salud, efectuando limpieza y desinfección en forma permanente;
- 18)** Almacenar, depositar y manipular las sustancias peligrosas con el equipo y las condiciones de seguridad necesarias;
- 19)** Utilizar con fines preventivos los medios de señalización, de acuerdo a normas establecidas;
- 20)** Establecer y mantener departamentos de higiene y seguridad ocupacional, así como servicios médicos de empresa y postas sanitarias cuando fuese necesario, conforme a lo establecido en el título IV, Capítulo I y II.

- 21)** Establecer y mantener los comités mixtos de seguridad e higiene, de acuerdo a lo preceptuado en el Título III, Capítulo VII;
- 22)** Prevenir, comunicar, informar e instruir a sus trabajadores sobre todos los riesgos conocidos en su centro laboral y sobre las medidas de prevención que deben aplicarse;
- 23)** Colocar y mantener en lugares visibles avisos o carteles que indiquen medidas de higiene y seguridad;
- 24)** Promover la capacitación del personal en materia de prevención de riesgos del trabajo;
- 25)** Denunciar ante la dirección general de higiene, seguridad ocupacional y bienestar y a la caja de seguridad social correspondiente, los accidentes y enfermedades profesionales, conforme a lo establecido en el Art. 85 de la Ley General del Trabajo y su decreto reglamentario y Art. 30 del código de seguridad social;
- 26)** Llevar un registro y estadísticas de enfermedades y accidente de trabajo que se produzcan en su industria;
- 27)** Analizar e investigar los accidentes de trabajo con el objeto de evitar su repetición;
- 28)** Conocer, señalar e informar sobre la composición de las sustancias que se utilizan y producen en el proceso industrial y de los riesgos que ellas conllevan;
- 29)** Archivar y mantener los certificados médicos pre ocupacionales, así como las fichas clínicas del personal a su cargo;
- 30)** Mantener en el propio centro de trabajo uno o más puestos de primeros auxilios, dotados de todos los elementos necesarios para la inmediata atención de los trabajadores enfermos o accidentados. Esta obligación es independiente de la relación que pudiere tener la empresa con las atenciones médicas y de otra índole que ofrecen los sistemas de seguridad social. Los puestos de primeros auxilios en las empresas alejadas de los centros urbanos deberán brindar también atención de emergencia a los familiares de los trabajadores.

DE LAS OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Así mismo, esta ley señala sobre las obligaciones del trabajador en su artículo 7, capítulo II de la misma, los cuales se mencionan de manera detallada a continuación:

- 1)** Cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas en la presente Ley y demás reglamentos;
- 2)** Preservar su propia seguridad y salud, así como la de sus compañeros de trabajo;
- 3)** Cumplir las instrucciones y enseñanzas sobre seguridad, higiene y salvataje en los centros de trabajo;
- 4)** Comenzar su labor examinando los lugares de trabajo y el equipo a utilizar, con el fin de establecer su buen estado de funcionamiento y detectar posibles riesgos;
- 5)** Usar obligatoriamente los medios de protección personal y cuidar de su conservación;
- 6)** Conservar los dispositivos y resguardos de protección en los sitios donde estuvieren instalados, de acuerdo a las normas de seguridad;
- 7)** Evitar la manipulación de equipos, maquinarias, aparatos y otros, que no sean de su habitual manejo y conocimiento;
- 8)** Abstenerse de toda practica o acto de negligencia o imprudencia que pueda ocasionar accidentes o daños a su salud o la de otras personas;
- 9)** Detener el funcionamiento de las máquinas para efectuar su limpieza y/o mantenimiento, a efecto de evitar riesgos;
- 10)** Velar por el orden y la limpieza en sus lugares de trabajo;
- 11)** Someterse a la revisión médica previa a su incorporación al trabajo y a los exámenes periódicos que se determinen;
- 12)** Informar inmediatamente a su jefe de toda avería o daño en las maquinarias e instalaciones, que puedan hacer peligrar la integridad física de los trabajadores o de sus propios centros de trabajo;

- 13)** Seguir las instrucciones del procedimiento de seguridad, para cooperar en caso de siniestros o desastres que afecten a su centro de trabajo;
- 14)** Abstenerse de consumir bebidas alcohólicas en su centro de trabajo, la ingestión de medicamentos o estupefacientes que hagan peligrar a su salud y de sus compañeros de labor; así como de fumar en los casos en que signifique riesgo;
- 15)** Denunciar ante el comité de higiene, seguridad ocupacional y bienestar y en su caso antes las autoridades competentes, la falta de dotación por parte de empleador de los medios para su protección personal;
- 16)** Participar en la designación de sus delegados ante los comités de higiene, seguridad ocupacional y bienestar.

¿Cómo se usa la tabla de distribución CHI CUADRADA para averiguar $X^2_{\alpha, v}$?

Supongamos un riesgo del 5% (o un nivel de confianza del 95%), $\alpha = 0.05$, y grados de libertad $v=8$ ¿Cuál es el valor de $X^2_{0.05, 8}$? Se busca la intersección y el resultado es 15,507. Éste es el valor crítico para rechazar la hipótesis alternativa.

	p									
g	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629
15	37.698	27.488	24.996	22.307	18.245	14.339	11.037	8.547	7.261	6.262
16	39.252	28.845	26.296	23.542	19.369	15.338	11.912	9.312	7.962	6.908
17	40.791	30.191	27.587	24.769	20.489	16.338	12.792	10.085	8.672	7.564
18	42.312	31.526	28.869	25.989	21.605	17.338	13.675	10.865	9.39	8.231
19	43.819	32.852	30.144	27.204	22.718	18.338	14.562	11.651	10.117	8.907
20	45.314	34.17	31.41	28.412	23.828	19.337	15.452	12.443	10.851	9.591
21	46.796	35.479	32.671	29.615	24.935	20.337	16.344	13.24	11.591	10.283
22	48.268	36.781	33.924	30.813	26.039	21.337	17.24	14.041	12.338	10.982
23	49.728	38.076	35.172	32.007	27.141	22.337	18.137	14.848	13.091	11.689
24	51.179	39.364	36.415	33.196	28.241	23.337	19.037	15.659	13.848	12.401
25	52.619	40.646	37.652	34.382	29.339	24.337	19.939	16.473	14.611	13.12
26	54.051	41.923	38.885	35.563	30.435	25.336	20.843	17.292	15.379	13.844
27	55.475	43.195	40.113	36.741	31.528	26.336	21.749	18.114	16.151	14.573
28	56.892	44.461	41.337	37.916	32.62	27.336	22.657	18.939	16.928	15.308
29	58.301	45.722	42.557	39.087	33.711	28.336	23.567	19.768	17.708	16.047
30	59.702	46.979	43.773	40.256	34.8	29.336	24.478	20.599	18.493	16.791
35	66.619	53.203	49.802	46.059	40.223	34.336	29.054	24.797	22.465	20.569
40	73.403	59.342	55.758	51.805	45.616	39.335	33.66	29.051	26.509	24.433
45	80.078	65.41	61.656	57.505	50.985	44.335	38.291	33.35	30.612	28.366
50	86.66	71.42	67.505	63.167	56.334	49.335	42.942	37.689	34.764	32.357
55	93.167	77.38	73.311	68.796	61.665	54.335	47.61	42.06	38.958	36.398
60	99.608	83.298	79.082	74.397	66.981	59.335	52.294	46.459	43.188	40.482
65	105.988	89.177	84.821	79.973	72.285	64.335	56.99	50.883	47.45	44.603
70	112.317	95.023	90.531	85.527	77.577	69.334	61.698	55.329	51.739	48.758



(Lic. Ricardo Nogales Quispe)



(Encargados de control de calidad)



(Trabajadores del área de producción)



(Productos de la empresa Plásticos Industriales S.R.L.)



(Sala de control de calidad)