

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



**“LA CALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SU  
RELACION CON LA MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO  
DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”**

**INVESTIGADORAS:**

**ALFARO FLORES, MAYRA PATRICIA. CARNET N.ºAF01010  
DIAZ HERNANDEZ, NATALIA ROSALIA. CARNET N.ºDH01004  
GUERRA LEON, XENIA JANETH. CARNET N.ºGL 99020**

**FECHA DE INICIO: FEBRERO 2007  
FECHA DE FINALIZACION: OCTUBRE 2007**

**ASESOR DE TESIS:  
LIC. ENNIO ARTURO LUNA**

**COORDINADOR DEL PROCESO DE TESIS:  
LIC. EVARISTO MORALES**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2007**

## **i. INTRODUCCION**

Las relaciones humanas son fundamentales en la vida de cada individuo tanto en el área laboral, familiar, educativo y social, pues estas se ven inmersas en la comunicación, actitudes, motivación, satisfacción y desempeño laboral. Y si se utilizan adecuadamente favorecen a la calidad de vida personal y laboral de cada ser humano. Es por ello que el presente estudio tiene como fin explorar la calidad de las relaciones humanas y su relación con la motivación en el desempeño laboral, dicho estudio se realizó con el personal que labora en la Universidad de El Salvador, a través de un proceso diagnóstico en el que se aplicó un cuestionario tanto al personal académico como administrativo así como también a los estudiantes, ya que estos últimos son los que reciben la atención y los servicios que brinda la institución.

Por lo tanto la presente investigación consta de los siguientes apartados:

Capítulo I el cual contiene: justificación, donde se presenta la importancia y necesidad de llevar a cabo la investigación; planteamiento del problema, donde se detalla la interrogante que guiaría todo el proceso de la investigación; objetivos, los cuales definen los alcances propuestos a cumplir; preguntas de investigación, que permitieron hacer una mejor interpretación de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos, información teórica que sustenta los contenidos del tema de investigación.

Capítulo II se especifica la metodología a seguir en todo el proceso de exploración, así como el diseño que identifica el enfoque, el método y las categorías de estudio.

Capítulo III muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados al personal de la UES y a la población estudiantil, también se presenta el diagnóstico institucional, conclusiones y recomendaciones.

En anexos se incluye el cronograma de actividades, los instrumentos que se aplicaron para la recogida de datos, cuadros y gráficas que apoyan el análisis de los resultados obtenidos, y por último se expone un programa correctivo cuyo fin es reforzar y/o corregir las áreas deficientes que se encontraron en el diagnóstico realizado al personal que labora en la UES.

# CAPITULO I

## 1.- JUSTIFICACIÓN

A lo largo del proceso de formación profesional en la Universidad de El Salvador, se ha observado tanto en docentes como en administrativos, que existen problemas de relaciones humanas y de comunicación; que se reflejan en el trato con los estudiantes al momento de realizar cualquier trámite o en la relación docente estudiante.

De ahí la importancia de realizar un diagnóstico que identificara las situaciones que generan esas actitudes, (como: maltrato hacia los estudiantes, mala atención, falta de una adecuada información, gestos impropios, respuestas groseras, etc.). Pues todo esto provoca malestar no solo para el estudiante sino también para el personal de la Universidad impidiendo que exista armonía y generando conflictos constantemente en el ambiente laboral; ocasionando que la institución no tenga un desempeño óptimo.

Por esta razón fue necesario elaborar una propuesta de un programa correctivo que solvete la problemática entre docentes, administrativos y estudiantes; permitiendo mejorar las relaciones humanas, las fallas de la comunicación, la motivación, las actitudes hacia las actividades que realizan, favoreciendo todo esto a alcanzar un mejor desempeño laboral.

## **2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN**

Desde tiempo atrás el ser humano ha sido un ente social, por lo cual no puede dejar de relacionarse con el grupo al que pertenece, a partir de éstas cada persona puede establecer (buenas y malas) relaciones con los que le rodean, ya que siempre ha existido la necesidad de comunicar los pensamientos, ideas, sentimientos, etc., y a la vez poder obtener información similar del mundo en que se desarrolla para poder realizarse en todos los ámbitos de su vida. Pero también pueden generar conflictos que intervienen en el proceso de socialización, pues pueden producir comunicaciones inadecuadas, falta de control de las emociones, actitudes negativas hacia los demás, etc. Interfiriendo en la información que se da y recibe para desarrollarse adecuadamente.

En la actualidad las relaciones humanas no han perdido su importancia en los diferentes campos de desarrollo del individuo como laboral, familiar, educativo y social; por el contrario estas han adquirido mucho más valor, pues se han vuelto más complejas por que en ellas se incluyen más componentes como la comunicación, las emociones, las actitudes, la motivación, entre otros; todos estos componentes si se utilizan de forma adecuada pueden favorecer la calidad de vida personal y laboral de cada persona.

Si bien es cierto que en la vida personal estas son importantes, también en la vida laboral estas adquieren relevancia, para desarrollarse de forma exitosa, ya que es necesario no solo contar con habilidades intelectuales y con los conocimientos básicos para desarrollar una actividad laboral sino que también es primordial establecer buenas relaciones interpersonales que ayuden al buen desempeño laboral, con la finalidad de alcanzar objetivos, establecer mejores procesos de trabajo, diseñar metas, etc. No se puede dejar del lado un factor que incide en el desempeño del trabajador, como es la motivación pues es la que impulsa a la persona a actuar, para alcanzar sus objetivos y con estos satisfacer sus necesidades.

Hoy en día las organizaciones laborales contribuyen a satisfacer en gran medida las necesidades básicas de cada trabajador, ya que permiten la obtención de alimento, vestuario, salud, etc. Así mismo necesidades de

afiliación, seguridad, autonomía, estima y realización. Por esto son más cada día las personas que requieren tener un trabajo que sea capaz de solventar sus necesidades, que en muchas ocasiones van más allá de satisfacer necesidades básicas; sino que deben cumplir con otros requisitos que cada individuo considera como importante en su vida los cuales pueden ser la obtención de poder, competencia, afiliación y logro y estos a su vez influyen en la relaciones que establecen con los demás.

Comprendiendo la importancia de cada uno de estos elementos se hace necesario realizar una investigación sobre **La calidad de las relaciones humanas y su relación con la motivación en el desempeño laboral** Las organizaciones laborales en nuestro país al igual que en muchos otros, se pueden dividir en dos, como son las instituciones públicas y privadas las cuales poseen características diferentes y entre ellas podemos encontrar que en El Salvador la empresa pública posee mejores prestaciones y mejores salarios que en la gran mayoría de empresas privadas, se podría pensar entonces que estas se encuentran más motivadas y por lo tanto su desempeño laboral esta dentro de lo aceptable, pero en la realidad nos encontramos con que es la empresa privada la que brinda un servicio adecuado y una atención de mayor calidad al usuario.

Por lo tanto si la empresa pública en su mayoría posee buenos salarios, se puede afirmar que para que una persona se encuentre motivada, influye mucho más que el salario que recibe por las actividades que realiza. La Universidad de El Salvador al ser una institución pública no se encuentra exenta de este problema, se puede observar que la atención que muchos de sus trabajadores brindan es poco cordial y amable al igual que las otras instituciones públicas poseen un nivel salarial por encima de los de la empresa privada, es aquí donde surge una interrogante **¿Porqué el personal de la Universidad de El Salvador no brinda una atención de alta calidad a sus clientes (estudiantes)?** es una pregunta que podría recibir múltiples respuestas, por ello se hace necesario indagar si las relaciones humanas son capaces de contribuir en la motivación para desempeñar de forma óptima el trabajo, ya que son tan necesarias y útiles.

Se ha tomado a la Universidad de El Salvador como la población de la cual se investigo la calidad de las relaciones humanas y su relación con la motivación y si esta ayuda o no a mejorar el desempeño laboral de cada trabajador. Pero como es muy difícil trabajar con todos y con cada uno de los empleados se trabajo solo con aquellos administrativos que su trabajo es exclusivo en atención al cliente y con aquellos docentes que se encuentran a tiempo completo en la Universidad, para poder obtener mejores resultados se contó con la colaboración de los estudiantes en la investigación, con el fin de conocer como estos evalúan el desempeño de cada una de estas partes, pues tanto docentes como administrativos son dos grupos que presentan características diferentes y por lo tanto deben ser estudiados según sus características de grupo. Es por ello que el problema de la presente investigación se plantea de la siguiente manera: **¿ La Calidad de las Relaciones Humanas se Relaciona con la Motivación del Desempeño Laboral en el Personal Académico y Administrativo de la Universidad de El Salvador?**

### 3.- OBJETIVOS

#### ↳ **Objetivo General:**

- Elaborar un diagnóstico que ayude a identificar un perfil de las relaciones humanas que establecen docentes, administrativos y estudiantes, que nos permita presentar una propuesta de un programa correctivo.

#### ↳ **Objetivos Específicos:**

- Identificar las relaciones interpersonales que establece el personal académico y administrativo con los estudiantes y entre ellos.
- Explorar las relaciones interpersonales que establece el personal académico y administrativo con sus superiores para el elaborar un diagnóstico.
- Conocer los factores que influyen en las relaciones interpersonales de las personas que habitan y conviven en la Universidad de El Salvador para poder así elaborar un programa correctivo.

#### **4.- PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

1.- ¿El personal académico que se encuentra motivado en sus labores diarias brinda una mejor atención a los estudiantes?

2.- ¿El personal administrativo que se encuentra motivado en sus labores diarias brinda una mejor atención a los estudiantes?

3.- ¿El buen desempeño laboral del docente se da por que su puesto de trabajo cumple con sus necesidades laborales y personales?

4.- ¿El mal desempeño laboral del administrativo es causado por que su puesto de trabajo no cumple con sus necesidades laborales y personales?

5.- ¿Los docentes se encuentran mucho más motivados que los administrativos en el desempeño de sus labores?

6.- ¿Los reconocimientos al buen desempeño laboral provocan que el empleado se sienta motivado en la realización de sus labores diarias?

7.- ¿La mala atención brindada por el personal administrativo depende de la falta de reconocimiento a sus labores por parte de sus jefes?

8.- ¿La desmotivación en el personal administrativo se debe a que su puesto de trabajo no cumple con sus expectativas de crecimiento personal y laboral?

9.- ¿La existencia de buenas relaciones entre jefe y subordinados beneficia a que realicen mejor sus labores diarias?

10.- ¿La comunicación adecuada entre compañeros de trabajo favorece a que existan buenas relaciones interpersonales y laborales?

11.- ¿La falta de dominio emocional genera inadecuadas relaciones interpersonales?

12.- ¿Las buenas relaciones entre docentes y administrativos aumentan la calidad en la atención a los estudiantes?

13.- ¿La relación entre docentes y estudiantes se ve afectada en algunas ocasiones por la poca apertura que ciertos docentes tienen frente a los estudiantes?

14.- ¿La pertenencia a asociaciones sindicales dentro de la universidad influyen en el rechazo de las normas y políticas de la institución?

15.- ¿El tema político incide de forma negativa en la relación que establecen el personal administrativo y académico de la Universidad?

16.- ¿Los paros técnicos y el cierre de la universidad genera frustración por parte del estudiante provocando inadecuadas relaciones con el personal que labora en la universidad?

## 5.- MARCO TEORICO

### 5.1- MARCO HISTÓRICO

Las relaciones humanas desempeñan un papel muy importante en el mundo de los negocios, el movimiento de las relaciones humanas comenzó a finales de la década de los años 20 y principios de los 30, cuando los empresarios observaron que los trabajadores tenían muchas necesidades y carencias. Antes de eso las compañías solo se interesaban en la productividad no en las necesidades de los trabajadores. Veían a estos como maquinas que se compraban y vendían como cualquier otro equipo. Debido a esto se realizaron varios estudios que han ayudado a demostrar a los empresarios la importancia de ver a cada trabajador como un individuo con necesidades especiales y de relación. Para estudiar a fondo el origen de las relaciones humanas se comenzará hablando de como surgieron las primeras relaciones humanas:

“Según la referencia humanista; habla de cómo surgió las primeras relaciones humanas a nivel general, las cuales iniciaron desde que Dios creó al hombre. Adán, antes de conocer a Eva, se relacionaba con las plantas y los animales. También hablaba con su Creador. Cuando éste le dio una compañera, él se sintió muy feliz. Y fue entonces cuando comenzaron las primeras relaciones humanas. Desde el comienzo de nuestra historia, el hombre recibió el don del habla. Adán le puso el nombre a las aves y a los animales. Hablaba con su esposa. También Caín y Abel conversaban. Vivían como hermanos hasta el día en que la envidia se infiltró en el corazón de Caín. Muerto Abel, se acabaron las primeras relaciones fraternas. La sangre del primer hermano muerto a garrotazos marcó de forma inolvidable las primeras relaciones humanas brutales.”<sup>1</sup>

Así como es importante saber como se iniciaron las primeras relaciones humanas desde un inicio también se debe mencionar estas a nivel de la “administración que descansaba totalmente en los postulados de la teoría científica de la administración, de Frederick Taylor por un lado, y en los

---

<sup>1</sup> Es. [wikipedia.org/wiki/Relaciones\\_humanas](http://wikipedia.org/wiki/Relaciones_humanas)

postulados de la administración científica de Henri Fayol, los cuales se fundamentaban en el cargo o función por un lado, y en la estructura organizacional por otro lado, como forma de alcanzar la eficiencia.

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hizo una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones; Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico. Para ello se debe mencionar que la teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la Psicología. Esta teoría no fue aceptada en Europa sino hasta después de terminada la II Guerra Mundial, debido mayormente a que los gobiernos europeos eran totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana.

Es por ello que la teoría de las relaciones humanas se origina, principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración de los conceptos rígidos y mecanistas de la teoría clásica, debido al desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la Psicología y la sociología. Esta teoría nace además por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la Psicología de Kurt Lewin, las cuales fueron capitales para el humanismo de la administración. El fundador de esta teoría humanista es Elton Mayo aunque Dewey y Lewin contribuyeron enormemente a su concepción. No obstante, el mayor aporte estuvo concentrado en la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, la cual puso en jaque a los principales postulados de la teoría clásica de la administración.”<sup>2</sup>

Es importante mencionar los aspectos que desarrollaba anteriormente la teoría clásica en las empresas: Trataba la organización como una máquina, Hace

---

<sup>2</sup> [www.educarchile.cl/iportal.web/portles/miniforo.aspx?](http://www.educarchile.cl/iportal.web/portles/miniforo.aspx?)

énfasis en las tareas o en la tecnología, Se inspiraba en sistemas de ingeniería, Autoridad centralizada, Líneas claras de autoridad, Especialización y competencia técnica, Acentuada división del trabajo, Confianza en reglas y reglamentos. Donde el aspecto humano no era tomado en cuenta solo el nivel de querer alcanzar la máxima productividad.

“En la época de la administración científica o científicismo, se pretendía lograr una alta productividad en las empresas sin importar el factor humano: por ello la teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Para ello se menciona el autor Fayol que fue un científicista que prestó especial atención a las tareas administrativas y a su planeación pero nunca mencionó la importancia que tiene el factor humano en su desarrollo. El humano relacionismo (Escuela de las relaciones humanas o administración humanística) aparece en los Estados Unidos como un movimiento de oposición al científicismo aparece en el año de 1920, y tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas y el hacer uso de las ciencias sociales. Está integrada por un grupo de sociólogos que tienen un conocimiento profundo sobre el comportamiento humano.”<sup>3</sup>

Pero la teoría de relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada; esta teoría presenta características que ponía en práctica en las empresas como las siguientes: Trataba a la organización como grupos de personas, Hacía énfasis en las personas, Se inspira en sistemas de Psicología, Delegación plena de la autoridad, Autonomía del trabajador, Confianza y apertura, Énfasis en las relaciones humanas, Confianza en las personas, Dinámica grupal de interpersonal. Era donde no solo se buscaba la “productividad sino que se veía al hombre como un elemento importante con necesidades que buscaba la superación en el trabajo que realizaba. “Elton

---

<sup>3</sup> [www.educarchile.cl/iportal.web/portles/miniforo.aspx?](http://www.educarchile.cl/iportal.web/portles/miniforo.aspx?)

Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

A partir de estas teorías Elton Mayo realizó experimentos para demostrar la importancia del ser humano en las empresas y como resultados de estos experimentos brindó las siguientes aportaciones como:

- A) Demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas.
- B) Demostró la importancia de la comunicación en las diferentes áreas dentro de la empresa.
- C) Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa

Luego surgió la organización industrial, de acuerdo a Roethlisberger y Dickson, que tenía dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica, que busca el equilibrio externo) y proveer de satisfacciones a sus participantes (función social, que busca el equilibrio interno). La organización industrial debe perseguir esas dos normas de equilibrio. La teoría clásica se preocupaba solamente por el equilibrio económico y externo y no trataba de buscar la cooperación del personal, elemento que es fundamental para lograr el equilibrio interno.”<sup>4</sup>

La organización industrial se compone de una organización técnica y de una organización humana. La organización humana tiene como base los individuos. La organización humana de una industria es más que una simple suma de individuos, porque su integración constante dentro del trabajo da origen a un elemento en común, que es la organización social de la empresa.

“La organización técnica y la humana son subsistemas interrelacionados e interdependientes, es decir, cualquier modificación en alguno de ellos provoca modificaciones en los demás. La colaboración humana está determinada por la organización informal más que por la organización formal. La colaboración es un fenómeno estrictamente social, no lógico. Así para la mayoría de los

---

<sup>4</sup> [www.educarchile.cl/iportal.web/portles/miniforo.aspx?](http://www.educarchile.cl/iportal.web/portles/miniforo.aspx?)

obreros los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones de orden material o económico.”<sup>5</sup>

A partir de muchas investigaciones o experimentos realizados por varios autores en gran medida han ayudado a que hoy en día en las mayorías de empresas demuestren un interés especial por los empleados, ofreciéndoles mejores condiciones de trabajo y así muchas prestaciones dentro de la empresa; los cuales ayudan motivando a cada empleado favoreciendo así tanto a nivel personal como a nivel empresarial. Por ello es importante mencionar como se origina la motivación en los empleados dentro de una empresa:

“El surgimiento de la motivación laboral se enmarca alrededor del año 1700 en Europa. La transformación de los talleres de artesanos en fábricas hace emerger la necesidad de un mayor número de personas, una producción asociada con la operación de máquinas y una mayor complejidad en las relaciones entre los trabajadores y entre trabajadores y supervisores. Esta amalgama de elementos, trae aparejada la aparición de un decremento de la productividad, el desinterés en el trabajo, la aparición de conflictos interpersonales e intergrupales y de la desmotivación. Se impone el manejo de la motivación por parte de los gestores de la dirección, lo que no significa en modo alguno que se obvian otras variables relacionadas con la producción ni con el funcionamiento de la empresa en general. La dirección de personal impone fuertes desafíos en las próximas décadas: el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los costos y operaciones inútiles, la mejoría del nivel de conocimiento y de las técnicas del personal, el incremento de la moral del trabajador y el aumento de la motivación. Podemos decir que la motivación es considerada como:

**"el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".**

Genoveses (1997) cita la motivación como fenómeno universal que adquiere particular relevancia en el área laboral pues en ella transcurre una importante cantidad de tiempo de nuestras vidas. Se ha demostrado que los trabajadores más motivados, alcanzan mayor desempeño, se sienten más satisfechos y

---

<sup>5</sup> [www.geocities.com/ymarteltraba/adhumana.html](http://www.geocities.com/ymarteltraba/adhumana.html).83k

disfrutan más lo que hacen. Se imponen cuestionamientos como ¿qué hacer para motivar a los trabajadores y a los equipos de trabajo para que den lo mejor de ellos mismos? ¿cómo lograr esto integrando los intereses individuales con los organizacionales? . Por ello si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o hace aportes a su organización, encontramos una amplia gama de elementos, desde querer tener dinero hasta aspiraciones de orden superior como la autorrealización personal, a la que hace referencia Maslow. “<sup>6</sup> Una de las características que se observa desde mucho antes hasta hoy en día en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Con el objetivo de desarrollar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. La motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador

El hablar de motivación del trabajador ha sido un tema de interés desde mucho tiempo a tras casi 100 años. Las primeras teorías de motivación se fundamentaron en la noción de los instintos, este fue gradualmente reemplazado por términos tales como necesidad, motivo e impulso.

Todos los primeros enfoques de la motivación como los modernos están basados en la premisa de que al incrementar la cantidad de tiempo y de esfuerzos que un individuo dedica a una tarea se tendrá como consecuencias un mayor nivel de desempeño individual y en productividad para la organización.

“Viteles 1953 equiparo la motivación con la productividad. Vio la motivación como un método mediante el cual un empleador promovió la cooperación de los trabajadores como la razón principal del incremento de la productividad. A la vez se empleaba el concepto de energizar al individuo a través de estar disponible diversos incentivos para mantener al empleado motivado dentro de

---

<sup>6</sup> [www.geocities.com/ymarteltraba/adhumana.thml](http://www.geocities.com/ymarteltraba/adhumana.thml).83k

las empresas. La primera teoría de expectativas formal de motivación en el trabajo que afirma que la gente responderá a las opciones antes de elegir entre ellas, un trabajador ve que la alta productividad es un camino hacia la meta personal o a las recompensas deseadas como incremento en el salario o mayor responsabilidad es probable que ese trabajador sea muy productivo.”<sup>7</sup>

“Según Maslow todos los seres humanos tienen un conjunto básico de necesidades que se expresan a sí mismas durante toda la vida como impulsos internos. El cual propuso un arreglo jerárquico de estas necesidades; esta teoría ha sido una forma popular de pensar sobre la motivación en el trabajo.”<sup>8</sup>

Para conocer a aun más del origen de cómo surge la motivación laboral se habla indudablemente de las diferentes teorías sobre motivación pero cabe aclarar que no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

“En sentido general la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento. Estos tres grupos no presentan según el autor un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

La teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Para el destacado profesor de la Universidad de Harvard la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su Personalidad.

---

<sup>7</sup> [www.geocities.com/ymarte/trab/admhumana.html](http://www.geocities.com/ymarte/trab/admhumana.html) - 83k

<sup>8</sup> frank psicologiaindustrial

Por su parte, la teoría de la equidad, cuyo máximo exponente es J. Stacy Adams señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia, de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante en el desempeño de la Personalidad.

La teoría de las expectativas desarrollada por Victor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores explica que la motivación humana en el trabajo es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas.”<sup>9</sup>

### **La Teoría de Taylor:**

“Taylor (Gestión del cambio) ve al salario como el gran (y casi el único) motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible:

El más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador que no sea posible mantener en los períodos siguientes.

El taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores, que se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación.”<sup>10</sup>

### **La teoría de Elton Mayo basada en La Escuela de Relaciones Humanas:**

“Hacia 1920, las investigaciones sobre la sociología y la psicología industrial, se desplazan hacia la ergonomía: estudiar las condiciones óptimas de confort en el trabajo. Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan

---

<sup>9</sup> motivacionlaboral.com.htt

<sup>10</sup> teoriasdelorigendelamotivacionlaboral.com

por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.”<sup>11</sup>

### **Motivaciones de Logro de David McClelland**

“Las aportaciones de MCCLELLAND al campo de la motivación laboral constituyen el paradigma vigente y no superado aún en nuestros días. La teoría de la motivación de logro es la continuación de la (Ley del Efecto) de THORNDIKE, según la cual todos buscamos obtener premios y evitar castigos. El (? motivo de logro) va desde la búsqueda de satisfacciones a evitar los reveses; es muy importante en puestos de mando y dirección, ya que va a condicionar decisivamente el estilo de toma de decisiones y la reacción ante las amenazas y oportunidades.”

### **Teoría De La Valencia— Expectativa De Vroom.**

“Vroom (1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.”<sup>12</sup>

### **Teoría Del Establecimiento De Metas:**

“Representa una concepción integrada de la motivación, esta teoría afirma que el proceso de establecer metas se puede concentrar en el comportamiento y motivar a las personas. La motivación aumenta cuando las personas reciben retroalimentación sobre su avance para alcanzar las metas, es decir actúa como refuerzo para ayudar a mantener la motivación en una escala alta.

Evidentemente estas posiciones, constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha conferido al problema de la

---

<sup>11</sup> [motivacionlaboral.com](http://motivacionlaboral.com).htt

<sup>12</sup> [teoriasmotivacional.com](http://teoriasmotivacional.com)

determinación de los móviles internos de la esfera motivacional en el área laboral.

Al estudiar el origen de las relaciones humanas y la motivación, se ha señalado que el trabajo es una actividad fundamental en la vida del hombre, en donde para alcanzar la meta de un trabajo más humano se requiere una participación activa del trabajador en la toma de decisiones y sentir que es el propietario de su propio trabajo. Ambas condiciones, aparentemente muy difíciles de lograr, parecen encontrar respuesta en un modelo anglosajón de involucramiento y participación, que ha alcanzado un gran éxito desde la década hasta hoy en día.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [teoriasdelorigendelamotivacionlaboral.com](http://teoriasdelorigendelamotivacionlaboral.com)

## 5.2.- MARCO DE REFERENCIA

Para consolidar el planteamiento de la investigación acerca de las Relaciones Humanas, es necesario conocer como se adquiere y se desarrolla el lenguaje en el ser humano; a partir de su dimensión estructural ya que el lenguaje es un sistema complejo, multicodificado y que a su vez permite realizar representaciones mentales de la realidad a través de estímulos exteriores.

Para tener una mejor comprensión de ello; Cabe mencionar que no hay lenguaje si no existen códigos los cuales son reflejos incondicionados que se dan en el niño cuando este se relaciona con el entorno, ya que es ahí donde recibe ciertos estímulos dando lugar a los primeros elementos brutos de la adquisición del lenguaje, comenzando a articular sus primeras relaciones por medio del balbuceo (vocalizaciones reflejas, caracterizadas por la agudeza de los sonidos) grito y llanto los cuales son innatos en el individuo. Así mismo es importante conocer que códigos están en proceso en la estructuración del lenguaje:

### 5.2.1- CODIGOS DE LENGUAJE

- **Código Fonético-Fonológico:**

“El proceso de adquisición comienza desde el momento del nacimiento, con los primeros sonidos (llanto, gorjeos, balbuceo etc.) y continua desarrollándose hasta los cuatro años, en el que la mayoría de sonidos aparecen discriminados en palabras simples. El proceso se completa hasta los seis y siete años.

Laura Bosch y Clemente sostienen que existen cuatro etapas en la adquisición fonológica esto; en base a la pronunciación correcta de los sonidos:

1. A los tres años aun no se emiten los sonidos: /d/ /0/ /r/ /r/.
2. A los cuatro años adquiridos ya se pronuncian sonidos como: /d/ /r/ y /c+L/.
3. A los cinco años adquiridos se articulan los siguiente: /0/ y grupos C+R y S+C
4. A los seis años /r/ S+C+C, y diptongos crecientes (ai, ao, au, ei, eo, eu).”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> [www.spapex.org/lenguaje.htm](http://www.spapex.org/lenguaje.htm) - 44k

El niño utiliza procesos de simplificación fonológica hasta construir su cuerpo fonológico. En estos procesos intenta eliminar o sustituir sonidos por otros más fáciles. Los procesos más característicos son:

☞ *“Procesos que afectan a la estructura de la sílaba:*

- Reducciones silábicas ejem: (amá por mamá)
- Reducción de grupos consonánticos Ejem: (fores por flores)
- Reducción de diptongos (puerta-peta)

☞ *Procesos de sustitución de sonidos.-*

- Procesos de asimilación. No son muy frecuentes en desarrollos lingüísticos normalizados; son procesos en los cuales una parte de la palabra asimila a otra. (Zapato—papato.)

☞ *Procesos de organización fonológica.*

- Dificultad de articulación de algunos sonidos /r/ y a veces /l/ ejem: (Rosayosa/ luna-una)
- Combinaciones específicas C+C+V; C+L y C+R.
- La proximidad de sonidos dentro de una palabra. Ejem.- la proximidad /L-R/ ó /N-D/. (Loro- oyo/ nudo-uyo)”<sup>15</sup>

### ● **Código Morfosintáctico:**

El código morfosintáctico lo conforma la organización de las palabras en función de su estructura interna y también de las relaciones de estas para formar frases. Según Rio y Vilaseca Distinguen la siguiente secuencia:

🏠 *“Desarrollo sintáctico*

Abarca de los dieciocho meses a los treinta meses. Comienza con los enunciados de dos palabras. Aparecen construcciones negativas (oméno) e interrogativas (onde papá?). Se desarrolla la gramática pivote y elementos morfológicos, como artículos en singular (formas verbales impersonales y no temporales) algunos adverbios de lugar y partículas negativas.

---

<sup>15</sup> [www.spapex.org/lenguaje.htm](http://www.spapex.org/lenguaje.htm) - 44k

A los treinta meses desarrolla frases de tres elementos, periodo que se caracteriza por la omisión de términos funcionales. Se desarrolla la frase tipo S-V-O ó V-S-O. En este periodo se desarrollan artículos (sobre todo, indeterminados), adjetivos calificativos, pronombres personales, demostrativos y posesivos (mío – tuyo). También, aparecen pronombres interrogativos (donde - cuando). Y utiliza algunos adverbios de tiempo y cantidad. Utiliza las preposiciones de, con, para, por. Hay marcadores de género en adjetivos y también número. Con respecto a los verbos utiliza el presente y la perífrasis de futuro.

### *Expansión gramatical*

Abarca el periodo de los treinta a cincuenta y cuatro meses. Comienza con un alargamiento de los enunciados al incorporar un mayor número de artículos, preposiciones y pronombres. Se desarrollan las frases coordinadas unidas por la conjunción “y”.

Alrededor de los tres años, pueden aparecer las primeras subordinadas relativas y sustantivas con la partícula “que”. Las oraciones se van complejizando con el desarrollo de las conjunciones: pero, porque, e incluso que.

A nivel verbal, utiliza formas pasadas y futuras y usa correctamente los plurales en los pronombres personales (sobre los cuarenta meses).

A partir de los cuarenta y dos meses en adelante crece el número, variedad y complejidad de oraciones. Usa correctamente los tiempos verbales”<sup>16</sup>.

El desarrollo morfosintáctico continúa hasta los seis y siete años. En este periodo, se desarrollan las estructuras más complejas como son las oraciones pasivas, condicionales y circunstanciales de tiempo. Otro dato importante a esta edad es el desarrollo de la conciencia metalingüística (adivanzas, chistes, uso de códigos propios para comunicarse, etc.).

---

<sup>16</sup> [www.spapex.org/lenguaje.htm](http://www.spapex.org/lenguaje.htm) - 44k

- **Código Semántico**

“Hace referencia, al nivel evolutivo, al camino por el que pasara el niño hasta aprender no sólo el significado de las palabras sino también las reglas para combinarlas dentro de la frase, atendiendo al criterio semántico.

Algunos autores sostienen, y basándose en el uso de las primeras palabras y su evolución hasta los cuatro años, que se diferencian tres etapas:

1. **ETAPA PRELÉXICA:** Comprende aproximadamente de los diez a quince meses. Se caracteriza por la emisión de las primeras palabras, a las cuales los padres le dan valor de categoría. Suelen ser expresiones propiamente dichas como (papa –pan-awaa). O bien, expresiones que se acompañan de deícticos o expresiones faciales (ma + deíctico = dame el objeto). a la mayoría de estas palabras se les llama prepalabras, porque la mayoría no tienen una estructura de palabra y sirven para compartir más una experiencia que un significado.
2. **ETAPA DE LOS SÍMBOLOS LÉXICOS:** Va de los dieciséis meses a los veinticuatro meses. Hay un aumento del vocabulario y comienzan a dar nombre a las cosas (objetos, personas y acciones) con las que se relaciona. Encontramos dos procesos:
  - a) **Sobreextensión.-** Utiliza una palabra para designar otras con las que comparte algún rasgo semántico. Ejem.- pelota todos los objetos redondos.
  - b) **Sobrerrestricción.-** Es lo contrario, es usar una palabra para designar una clase de objetos. Ejem.- coche.- sólo su coche ó Má.- cuando quiere otro gusanito <sup>“17</sup>
3. **“ETAPA SEMÁNTICA:** Se sitúa entre los diecinueve y treinta meses. O lo que es lo mismo, del uso de cincuenta palabras al dominio de unas cuatrocientas cincuenta a quinientas palabras al final del periodo, que provocan el surgimiento de enunciados variados. Los términos más

---

<sup>17</sup> [www.spapex.org/lenguaje.htm](http://www.spapex.org/lenguaje.htm) - 44k

utilizados se refieren a objetos, personas o animales con los que tiene experiencia directa.

El desarrollo de la fase semántica continúa hasta los cinco años, cuando el niño aprende nuevos vocablos y va precisando el significado de las palabras. Además, con la incorporación de nuevos elementos gramaticales, el niño puede ampliar las combinaciones de palabras y expresar más cosas, de ahí que progresivamente los enunciados sean más explícitos y pueda utilizar palabras que le sirvan para localizar las cosas, situarlas en tiempo y el espacio, etc. A partir de los tres años, los fenómenos de sobre-extensión y sobre-restricción van desapareciendo los fenómenos de sinonimia, antonimia, reciprocidad etc. A partir de este periodo, las oraciones y expresiones de los niños comparten muchas características a las encontradas en el lenguaje adulto”<sup>18</sup>.

Después de comprender en que consisten los códigos del lenguaje, se retomara como se lleva a cabo:

### **5.2.2- DESARROLLO DEL LENGUAJE:**

Hacer referencia al desarrollo del lenguaje es hablar del proceso evolutivo por el que pasa el individuo hasta que adquiere las estructuras básicas del lenguaje, que le permitirán no sólo aprender sino también a relacionarse con diferentes interlocutores en contextos variados.

“Este proceso comienza ya desde las primeras semanas de un bebé recién nacido, al mirar rostros, sonrisas y otros gestos y al escuchar las interpretaciones lingüísticas dadas por el adulto. Durante el proceso de desarrollo lingüístico evolucionan diferentes capacidades comunicativas como

---

<sup>18</sup> [www.spapex.org/lenguaje.htm](http://www.spapex.org/lenguaje.htm) - 44k

son: la intencionalidad, la intersubjetividad, es decir, transmitir y compartir un estado mental; la reciprocidad, que es participar en un protodiálogo (el niño llora, la madre responde tomándolo en brazos, acariciándolo, hablándole) para culminar en las llamadas rutinas interactivas donde el adulto y niño participan en juegos de dar y tomar insertando vocalizaciones. Se observa como el lenguaje parte de una dimensión social y atraviesa por un continuo proceso de refinamiento”.<sup>19</sup> A través de varias etapas, iniciando con:

#### “La etapa prelinguística:

De cero a los dos meses: se desarrollan los programas de sintonización y armonización. Basados en investigaciones que prueban, que los bebés prefieren los estímulos procedentes del mundo social y que centran paulatinamente la atención en el triángulo ojo /nariz /boca. Por otro lado, responden de forma armónica, con ajeteo o movimientos corporales, al estímulo físico y auditivo-verbal procedente de la figura del apego.

De los dos a los cuatro meses: Se desarrolla la sonrisa social, como respuesta explícita a una situación estimulante. En dicho desarrollo, juega un papel esencial el adulto, como reforzador y manipulador para incluir dicha expresión a un proceso interactivo.

De los cuatro a los seis meses se desarrollan los “formatos” y las proto-conversaciones. El formato es una pauta de interacción estandarizada, entre adulto y niño, que contiene roles diferenciados que al final son reversibles y donde el lenguaje es un medio y un fin en sí mismo (ejem.- cucú-tras). Las proto-conversaciones, son situaciones de interacción comunicativa, donde niño y adulto, conforman una estructura de comunicación utilizando sus turnos de forma alterna y en la que el niño responde o inicia con su repertorio expresivo (balbuceo), y el adulto responde o inicia ofreciendo un modelo corregido, con extensión semántica y extensión sintáctica pero perfectamente adaptado a su interés y nivel o momento evolutivo.

---

<sup>19</sup> Licda. Natalia Calderón Astorga. ...ceril.cl/P71\_lenguaje.htm - 45k

Aproximadamente, entre los ocho y diez meses, surge y se desarrolla la intencionalidad comunicativa con la aparición de los proto-imperativos y los proto-declarativos. El niño va a ser capaz de emitir señales para llamar la atención y conseguir un objeto o una acción y además, estas señales se ampliarán para informar al adulto del deseo de “compartir” el objeto. Ejem: señalar con el dedo.

Alrededor de los doce meses el niño empieza a emitir las primeras palabras. Durante esta etapa el niño aprende del adulto y de otros niños mayores que forman parte de su entorno, utiliza los mecanismos básicos de la comunicación a nivel preverbal con lo que recurre principalmente a la actividad vocal, la cual evoluciona considerablemente durante los primeros quince meses con los gritos, llantos, balbuceo y control articulatorio observable en la producción de las primeras palabras, la imitación de las producidas por el adulto y matices que expresan manifestaciones que las madres reconocen muy bien, tales como hambre, dolor y sueño.”<sup>20</sup>

Al finalizar el primer año y al principio del segundo, se desarrolla la comprensión verbal. El niño entiende ciertas palabras y algunas expresiones que aparecen en contextos apropiados antes de empezar a expresarse a través de éstas. También comprende y utiliza gestos con todo el cuerpo, experimenta con objetos, discierne órdenes sencillas y aprende a darle nombre a las cosas.

#### Etapa de adquisición de la fonética:

“Se da entre los cero y seis años, dentro de un proceso gradual y universal, sin importar la cultura lingüística en la que el niño está inmerso.

La /a/ suele ser la primera vocal emitida, mientras que una oclusiva labial normalmente la /p/, a veces la /m/ inaugura las consonantes. Este hecho permite las combinaciones papá y mamá facilitadas por la repetición silábica. La vocal /a/ se obtiene con gran abertura de la boca, vibración de las cuerdas

---

<sup>20</sup> Licda. Natalia Calderón Astorga. ...ceril.cl/P71\_lenguaje.htm - 45k

vocales, no tiene duración limitada. Las características acústico-articulatorias de la letra /p/ son inversas.

La diferenciación de los fonemas avanza según dos ejes: grave - agudo y compacto - difuso con fonemas como /p,t,k/ entre otras consonantes y las vocales /a,e,o/.

Progresivamente se van añadiendo otras vocales, algunas consonantes oclusivas sonoras /b,d,g/ las nasales /n,ñ/, las fricativas sordas /f,s,ch,j/ las laterales /l/ y la vibrante /r/”<sup>21</sup>.

El desarrollo que comenzó hacia el final del primer año, dura hasta los cinco años aproximadamente. Algunas consonantes como las fricativas sordas y sonoras suelen ser articuladas correctamente antes de los siete u ocho años.

Es importante señalar que es a partir de los tres años de edad, cuando el niño comienza a dominar y a emitir con mayor exactitud y precisión los fonemas de su lengua.

#### Etapa del lenguaje no combinatorio:

“Caracterizado por el incremento más rápido de los repertorios léxicos productivos y receptivos, cuyo inicio suele coincidir con la aparición de los enunciados de dos o más palabras. Estas primeras palabras se caracterizan por usar un número limitado de elementos fonéticos y por referirse a características más amplias que las aceptadas por la lengua adulta, tanto en lo que se refiere a los objetos y como a las acciones. Las palabras, en esta etapa parecen ser esfuerzos por expresar ideas complejas, ideas que un adulto expresaría mediante oraciones.

#### Etapa del lenguaje combinatorio

Es una fase importante para el desarrollo lingüístico, ya que en este periodo aparece la posibilidad de combinar varias palabras y construir frases o expresiones complejas, cuya relación semántica parece evidente para el adulto aunque no se trate de una expresión formal. El niño, ya no pronuncia palabras sólo por imitación, sino cuando necesita decir algo importante.

---

<sup>21</sup> Licda. Natalia Calderón Astorga. ...ceril.cl/P71\_lenguaje.htm - 45k

Al terminar la etapa del lenguaje combinatorio surge una característica importante: el niño todo lo pregunta, es la edad de los ¿por qué? También usa el verbo, luego el adverbio y finalmente el "yo" como expresión de su personalidad. Aparece el habla egocéntrica que le permitirá la formación del lenguaje interior para conducirlo más tarde al lenguaje social”<sup>22</sup>.

También es necesario describir tres grandes aspectos o áreas dentro del proceso de adquisición lingüística, como son el lenguaje receptivo, el lenguaje expresivo y el lenguaje articulado, así como algunos indicadores de cada uno de ellos que permiten conocer el grado de dominio que los niños tienen en esos aspectos:

### **1. “Lenguaje receptivo:**

Permite comprender el lenguaje y adquirir el significado de las palabras, o sea lo que el niño almacena, y va formando la base para el desarrollo de la semántica en el lenguaje.

Indicadores

- Percepción y discriminación auditiva de palabras, frases y oraciones.
- Seguimiento de instrucciones.
- Memoria auditiva.
- Entiende el significado del lenguaje que escucha y sus respuestas son adecuadas.
- Ejecución de órdenes.

### **2. Lenguaje expresivo:**

El lenguaje expresivo es el que le permite al niño expresarse por medio de gestos, señas o palabras.

Indicadores:

- Vocabulario adecuado y preciso.
- Construcción gramatical de oraciones.
- Ordenamiento lógico y secuencial del mensaje.
- Combinación de palabras en frases y oraciones.

---

<sup>22</sup> Licda. Natalia Calderón Astorga. ...ceril.cl/P71\_lenguaje.htm - 45k

### 3. Lenguaje articulado:

Se considera como la habilidad para emitir sonidos, fusionarlos y producir sílabas, palabras, frases y oraciones que expresan ideas. Así mismo, la articulación se relaciona con el adecuado funcionamiento de los órganos del aparato fonoarticulador.

Indicadores:

- Pronunciación correcta de los fonemas.
- Capacidad articuladora para unir y enlazar fonemas para formar sílabas y palabras.
- Fusiona los fonemas en palabras, frases u oraciones que expresan ideas”<sup>23</sup>.

Según Jean Piaget “la prominencia racional del lenguaje es uno de los diversos aspectos que integran la superestructura de la mente humana”<sup>24</sup>. El lenguaje es visto como un instrumento de la capacidad cognoscitiva y afectiva del individuo, lo que indica que el conocimiento lingüístico que el niño posee depende de su conocimiento del mundo.

Su estudio y sus teorías se basan en las funciones que tendría el lenguaje en el niño. Para Piaget las frases dichas por los niños se clasifican en dos grandes grupos:

1. **“LENGUAJE EGOCÉNTRICO:** Se caracteriza porque el niño no se ocupa de saber a quién habla ni si es escuchado. Es egocéntrico, porque el niño habla más que de sí mismo, pero sobre todo porque no trata de ponerse en el punto de vista de su interlocutor. El niño sólo le pide un interés aparente, aunque se haga evidente la ilusión de que es oído y comprendido. Este grupo se divide en las siguientes categorías:

1.1 Repetición o Ecolalia: el niño repite sílabas o palabras que ha escuchado aunque no tengan gran sentido para él, las repite por el placer de hablar, sin preocuparse por dirigirlos a alguien. Desde el punto de vista social, la imitación parece ser una confusión entre el yo y el no-yo, de tal manera que el niño se

---

<sup>23</sup> Licda. Natalia Calderón Astorga. ...ceril.cl/P71\_lenguaje.htm - 45k

<sup>24</sup> www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje.shtml -

identifica con el objeto imitado, sin saber que está imitando; se repite creyendo que se expresa una idea propia.

1.2 El monólogo: el niño habla para sí, como si pensase en voz alta. No se dirige a nadie, por lo que estas palabras carecen de función social y sólo sirven para acompañar o reemplazar la acción. La palabra para el niño está mucho más ligada a la acción que en el adulto. De aquí se desprenden dos consecuencias importantes: primero, el niño está obligado a hablar mientras actúa, incluso cuando está sólo, para acompañar su acción; segundo, el niño puede utilizar la palabra para producir lo que la acción no puede realizar por sí misma, creando una realidad con la palabra (fabulación) o actuando por la palabra, sin contacto con las personas ni con las cosas (lenguaje mágico)<sup>25</sup>.

1.3 “Monólogo en pareja o colectivo: cada niño asocia al otro su acción o a su pensamiento momentáneo, pero sin preocuparse por ser oído o comprendido realmente. El punto de vista del interlocutor es irrelevante; el interlocutor sólo funciona como incitante, ya que se suma al placer de hablar por hablar es decir el de monologar ante otros. Se supone que en el monólogo colectivo todo el mundo escucha, pero las frases dichas son sólo expresiones en voz alta del pensamiento de los integrantes del grupo, sin ambiciones de intentar comunicar nada a nadie.

1. **LENGUAJE SOCIALIZADO**: el niño busca comunicar realmente su pensamiento, informándole al interlocutor algo que le pueda interesar y que influya en su conducta, lo que puede llevar al intercambio, la discusión o la colaboración. La información está dirigida a un interlocutor en particular, el cual no puede ser intercambiable con el primero que llega, si el interlocutor no comprende, el niño insiste hasta que logra ser entendido. Y aquí se observan las siguientes categorías:

2.1 La crítica y la Burla: son las observaciones sobre el trabajo o la conducta de los demás, específicas con respecto a un interlocutor, que tienen como fin

---

<sup>25</sup> [www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje](http://www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje)

afirmar la superioridad del yo y denigrar al otro; su función más que comunicar el pensamiento es satisfacer necesidades no intelectuales, como la combatividad o el amor propio. Contienen por lo general, juicios de valor muy subjetivos.

2.2 Las órdenes, ruegos y amenazas: el lenguaje del niño tiene, principalmente, un fin lúdico. Por lo tanto, el intercambio intelectual representado en la información adaptada es mínimo y el resto del lenguaje socializado se ocupa, principalmente, en esta categoría. Si bien las órdenes y amenazas son fáciles de reconocer, es relevante hacer algunas distinciones. Se les denomina "ruegos" a todos los pedidos hechos en forma no interrogativa, dejando los pedidos hechos en forma interrogativa en la categoría preguntas."<sup>26</sup>

2.3 Las Preguntas: la mayoría de las preguntas de niño a niño piden una respuesta así que se les puede considerar dentro del lenguaje socializado, pero hay que tener cuidado con aquellas preguntas que no exigen una respuesta del otro, ya que el niño se le da solo; estas preguntas constituirían monólogo.

2.4 Las respuestas: son las respuestas dadas a las preguntas propiamente dichas (con signo de interrogación) y a las órdenes, y no las respuestas dadas a lo largo de los diálogos, que corresponderían a la categoría de "información adaptada". Las respuestas no forman parte del lenguaje espontáneo del niño: bastaría que los compañeros o adultos hicieran más preguntas para que el niño respondiera más, elevando el porcentaje del lenguaje socializado"<sup>27</sup>.

### **5.2.3- PROCESO DE MADUREZ DE LA COMUNICACIÓN:**

Hacia los dos ó tres meses de vida, el bebé ya empieza a reconocer la voz de los padres y le gusta mirarlos a los ojos cuando le hablan. Los padres o interlocutores ponen al bebé en su regazo para que los mire, Se mueven hacia el frente y le hablan, sonriendo. Hacen una pausa y le dan la oportunidad de que el bebé les sonría, se mueva o mueva su boca. Los padres a la vez hacen

---

<sup>26</sup> [www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje](http://www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje)

<sup>27</sup> [www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje](http://www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje)

gestos divertidos, como sacar la lengua, abrir y cerrar la boca u ojos ampliamente o mover la cabeza hacia adelante y hacia atrás mientras hablan, y siguen sonriendo.....

En los primeros meses del bebé, su conducta comunicativa consiste en mirar fijamente, gritar, reír, vocalizar, agarrar y succionar. “Bates (1976) ha descrito esta conducta como *"actos prelocucionarios"*. El padre o la madre se interesan de alguna manera en la conducta comunicativa recíproca y esto enmarca las correlaciones más tempranas con su hijo. Tal etapa va hasta antes de los nueve ó diez meses, cuando el infante inicia los *"actos elocutorios"*; es decir, envía mensajes señalando, entregando y mostrando. Bates (1977) sugiere que la cantidad de actos de señalar, entregar y mostrar que el niño inicia en esta etapa, es un indicador de qué tanto se podrá comunicar éste en una etapa posterior.

Durante este período el niño se interesa por las interacciones recíprocas, en la forma de toma – dame con un compañero de conversación (Bruner, 1975). Argyle e Ingram (1972) han notado que entre la madre y el niño hay varias formas de contacto visual convenidas para ser señales de intención, preparación e interacción.

De nueve a los dieciocho meses de edad el niño está próximo a la etapa de las primeras palabras. Ya maneja muchos de los sonidos propios de su idioma nacional o materno (tiene una fonología) y los significados de un número importante de expresiones (semiología). Ahora va a tratar de hacerse entender, con mayor precisión. Y tratara de comunicarse ya sea de forma verbal y no verbal hasta lograr por completo dominar su proceso lingüístico. Y cuyo lenguaje será más amplio conforme va desarrollando las fases implícitas en todo el proceso lingüístico”.<sup>28</sup>

“Harris (1988) afirma que un rasgo central de cualquier intercambio comunicativo es la expectativa de influir sobre otro individuo. Así, la

---

<sup>28</sup> [www.gratisweb.com/sptl/comunico.html](http://www.gratisweb.com/sptl/comunico.html) - 101k

comunicación presupone una comprensión de lo que ciertas acciones o sonidos pueden significar para otras personas y una decisión para ejecutar aquellas acciones o sonidos, con el fin de evocar tales significados.

La pregunta que surge, es cómo los bebés y los niños pequeños se hacen conscientes de su capacidad para mantener interacciones sociales. Una solución al problema es pensar que éstos desarrollan la intencionalidad como resultado de observar a sus mayores responder ante sus acciones ejecutadas al azar, calificándolas erradamente como si fueran intencionales”<sup>29</sup>

“(Rayan, 1974; Shotter, 1975; Newson, 1979). En la misma forma, en una etapa posterior, a las acciones particulares (por ejemplo, alcanzar un objeto) se les puede atribuir un significado social especial y así tomar las características de las mismas por gestos (es este caso, señalar).”<sup>30</sup>

#### **5.2.4- ESTIMULACIÓN Y APRENDIZAJE DEL LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN DEL NIÑO CON SUS PADRES**

“Algunos niños empiezan a hablar temprano y de golpe, otros un poco mas tarde y también, hay unos que se rezagan considerablemente inquietando al principio a sus padres con su silencio tenaz y asombrándolos con su excesiva locuacidad. Ciertos retrasos pueden atribuirse a la herencia, debido a que hay familias donde los niños empiezan a hablar más tarde que en otras. Pero también hay casos en gran medida generados por el medio ambiente, en especial por el hogar en el que los padres no suelen estimular adecuadamente la adquisición y el desarrollo del habla de sus niños. Es el caso a veces del hijo único, cuyos padres solo hablan lo indispensable; pero en cambio, los niños que crecen rodeados y estimulados lingüísticamente, se desarrollara normal y óptimamente, superando las dificultades de las distintas etapas en el tiempo esperado; pero cuando la familia es conflictiva e indiferente con el niño, esto obstaculizara y retardara su evolución y muchas veces son consecuencias negativas para su comportamiento de ajuste posterior”<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> [www.desarrollodellenguajeenelniño.com](http://www.desarrollodellenguajeenelniño.com)

<sup>30</sup> [www.desarrollodellenguajeenelniño.com](http://www.desarrollodellenguajeenelniño.com)

<sup>31</sup> [www.desarrollodellenguajeenelniño.com](http://www.desarrollodellenguajeenelniño.com)

“Los padres que tienen éxito en la adecuada estimulación del lenguaje y el habla en su hijo, seleccionan los niveles del discurso en función de la capacidad del niño para entender el mensaje y no por su habilidad para producirlo. Un discurso demasiado simple no motiva al niño para aprender nuevo vocabulario o nuevas estructuras gramaticales. Y el discurso demasiado complejo es difícil de comprender. La emisión verbal ideal se compone de un noventa por ciento de palabras y estructuras gramaticales que conoce el niño y un diez por ciento de nuevas palabras o estructuras.

Además los padres corrigen siempre la forma de expresarse del niño, lo que este aprende es que dicha forma es mas importante que su contenido, por lo que es necesario moldear el discurso, más que corregir, repitiendo la forma adecuada de las producciones poco inteligibles del niño”<sup>32</sup>.

Otra de las formas de estimular el aprendizaje del lenguaje y la comunicación es por medio de experiencias frecuentes y variadas fuera y dentro de casa. Pues según estudios demuestran que: los niños que gozaban de la oportunidad de salir más a menudo de sus casas, tenían mayores niveles de adquisición de lenguaje que otros niños. Las salidas y el cambio de actividades rutinarias dentro del hogar, pueden generar diversas experiencias que proporcionan tanto el contenido como la motivación para compartirlas mediante el discurso. Se puede observar en muchos casos que en el hogar, la comunicación se limita a lo mínimo para la supervivencia o solamente se produce información vaga, órdenes para realizar acciones puntuales o expresiones con tendencia a castigar.

Por lo tanto, se genera cierto grado de privación sensorial producido por la insuficiente calidad y cantidad de estímulos lingüísticos. Es importante tener en cuenta el papel que juega la interacción de los padres con el niño, en el hogar, ya que es el punto de partida para su formación como sujeto social, capaz de comunicarse, participar realmente y de acuerdo con sus posibilidades en el

---

<sup>32</sup> [www.gratisweb.com/sptl/comunico.html](http://www.gratisweb.com/sptl/comunico.html) - 101k

medio social, cooperar, construir conocimientos y expresarse libre y creadoramente.

Educar en este contexto, supone facilitarle al niño experiencias e instrumentos variados, cada vez más ricos y complejos, para que construya aprendizajes realmente significativos, de acuerdo a su nivel evolutivo y al contexto sociocultural en el que vive. “Puesto que Cada individuo, desde que nace, interactúa con un ambiente y tiene una serie de experiencias que le permiten paulatinamente comprender, valorar y prospectar su propia existencia. Posee unas características que varían de acuerdo con el proceso evolutivo, las cuales están determinadas por variables madurativas, hereditarias y heurísticas, lo que representa un conocimiento del niño como individuo único e irrepetible. Por eso es que corresponde a la familia el establecimiento de unas relaciones reforzantes con el niño, la creación de un ambiente de estimulación desde períodos tempranos del desarrollo lo que repercute significativamente en la competencia social, desempeño intelectual e independencia personal, entre otros. Se deben buscar las ocasiones para jugar con el niño, creando situaciones, moviendo los juguetes y narrando lo que está pasando.”<sup>33</sup>

### **5.3.- EL LENGUAJE**

Después de considerar los elementos primarios de lenguaje y la comunicación es necesario hacer una reflexión teórica de cada una de ellas, por lo tanto se comenzara retomando:

#### **5.3.1- FISILOGIA DEL LENGUAJE**

En la bibliografía consultada se ha podido observar que las áreas del cerebro involucradas en el proceso del lenguaje son: la corteza cerebral (la tercera circunvalación frontal inferior del hemisferio izquierdo) siendo esta la región encargada del centro de las imágenes motoras de las palabras y la tercera circunvalación temporal del hemisferio izquierdo región donde se encuentran localizadas las imágenes sensoras de las palabras. Según Jackson “cada

---

<sup>33</sup> [www.gratisweb.com/sptl/comunico.html](http://www.gratisweb.com/sptl/comunico.html) - 101k

función realizada por el sistema nervioso es garantizada no por un grupo reducido de células, sino por una complicada jerarquía de niveles de la organización fisiológica del sistema nervioso. En otras palabras, para que la persona pronuncie una palabra no es suficiente con que se activen el grupo de células de la corteza de los hemisferios del cerebro responsable de esto, según la vieja concepción.”<sup>34</sup> Esto nos indica que no existe un órgano único involucrado en el proceso del lenguaje, si no un sistema complicado que interviene en el proceso de comunicación.

“La organización cerebral de los procesos del lenguaje se basa en la experiencia acumulada durante mas de un siglo. Broca en 1873 atribuyó al tercio izquierdo del giro frontal y Wernicke en 1873 atribuyó al tercio posterior del giro temporal superior izquierdo la función del lenguaje sensorial, habían dado los primeros pasos importantes hacia una comprensión científica de la organización cerebral de la actividad del lenguaje”.<sup>35</sup>

“Los procesos del lenguaje se localizan en un sistema de conexiones que transcurren desde el “centro del lenguaje sensorial” al centro de conceptos y de aquí al centro del lenguaje motor y las alteraciones del lenguaje pueden tener el carácter de **afasia sensorial subcortical, afasia sensorial cortical, afasia de la conducción y la afasia motora o sensorial transcortical.**

Según el concepto idealista, concepto noético los procesos verbales son una manifestación de la actividad mental: “una función categórica o abstracta” o un acto mental abstracto. Estos procesos mientras conservan su carácter mental, no tienen ninguna relación directa con parte alguna en concreto del cerebro, sino que están incorporadas al trabajo del cerebro como un todo más que formados por sus sistemas individuales. (Teoría Psicosociales, pág. 301)

Según la estructura psicológica de los procesos de lenguaje y sus componentes individuales se examinara la posible organización cerebral de la actividad del lenguaje; para ello se hablara de la estructura de la palabra que

---

<sup>34</sup> A. Petrovsky. Psicología General. Pág. 193

<sup>35</sup> Teorías Psicosociales. Pág. 300

es una parte esencial del lenguaje, la cual consiste en una imagen de cierto objeto, propiedad o acción; en muchas ocasiones no se cree que una palabra es meramente una asociación de una imagen y un complejo acústico condicional. Actualmente se concibe una palabra como una matriz multidimensional compleja de diferentes datos y conexiones (acústicos, morfológicos, léxicos o semánticos).

La psicología moderna considera el habla como un medio de comunicación especial que utiliza el código de lenguaje para transmitir información. Considera al habla como una forma compleja y específicamente organizada de actividad consciente que incluye la participación del sujeto que formula la expresión hablada y la del sujeto que la recibe. Paralelamente se distinguen dos formas o mecanismos de actividad hablada.

**Primero:** existe la palabra expresiva, que comienza con el motivo o idea general de la expresión, que es codificado en un esquema hablado y puesto en acción con la ayuda del lenguaje interno; finalmente estos esquemas se convierten en habla narrativa, basada en una gramática generativa.

**Segundo:** esta el habla impresiva que sigue el curso opuesto desde la percepción de un flujo de palabras recibidas desde otra fuente y seguidos por intentos de codificarlos; esto se hace por el análisis de la expresión hablada percibida, la identificación de sus elementos significantes y su reducción a un cierto esquema del lenguaje, ello se convierte mediante el mismo lenguaje interno en la idea general del esquema que conlleva la expresión y finalmente se decodifica el motivo”<sup>36</sup>

Esta actividad del lenguaje tanto expresivo como inexpressivo es una estructura psicológica muy compleja que incorpora varios componentes distintos. Las características generales de la actividad del habla como una forma especial de comunicación social, representan solo un aspecto de este proceso. Sin embargo existen otros aspectos del habla; como: el habla como una

---

<sup>36</sup> Vigotsky, Teorías Psicosociales, 1934, 1956. pág 305)

herramienta para la actividad intelectual y como un método de regular u organizar los procesos mentales humanos.

“El habla, basada en la palabra, la unidad básica del lenguaje y en la frase o sintagma, (o sea combinación de palabras) como la unidad básica de la expresión narrativa, utiliza automáticamente estas posibilidades históricamente formadas, en primer lugar, como un método de análisis y generalización de la información que se recibe y en segundo lugar, como un método de formular decisiones y extraer conclusiones. Por esto el habla, un medio de comunicación, se ha convertido al mismo tiempo en un mecanismo de actividad intelectual, un método para usar en operaciones de abstracción y generalización y una base del pensamiento categórico. Otra de las características del habla, es que se convierte en un método de regular la conducta y establecer el curso de los procesos mentales.”<sup>37</sup>

Sin embargo el habla humana, utilizando el lenguaje como su principal instrumento, también tiene su aspecto ejecutivo u operativo y un cuidadoso análisis de los componentes de este aspecto operativo de la organización de los procesos del habla:

**“Primer componente:** es el mecanismo de su aspecto fásico o acústico. Este mecanismo incluye el análisis acústico del flujo del habla, convirtiendo un flujo continuo de sonidos en unidades discretas o fonemas, cada uno de los cuales se basa en el aislamiento de sonidos útiles que juegan un papel decisivo en la discriminación del significado y que requieren en cada lengua.

**Segundo componente:** es la organización léxico – semántica del acto del lenguaje para transmitir que las imágenes o conceptos sean convertidas en sus equivalentes verbales y que se compone propiamente de la simbolización radical (o categorización objetiva) del habla y la función de su generalización o significación”<sup>38</sup>.

“La palabra es solo la unidad básica del aspecto ejecutivo del proceso de lenguaje. El siguiente componente en su organización es la frase o expresión, que puede variar en complejidad y que puede ser convertida en habla conexas o lenguaje narrativo. Esta expresión no es tanto un proceso de generalización

---

<sup>37</sup> Vigotsky, Teorías Psicosociales, 1934, 1956. pág 305)

<sup>38</sup> Vigotsky, Teorías Psicosociales, 1934, 1956. pág 305)

categoría, que es una cualidad de las palabras individuales, como un proceso de transición del pensamiento al habla, o una codificación de un plano original en un sistema de frases, basado en códigos sintácticos objetivos del lenguaje y que incorpora el habla interna que con su estructura condensada y predictiva es el nexo esencial de toda expresión narrativa.

### **Lenguaje impresivo o receptivo**

Los mecanismos más elementales del lenguaje impresivo, en su primera condición para la descodificación del habla que percibimos es el aislamiento de sonidos parecidos hablados o fonemas del flujo de habla que alcanza al sujeto. Una lesión de esta zona naturalmente interfiere en la identificación de estas características fonéticas, altera la audición verbal altamente especializada y conduce al desarrollo del cuadro familiar de la afasia temporal o acústica gnóstica.

En la segunda forma es el distintivo desorden de la comprensión del lenguaje que puede ser comparado con la ceguera mental asociativa de Lissauer, en el que la composición fonética del lenguaje se mantiene intacta, pero el reconocimiento de su significado está muy alterado<sup>39</sup>.

En el lenguaje narrativo; existen tres condiciones para la descodificación del lenguaje:

“La primera condición es la retención de todos los elementos de la expresión en la memoria verbal. Si esta condición no se satisface el paciente es incapaz de comprender el significado de la frase completa aunque comprenda el significado de cada palabra perfectamente.

La segunda condición esencial para la comprensión del lenguaje narrativo es la síntesis simultánea de sus elementos y la capacidad no solo de retener todos los elementos de la estructura del lenguaje, sino también de ser capaz de examinarla simultáneamente integrarla en un esquema lógico simultáneamente percibido.

---

<sup>39</sup> Vigotsky, Teorías Psicosociales, 1934, 1956. pág 305)

La tercera y más importante condición para la comprensión del lenguaje narrativo y la descodificación de su significado es el análisis activo de sus elementos más significativos, este se requiere para la descodificación de frases simples y es la forma más elemental del lenguaje narrativo.

### **Lenguaje expresivo**

Este consiste en la codificación del pensamiento en una expresión extendida e incluye una serie de componentes operativos; el tipo más elemental de este lenguaje es el lenguaje repetitivo. La simple repetición de un sonido, sílaba o palabra requiere naturalmente su percepción auditiva exacta. La repetición de cualquier estructura acústica y en particular de sílabas carentes de significado o sus combinaciones, entra en conflicto inevitablemente con la reproducción de palabras fonéticamente similares, pero con significado y firmemente establecida”<sup>40</sup>. (Teorías Psicosociales. Pág 310, 311).

“Otro tipo de lenguaje expresivo es la denominación de objetos que es mucho más complejo. El sujeto debe encontrarlo por sí mismo, partiendo de la imagen visual del objeto percibido o imaginado y después codificando la imagen mediante una palabra apropiada del lenguaje verbal.

La primera condición para la denominación adecuada de objetos o de sus imágenes es un nivel suficientemente claro de percepción visual. Una persona que presenta la afasia amnésica no podría formar ideas visuales suficientemente claras de los objetos que se les puede presentar.

La segunda condición es la integridad de la precisa estructura acústica del lenguaje, relacionadas con la ya familiar función de los sistemas de audición del lenguaje de la región temporal izquierda.

La tercera es descubrir el significado propio, selectivo e inhibir todas las alternativas irrelevantes que aparecen en el curso de tales intentos”<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Vigotsky, Teorías Psicosociales, 1934, 1956. pág 305)

<sup>41</sup> Vigotsky, Teorías Psicosociales, 1934, 1956. pág 305)

## **Naturaleza del lenguaje**

El lenguaje tiene dos funciones principales: permitir la comunicación y ayudar al proceso de pensar. Probablemente lo primero es observable y lo segundo no, se han empleado más esfuerzos en estudiar las formas en que el lenguaje facilita la comunicación.

Para ello se presentan los siguientes elementos:

El lenguaje puede estar dividido en signos y símbolos. “Un signo se define como una configuración particular en la experiencia de los eventos que se diferencia de o dentro de la corriente general de la experiencia. Los signos evocan significado como cuando vemos una señal en la carretera que refleja una luz que reconocemos e interpretamos significativamente. Los signos de los signos se llaman símbolos. Así mientras las señales (signos) se relacionan sencillamente con la conducta, los símbolos se relacionan de un modo más complejo ya que se refieren a señales diversas que afectan a la conducta

Los signos y símbolos hacen posible los procesos superiores del pensamiento en los seres humanos cuando simbolizamos eventos y los relacionamos con otras cosas, con formas de pensamiento, palabras y otros aspectos de nuestra experiencia que forman significados cada vez más complejos.”<sup>42</sup>

**Símbolos y señales:** “el lenguaje humano consta de símbolos, más bien que de señales. Los símbolos del lenguaje son las palabras, usadas no solamente para transmitir información, sino para expresar las ideas y sus implicaciones lógicas. Las señales también transmiten información, pero solo en el sentido de generar alguna reacción por parte de otros organismos.

Para estudiar más acerca de cómo se da el lenguaje se mencionará la **construcción del lenguaje:**

Fonología: es el estudio de las reglas que gobiernan la producción y combinación de sonidos. Los fonólogos clasifican los sonidos del lenguaje que

---

<sup>42</sup> Harry y Sullivan, Psicología Estadounidense, la teoría interpersonal. Pág. 251,252

se emplean para formar unidades mayores (tales como palabras) y de este modo establecen las bases para el estudio de la gramática y de la semántica.

Gramática: es la forma en como se forman las reglas que determinan las disposición y modificación de las palabras.

Semántica: se centra en las reglas que determinan el significado de las palabras. Esta se da en el conocimiento de las condiciones ambientales, de las reglas de la lógica y de otras variables para determinar el significado.

Se dice que la palabra son los símbolos usados en el lenguaje. Los componentes estructurales de las palabras son fonemas, sílabas y morfemas. A sus vez las palabras se emplean para componer frases (que es una combinación con significado de palabras relacionadas gramaticalmente que no contienen sujeto y predicado), cláusulas ( que es una construcción sintáctica que contiene un sujeto y un predicado y forma parte de una oración compuesta o compleja), oraciones (contiene tanto un sujeto como un predicado que presenta un enunciado completo.)<sup>43</sup>

### **3.2.- PROBLEMAS DEL LENGUAJE**

#### **TRASTORNOS DEL LENGUAJE ORAL**

Los trastornos del lenguaje oral pueden dividirse en dos grandes grupos los cuales son:

- 1.- Los ocasionados por una causa orgánica que afecta la elaboración y emisión de los sonidos.
- 2.- los que son desencadenados por causas psicológicas en los cuales no es posible encontrar una causa orgánica aparente.

#### **Trastornos de origen orgánico.**

“DISARTRIA:

Es una dificultad en la articulación de las palabras, en especial de determinadas vocales y consonantes debida a lesiones en los centros nerviosos o de los nervios periféricos. Este suele presentarse en cuadros de

---

<sup>43</sup> Vigotsky, Teorías Psicosociales, 1934, 1956. pág 305)

embriaguez, intoxicación por drogas, retardo mental y en la parálisis general progresiva.

#### ANARTRIA:

Es un grado mayor que la disartria en el cual la persona tan solo puede emitir un gorgojeo. Puede presentarse en el accidente cerebro vascular cuadro de sífilis nerviosa, tumores, etc.

#### DISLALIA:

Es un defecto de la pronunciación de las palabras desencadenado por insuficiente inervación en el aparato fonador, malformaciones en la lengua y el velo del paladar. Los cuadros de dislalia más frecuentes son:

Rotacismo: dificultad para la pronunciación de las letras “erres”

Labdacismo: incorrecta pronunciación de las “eles”

Sigmaticismo: dificultad para pronunciar las “eses”.<sup>44</sup>

#### “AFASIA:

Es la imposibilidad de expresarse por medio del lenguaje oral o escrito y entender las palabras que a uno le dirigen. Existen dos formas de Afasia de Wernicke y Broca.

a. **Afasia de Wernicke:** es una afasia sensorial de comprensión. La imposibilidad para la elaboración del lenguaje, para la identificación y la comprensión de los símbolos verbales orales y escritos (sordera y ceguera verbales)

\* *Afasia Nominal:* es la incapacidad para asociar los nombres con los objetos que designan.

\* *Intoxicación por palabra:* es el fenómeno que se presenta cuando la persona logra encontrar el nombre correspondiente al objeto que se le muestra y lo sigue repitiendo aunque se le muestren otros objetos.

---

<sup>44</sup> Luís Carlos Tobar Ramírez y otros, Principios de Semiología Psiquiátrica, Unidad de Comunicaciones de Ciencias y Humanidades de la UES.

- \* *Ceguera verbal o Alexia*: es una afasia visual que impide pronunciar el nombre o el sonido de las letras. La persona ve las palabras escritas pero no las comprende.
  - \* *Agrafia*: incapacidad para escribir correctamente las palabras o las letras, aunque se conozcan los signos gráficos.
  - \* *Parafasia*: alteración que consiste en la deformación y defectuosa pronunciación de las palabras y en el empleo de unas en lugar de otras. La persona no tiene conciencia de sus errores.
  - \* *Jergafasia*: el grado extremo de parafasia en el cual la conversación de la persona es completamente incomprensible. Se le denomina afasia sintáctica de Head.<sup>45</sup>
- b. **“Afasia de Broca**: afasia motora o afasia de expresión (afemia): es un trastorno en el que se representa una anartria asociada a una afasia de Wernicke. La persona puede conservar un vocabulario reducido a algunas exclamaciones; la lectura en alta voz es imposible debido a la dificultad para articular.

### **Trastornos de Origen Psicológico.**

#### TAQUILALIA, LOGORREA:

Flujo de palabras excesivo y poco controlado centrado sobre un tema principal, coincidente con los casos de aceleración del ritmo psíquico.

#### BRADIDALIA:

Lentitud excesiva en la expresión de las palabras que coincide con el retardo de la actividad psíquica.

#### VERBOGERACIÓN (verborrea):

Retahíla automática en la que el sujeto repite palabras y frases sin tener en cuenta su significación.

---

<sup>45</sup> Luís Carlos Tobar Ramírez y otros, Principios de Semiología Psiquiátrica, Unidad de Comunicaciones de Ciencias y Humanidades de la UES.

#### MUTISMO:

Se refiere a la inhibición voluntaria del lenguaje. Se puede presentar en personas que sufren de melancolía y en algunos delirantes por temor a comprometerse.

#### MUSITACIÓN:

Es el movimiento de los labios sin expresión de sonido en algunas ocasiones las personas murmuran constantemente en voz baja como si hablaran consigo mismo. Cuando lo hacen en voz alta, acompañándose de gestos y ademanes como dirigiéndose a un auditorio imaginario se denomina soliloquio.<sup>46</sup>

#### “NEOLOGISMOS:

Se caracteriza por la invención o la condensación de palabras que solo es comprensible por la persona y que resulta un absurdo en el lenguaje normal. En ocasiones es la expresión de concepciones delirantes.

#### ENSALADA DE PALABRAS:

Es un trastorno caracterizado por la emisión continua de palabras sin ninguna hilación y por lo tanto incomprensibles.

#### ECOLALIA:

Repetición automática e involuntaria de una frase dirigida a la persona casi siempre reproduciendo igual entonación. Ej.: ¿Qué día es hoy? (emisor) Qué día es hoy (receptor).

#### PALILALIA:

Repetición involuntaria e iterativa de la última palabra. Ej.: ¿Cómo quedo el partido de fútbol? (emisor) fútbol (receptor).

#### LOGOCLONIA:

Repetición múltiple y convulsiva de la sílaba final de la palabra. Ej.: Lánzame la pelota ta, ta, ta, ta...

---

<sup>46</sup> Luís Carlos Tobar Ramírez y otros, Principios de Semiología Psiquiátrica, Unidad de Comunicaciones de Ciencias y Humanidades de la UES.

#### COPROLALIA:

Es el empleo obsesivo e incontrolable de palabras obscenas.

#### DISFEMIA:

Son alteraciones que se producen en la emisión de las palabras a pesar de que hay integridad de los órganos de la expresión. Los más frecuentes son: tartamudeo y balbuceo (hablar o leer con pronunciación dificultosa y vacilante trastocando las letras o sílabas)<sup>47</sup>

#### “DISFONIAS:

Son alteraciones del tono y timbre de la voz que pueden obedecer a causa orgánica o psicológica.

Orgánica: Afonía en los alcohólicos crónicos; la voz escandida de la esclerosis múltiple.

Voz monótona, quejumbrosa y apagada en la persona deprimida, sibilante y feminoide en los afeminados.

#### ESTEREOTIPIA VERBAL:

Repetición frecuente y anormal de un vocablo que se intercala en la conversación.

#### **TRASTORNOS DEL LENGUAJE ESCRITO**

Los trastornos de la escritura pueden ser desencadenados por alteraciones en los mecanismos motores, dando lugar a la disgrafía; o por daños en los centros de la memoria lo que produce la amnesia de las imágenes gráficas de la cual se deriva la agrafia y la alexia (mencionadas anteriormente en las afasias).

#### DISGRAFIA:

Es una alteración del lenguaje escrito en la que se encuentra dificultad de elegir las letras que han de formar las palabras. En los estados afectivos intensos, como la manía, se producen fenómenos de disgrafía, acompañada de trazos

---

<sup>47</sup> Luís Carlos Tobar Ramírez y otros, Principios de Semiología Psiquiátrica, Unidad de Comunicaciones de Ciencias y Humanidades de la UES.

muy grandes, desiguales y con tendencia a dirigirse hacia arriba; en la melancolía la escritura es débil y mal formada y con tendencia a dirigirse hacia abajo.

El lenguaje escrito es evidencia siempre del estado mental del individuo y por esta razón frecuentemente presenta las mismas alteraciones del lenguaje oral<sup>48</sup>.

## **“TRASTORNOS DEL LENGUAJE MÍMICO**

La mímica traduce generalmente el estado de ánimo dominante en una persona. Los trastornos de la mímica pueden ser cuantitativos: Hipermimia, hipomimia, amimia, ecomimia; y cualitativos: las paramimias.

### **Trastornos Cuantitativos:**

#### **HIPERMIMIA:**

Es la exageración de los rasgos fisonómicos, cualquiera que sea el estado afectivo de la persona. Encontramos una hipermimia en estados de amor, cólera y miedo.

#### **HIPOMIMIA:**

Es una disminución general de la mímica. Se observa en parálisis generales avanzadas, en los cuales hay una pérdida del tono normal de los músculos faciales que ocasiona la desaparición de las arrugas, y los surcos nasogeniano y nasolabial, cuyo aplanamiento produce una facie inexpresiva, que se conoce como “cara aplanchada”

#### **AMIMIA:**

Es la inmovilidad de los rasgos fisonómicos, que no expresan la vida afectiva. Se encuentra en personas con estupor melancólico o también en los síndromes confusionales.

#### **ECOMIMIA:**

Es la repetición de los gestos y actitudes del emisor por parte del receptor.

---

<sup>48</sup> Luís Carlos Tobar Ramírez y otros, Principios de Semiología Psiquiátrica, Unidad de Comunicaciones de Ciencias y Humanidades de la UES.

## **Trastornos Cualitativos:**

### **PARAMIMIAS:**

Es la gesticulación de las palabras o a los efectos. Puede encontrarse en personas con retardo mental.<sup>49</sup>

Toda esta gama de dificultades en el lenguaje puede producir distorsión del mensaje que conlleva a problemas de comunicación y estas a su vez generan conflicto en las relaciones sociales y laborales en las que se ve inmerso el individuo y provocar insatisfacción a nivel personal y laboral, disminuyendo así el desempeño adecuado de sus tareas.

### **5.3.3- EL LENGUAJE EN NUESTRA SOCIEDAD**

Existen tres factores que intervienen en proceso de formación del lenguaje dentro de los cuales se puede mencionar:

**La familia;** el primer núcleo donde el ser humano realiza sus primeras interacciones y aprende el sistema de lenguaje de la sociedad a la que pertenece. Este aprendizaje del lenguaje es influenciado por la educación, valores y creencias que los padres han fomentado en los niños, puede que en este proceso surjan dificultades de comunicación al interactuar con otros; ya que algunas normas que se establecen en la familia restringen ciertas temáticas (como la sexualidad), Por ejemplo, cuando un niño pregunta a sus padres como nacen los bebés y estos no responden sinceramente, y el niño recibe una información distorsionada y al conversar con otros compañeritos que poseen una información adecuada podrá generarse un conflicto al confrontar ambas informaciones.

En el nivel de aprendizaje del niño en el habla influye a la vez otro aspecto como la cultura de cada familia, pues de esta dependerá la calidad de fluidez al momento de que un niño empiece a hablar. El desarrollo del habla en el niño comienza en la familia y este aprenderá de acuerdo a lo que escucha, lo que le dicen, de lo que observa a su alrededor. Puede ser que el tipo de cultura que

---

<sup>49</sup> Luís Carlos Tobar Ramírez y otros, Principios de Semiología Psiquiátrica, Unidad de Comunicaciones de Ciencias y Humanidades de la UES.

maneje el núcleo familiar le ayude al niño a ampliar su vocabulario y le permita un adecuado aprendizaje cuando este comienza a hablar, pero también puede ser perjudicial en el desarrollo del habla, a la vez puede retrasar el aprendizaje en el momento que es el adecuado para el niño, puede ser que lo que escuche no sea lo adecuado, no lo estimulen, que lo que observa en su familia ayude a confundir más al pequeño y así retrasar o ampliar el vocabulario no apropiado.

**La educación;** en nuestro país existen dos grupos de centros educativos, públicos y privados que contribuyen a la formación y la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias, que influyen en ampliar el proceso lingüístico; sin embargo existe una gran diferencia en la enseñanza que se brinda en instituciones públicas y privadas ya que en los centros escolares públicos no se cuenta con tecnología adecuada, los maestros en una institución pública no se preocupan por realizar una adecuada enseñanza, el ambiente físico de estudio normalmente no es el idóneo sobre todo en las zonas rurales, todos estos elementos limitan el desarrollo del aprendizaje, lo cual viene a ser reflejado en la vida adulta y sobre todo en el área laboral y en su vida familiar. En algunos centros educativos privados poseen mejores métodos de aprendizaje, cuentan con medios tecnológicos que facilitan el aprendizaje, enriqueciendo a su vez la fluidez verbal, la comprensión verbal, etc. Contribuyendo todo esto en un mejor desempeño en un futuro en su vida laboral, familiar y social.

**Otras formas de cómo un niño aprende a utilizar el lenguaje son las siguientes:**

“La conducta textual: los operantes están controlados por estímulos visuales. Tanto los padres como maestros refuerzan la conducta textual cuando los niños leen bien, y lo mismo ocurre cuando ayuda a fundar otras respuestas verbales por ejemplo leer libros, buscar términos en el diccionario que establecen nuevos significados de las palabras que a continuación los individuos emplean en su habla y escritura en la vida cotidiana.

La conducta autocrítica: es aquella que se basa o depende de otra conducta verbal. Estos explican la relación entre una respuesta y otra del hablante o el

escucha por ejemplo estoy de acuerdo..., este transmite el estado emocional de motivación del hablante ejemplo no me gusta decirte que me molesta tu conducta.”<sup>50</sup>

**La sociedad;** es el ente regulador del comportamiento humano, ya que establece normas, reglas, estereotipos, prejuicios, etc., que guían a los integrantes de ésta en su forma de relacionarse y comunicarse con las otras personas. Los seres humanos se comunican desde un inicio mediante el uso de los gestos así como del lenguaje verbal. La naturaleza nos proporciona el equipo físico para emitir ruidos vocales, pero es la cultura la que desarrolla las unidades básicas de sonido que nos permiten expresar significados en el lenguaje. A medida que nos acercamos a la madurez adaptamos nuestros sonidos vocales con los de nuestros padres quienes actúan como modelos. Se dice que las palabras por si solas no transmiten significados, sino que evocan significados en la experiencia cognoscitiva de la persona que ha sido culturizada.

#### **5.3.4- DESARROLLO DEL LENGUAJE EN EL NIÑO SEGÚN PIAGET.**

Muchas teorías han surgido con respecto al lenguaje en cuanto al desarrollo y evolución en el ser humano, Piaget fue uno de los primeros psicólogos que incluyó a los procesos cognoscitivos dentro de la adquisición del lenguaje. “Para este no es el lenguaje el que estructura el pensamiento. El que da su forma a la lógica del sujeto, sino que por el contrario, es el pensamiento el que dirige el lenguaje.”<sup>51</sup> Esto quiere decir, que el pensamiento da forma al lenguaje, cuando el pensamiento ha logrado especializarse; el lenguaje también lo hará.

Como ya se menciona en el marco de referencia, las primeras apariciones del lenguaje en el niño surgen de los balbuceos, luego de estos surgen las repeticiones ecolalias o sea involuntarias; el niño repite por el placer de hablar, sin deseo alguno de dirigirse a alguien ni siquiera, a veces, de pronunciar palabras que tengan un sentido.

---

<sup>50</sup> [www.etapasdedesarrollo.com](http://www.etapasdedesarrollo.com)

<sup>51</sup> J. P. Bronckart. Teoría del Lenguaje Editorial Herder Barcelona 1980. Pág. 44

“Los monólogos acompañan la acción, para reforzarla o sustituirla. Este es un segundo modo de funcionamiento egocéntrico, pero en este el niño habla para él como si pensara en voz alta, hasta en esta fase el niño todavía no ha desarrollado el deseo de comunicarse con los demás solo conoce la sensación de hablar sin saber lo que dice y si esto puede ser recibido por los demás.

La otra fase del desarrollo del lenguaje en estas primeras etapas lo constituyen los monólogos colectivos, los cuales constituyen situaciones en que las actividades del lenguaje se producen en común, con un eventual efecto reforzador de unos sobre otros”<sup>52</sup>. Los niños parece que se hablan, pero en realidad no se preocupan mucho por ser escuchados y comprendidos; en esta etapa ellos necesitan de comunicar un mensaje a las demás personas sean adultos o sus iguales pero todavía aquí no surge la preocupación de saber si su mensaje esta siendo comprendido por aquel que escucha.

El lenguaje es la manifestación del marco de las interacciones físicas y sociales elaboradas del ser humano, es decir un sistema de signos y símbolos que demuestra la capacidad cognitiva superior. “La existencia de las imágenes mentales viene atestiguada por la realización de comportamientos tales como la imitación diferida, el juego simbólico, etc. Los símbolos constituyen la segunda categoría de significante; son diferenciados y externos al sujeto, pero continúan siendo individuales. Los signos, que Piaget a veces ha excluido del campo figurativo, son los significantes diferenciados y externos, pero sobre todo colectivos; se insertan en los sistemas de comunicación propios de la comunidad social”<sup>53</sup>.

Para que un individuo sea capaz de emitir un signo, debe conocer dos campos de la realidad:”La sustancia material que constituye el sentido o el contenido que hay que expresar y la sustancia sonora de la lengua que servirá para expresar el contenido. Las relaciones entre la actividad del niño y las producciones verbales se modifican con la edad. En los sujetos más jóvenes, los enunciados se producen al final de la acción, o en un momento importante de la actividad; más tarde se desplazan hacia el principio de la acción y

---

<sup>52</sup> J. P. Bronckart. Teoría del Lenguaje Editorial Herder Barcelona 1980. Pág. 44

<sup>53</sup> J. P. Bronckart. Teoría del Lenguaje Editorial Herder Barcelona 1980. Pág. 53

parecen adquirir una función de dirección y planeación, lo cual quiere decir que el lenguaje toma forma para la realización de la actividad no solo como un medio para la actividad, sino que también como un medio para planificarla y dirigirla”<sup>54</sup>.

### 5.3.5- FUNCIONES DEL LENGUAJE

El lenguaje, comprende tres funciones principales dentro de las cuales se encuentran:

**1.- “Como medio de existencia, trasmisión y asimilación de la experiencia histórico social:** el lenguaje no se da a través de una forma propia; sino que a través de la interacción que el niño establece con el medio social en el cual está inmerso, la familia y la escuela y de esta interacción depende que se de un lenguaje adecuado, pues el niño asimila y comprende su existencia.

**2.- Como medio de comunicación:** el comportamiento humano se rige por la información previa que recibe, para realizar o regular la acción; por ejemplo, cuando un joven está inclinado a estudiar medicina y consulta con un Médico acerca de lo que realiza como profesional, esta información le servirá para decidir continuar con su idea o cambiar de opción.

**3.- Como acto intelectual:** el ser humano se encuentra constantemente ante situaciones que debe solucionar para esto deberá tomar en cuenta sus experiencias y conocimientos previos, así como también la experiencia de las demás personas y de la sociedad en conjunto todo esto le llevará a tomar la mejor decisión para la resolución adecuada de las problemáticas que se le presentan para facilitar su existencia e interacción con los demás”<sup>55</sup>.

La función del lenguaje como se puede apreciar en los párrafos anteriores no es solo una simple forma de transmitir un mensaje; sino que también ayuda a interactuar, conocer, aprender, planificar y tomar decisiones en la solución de conflictos en la vida diaria.

---

<sup>54</sup> J. P. Bronckart. Teoría del Lenguaje Editorial Herder Barcelona 1980. Pág. 54

<sup>55</sup> Rosi, Alejandro “Lenguaje y Significado” Segunda Edición. México 1974

### 3.6 TIPOS DE LENGUAJE

Existen diversas formas de utilizar el lenguaje, dentro de las cuales podemos encontrar las siguientes:

**1.- Lenguaje Monológico:** “es un tipo de lenguaje sumamente organizado esto significa que quien habla previamente planea y programa no solo cada expresión por separado, sino todo su discurso como un todo. A veces este plan del monologo se conserva en la mente y a veces se exterioriza o sea, toma forma lingüística y se escribe en forma de plan o resumen de expresión futura.”<sup>56</sup> Es decir que se da a nivel individual y sirve para una planeación previa cuando se desea exteriorizar, donde la persona aprende a relacionar lo que dice con sus gestos, con las entonaciones que le da a lo que dice; y sirve más que todo a las personas que necesitan comunicarse con un grupo grande de individuos Por ejemplo: maestros, locutores, conferencistas, presentadores, etc.

**2.- Lenguaje Dialogal:** es aquel que nos permite interactuar con otros individuos de forma más directa y espontánea, donde no es preciso que exista una planeación a cerca de lo que se esta hablando, sino que depende de la situación en la cual se desarrolle.

**3.-Lenguaje Interior:** “es un dialogo que se da con uno mismo, en ocasiones se da ante una disyuntiva o también como una reflexión ante una determinada situación que puede determinar, regular o influir nuestras creencia y valores, el cual se puede reflejar en nuestras relaciones con otros”<sup>57</sup>.

**4.- Lenguaje Escrito:** “es una de las variedades del lenguaje nomológico. Le son propias las mismas características, pero el lenguaje escrito es más expresivo que el monológico oral, debido a que implica la carencia de la relación inversa del interlocutor.”<sup>58</sup> Lo cual quiere decir que no existe una relación directa con el interlocutor pues no existe retroalimentación de lo que

---

<sup>56</sup> A. Petrovsky. Psicología General. Pág. 197.

<sup>57</sup> A. Petrovsky. Psicología General. Pág. 197.

<sup>58</sup> A. Petrovsky. Psicología general. Pág. 200.

se quiso dar a expresar. Este tipo de lenguaje es muy complicado ya que la persona que lo utilice debe tener el cuidado que la información a transmitir precisa y clara, para una mejor comprensión del que recibe la información.

**5.- Lenguaje Gestual:** “es como cualquier sistema organizado a base de gestos o signos corporales, aprendidos o somatogénicos, no orales de percepción auditiva o táctil...”<sup>59</sup> Es un refuerzo de lo que se dice o en ocasiones puede distorsionar el mensaje. Es la primera forma de comunicarnos con el mundo que nos rodea ya que cuando estamos pequeños no se tiene desarrollado el habla, son los gestos los que nos ayudan a transmitir el mensaje de lo que deseamos.

#### **5.4.- COMUNICACIÓN**

Al hablar del lenguaje no podemos dejar de fuera la comunicación, ya que es donde el ser humano da a conocer sus experiencias, conocimientos, que ha adquirido a lo largo de su vida, por esta razón se hace necesario definir qué es la comunicación.

##### **5.4.1- CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

“Es el estudio de las muchas maneras en que los seres humanos se relacionan unos con otros mediante el intercambio de mensajes usando diversos procesos de comunicación en una variedad de contextos.

También se puede definir como: Es el mecanismo a través del cual las relaciones humanas existen y se desarrollan todos los símbolos de la mente, junto con los medios para transmitirlos en el espacio y preservarlos en el tiempo, esto incluye la expresión de la cara, actitudes, gestos, tonos de voz, palabras, escritura, etc. Esto ocurre cuando un organismo, la fuente o emisor codifica la información dentro de una señal que pasa a otro organismo que es el receptor que codifica la señal y es capaz de responder apropiadamente.”<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> [www.tipos\\_lenguaje.com](http://www.tipos_lenguaje.com)

<sup>60</sup> [www.queeslacomunicación//.com](http://www.queeslacomunicación//.com)

#### **5.4.2- PROCESO DE COMUNICACIÓN.**

Se inicia de partir de la idea de una codificación que se hace de esa idea para hacer la transmisión del mensaje. Esto le corresponde al emisor al mismo tiempo para logra esta transmisión es necesario que exista un receptor esta necesariamente debe realizar una decodificación del mensaje. Por ejemplo: en un salón de clases el maestro lanza una pregunta sobre un tema determinado, donde un estudiante responde a esa pregunta luego de haberla decodificado; posteriormente el maestro puede retroalimentar la respuesta del alumno.

Para que se de la comunicación es necesario que existan los siguientes elementos:

**“Emisor del mensaje:** el que posee la idea y es cuando se inicia el proceso de comunicación, necesitamos y requerimos de:

**Canal de comunicación:** para la transmisión, es el medio el cual une al emisor y al receptor, a través de:

- Idiomas
- Dibujos
- Gráficos
- Códigos
- Símbolos
- Lenguaje convencional
- Lenguaje no verbal
- Técnicas modernas de comunicación (TV., computadora, otros)

**Receptor del mensaje:** elemento preparado para decodificar y convertir en mensaje las ideas recibidas ya que sino se da esta forma existe la posibilidad de fallas en el proceso de comunicación.

**Decodificación:** fase donde el receptor convierte en mensaje las ideas. De este se deduce que una comunicación precisa puede ocurrir cuando el emisor como el receptor atribuye similar significado a los símbolos que compone el mensaje.

**Retroalimentación:** Siendo una respuesta del receptor a la fuente es necesario que los individuos reciban esta sobre el contenido de determinado mensaje con el propósito de saber si ese mensaje fue debidamente analizado o interpretado”<sup>61</sup>.

### 5.4.3- TIPOS DE COMUNICACIÓN

Los seres humanos poseemos diferentes formas para transmitir nuestros mensajes y dentro de los más comunes podemos encontrar:

**“La comunicación escrita:** La comunicación escrita es la que se realiza a través de símbolos convencionales de estructura o lenguaje no hablado. Se utiliza por lo general cuando se quiere transmitir información a grupos grandes, que de forma oral fuera difícil transmitir a poblaciones numerosas, dentro de los cuales tenemos:

- ☉ Informes
- ☉ Libros
- ☉ Cartas
- ☉ Volantes
- ☉ Revistas
- ☉ Periódicos, etc.

**Comunicación Oral:** se desarrolla por medio de la articulación del lenguaje y la entonación del sonido y que surge a través del órgano fonador. Los medios más comunes suelen ser:

- ☉ Instrucciones
- ☉ Charlas
- ☉ Conferencias
- ☉ Entrevistas
- ☉ Consejos
- ☉ Rumores”<sup>62</sup>
- ☉ Otros.

---

<sup>61</sup> [www.comunicacion.com](http://www.comunicacion.com)

<sup>62</sup> [www.queeslacomunicación//.com](http://www.queeslacomunicación//.com)

Dentro de esta aparece el lenguaje gestual o corporal que se convierte en un complemento importante de este tipo de comunicación

**Comunicación no verbal:** se expresa generalmente a través de expresiones faciales, movimientos no corporales, tono de voz, énfasis en palabras, expresiones de rostro, distancia física entre emisor y receptor.

“La comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la verbal. La apoya cuando las expresiones faciales y corporales coinciden con lo que se esta hablando y hace más verídica la información brindada; lo cual se puede observar cuando una persona felicita a otra cuando ha realizado un buen trabajo y sus gestos faciales (sonrisa) y movimientos corporales (palmada en la espalda) y tono de voz adecuado lo confirman. Y la contradice cuando no hay una coherencia entre lo que se expresa y lo que se ve; en el mismo caso si una persona felicita a otra pero se muestra seria, distante y un tono de voz indiferente”<sup>63</sup>.

#### 5.4.4- PERSPECTIVAS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación en la persona es percibida de dos diferentes puntos:

- Individual: “Nos convertimos en individuos únicos y diferenciados de nuestros propios y especiales patrones de creencias, actitudes y hábitos que no son idénticos a los de otras personas en el mundo.”<sup>64</sup> Es decir, que según nuestras características de personalidad establecemos el tipo de comunicación con los demás.
  
- Social: “es la que ocurre entre las personas y a la vez lo que sucede dentro de cada uno de nosotros conforme experimentamos personalmente la realidad a la que debemos responder.”<sup>65</sup> Por ejemplo; cuando una persona ve una noticia por televisión o el periódico, que impacta sobre ella, comienza a ser sus propias interpretaciones que pueden o no ser compartidas por el colectivo.

---

<sup>63</sup> [www.queeslacomunicación//.com](http://www.queeslacomunicación//.com)

<sup>64</sup> Margaret H. Defluer, Patricia Keaney, Timothy G. Plax, Melvín L. Defleur. Fundamentos de Comunicación Humana 3º Edición México 2005 Mc Graw Hill. Pág. 4 y 5

<sup>65</sup> Margaret H. Defluer, Patricia Keaney, Timothy G. Plax, Melvín L. Defleur. Fundamentos de Comunicación Humana 3º Edición México 2005 Mc Graw Hill. Pág. 5

#### **5.4.5- PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN.**

La carencia de buenas o adecuadas habilidades de comunicación pueden llevar a que el mensaje que se desea transmitir ya sea a causa del emisor o receptor no sea comprendido y aceptado pueden llevar a que existan fallas dentro de las cuales se puede mencionar:

- “Falta de planeación de lo que se quiere comunicar: de modo que la persona escribe y habla sin antes pensar, esto es no planear y formular el propósito de su mensaje.
  
- Existencia de supuestos confusos: no aclarados por ambas partes y estos generalmente generan confusión en la percepción del mensaje y los receptores pierden la voluntad.
  
- Los mensajes deficientemente expresados: la idea del emisor en relación a su mensaje puede hacer empleo inadecuado de palabras mal elegidas, de omisión, de incoherencias, de inadecuada organización del mensaje, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, falta de claridad y precisión.
  
- Pérdida por transmisión deficiente: se da cuando un mensaje debe ser transferido de una persona a otra cada vez que se pasa a otra se vuelve mas impreciso y el mensaje se deforma y surge no el rumor sino el chisme.
  
- Escucha deficiente y evaluación prematura: son muchos los buenos conversadores, pero pocos los que saben escuchar y es común la tendencia a escuchar para aprobar o reprobar lo que se dice en vez de hacer un esfuerzo para comprender el marco de referencia del hablante.
  
- Desconfianza, amenaza y temor: ante la presencia de amenazas reales o imaginarias las personas adoptan una actitud defensiva y distorsionan la información

- “Percepción selectiva: los receptores escuchan y ven de manera selectiva de acuerdo a sus necesidades.
  
- Emociones: depende de la forma en que sienta el receptor esto va a influir en la forma de interpretación de mensaje.
  
- Sobrecarga de información: resultado de flujo excesivo de información a los cuales las personas reaccionan de la siguiente manera:
  1. Rehuyendo la tarea o ignorando la información.
  2. Demoran el proceso de información hasta que se reduce.
  3. Reducen la demanda de información y solo procesa la información necesaria”<sup>66</sup>.

Estas fallas de comunicación pueden tener su causa en algunas situaciones debido a dificultades en el lenguaje, repercutiendo en el momento de relacionarse con los demás generando diversos conflictos como: malos entendidos, enojos, distanciamiento emocional y físico, discusiones, etc.

#### **5.4.6- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

No se puede comenzar a hablar sobre la comunicación organizacional sin antes explicar como surge el trabajo y este nos lleva a la formación de las organizaciones. El trabajo surge por la necesidad de supervivencia, donde el hombre antiguo debía cazar para comer, elaborar herramientas que se lo facilitaran y por ende debían organizarse. Poco a poco esta organización se fue especializando ya que el trabajo ha ido evolucionando y adquiriendo una mayor y mejor estructura donde el ser humano también ha evolucionado, pues el trabajo ha dejado de ser un simple medio para sobrevivir sino que también ha tomado relevancia en el área psicológica, política y moral es decir en el funcionamiento de la vida social de cada individuo. En la actualidad el trabajo no es solo una forma de obtener dinero sino de obtener otros tipos de recompensa como gratificación personal o social.

---

<sup>66</sup> [www.queeslacomunicación//.com](http://www.queeslacomunicación//.com)

#### **5.4.6-1.- LA ORGANIZACIÓN**

El trabajo debió volverse organizado, pues para obtener mejores resultados se deben tomar en cuenta elementos de planeación y previsión, que son el enlace entre la teoría y la práctica. Se ha de reconocer en este punto que si el ser humano se organiza, ésta aceptando que sólo no es capaz de alcanzar sus objetivos.

Es importante denotar que la organización sirve para delimitar que actividades realizará cada integrante de esta, para que no existan dos o más personas haciendo lo mismo y dejando a un lado otras actividades. Permite saber que tipo de persona se necesita para determinado puesto y que cualidades debe poseer; así se obtiene el mayor aprovechamiento del personal y de los elementos materiales disponibles.

#### **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

1.- “Principio de la Especialización: se refiere a las actividades limitadas y concretas asignadas al empleado, o sea que el trabajo de cada persona de la organización debe limitarse hasta donde sea posible a la realización de una función.

2.- Principio de Unidad de Mando: referido a las órdenes que un trabajador recibe de una sola persona en un área específica, es decir, que nadie debe presentar informes a más de un supervisor de línea. Todos deben saber a quien presentar sus informes y quienes les informan a ellos.

3.- Principio de Equilibrio de Autoridad – Responsabilidad: la autoridad asignada debe estar acorde a las responsabilidades delegadas, o sea que no debe sobrepasarse la autoridad de la persona que ésta a cargo de una función, tomando los ejecutivos decisiones sin consultarlas.

4.- “Principio de Equilibrio de Dirección – Control: deben establecerse los controles adecuados para cada grado de delegación, ningún jefe que delegue responsabilidad a otro está exento de la responsabilidad de lo que el subordinado hace, ya que debe mantener un control constante.

5.- La responsabilidad y la autoridad: deben definirse claramente por escrito, para permitirle conocer qué es lo que se espera de él y cual es el límite de su

autoridad y evitar así que dos o tres empleados “crean” tener la misma responsabilidad de una misma función, y además descubrir, al faltar un ejecutivo, que nadie sabe exactamente lo que hacía. Incluso se evitan problemas sobre adiestramiento al sustituirlo por desconocer el contenido de la posición.

6.- El número de niveles de autoridad debe mantenerse al mínimo ya que se evita pérdida de tiempo en cuanto a transmisión de instrucciones o información”<sup>67</sup>.

### SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

“Son las diversas combinaciones estables de la combinación de la división de funciones y autoridad, a través de las cuales se realiza la organización, se complementan con los análisis de puestos. Entre los más importantes pueden señalarse los siguientes:

#### **Organización Lineal o Militar:**

En este sistema la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten en una sola línea para cada persona o grupo. El empleado recibe órdenes de una sola persona en todas las áreas. Este sistema ofrece ventajas en cuanto que es sencillo y claro, no existen conflictos de autoridad ni fuga de responsabilidad, se facilita la rapidez de la acción; se crea una buena disciplina; es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Presenta las desventajas de:

- 1.- Carecen en gran medida de la especialización en cuanto a asignación de funciones.
- 2.- Carece también de flexibilidad en casos de crecimiento de la empresa.
- 3.- No puede capacitarse al jefe en todos los aspectos se debe coordinar.
- 4.- Da lugar a la arbitrariedad, ya que cada jefe tiene su propio sentido de propiedad de su puesto.
- 5.- Los jefes están siempre recargados de detalles.
- 6.- La organización se apoya en los jefes, y al faltar uno de ellos se producen ciertos trastornos.”<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> [psicologiadeltrabajo.com.html](http://psicologiadeltrabajo.com.html)

<sup>68</sup> [psicologiadeltrabajo.com.html](http://psicologiadeltrabajo.com.html)

### **“Organización Funcional o de Taylor:**

Determinó los conocimientos que debía un jefe de rango superior e ocho aspectos:

- 1.- Tomar tiempos y determinaciones cortos
- 2.- Hacer tarjetas de instrucción
- 3.- Establecer itinerarios de trabajo
- 4.- Vigilar la disciplina del taller
- 5.- cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- 6.- Dar adiestramiento
- 7.- Llevar control de la calidad
- 8.- Cuidar del mantenimiento y reparación.

Propuso dividir estos ocho aspectos entre ocho especialistas que tuvieran autoridad con el campo específico sobre la totalidad del personal. Hoy en día se utiliza este sistema en los altos niveles de la administración”<sup>69</sup>.

Este sistema ofrece ventajas en la capacidad de los jefes en su especialidad, por consiguiente hay más eficiencia; existe descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples. Existen posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos.

También tiene sus desventajas en cuanto a que resulta muy difícil diferenciar y definir a la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes o varios, esto ocasiona muchas veces la duplicidad de mando, fuga de responsabilidad. Se reduce la iniciativa para acciones comunes. Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

### **Organización Lineal o Staff (Lineal y Estados Mayores)**

“Es una combinación de los sistemas lineal y funcional, aprovechando las ventajas de ambos. Toma de las ventajas de la organización lineal la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitidas a través un solo jefe para cada

---

<sup>69</sup> [psicologiadeltrabajo.com.html](http://psicologiadeltrabajo.com.html)

función. La autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, especializados para cada función.

Los servicios de técnicos sirven cuando:

- 1.- Realiza tareas a nombre de los jefes de línea
- 2.- Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea

Estos servicios a nombre y representación de los jefes de línea se funda en las siguientes razones:

- 1.- los jefes de línea no poseen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar.
- 2.- los jefes de línea aun suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, carecen de tiempo para realizar estas tareas por sí mismos.
- 3.- por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos<sup>70</sup>.

A pesar de las muchas ventajas con que cuenta y el éxito en las grandes organizaciones este sistema posee desventajas que se refieren a lo siguiente:

- 1.- "Se confunden a veces campos de autoridad lineal y staff
- 2.- Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos o teóricos.
- 3.- Los funcionarios de staff por su parte consideran incompetentes a los jefes de línea.
- 4.- Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia<sup>71</sup>.

## ORGANIZACIÓN CLÁSICA Y MODERNA

### BUROCRACIA:

"Se considera un estilo engreído, ineficiente, excesivamente organizado y estructurado, agobiado por trámites que impiden hacer cosas creativas u originales. La burocracia representa un sistema que se encuentra por doquier, pero en el cual nadie quiere trabajar. Así es como se ve este tipo de organización pero su creador tenía otra visión al momento de fundarlo; su finalidad era mejorar la calidad del ambiente de trabajo.

---

<sup>70</sup> [psicologiadeltrabajo.com.html](http://psicologiadeltrabajo.com.html)

<sup>71</sup> [psicologiadeltrabajo.com.html](http://psicologiadeltrabajo.com.html)

Surge como movimiento de protesta social, pretendía corregir las injusticias, favoritismos y flagrante crueldad que caracterizaban a las empresas al inicio de la revolución industrial. Los fundadores eran los dueños y las administraban; cometían muchos abusos contra los empleados. Los gerentes dueños tenían absoluto control sobre el lugar de trabajo, por lo cual el personal se hallaba a merced de sus caprichos, prejuicios y juicios subjetivos.

Max Weber propuso un nuevo estilo organizacional, que estaría libre de injusticia social y personal. La burocracia debía ser una estructura racional y formal, en la cual estarían perfectamente definidos los papeles de ejecutivos y trabajadores. La regían las normas impersonales y legales, en lugar de criterios personales y subjetivos. Este sería un sistema ordenado y lógico, cuyos miembros conocerían sus funciones y sus normas, sin que hubiera trasgresión alguna. Se brindaría a sus miembros la oportunidad de ascender según sus capacidades y prescindiendo de cualquier favoritismo o consideración de su clase social.

Se convirtió en una rígida jerarquía de control. Weber describió cuatro dimensiones en el que descansaba el funcionamiento de la burocracia: 1) división del trabajo, 2) delegación de autoridad, 3) alcance del control, 4) estructura.

**División del trabajo:** los puestos empezaron a perder complejidad y adquirieron mayor especialización. De ahí la necesidad de idear un nuevo sistema de gestión y coordinación del trabajo.

**Delegación de la autoridad:** significaba que cada actividad quedaba a cargo de una persona y que esta responsabilidad no era compartida por nadie ni tenía puntos comunes con otra área.

**Alcance del control:** esta dimensión indica el número de personas a quienes controla el supervisor.

**Estructura:** denota básicamente la altura y anchura relativas de una empresa. Los principios de la organización burocrática fueron formulados para aplicarse a todo tipo de empresa y elevar en lo posible su productividad”<sup>72</sup>.

#### ORGANIZACIÓN MODERNA:

La teoría contemporánea de la organización se centra en los empleados que constituyen la empresa, es decir, la ve como un reflejo y suma de sus elementos. Sostiene que es necesario atender la conducta de ellos si queremos comprender el comportamiento de la organización en su conjunto. Se acepta, pues, que dimensiones como las actitudes ante el trabajo, la satisfacción y motivación del empleado y los factores psíquicos de liderazgo influyen en la modalidad y en las funciones de las compañías.

Ello no significa que la teoría contemporánea descuide las características y exigencias de la organización. Al contrario, afirma que surgen de la psicología del personal (a sus capacidades, rasgos y necesidades).

“Sostiene que la organización debe disminuir la dependencia, subordinación y sumisión de sus miembros para aprovechar al máximo la capacidad humana. Tanto los puestos como las corporaciones han de estar diseñadas con menos rigidez y dar a los trabajadores la oportunidad de decidir por sí mismos la mejor manera de ejecutar sus tareas. La función directiva no debe ser tan autocrática y ha de escuchar la opinión del personal. La democracia participativa constituye una fuerza del liderazgo en las empresas.

El estilo moderno hace hincapié en lo siguiente: 1) enriquecimiento y ampliación de los puestos; 2) participación activa del personal en la formulación de políticas a todo nivel; 3) mayor oportunidades de expresión, creatividad y realización personal. Todo ello se manifiesta por los movimientos a favor de la calidad de la vida laboral”<sup>73</sup>.

Con lo anterior la comunicación organizacional se define como:

---

<sup>72</sup> burograciayorganizacion.com.htt

<sup>73</sup> burograciayorganizacion.com.htt

“Redding y Sanborn (1964): la definen como el hecho de recibir y enviar información dentro del marco de una compleja red de organización que incluye las comunicaciones internas, las relaciones interpersonales, relaciones humanas, relaciones entre gerencia y sindicato, la comunicación ascendente, descendente y horizontales. Asimismo se implementan las habilidades de la comunicación saber hablar, escuchar, escribir.”<sup>74</sup>

“Lesikar (1972): añade una tercera dimensión a las comunicaciones personales consideradas como el intercambio informativo de información y sentimientos entre los individuos que conforman la organización.”<sup>75</sup>

Entre los conceptos anteriores se detectan aspectos comunes:

- 1.- “La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2.- La comunicación organizacional implica mensajes en su flujo, su propósito, dirección y el medio empleado.
- 3.- La comunicación organizacional implica personas, sus actividades, sus sentimientos, relaciones y habilidades”<sup>76</sup>.

En síntesis la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones independientes.

Las redes de comunicación organizacional existirán tanto si incluye a dos personas o toda la organización y en esta serie de pasos el flujo sigue caminos denominados R. C. (redes de comunicación).

#### **5.4.7.- FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

“Harold Koontz: manifiesta que la función de la comunicación en las organizaciones es el medio gracias al cual la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales y además es el medio a través del cual se modifica la conducta, se realiza en cambio, se vuelve nueva, útil la información y se logra el cumplimiento de objetivos y metas. Tanto si existe o se realiza dentro de una organización religiosa, familia, grupo informal o dentro de la

---

<sup>74</sup> Redding y otros. [www.comunicacion\\_organizacional.org](http://www.comunicacion_organizacional.org)

<sup>75</sup> Lesikar. [www.comunicacion\\_organizacional.org](http://www.comunicacion_organizacional.org)

<sup>76</sup> [burograciayorganizacion.com.htm](http://burograciayorganizacion.com.htm)

organización por tanto la transferencia de la información de una a otra persona es absolutamente esencial.”<sup>77</sup>

La comunicación desempeña **CUATRO FUNCIONES** esenciales entre las cuales tenemos:

#### **5.4.7-1.-CONTROL:**

##### **Estructura jerárquica de las organizaciones**

“La jerarquía es considerada como una relación de autoridad. Por ejemplo, un capataz tiene una función jerárquica subordinada con relación al gerente de la fábrica ya que es este quien manda al capataz. El carácter jerárquico de las organizaciones proviene de un origen más profundo que las simples relaciones de autoridad, surge por el contrario de la necesidad de reducir de alguna manera la aparente complejidad del sistema. Como todo sistema, la estructura jerárquica se origina en la organización o sea en el compartimiento de sus recursos, la autoridad de lograr los objetivos asignados representa un esfuerzo hacia la implementación de los resultados de ese proceso de factoreo.

Las relaciones de autoridad guardan por cierto estrecha relación con la estructura jerárquica de la organización. Dado que el éxito de cualquier unidad en cuanto se refiere al cumplimiento de las responsabilidades que se le han asignado, depende del funcionamiento conjunto de sus subunidades, la unidad de nivel mas alto debe tener cierta autoridad para dirigir el comportamiento de los niveles inferiores. Lo típico es que esta autoridad otorgue a sus representantes de mayor nivel poder suficiente como para especificar los objetivos de menor nivel, a fin de distribuir los recursos entre las subunidades de nivel inferior y en ciertos casos con el propósito de modificar su estructura como organización”<sup>78</sup>.

Dentro de las estructuras jerárquicas se encuentran las interacciones entre las subunidades de la organización.

---

<sup>77</sup> Frank J. Landy; Jeffrey M. Conte. Psicología industrial, introducción a la psicología industrial y organizacional 1º Edición Mc Graw Hill 2005

<sup>78</sup> James C. Emeris. Sistema de Planeamiento y Control en la Empresa. Edición México- Buenos Aires Pág 23, 24, 25

“El origen de las interacciones se refiere que a pesar de la independencia, las interacciones entre las actividades constituyen un hecho real. Existen en forma casi universal y son el principal origen del conflicto localizado entre las subunidades de la organización las cuales se manifiestan de la siguiente manera.

En primer lugar, las interacciones ocurren como resultado del acoplamiento entre unidades provocado, casi siempre por sus entradas y salidas. Lo ideal es que cada unidad debe apoyarse en otras unidades para poder cumplir la función que le ha sido asignada por la actividad de nivel superior.

En segundo lugar, por la cual se transmiten las interacciones es a través de un ambiente común. Buscando un objetivo o meta en común entre las unidades dentro de un sistema.

Por último, algunas interacciones provienen de la distribución de recursos comunes escasos. Todo tipo de recursos como capacidad gerencial, mano de obra, materiales, equipos fundamentales y fondos. Este tipo está sujeto a limitaciones, por lo menos a corto plazo.

La jerarquización de la organización es fundamental en la función de control ya que esta dirige los canales de comunicación en la empresa por medio de:

a) comunicación interna: son todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la institución: es toda aquella comunicación que surge en cada puesto de trabajo dentro de un sistema. Ejemplos de estas pueden ser:

- Por motivo del puesto
- para realizar funciones normales del organismo para asumir tareas.
- El transmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución.

b) la comunicación externa: tiene lugar afuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción (es un sistema dentro de otros sistemas). Es la comunicación que se da fuera de las instalaciones de una institución por

diferentes motivos que los lleva a realizar este tipo de comunicación externa”<sup>79</sup>  
como por ejemplo:

Por motivo de las operaciones normales de la misma (intercambio de correspondencia, documentación, cotizaciones).

En razón de las relaciones que producen las comunicaciones, es posible distinguir clases que dan margen a la organización como las siguientes:

“Organización formal: se configura con el contenido de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos, los cuales se identifican como unidades de trabajo, específicas e impersonales. Tienen asignado un conjunto de actividades que deben realizarse con la asunción de la autoridad y responsabilidades que suponen ciertos conocimientos, capacidades y aptitudes en el sujeto que ocupa el puesto.

Organización social: es el conjunto de relaciones entre las personas que ocupan los puestos de trabajo, este se da entre personas de diferentes puestos con el objetivo de establecer una relación de compañeros dentro de una institución.

Organización informal: son las relaciones que surgen entre las personas, con independencia del desempeño de las labores propias de su cargo dentro de la estructura”<sup>80</sup>.

A la vez se describen dos tipos de comunicación como los siguientes:

- Formal: “La comunicación controla el flujo de la información de acuerdo a la estructura jerárquica de la información ya que el propósito de esta es controlar el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, cuando en la organización informan a través de un correo electrónico la forma en que debe vestir el personal se está regulando el comportamiento de los empleados.

---

<sup>79</sup> James C. Emeris. Sistema de Planeamiento y Control en la Empresa. Edición México- Buenos Aires  
Pág 23, 24, 25

<sup>80</sup> [tipologiadeorganización.com](http://tipologiadeorganización.com).htt

Sus mensajes tratan solo de un rango de temas relevantes para la organización; son transmitidos y recibidos a través de medios preescritos y su propósito es lograr objetivos establecidos por el diseño de la organización.

El contenido de los mensajes en la comunicación formal fluye de arriba a bajo y la mayoría de los mensajes lidian con las siguientes cuatro categorías de contenidos:

1.- Mensajes operacionales de rutina: estos consisten en detalles técnicos sobre materiales necesarios, inventario, cuestiones de personal, datos de contabilidad, los cuales proporcionan datos cotidianos utilizados por los administradores para tomar decisiones de rutina.

2.- Valoraciones hechas por expertos: son mensajes relacionados con las maneras de lograr los objetivos o de hacer labores particulares con frecuencia los empleados de rango inferior tiene precisamente las habilidades, el conocimiento y la experiencia al formular propuestas o diseñar funciones laborales. Este tipo de contenido es enviado hacia arriba.

3.- Retroalimentación en la realización de tareas: se refiere a informes sobre como se siguieron las órdenes y los resultados que se obtuvieron. Tales detalles pueden proporcionarse mediante reportes que son iniciados en los niveles más bajos donde en realidad el trabajo se materializa.

4.- Informe sobre problemas: estos mensajes proporcionan información vital para que las políticas puedan cambiarse y así minimizar tales problemas, la administración superior toma decisiones la calidad de esta depende de la precisión y la puntualidad del mensaje.”<sup>81</sup>

● Informal:”de igual modo se controla el comportamiento cuando los trabajadores critican el comportamiento de los compañeros con el propósito de que estos se adhieran a las normas establecidas por ellos mismos.

---

<sup>81</sup> Margaret H. Defleur y otros. Fundamentos de comunicación Humana. Mc Graw Hill Mexico 2005 3° Edición. Pág. 163.

Incluye las ligas sociales entre los muchos grupos pequeños e íntimos de compañeros encontrados en cualquier organización. Los mensajes fluyen no solo a través de canales oficiales prescritos para la comunicación formal sino también por rutas clandestinas informales.

Las redes de comunicación informal dentro de una organización transmiten gran variedad de mensajes sobre una base cotidiana. En el proceso formal los mensajes fluyen oralmente, por teléfono, computadora y notas. Se mueven sin restricción, de arriba a bajo a través de los rangos y horizontalmente dentro de un estrato específico”<sup>82</sup>.

Ambas categorías solo describen aspectos diferentes del comportamiento de las personas y por lo mismo, se explica que una misma persona intervenga a la vez en las comunicaciones formales y esté enlazada en comunicaciones de naturaleza informal, con uno o varios grupos respecto de los cuales se sienten atraída y halla coincidencia de intereses físicos o emotivos.

Al mismo tiempo existen los canales de comunicación formal e informal, “hay en la organización un canal llamado **implícito** que sustenta y desarrolla en los mitos, las creencias, las tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo, y solo filtra la parte de información que estos consideran razonable y digna de ser aceptada.

La comunicación implícita contiene ese tipo de información que no siempre parte de hechos, así como las zonas de ignorancia que persisten por costumbre, en las que no se despliegan esfuerzos para obtener un conocimiento.

En el canal implícito se pueden encontrar algunos factores que influyen en la comunicación:

- ◆ “La percepción: la imagen que uno se hace del mundo y del otro es un elemento esencial en el comunicación. Para percibir es preciso sentir, interpretar, y comprender el mundo el cual uno vive. La percepción es pues

---

<sup>82</sup> Margaret H. Defleur y otros. Fundamentos de comunicación Humana. Mc Graw Hill Mexico 2005 3° Edición. Pág. 163.

un gesto personal e interno. Todos los datos que un individuo posee sobre el mundo deben pasar por sus sentidos. Sin embargo, ver no siempre es creer.

- ◆ Los valores, las creencias: los valores están relacionados con la estima. La gente no valora más que lo que tiene importancia para ella. Los valores influyen en gran manera el proceso de comunicación por que lo mismo que las percepciones son diferentes para cada uno. Los sistemas de valores difieren entre las personas por varias razones: la edad, la transición de la infancia, la adolescencia, el mundo del trabajo, los estudios, la situación de pareja... son factores que modifican y orientan de forma diferente la vivencia de los valores personales.

Las creencias pueden globalmente tomar tres formas:

- a) Racionales, es decir, las que están basadas en evidencias conocidas.
- b) Ciega, es decir, las que uno adquiere en ausencia de toda evidencia.
- c) Irracionales, es decir, las que uno conserva a pesar de las evidencias contrarias.

- ◆ Los aspectos sociales y culturales: cada sociedad y cada cultura suministra a sus miembros su propia explicación sobre las estructuras y significado que le dan a las cosas. Estas informaciones dan seguimiento a ideas preconcebidas y generalidades de ver a los otros. Estas ideas preconcebidas aprendidas a temprana edad, son tan sutiles que a menudo son hasta desconocidas. Sin embargo estas limitan, de manera importante el estilo de comunicación y de interacción con otras personas. Por tanto estas generalizaciones y estereotipos sociales y culturales interfiere en nuestras relaciones, estas también pueden modificarlas.

- ◆ Los aspectos familiares: para entender el mundo podemos estudiar la familia; situaciones críticas como la autoestima, el poder, la intimidad, la autonomía, la confianza, y la habilidad para la comunicación... son parte vitales que fundamenta la forma de vivir el mundo. Por tanto para cambiar la relación con el mundo tenemos que cambiar a la familia.

- ◆ El estado anímico de cada persona: todos constatamos como nuestro estado anímico los condiciona en nuestras relaciones. Nuestro cansancio, nuestras preocupaciones, ansiedades, miedos, depresiones, etc.”<sup>83</sup>

#### **5.4.7-2.- MOTIVACIÓN:**

Permite a los empleados el cambio de actitud y la aceptación de políticas, normas, reglamentos y se lleva a cabo cuando al personal se le hace saber la forma en que realiza su trabajo ya sea por el buen desempeño o cuando esta por debajo del promedio. Es importante retomar los factores más relevantes de la motivación y como esta refleja la influencia de la motivación en la comunicación.

#### CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Existe una gran variedad de conceptos y diversas opiniones acerca de la motivación, pero con el fin de simplificarlo aquí solo se presentaran aquellos que se consideran más completos y adecuados para nuestros días.

“La motivación es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y sociológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía”<sup>84</sup>

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”<sup>85</sup>

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> [www.nonografias.com](http://www.nonografias.com)

<sup>84</sup> Solana Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208.

<sup>85</sup> Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11° Edición. Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501.

<sup>86</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edgard y Gilbert Jr. Daniel R. Administración 6° Edición Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484.

En estos tres conceptos que tratan de abarcar lo que es la motivación podemos observar que coinciden, en que para que se de esta influyen diversas situaciones y condiciones que permiten al individuo dirigirse hacia una meta que el mismo define o que puede ser definida por otros y esto puede suceder en el campo laboral donde son los jefes los que en muchas ocasiones se encargan de trazar esas metas que deben ser alcanzadas. Pero en resumen son todos aquellos elementos que mueven a un sujeto a realizar diferentes actividades que lo lleven a lograr sus objetivos.

### APRENDIZAJE DE LA MOTIVACIÓN

Muchas de nuestras conductas son aprendidas pues nos encontramos inmersos en un medio social que determina nuestra manera de actuar, “las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras.”<sup>87</sup> Pues todas las relaciones que establecemos con cada subgrupo al que pertenecemos, contribuye a formar las necesidades, deseos, etc., que nos impulsan a actuar de determinada manera. Puede ser que dos personas en condiciones similares, tengan motivaciones diferentes; si por ejemplo, un sujeto al igual que otro se encuentra en el desierto y desea al final del recorrido encontrarse con una bebida bien fría y es eso lo que le motiva a llegar al final. No es lo mismo si el otro sujeto durante el viaje ha tomado dos bebidas frías, sus impulsos de llegar al final del recorrido son motivados e influenciados por situaciones diferentes que surgen de todos aquellos eventos que actúan sobre ellos en ese momento.

Existe un mecanismo que hace que la sociedad moldee a las personas a comportarse de una forma determinada, que puede ser la siguiente:

- 1) “El estímulo se activa. (Surge una necesidad o deseo)
  
- 2) La persona responde ante el estímulo. (Busca los medios para alcanzar su necesidad o deseos)

---

<sup>87</sup>[www.motivacionlaboral.galeon.com](http://www.motivacionlaboral.galeon.com)

3) La sociedad, a través de un miembro padre, jefe, etc., enseña, juzga y decide si las acciones realizadas son las adecuadas o no.

4) La recompensa, este surge si la conducta ha sido positiva, de lo contrario puede surgir la sanción o castigo.

5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.

6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual”<sup>88</sup>

Si se desea establecer un buen sistema de motivación, el encargado de implementarlo debe estar conciente de la realidad en la que está sumergida la sociedad a la que pertenece y sobre todo la realidad de la organización. Pues sino se toman en cuenta estos factores puede suceder que los incentivos o recompensas que se ofrezcan a los empleados no estén de acuerdo con lo que ellos realmente necesiten. No es igual tratar de motivar a una persona en El Salvador que a otro en Japón pues las realidades socio-culturales son completamente diferentes en ambos países.

### TIPOS DE MOTIVACIÓN

A cerca de este tema también existe una diversidad de clasificaciones de la motivación, pero solo se retomaran aquellas que nos sirvan para entender un

---

<sup>88</sup> [www.motivacionlaboral.galeon.com](http://www.motivacionlaboral.galeon.com)

poco más acerca de cómo el ser humano guía el camino que elige para alcanzar lo que desea. La Motivación puede ser:

- **Intrínseca:** surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.
- **Extrínseca:** se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa.

“Las investigaciones de McClelland se centraron en los impulsos de logro, asociación y poder. Además de estos existe también el impulso de competencia, el cual es un factor importante en los intentos actuales por ofrecer productos y servicios de alta calidad”<sup>89</sup> Se mostrarán otro tipo de necesidades que poseen los individuos en sus trabajos y que los impulsan a actuar de determinada manera en ellos facilitando en algunas ocasiones el trabajo con las otras personas o dificultando las relaciones humanas que se establecen en la organización.

- \* **La motivación de logro:** en este tipo de motivación el sujeto está inclinado a cumplir metas y objetivos, a sentirse como personas exitosas, no solo le preocupa las retribuciones que pueda obtener de los logros alcanzados. Lo que realmente les importa es el reconocimiento que obtienen de su jefe y sus compañeros por los esfuerzos realizados, no gustan de arriesgarse más de lo necesario. Un ejemplo de este tipo de motivación puede ser Japón, pues gran parte de su éxito es atribuido a la creencia de que todas las personas deben buscar constantemente maneras de mejorar lo que les rodea. Gustan de intervenir en proyectos exitosos, debido al esfuerzo individual o colectivo. En esta los individuos pueden no presentar problemas de interacción con los demás pues desean ser reconocidos por lo que hacen y si para ello se requiere de trabajar con los otros lo harán sin molestarse.

---

<sup>89</sup> Keith Davis; John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo 10ª Edición Mc Graw Hill. Pág. 128.

- ✱ **La motivación afiliativa:** “es el impulso a relacionarse socialmente con los demás”<sup>90</sup>. En este tipo de motivación los individuos se encuentran impulsados a sentirse bien en su trabajo cuando son felicitados por presentar buenas actitudes en este y son colaboradores, son felices trabajando en ambientes donde se requiere de trabajo en equipo y las relaciones humanas son favorables. Cuando existe un énfasis excesivo en este tipo de motivación pueden surgir problemas para la asignación de trabajos complicados, la dirección de las actividades y la vigilancia de la eficacia, pues no gustan de tener problemas con los demás y en ocasiones estas actividades implican cierto grado de conflicto.
  
- ✱ **La motivación hacia la competencia:** los individuos que muestran una alta inclinación hacia esta motivación desean ser buenos en algo, lo que los puede llevar a desarrollar trabajos con alta calidad. Procuran dominar completamente sus labores gustan de demostrar sus habilidades que utilizan para la resolución de problemas, los obstáculos en sus trabajos los asumen como retos que disfrutan de enfrentar con creatividad. Estos esperan que las personas que los rodean sean igual de eficientes que ellos, esta situación puede provocar serios conflictos ya que si los demás no cumplen con los estándares de calidad con que el individuo trabaja se sentirá irritado y molesto, cosa que no solo incomoda al individuo sino que molesta a los demás. Está difiere de la motivación de logro pues los que se encuentran ubicados en ella valoran la cantidad de lo que hacen y los que se encuentran motivados por la competencia su motivación es, que tan bien pueden hacerlo.
  
- ✱ **La motivación por el poder:** es el deseo de influir en los demás, y conseguir que realicen lo que desea, estos están dispuestos a correr riesgos para conseguir lo que quieren. Conseguido este poder pueden utilizarlo de dos formas constructiva o destructivamente. Esto puede ser positivo si su influencia en las personas la utilizan para dirigirlos hacia el mejoramiento del trabajo y el alcance de las metas respetando a los que le

---

<sup>90</sup> Keith Davis; John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo 10ª Edición Mc Graw Hill.  
Pág. 128

rodean; y se puede volverse negativo si lo único que desean es el poder personal y sentir que los compañeros o subordinados deben hacer lo que dice sin importar si es lo correcto o no.

La mayoría de las personas presentan una mayor tendencia hacia un tipo específico de motivación ya sea en el trabajo o en su vida diaria y esto esta bien, ya que impulsa a poder desenvolverse adecuadamente en el trabajo obteniendo sobre todo una satisfacción interna, el problema puede surgir cuando no se ha logrado equilibrar la motivación propia con el entorno en el cual se desenvuelve interfiriendo de tal forma con las interacciones con los sujetos que le rodean y dificultando que exista un buen clima laboral.

### CICLO MOTIVACIONAL

Si se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- “a) **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el ser humano permanece en estado de equilibrio.
  
- b) **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
  
- c) **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
  
- d) **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
  
- e) **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
  
- f) **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es

básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior. “<sup>91</sup>

Sin embargo, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Apatía y desinterés”<sup>92</sup>

Es importante destacar que en algunas ocasiones no es tan simple el ciclo motivacional pues no siempre surge solamente una necesidad sino dos o más, pues el ser humano es tan complejo en su naturaleza. Por ejemplo cuando un estudiante sabe que debe realizar un examen final el lunes para el que todavía no se encuentra muy bien preparado, pero el sábado juega su equipo de fútbol favorito y sus amigos se reunirán para verlo y se irán a festejar después; el domingo viene un grupo de música que le fascina y por la noche le espera una cena familiar, al individuo se le presentan una serie de actividades mucho más interesantes que estudiar para su examen; este deberá seleccionar que cosas podrá hacer y que cosas no podrá hacer si su mayor interés es obtener una buena calificación en su prueba sobre todo por que la necesita. Este es un ejemplo de que el ser humano no siempre se enfrenta a situaciones simples donde es fácil, ir y satisfacer su necesidad, sino que debe evaluar lo que es más importante y en esa forma dirigirse.

### MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

“Un sistema muy básico para considerar el papel de la motivación en el desempeño es el siguiente:  $\text{Desempeño} = (\text{Motivación} \times \text{Capacidad}) -$

---

<sup>91</sup> [www.motivacionlaboral.galeon.com](http://www.motivacionlaboral.galeon.com)

<sup>92</sup> [www.motivacionlaboral.galeon.com](http://www.motivacionlaboral.galeon.com)

Restricciones Situacionales.”<sup>93</sup> Es importante notar el signo de multiplicación en esta ecuación. Tal signo significa que si la motivación es igual a cero, la capacidad no cuenta ya que cualquier cosa multiplicada por cero es igual a cero. De igual manera indica que un incremento modesto en la motivación puede magnificarse por la capacidad.

A pesar de que el desempeño puede requerir una conducta muy compleja, usted puede estar seguro de que la motivación juega un papel tanto en el desempeño exitoso como en el no exitoso. Es importante reconocer que la motivación no trata simplemente de la productividad, pues el sabotaje y el ausentismo son también conductas motivadas.

## NECESIDADES SIGNIFICATIVAS Y UTILES PARA LA COMPRENSIÓN DE LA MOTIVACION

- 1. Necesidad de Realización:** Esta referida hacer las cosas mejor que otros, alcanzar o rebozar una meta difícil, resolver problemas complejos y ante esto se presenta el reto; los individuos ponen a prueba su competencia, se desafían así mismo motivado por la realización. De modo que las personas con una fuerte motivación por la realización prefieren tareas en las que el éxito dependa del sacrificio del esfuerzo, y de habilidades propias más que de factores de riesgo fuera de su control.
- 2. Necesidad de Afiliación:** se presenta en individuos que les gusta ser simpáticos, aceptados, participativos, realizar trabajos en equipo, mantener relaciones armoniosas y evitar conflictos interpersonales, visto así los seres humanos, normalmente tienen algún deseo de disfrutar de compañía y de mantener relaciones interpersonales amistosas en las que el afecto y compañerismo se dan y se reciben.
- 3. Necesidades de Estimación:** se manifiesta a través de la necesidad que tiene el individuo de ser aceptado, recibir elogios, reconocimiento, tener un

---

<sup>93</sup> Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte. Psicología Industrial, introducción a la psicología industrial y organizacional 1° Edición Mc Graw Hill 2005. Pág. 342

alto estatus, el individuo con esta necesidad también hace acopio de símbolos de status y les gusta ser tratado como una personalidad. Las personas con esta necesidad de estimación o de ego son muy sensitivos a un irrespeto o crítica, siempre buscan el elogio y se sienten mal si creen que no se les ha reconocido. Las personas con fuerte necesidad de estimación pueden igualmente buscar una satisfacción alcanzando fama, posición social, membresía en grupos de prestigio y ocupaciones con alto estatus social y laboral.

- 4. Necesidad de Independencia o Autonomía:** al acercarse a la edad adulta el individuo se hace crecientemente independiente y asume una mayor responsabilidad en la conducción de su propia vida. Las personas con una gran necesidad de independencia quieren gozar de un alto nivel de libertad y autonomía. Estas personas desconfían de las figuras de autoridad y se sienten mal cuando estas figuras tratan de imponer restricciones a su conducta. Sin embargo las personas con baja necesidad de independencia nunca desarrollan un fuerte deseo de dejar el nido y nunca se lanzan por su cuenta, no toman por iniciativa propia buscar soluciones a sus problemas.
- 5. Necesidades de Poder:** consiste fundamentalmente en una gran necesidad de influir en otras personas, de despertar fuertes emociones, les gusta generar temor, complaciéndose con el dolor de otros, genera la ira y siempre pretende sorprender al otro una necesidad de poder puede satisfacerse de diferentes formas, incluyendo actividades de tipo sustitutivo, ejemplo: asistir a eventos de contacto físico y estrecho: boxeo, lucha, yudo o ver películas con un alto grado de violencia e inclusive de sexo explícito. Una forma más directa de gratificación de la necesidad de poder es ejercer influencia sobre las actitudes y conductas de los demás con personas con fuerte necesidad de poder. usualmente buscan puestos de autoridad como por ejemplo: gerentes, administradores de funcionarios públicos, policías o oficiales del ejército.
- 6. Necesidad de Seguridad:** esta vinculada a la estabilidad emocional, física y económica y las personas con fuerte necesidad de seguridad se

preocupan mucho por la estabilidad en el puesto de trabajo y es probable que estas personas busquen un empleo donde exista poca probabilidad de retiro o despido así mismo evitan tomar decisiones por las cuales se les puede exigir responsabilidades observan rígidamente las reglas de la empresa y evitan el riesgo del proceso.

#### **5.4.7-3.- EXPRESIÓN EMOCIONAL:**

Que los trabajadores presentan como muestras de satisfacción o insatisfacción en el desempeño de su actividad laboral y personal. Dentro de las cuales podemos encontrar a las emociones y las actitudes. En primer lugar se explicará en que consisten las emociones y como influyen en nuestra forma de actuar.

#### ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES?

Existen muchos conceptos en cuanto a las emociones se refiere, desde aquellas que las toman como solo simples vivencias afectivas a aquellas que van más allá y las consideran como: “una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales y psicológicos dentro de una misma situación polifacética, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación”<sup>94</sup>

El lograr desarrollar conciencia de las emociones cada vez que se generan, ayuda a reconocer como estas afectan, creando relaciones constructivas o destructivas. Ya que las emociones no solo surgen de la actividad, sino que también participan en la regulación de ésta, tanto en un sentido positivo como negativo.

Cada persona experimenta una emoción, según su forma particular de percibirla, ya que estas influyen en aspectos tales como: experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Una persona que haya estado frente a un desastre natural que le arrebató su familia, no tomara igual el anuncio de un futuro acontecimiento parecido, que aquella que no lo ha vivido de igual forma; sus reacciones serán completamente diferentes.

---

<sup>94</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Aquí se mencionarán algunos componentes de las emociones que ayuden a comprenderlas un poco mejor. Las emociones poseen componentes conductuales y fisiológicos:

Dentro de las conductuales podemos encontrar los siguientes:

- ✿ Expresiones faciales
- ✿ Acciones y gestos
- ✿ Distancia entre las personas
- ✿ Comunicación no verbal

Dentro de los fisiológicos tenemos los siguientes:

- ✿ Temblor
- ✿ Sonrojarse
- ✿ Respiración agitada
- ✿ Dilatación pupilar
- ✿ Aumento del ritmo cardíaco

Según sea la intensidad de los aspectos anteriores, así es la intensidad de la emoción que se vive; por ejemplo si cuando un pariente al que se quiere mucho se aleja, se puede sentir tristeza, pero esta no será tan grande como si esa persona se hubiera muerto.

## TIPOS DE EMOCIONES

Es importante conocer que tipos de emociones existen no como conocimientos meramente teóricos. Las emociones han sido clasificadas de diversas formas y existen muchos científicos que difieren en su clasificación, aquí se mostrara como unos agregan y otros disminuyen. Entre estos se encuentran:

Robert Plutchik<sup>95</sup>, en 1980 clasificó e identificó 8 categorías: Temor, sorpresa, tristeza, ira, esperanza, alegría y aceptación. Considerando que cada una de estas nos ayudan a adaptarnos a nuestro ambiente.

---

<sup>95</sup>es.wikipedia.org

Según Plutchik, las emociones pueden combinarse para producir un rango de experiencias mucho más amplio. La esperanza y alegría combinadas se convierten en motivación; la alegría y la aceptación nos hacen sentir cariño; el desengaño es una mezcla de sorpresa y tristeza.

Seis categorías son las que se encuentran aceptadas por la mayoría de conocedores, y dentro de las cuales se pueden encontrar:

**“Miedo:** Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad.

**Sorpresa:** Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria.

**Aversión:** Disgusto, asco. Solemos alejarnos del objeto que nos provoca aversión.

**Irá:** Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad.

**Alegría:** Diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad.

**Tristeza:** Pena, soledad, pesimismo”<sup>96</sup>.

### ¿PARA QUÉ SIRVEN LAS EMOCIONES?

“La raíz de la palabra **emoción** proviene del verbo latino **movere** de tal modo, que en cada emoción que se vivencia existe una tendencia a la acción, pero a que se refiere esto, sencillamente éstas nos impulsan a actuar a tomar decisiones, que si no son las correctas o las más adecuadas se podrán recibir graves consecuencias según sea la importancia de la decisión que se ha decidido tomar”<sup>97</sup>.

Otra de las funciones que poseen las emociones es su valor de señal. Por ejemplo, si una de las primeras veces que alguien se para frente a muchas personas para hablar, sentirá miedo de poderse equivocar, pero si esta conciente de que conoce lo que va a decir y que no hay motivo para sentir miedo descubrirá que es capaz de controlar las sensaciones que percibe, con esto no se quiere decir que no se sentirá con miedo, sino que las maneja a su favor.

---

<sup>96</sup> [psicologiadelasemociones.com.htm](http://psicologiadelasemociones.com.htm)

<sup>97</sup> [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

Estas poseen también una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea. Esto quiere decir que es un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras.<sup>98</sup> Lo cual quiere decir, que el organismo también se enfrenta a las emociones que se vivencian, anteriormente ya se habían mencionado las características fisiológicas en las cuales estamos inmersos según sea la emoción que estemos sintiendo así también será la intensidad de las características.

Según sea la emoción y la finalidad de esta se puede determinar sus diferentes funciones, porque como ya se mencionó las emociones son parte fundamental de la vida:

“**Miedo:** con este tendemos hacia la [protección](#) ya sea de uno mismo o de los que le rodean.

**Sorpresa:** esta ayudara a [orientarse](#) frente a una nueva situación.

**Aversión:** esta produce [rechazo](#) hacia aquello que desagrada como puede ser algún alimento, una persona que no le cae bien, etc.

**Irá:** induce a la [destrucción](#) como cuando se esta enojado con algún compañero/a y lo que se quiere es golpearle o golpear algún objeto cercano.

**Alegría:** induce a la [reproducción](#) ( se desea reproducir aquel suceso que hizo sentir bien).

**Tristeza:** nos motiva hacia una nueva [reintegración](#) personal<sup>99</sup>.

Si la emoción conlleva a la acción, esta se vuelve importante en la formación de las actitudes ya que dependiendo de la emoción que se experimente ante una situación, objeto o persona se formara la actitud respecto a eso y serán las que guíen la conducta. Por lo tanto es imprescindible mencionar en que consisten las actitudes y como estas influyen en la comunicación.

---

<sup>98</sup> [www.psicoadictiva.com/articulos](http://www.psicoadictiva.com/articulos)

<sup>99</sup> [efectosdelasemociones.com](http://efectosdelasemociones.com)

## DEFINICIÓN DE ACTITUDES

“Es una predisposición favorable o negativa respecto a personas, objetos o acontecimientos que reflejan nuestra opinión sobre algo.”<sup>100</sup>

Según Lambert y Lambert “Es una manera organizada de pensar, sentir y reaccionar en relación con personas, grupos, resultados sociales o más, generalmente cualquier suceso en el ambiente de un individuo.”<sup>101</sup>

Para Keith Davis “Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia, su comportamiento.”<sup>102</sup>

## COMPONENTES DE LAS ACTITUDES

Las actitudes se componen de tres elementos:

1. “**Componente Cognoscitivo:** concerniente a los pensamientos, opiniones y creencias de una persona. En donde el individuo pone a juicio sus valores, principios y costumbres al momento de emitir una acción. Ya que a través del proceso cognitivo las actitudes juegan el papel de seleccionar, codificar e interpretar la información acerca de personas, objetos o acontecimientos. Si bien las actitudes existen en relación a una situación u objeto determinado; es necesario que exista una representación cognoscitiva del estímulo, entonces las experiencias, la información, los conocimientos previos y creencias que se almacenan en la memoria son el elemento cognoscitivo que compone una actitud.

2. **Componente Afectivo:** relacionado con las emociones y sentimientos estos pueden ir dirigidos a favor o en contra de un objeto o situación social. Lo afectivo es lo que acompaña a una creencia o idea y que en conjunto constituyen una actitud hacia determinada actividad. Por ejemplo la mayoría de

---

<sup>100</sup> Stephen P. Robbin. Comportamiento Organizacional. 1992 pág. 90

<sup>101</sup> Lambert – Lambert. Psicología Social. 1994 pág. 90

<sup>102</sup> Keith Davis- John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Edición Mc Graw Hill. Pág. 275

personas cree que la navidad es una época de amor y paz por lo que tienden a mostrar alegría, entusiasmo y felicidad en esas fechas.

3. **Componente Conductual:** referido con la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. Lo establecen las expresiones verbales y todo lo referente a la conducta del ser humano. El componente conductual surge de la interacción entre lo cognoscitivo y lo afectivo. Es decir para ejercer una conducta primero tiene que existir un estímulo que impulsa a una persona a comportarse de determinada manera este estímulo es interpretado y analizado de acuerdo a las experiencias y conocimientos previos que se tengan de ello, y al mismo tiempo están en juego diversos sentimientos y afectos ya sean positivos o negativos que interactúan entre si, creando de esa forma una percepción que inclinará a ejecutar una acción como respuesta al estímulo recibido”<sup>103</sup>.

### TIPOS DE ACTITUDES

El ser humano tiene una gran variedad de actitudes, pero en esta ocasión se retomaran aquellas que están relacionadas al trabajo y que el comportamiento organizacional enfoca en mayor forma:

#### **Satisfacción en el Trabajo:**

“Se refiere al conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.”<sup>104</sup> Por ejemplo un trabajador que presenta un nivel alto de satisfacción con sus actividades laborales, con su jefe y sus compañeros de trabajo manifestara actitudes positivas como: colaboración, puntualidad, amabilidad con sus compañeros, productividad, etc. No obstante alguien con un grado de insatisfacción reflejara actitudes negativas como: pesimismo hacia sus funciones, poca colaboración, escasa participación en trabajo de equipo, impuntualidad, bajo desempeño, etc. Las cuales pueden ser perjudiciales tanto para el individuo como para la organización en la cual labora. Las actitudes son aprendidas mediante un largo

---

<sup>103</sup> [componenteactitudeslaborales.com](http://componenteactitudeslaborales.com).htt

<sup>104</sup> Keith Davis- John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Edición Mc. Graw Hill. Pág.276

periodo, lo mismo sucede con la satisfacción o insatisfacción laboral ya que a medida que un empleado se va adecuando y obteniendo información acerca de su centro de trabajo va formando sus actitudes ya sean de satisfacción o insatisfacción. Entre los aspectos más relevantes que se tienen que tomar en cuenta para la satisfacción laboral están: la remuneración, el supervisor, las tareas o actividades ejecutadas, los compañeros de trabajo y las condiciones inmediatas de trabajo. Todos estos elementos intervienen en las actitudes que tomen los empleados con respecto a su trabajo ya que si estas condiciones laborales son idóneas las actitudes serán benéficas por el contrario si no cumplen las expectativas adecuadas serán desfavorables atentando con el bienestar del empleado así como el de la organización.

#### ↪ **Involucramiento en el Trabajo:**

“Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas concibiendo el trabajo como parte central de su existencia.”<sup>105</sup> Este tipo de actitud laboral se relaciona con la satisfacción pues un empleado que se sienta a gusto con su trabajo tendrá actitudes positivas, se sentirá identificado con sus actividades laborales y realmente le importara el trabajo que realice. Es probable que los empleados involucrados con su trabajo manifiesten las siguientes actitudes: estarán dispuestos a trabajar durante jornadas prolongadas sin importan si son remuneradas o no, se esforzarán por alcanzar un alto nivel de desempeño, raras veces llegaran tarde y faltaran a sus labores.

#### ↪ **Compromiso Organizacional:**

Consiste en “el nivel en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.”<sup>106</sup> Esta actitud suele presentarse en aquellos empleados que tienen más tiempo de laborar en una organización así como en los trabajadores que han experimentado éxito personal dentro de la misma. Los empleados que poseen compromiso

---

<sup>105</sup> Keith Davis- John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Edición Mc. Graw Hill. Pág.279

<sup>106</sup> Keith Davis- John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Edición Mc. Graw Hill. Pág.279

organizacional suelen cumplir a cabalidad las normas y políticas de la empresa, tienen record de puntualidad y asistencia, su desempeño va más allá de sus responsabilidades.

Las actitudes que se tienen referentes al trabajo están estrechamente vinculadas con la satisfacción laboral por lo cual diremos que es el tipo de actitud laboral principal que deben de considerar los directivos y administrativos de una organización para el cumplimiento de objetivos empresariales y para lograr el desempeño idóneo de sus trabajadores.

### EFFECTOS DE LAS ACTITUDES LABORALES EN LOS EMPLEADOS

Las actitudes son indicadores que predisponen las intenciones conductuales de un empleado a comportarse de cierta forma. Cuando los empleados no se sienten satisfechos con su trabajo no se involucran con sus actividades ni adquieren un compromiso laboral desempeñándose de forma ineficiente por lo que es probable que de ello se desglosen ciertas consecuencias como:

#### **Rotación:**

“La rotación se da cuando un empleado presenta actitudes negativas hacia sus actividades laborales debido a que se siente insatisfecho en relación a su trabajo. Por lo que querrá abandonar la organización en que brinda sus servicios, buscará un nuevo empleo, o hará peticiones que lo reubiquen en otra área o departamento, si es posible que lo trasladen de sucursal según sea el caso. Esto puede deberse a la carencia de la sensación de autorrealización, por no recibir reconocimiento por su trabajo o experimentar conflictos con sus supervisores o compañeros”<sup>107</sup>.

#### **Ausentismo e Impuntualidad:**

“En muchas ocasiones los trabajadores se ausentan de sus labores debido a motivos de salud, sin embargo muchos estudios acerca del ausentismo laboral infieren que los empleados con baja satisfacción tienden a ausentarse. Cabe mencionarse que estas deserciones no siempre son planeadas, pero inconcientemente les resulta más fácil responder a las oportunidades de

---

<sup>107</sup> Keith Davis- John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Edición Mc. Graw Hill.

hacerlo. Otro medio de manifestar su insatisfacción es a través de la impuntualidad. Se dice que un empleado es impuntual cuando se presenta a trabajar pero llega después de la hora de entrada. Algunos autores afirman que es un tipo de ausentismo que se da por un periodo breve. Y es otro medio en el que los empleados demuestran su inconformismo desligándose del activo involucramiento organizacional.

#### **Robo:**

Puede manifestarse de diversas maneras, como por ejemplo cuando se realizan en el trabajo llamadas personales en periodos de tiempo prolongados, sustrayendo de esa forma su tiempo productivo de las actividades laborales como el costo de la llamada, en algunos casos puede darse que los empleados roben productos, otros falsifiquen documentos, realizando fraudes. Todas estas conductas representan un robo. Las causas de estas conductas pueden deberse al sentimiento de frustración por el trato impersonal que reciben en la organización, por sentirse explotados, como un medio de cobrar factura por lo que algunos consideran y perciben como injusticias y malos tratos de sus supervisores.

#### **Violencia:**

La insatisfacción laboral puede llegar a consecuencias más extremas como: mostrar conductas violentas ya sea a través de agresiones verbales o físicas en el trabajo, la fuente de violencia puede ser un compañero, el jefe, un cliente o una persona ajena a la organización”<sup>108</sup>.

#### **Otros Efectos:**

Es importante mencionar que muchos empleados asumen actitudes positivas ante su trabajo y organización a la que pertenecen, los cuales producen beneficios, manifestando conductas de pertenencia organizacional, las cuales son acciones discrecionales que promueven el éxito de la empresa. La pertenencia organizacional suele caracterizarse por su espontaneidad, productividad y desempeño eficaz en los resultados.

---

<sup>108</sup> Keith Davis- John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Edición Mc. Graw Hill. Pág.279

## ACTITUDES Y CONDUCTA

“El hecho de que las actitudes no sean iguales a la conducta significa que las actitudes no son directamente observables, tenemos que deducirlas.”<sup>109</sup> Por ejemplo: en la clase de educación física de x escuela se encuentran dos alumnos que no se interesan por practicar fútbol para los intramuros por lo que optan por quedarse sentados en el campo de practica, lo único que se puede decir con seguridad es que están sentados y no se interesan en practicar, el porque de su actitud se tendrá que averiguar. Puede resultar que uno de ellos no quiera practicar por que este convencido que aunque haga lo que haga nunca aprenderá a dominar la pelota y ha decidido no molestarse en intentarlo, mientras que el otro alumno se consideré capaz y entrenado lo suficiente para ganar en los intramuros pero no le interese practicar.

Aunque el comportamiento sea el mismo si se consigue entender las razones que hay detrás es prescindible tener en cuenta no solo el comportamiento, sino también las actitudes que lo provocan.

Por que las actitudes no son lo mismo que la conducta, pero desde luego influyen en ella. Por eso Robert Dilts añade: “que las actitudes, además de filtrar nuestra percepción, nos dan pautas de conducta.”<sup>110</sup>

### **5.4.7-4.- INFORMACIÓN:**

Vinculada con el proceso de la toma de decisiones debido a que la comunicación a través de la información proporciona elementos que necesita identificar como problemas y que suelen originarse en los grupos asimismo contribuye a establecer alternativas de solución y toma de decisiones asertivas que influyen en el individuo como en la organización.

“En la mayoría de las situaciones de dirección son complejas para que las soluciones a los problemas o a las decisiones que se tomen puedan clasificarse en las categorías de correctas e incorrectas. Por lo contrario cada posible alternativa tiene sus propias ventajas. Muchas veces la gente puede

---

<sup>109</sup> [www.psicologiadeltrabajo\\_actitudes//.com.htt](http://www.psicologiadeltrabajo_actitudes//.com.htt)

<sup>110</sup> [www.psicologiadeltrabajo\\_actitudes//.com.htt](http://www.psicologiadeltrabajo_actitudes//.com.htt)

apoyar ciertas decisiones porque convienen a las circunstancias, porque le agradan, porque tienen el respaldo de quienes deben llevarlas a la práctica, porque son las únicas que se le ocurren, porque no debe cambiar de preferencias para no perder prestigio, porque le agrada la persona que surgió de su propio cerebro. Algunas de estas razones pueden servir para llegar a decisiones efectivas, en tanto que otras pueden constituir un obstáculo”<sup>111</sup>.

En énfasis lo que hace suponer que solo hay una respuesta correcta a un problema y una sola decisión correcta a tomar. Debido a esta posición, la gente se concentra en conseguir más información y supone que cuando las decisiones no dan buenos resultados es porque seguramente se tuvo algún descuido. Las decisiones pueden gozar de diferentes grados de aceptación entre el grupo que debe llevarlas a la práctica.

#### **Diferencias básicas en los problemas que se dan con más frecuencia en las organizaciones:**

“Los problemas pueden analizarse con respecto al grado en que influyan en ellos la calidad y la aceptación; a partir de esto se dan algunos tipos de problemas como: requerimientos de alta calidad y poca aceptación. Estos son problemas donde la calidad de la decisión es el factor importante y la necesidad de ser aceptada es relativamente baja. En cuanto al factor aceptación deberá empezarse a considerarlo hasta después de que haya sido satisfecho la preocupación por la calidad de la decisión. Así que se puede considerar que el procedimiento para lograr aceptación es de importancia secundaria, aunque sea necesario. Es posible que posteriormente la calidad de las decisiones puedan aumentar la calidad de las decisiones si se utiliza eficientemente la participación del grupo”<sup>112</sup>.

Distintas personas pueden estar en desacuerdo respecto de la importancia relativa de los requisitos de calidad y aceptación, sin embargo esta evaluación tiene que hacerla el responsable de la decisión. Si esta persona cree que se necesita una decisión en particular, bajo ninguna condición debe permitir la participación de otros, pero no se debe imponer directa o indirectamente sus

---

<sup>111</sup>Maier, Norman R. F. Toma de decisiones en grupo, México, Trillas 1980

<sup>112</sup>Maier, Norman R. F. Toma de decisiones en grupo, México, Trillas 1980

puntos de vista. Teniendo esto en mente, estará en mejores condiciones de resolver problemas y lograr que el factor aceptación pase a segundo plano. Pero cuando la calidad es el factor mas importante para una decisión o cuando un jefe considera que es así, se sigue el mismo procedimiento: de proteger la calidad mediante el empleo eficiente de los conocimientos y la inteligencia de quien toma las decisiones.

“Otro es el requerimiento de la alta aceptación y baja calidad: estos son problemas en que si hay poca aceptación, la decisión puede fracasar y en que los juicios acerca de la calidad dependen de diferentes puntos de vista, experiencias, actitudes, sistemas de valores y otros factores subjetivos. En estos casos una decisión de grupo pueden ser la mejor solución a los problemas. Por ejemplo: en una ocasión en que un supervisor necesitaba de dos de las empleadas de su oficina para que trabajaran un domingo, les pregunto individualmente y las tres dijeron que no podían y además no les intereso que se les fuera a pagar doble para trabajar el domingo; el supervisor decidió intentar el método de decisión de grupo, pidió una reunión el viernes con las tres secretarias y les planteo la situación y dos de ellas no podían y una de ellas decidió que podía quedarse, surgió una discusión pero se llego a una solución en exponer sus excusas, se concluyo que si podía una de ellas, y logro que se quedara dos de las secretarias. La cuestión de calidad no entra en este problema, pues las tres estaban capacitadas para realizar el trabajo que se les pedía.

Los problemas deben plantearse de modo que se mantenga la libertad de acción del supervisor o jefe por la autoridad que este pueda manejar. Cuando se toman decisiones de grupo, el supervisor se convierte en el moderador de la discusión y plantea el problema de sus subordinados; pues su objetivo es lograr que el grupo resuelva sus diferencias de opinión por medio de la discusión, en tanto que el permanezca neutral. Así el supervisor se limita a aclarar el problema, a estimular la discusión, promover la comunicación, suministrar la información que tenga a su disposición y hacer los resúmenes adecuados, su objetivo es lograr un acuerdo unánime acerca de una decisión, la cual será producto de la interacción producida en una discusión de grupo.

Los problemas que caen en la categoría de alta aceptación son los que se relacionan con:

- ◆ La manera equitativa de distribuir algo deseable, ya sea por ejemplo mobiliario de oficina.
- ◆ La manera justa de hacer que se realice algo no deseable, ya sea trabajo desagradable, turnos o cambios no atractivos.
- ◆ La planeación del tiempo extra de las vacaciones
- ◆ La manera justa de tratar los problemas relacionados con las violaciones a los reglamentos y la falta de cooperación, etc

El último de los problemas es el requerimiento de alta calidad y alta aceptación: el trabajar en la solución de problemas de grupo bien pronto se aprecia que las decisiones de grupo frecuentemente tienen una calidad sorprendentemente buena.<sup>113</sup>

En realidad el miedo que se tiene a que las decisiones de grupo sean de mala calidad es mayor de lo que justifica, sin embargo si el supervisor está ansioso por obtener un resultado, probablemente interfiera el proceso de solución del problema, en vez de facilitararlo. Por esta razón esta clase de problemas debe resolverse mediante decisión de grupo solo cuando el dirigente tiene experiencia. Así pues para los problemas de esta categoría a veces conviene que las decisiones sean de grupo y a veces, que las tome el dirigente, según las habilidades que tenga este como supervisor. Pero cuando se eliminan los temores gracias a la oportunidad de participar, a menudo se encuentra que el resultado de una discusión difiere en gran medida de lo que se pronosticaba.

#### **5.4.8.- TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**1.- “Descendente:** Surge de los niveles superiores a los niveles inferiores y el tipo de comunicación es autoritaria. Se utilizan los siguientes medios:

- Escritos (memoranda, etc.)
- Comunicación telefónica
- Reuniones cara a cara.

A través de las cuales se trata sobre situaciones de la organización. El objetivo es suministrar los datos y cuestiones en que se sitúa el empleado.

---

<sup>113</sup> Maier, Norman R. F. Toma de decisiones en grupo, México, Trillas 1980

**2.- Ascendente:** Esta ligada estrecha e inseparable a la otra ya que se da un mensaje en estas dos vías, de modo que las preguntas y dudas establecen una relación directa entre emisor y receptor. Esta viene de la base de la pirámide organizacional. Por ejemplo, cuando el superior da la orden a través de un correo electrónico de modificar el protocolo de contestar a los clientes y surgen dudas en los empleados que se resuelven preguntando directamente en que consiste el nuevo cambio.

**3.- Horizontal:** Esta incluye el flujo de información horizontal implica la igualdad sobre niveles organizacionales. Dentro de esta se incluye la **Diagonal:** que suele darse entre diferentes niveles sin relación directa entre sí<sup>114</sup>.

#### 5.4.9.- BARRERAS DE COMUNICACIÓN

“Las barreras son interferencias de la comunicación que provienen de efectos psicológicos provocados por valores, emociones, malos hábitos de escuchar, sentimientos personales y otros. Se constituyen en una distancia psicológica similar a la distancia física.

❁ La distancia psicológica es la más difícil de superar, entran en juego, valores, etc. Ya que las personas no siempre dicen la verdad sobre todo si esta involucrado su imagen personal. Por ejemplo: en una entrevista de trabajo se omite en ocasiones las deficiencias personales como la impuntualidad, adicciones, etc.

❁ Una barrera muy fuerte en el proceso de comunicación suelen ser las actitudes a partir del carácter psicológico. En este proceso de comunicación las actitudes se consideran como el estado de disposición mental y nervioso organizado por la experiencia que ejerce la influencia directa o dinámica sobre la respuesta de carácter individual y se refiere a todas las situaciones con las cuales se relaciona el receptor. Ejemplo cuando un empleado no se siente satisfecho porque su jefe no aprecia ni valora su trabajo puede tomar diversas actitudes negativas ante las órdenes de su jefe.

---

<sup>114</sup> Comunicaciónorganizacional.com.htt-44

✿ Uso de materiales inadecuados y técnicas para comunicarse como para escuchar y recibir un mensaje, de modo que las emociones suelen actuar como filtro, ya que los individuos están sintonizados para ver y oír ya que la comunicación no puede ser separada de la personalidad de los involucrados y estos transmiten sus propias interpretaciones de la realidad y no de la realidad propiamente dicha. Dependiendo de los estados de ánimo o emociones que presente en determinado momento u individuo pueden distorsionar la finalidad del mensaje que está siendo transmitido al mismo”<sup>115</sup>.

✿ “Prejuicios y estereotipos que se emplean inadecuadamente. Aparentemente el estereotipo y prejuicio son lo mismo sin embargo la diferencia que existe entre ambos es el arraigo y profundidad con que se fijan en la mente social a cada individuo. De modo que al referirse a un estereotipo lo relacionamos con asunto superficial y que este de alguna manera no logra inquietarnos entre estos tenemos:

1. Reglas de etiqueta
2. Saludos
3. Modismos de cada idioma
4. Eslogan publicitarios
5. Dichos y refranes

Y estos los tomamos como herramientas para comunicarnos en formas sociales y comportarnos cuando no es necesario darle importancia para resolver un asunto importante”<sup>116</sup>.

En contraste el prejuicio se presenta como una actitud arraigada y matizada por aspectos emotivos que predisponen a la persona a tomar una postura y actuar ante algo.

---

<sup>115</sup> Comunicaciónorganizacional.com.htt-44

<sup>116</sup> Comunicaciónorganizacional.com.htt-44

#### **5.4.10.- FACTORES QUE AFECTAN LA COMUNICACIÓN**

La comunicación puede verse perturbada por:

**Las actitudes:** Este por ser eminentemente psicológico rige el modo de pensar de las personas, en síntesis es la manera en que contemplamos las cosas mentalmente desde nuestro interior. En lo laboral las actitudes se transforman en sentimientos y creencias que determinan la manera en que los trabajadores perciben su entorno laboral a partir de ello se considera que todo ser humano para desarrollar sus actividades con eficiencia necesariamente tiene que sentirse satisfecho.

**Existen tres actitudes fundamentales que afectan la comunicación:**

- 1- “aceptación”: significa respeto y aceptación de la otra persona como distinto y único.
- 2- Rechazo: al rechazar a otro ser humano se puede afectar su autoestima y herir por lo que se pierde la relación positiva.
- 3- Descalificación: es al actitud mas dañina pues se le esta diciendo a la otra persona que no nos importa que no nos interesa, ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye se encierra en si misma y sufre daños serios perdiéndose la comunicación y las relaciones humanas”<sup>117</sup>.

**“Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la actitud de empatía y de humildad o sea ponerse en el lugar del otro y de mutua dignidad como seres humanos.”<sup>118</sup>**

**La comunicación ineficiente:** importante en el proceso comunicador, se vincula a los problemas humanos y técnicos de ahí que todo ser humano para desarrollar sus actividades necesita tener motivaciones , las que se convierten en el conjunto de razones que explican sus actos o bien ser el motivo por el que hace una cosa o actividades determinadas y estas motivaciones conforman el conjunto de razones conforman el sistema de impulsos,

---

<sup>117</sup> Comunicaciónorganizacional.com.htt-44

<sup>118</sup> Actitudes en las relaciones humanas.com

necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada situación por lo que estas contribuyen a ser modificadas y que están vinculadas a partir de las condiciones propias del sujeto y que se incluyen las diferencias culturales.

## **5.5.- LAS RELACIONES HUMANAS**

Todo ser humano es un ente social por naturaleza, ya que la persona difícilmente puede sobrevivir aislado del mundo. El hombre vive en sociedad: desde el grupo trivial formado por un reducido grupo de individuos hasta las modernas y complejas sociedades. De acuerdo a los capítulos anteriores el ser humano no es capaz de alcanzar un desarrollo óptimo sin el estímulo externo que se obtiene de las interacciones con el entorno en el que se encuentra, por ello es importante estudiar lo que implican las relaciones humanas:

### **5.5.1.- DEFINICIONES DE RELACIONES HUMANAS**

Todas las personas establecen relaciones interpersonales a lo largo de su vida como las que se dan en la familia, en la escuela, en el trabajo, y es a través de estas donde se intercambia formas de sentir y de ver la vida y entra en contacto con sus propias experiencias, sus valores, conocimientos que han adquirido a lo largo de su existencia. Es por esto que es muy importante conocer que son las relaciones humanas para comprender mejor esta categoría:

Las relaciones humanas consisten en "...la interacción recíproca entre dos o más personas la cual involucra los siguientes aspectos: como habilidad para comunicarse efectivamente, saber escuchar, capacidad de la solución de conflictos, y sobre todo la expresión auténtica de cada uno de las partes que se están relacionando"<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> [www.relaciones\\_humanas.com](http://www.relaciones_humanas.com)  
"carmen cinfuentes"

En las relaciones humanas se pone en practica la capacidad de cada persona en trabajar en equipo ya sea con una meta definida, haciendo del trabajo una oportunidad de la vida para uno mismo y con los seres que nos rodean. Como bien se sabe para el ser humano es fundamental disfrutar de las relaciones armoniosas en cada espacio que convive, pues al no tenerlas traen consigo conflictos a las personas en diferentes escenarios.

Al momento de interactuar en el medio social el individuo no solo busca establecer una relación social sino que se espera reciprocidad y esto quiere decir que se desea dar pero también recibir, escuchar y ser escuchados, pues esto dependerá de la seguridad y claridad de quienes somos como persona individual. Por consiguiente afirmamos que las relaciones humanas implican: llevarse bien con los demás y de crear relaciones significativas, puesto van mucho más que solo hablar a los demás, comprendiendo todas las formas de comunicación. Ya que cuando se escribe una carta a un amigo, se hacen movimientos con las manos, los ojos, con el cuerpo, o simplemente cuando se lee un libro se esta efectuando una actividad de relaciones humanas.

Si la habilidad de las relaciones humanas implica llevarse bien con los demás es importante que primero nos llevemos bien con nosotros mismos a través de la aceptación y de gustarse así mismo y de esa forma será mas fácil relacionarnos con las demás personas, pues si una persona no se siente bien consigo mismo, no se relaciona bien con los demás. Esto se puede explicar con el siguiente ejemplo: cuando una persona no se siente bien, tiende a estar irritable con las personas que están a su alrededor, pueda que reaccione con gritos e insultos hacia aquellos que traten de hacerla sentir cómoda; pero lo que sucede es que si no se siente bien, el mundo le parecerá horrible, y descargara sus sentimientos negativos hacia los demás.

Las relaciones humanas no son una actividad instantánea o algo que es inflexible, sino un proceso continuo que varía en su naturaleza dependiendo de los individuos que participen en ellas.

Así como la habilidad en relaciones humanas conlleva a la comprensión de uno mismo, también implica que sepamos comprender a los demás. Por que todo

individuo es diferente, cada persona proviene de diversas familias las cuales poseen distintas creencias, hábitos, costumbres, valores, etc. También se necesita establecer relaciones en algún momento con personas de diferentes, edades, raza, cultura. Lo cual puede hacer más difícil la comunicación con los demás. Por ejemplo la diferencia de edad a menudo separa a las personas. Ya que cuando dos personas de distintas edades tienen dificultad para entenderse a veces se ríen y dicen: es la brecha generacional, indudablemente esto tiene algo de verdad. Ya que las personas que crecen en distintas épocas tienen experiencias de la misma manera ante cierta situación o problema.

### **5.5.2.- LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en la vida de cada persona, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo.

Estas son básicas para el desarrollo intelectual y personal de los seres humanos, gracias a esto permite la constitución de la sociedad. Así mismo, se desarrolla dentro de la más pequeña sociedad hasta la más grande, ya que en las relaciones humanas entra la interacción de dos personas a través de la comunicación que pueda surgir al momento de la interacción. Para cada individuo es de gran importancia disfrutar de relaciones humanas sobre todo armónicas para poder desarrollarse en los diferentes ámbitos de la vida, pues de lo contrario la existencia en cualquier ámbito no será de gran satisfacción personal ni laboral. De la importancia que se da a las relaciones humanas dependerá el éxito que una persona pueda alcanzar, pues ninguna persona puede vivir sin tener una vida social.

En cada individuo se dan las relaciones humanas de las siguientes maneras:

- “Los problemas en las relaciones interpersonales ocurren como resultado del compromiso de los involucrados en sus propias perspectivas, ideas, opiniones y sentimientos que abusan o pasan por alto los de los otros.
- Las relaciones giran alrededor de las necesidades de las personas.
- Necesidades satisfechas edifican relaciones interpersonales.

□ La meta de cualquier relación es, entonces, cumplir las necesidades existentes.

Necesidades que no son cumplidas socavan y destruyen las relaciones.”<sup>120</sup>

Las relaciones que se establecen con otros no surgen de una única forma de interactuar, sino de múltiples representaciones en las distintas áreas en el que el ser humano se desenvuelve las cuales pueden ser la familia, el trabajo, los grupos sociales a los cuales pertenece, etc. Estas interacciones están dirigidas por necesidades que pueden ser de tipo personal o social y de la satisfacción de estas dependerá que las relaciones humanas sean exitosas.

### **5.5.3.- PROCESOS FUNDAMENTALES EN LAS RELACIONES HUMANAS**

Para que surjan las relaciones humanas es necesario mencionar los siguientes procesos:

#### **1- “la percepción:**

Proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan la información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores, creencias, pensamientos y el mundo de la acción.

#### **2- pensamiento y sentimientos:**

- ◆ Son los pensamientos y sentimientos los que analizarán, evaluarán y emitirán un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contamos.
- ◆ Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

#### **3- Intencionalidad y objetivos:**

- Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos: el anhelo de alcanzar algo deseado en la vida; es necesario para ello recurrir a

---

<sup>120</sup> [www.psicologiaclinica.com](http://www.psicologiaclinica.com)

realizar diversas conductas que son guiadas por una intencionalidad que nos llevará a alcanzar esas metas deseadas.

- Los objetivos son aquellas metas que concretan los deseos e intenciones que se buscan alcanzar, con metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta. Esto sucede cuando se sabe lo que se desea y se buscan los medios adecuados para alcanzar el objetivo que nos hace sentirnos felices, realizados, con actitudes positivas, buenas relaciones, motivación, etc.
- Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo, en la familia y en el medio social en que cada persona se desenvuelve. Estos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso al llegar al objeto. Cuando nos planteamos objetivos de lo que realizamos se vuelve como el motor que nos impulsa a realizar las actividades en las diferentes áreas de la vida.
- Cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado: cuando en el individuo no existen objetivos definidos de lo que desea en determinado escenario de la vida casi siempre no se obtienen los resultados deseados y esto repercute en las diversas áreas de toda persona como desmotivación, mal desempeño, malas relaciones, actitud negativa, etc.

#### **4- Acción**

La acción es basada en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos: para realizar las diferentes acciones que toda persona decide implementar para llegar a un determinado objetivo pues están relacionadas todas las áreas de los tres puntos mencionados pues no pueden darse de una forma separada."<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> [www.psicologiaclinica.com](http://www.psicologiaclinica.com)

#### **5.5.4.- CARACTERÍSTICAS SALUDABLES EN LAS RELACIONES HUMANAS**

Para poder desarrollar relaciones humanas saludables es necesario implementar las siguientes características:

##### **1- “Honestidad y Sinceridad**

Tanto la honestidad y la sinceridad están libres de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades en las diferentes relaciones que se establecen con los demás que nos rodean y al implementarlas ocasionan muy buenas relaciones tanto con nosotros mismos como con los demás. En muchas ocasiones se nos dificulta ser honestos con nosotros mismos y con los demás y a la vez ser sinceros en las diferentes actividades en se realizan diariamente y esto conlleva malas relaciones, relaciones artificiales, relaciones por interés, etc.

##### **2- Compasión**

Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro. Esta característica hace mención a que no solo se debe de pensar y buscar el bienestar de si mismo sino de buscar ambas satisfacciones para que se desarrolle una verdadera relación que ayude el bien común.

##### **3- Respeto y Afirmación**

Al fomentar el respeto y afirmación tanto a nivel personal como social nos lleva a la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás. Esto ayuda a tener relaciones interpersonales saludable y verdaderas libre de toda contaminación que perjudica a cada ser humano.

##### **4- Compresión y Sabiduría**

Es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.”<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> la psicologiaylaselacioneshumnas.com

### **5.5.5 ETAPAS DE UNA RELACION HUMANA CUANDO NO ES SATISFECHA**

Una persona sola no puede mantener ni desarrollar una relación humana que contenga una confianza mutua en la relación. Las personas involucradas tienen que trabajar para lograrlo. Para mantener una relación fuerte, saludable y dinámica, se ha de estar alerta a las necesidades cambiantes dentro de la relación. Para ello se mencionan las siguientes etapas:

#### **1- "Cooperación:**

Las relaciones interpersonales comienzan en la etapa de cooperación con un deseo de cumplir necesidades complementarias tanto de una forma individual como las de los demás personas con los que nos relacionamos, no solo buscando el beneficio propio sino el de cooperar con las personas que están al nuestro alrededor. Para saber si somos personas cooperativas debemos cumplir con las siguientes cualidades:

- Compromiso
- Meta común
- Desinterés
- Confianza y respeto mutuo
- Creatividad
- Compromisos renovados

#### **2- Desquite:**

Cuando perdemos de vista de que somos "socios" en nuestras relaciones, entonces tomamos el primer paso de salir de una relación de cooperación y permitimos una actitud de venganza hacia la persona que no está cumpliendo nuestras necesidades. Esta se da cuando una persona solo piensa en si misma sin pensar en lo que le gustaría al otro, y se toma la actitud de sobresalir a costa de lo que sea. Una persona que decide utilizar el desquite cuenta con las siguientes características:

- Asumir demasiado de la otra persona.
- Tomar la iniciativa para cumplir mis necesidades: demandar o manipular.
- Agredir

-Luchar por el control

### **3- Dominación y Aislamiento**

Las personas dominadas sacan tres conclusiones antes de optar por el aislamiento:

1. Debido al sentir el rechazo y auto-compasión, concluyen que la otra persona no se preocupa por sus necesidades. Ven al dominador como totalmente egoísta y no como un socio en la relación. Están convencidos de que no se dará consideración a su creatividad, ideas y sentimientos.

2. Concluyen que no tienen que perdonar a la otra persona. Han absorbido tantas heridas que se sienten más agredidas que agresor. Ya ha pasado el límite de aguante. Estas personas que han experimentado malas experiencias en las interacciones toman actitudes que son dañinas tanto para si mismo pues no logran sentirse bien y así mismo influyen a los demás de una forma negativa.

3. Concluyen que no se van a cumplir con sus necesidades. Ya no hay esperanza. Al final estas personas optan por una actitud de conformismo y viven porque tienen que vivir, trabajan por que tienen que trabajar, se relacionan porque tienen que relacionarse; pero ya no hay un deseo, un motivo para sentirse bien en lo que realizan a diario"<sup>123</sup>.

**Para identificar mejor el aislamiento se mencionan las siguientes características:**

- “Entrega a la derrota. Deja de luchar por sus necesidades.
- Ignora a la otra persona física y mentalmente.
- Cese total de comunicación. Uso del silencio como arma.
- Pérdida de confianza.
- Multiplicación de problemas.
- Necesidades no cumplidas generan mayor egoísmo.

---

<sup>123</sup> [psicologia\\_clinica.com](http://psicologia_clinica.com); aut. Diana gomez

-El resultado es el aislamiento de todos los involucrados, y al final rotura de la relación”<sup>124</sup>.

### **5.5.6- COMPORTAMIENTOS EFECTIVOS E INEFECTIVOS EN LAS RELACIONES HUMANAS:**

Al momento de relacionarse en un medio social en los diferentes ámbitos de la vida como en la familia, en el trabajo, se presentan diversos comportamientos unos efectivos y otros no, que pueden beneficiar o no las relaciones humanas entre estos comportamientos se mencionan los siguientes:

#### “Comportamientos Efectivos

- +Orientado al Problema: analiza las situaciones y busca la solución más adecuada.
- +Empatía: antes de juzgar se ubica en el lugar del otro.
- +Igualdad: la persona no debe situarse como menos o más que el otro u otros individuos.
- +Provisión: es la capacidad de contribuir al bienestar de la interacción con los demás.
- +Interés: es la manifestación de la importancia de lo que la otra persona dice o hace.

Estos tipos de comportamientos son los adecuados para implementar en todas las relaciones humanas, pues contribuyen al bienestar mutuo, fortalecen la relación, ayudan a hacer más duraderas las amistades, y sobre todo ayudan al mejor desempeño tanto personal como en la calidad en el ámbito de trabajo. Todo esto permite que se de una relación eficiente en experimentar satisfacción, autenticidad, efectividad, compañerismo en cualquier ambiente en que nos desarrollemos.

---

<sup>124</sup> [psicologia\\_clinica.com](http://psicologia_clinica.com); aut. Diana gomez

**Como resultado de implementar estos tipos de comportamientos se produce lo siguiente:**

- \*Satisfacción
- \*Autenticidad
- \*Empatía
- \*Compañerismo
- \*Efectividad

Pero también se pueden dar los siguientes **comportamientos inefectivos**:

- \*Juzgar: críticas poco constructivas hacia las otras personas.
- \*Control: es el deseo de manipular, someter y dirigir la conducta de los demás.
- \*Neutralidad: se refiere a muestras de indiferencia en sus relaciones.
- \*Superioridad: sentimiento de inferioridad proyectado a minimizar a los demás.
- \*Certeza<sup>125</sup>: es la creencia de que es el único que tiene la razón en lo que hace y dice.

Estos comportamientos se dan cuando no hay una saludable relación humana y da lugar a implementar conductas dañinas que afectan tanto al grupo como a nivel personal, pues influye en cada área de la vida de una persona y se refleja en sus conductas en su productividad y en su motivación al momento de desarrollarse en cualquier escenario.

Como resultado de implementar comportamientos inefectivos se puede producir lo siguiente:

- \*Frustración
- \*Ansiedad
- \*Enojo
- \*Agresividad
- \*Actitud negativa
- \*Deserción o despido del empleo

---

<sup>125</sup> comportamientos en las relaciones interpersonales.com

### 5.5.7 RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

Las relaciones humanas desempeñan un papel muy importante en el mundo de los negocios. “El movimiento de las relaciones humanas realmente comenzó a fines de la década de los años 20 y principios de los 30, cuando los empresarios e industriales observaron que los trabajadores tenían muchas necesidades y carencias. Antes de eso las compañías solo se interesaban en la productividad, no en las necesidades de los trabajadores. Veían a estos como maquinas que se compraban y vendían como cualquier otro equipo. Debido a esto se realizaron varios estudios que ayudaron a demostrar a los empresarios la importancia de ver a cada trabajador como un individuo con necesidades especiales y de relación. Por eso las empresas hoy en día demuestran este interés por sus empleados, ofreciéndoles mejores condiciones de trabajo y muchas prestaciones como vacaciones, permisos y capacitaciones”<sup>126</sup>.

Por lo tanto son múltiples los factores que influyen en las relaciones humanas en el trabajo y que determinan nuestro comportamiento. De aquí se deriva la complejidad para contar con un sistema de comunicación efectivo dentro de las empresas, haciendo difícil su estudio y su comprensión.

“Entre los factores más importantes que influyen en esta situación, se pueden mencionar los siguientes:

- ❖ Personalidad del individuo.
- ❖ Diferencias individuales: edad, sexo, escolaridad, etc.
- ❖ Antecedentes laborales.
- ❖ Factores familiares
- ❖ Experiencias previas.
- ❖ Tipos de trabajo que se desempeña y supervisión que se recibe.
- ❖ Características del equipo de trabajo.
- ❖ Políticas de la empresa y condiciones físicas de trabajo.

Los **beneficios** que se obtienen con las relaciones humanas satisfactorias son múltiples, pero entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

---

<sup>126</sup> surgimientorelacioneshumanas.com

- Mayor eficiencia en el trabajo.
- Ahorro de tiempo.
- Mayor satisfacción y motivación del personal.
- Mejor integración del personal.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo.
- Mayor grado de desarrollo personal, tanto del jefe como de sus colaboradores.
- Reducción de problemas humanos.
- Mayor compromiso por la calidad y productividad.

Buscamos entonces tener buenas relaciones en el trabajo, fundamentalmente para:

- a) El logro eficiente de los objetivos institucionales o empresariales.
- b) La integración y el desarrollo de los individuos<sup>127</sup>.

Es indudable que las buenas relaciones humanas tienen un fin en si mismas, pero esto no significa que no produzcan a su vez ciertos efectos y resultados, en este caso, proporcionan el logro de los objetivos ya señalados.

### **Condiciones negativas que deterioran las relaciones humanas dentro de la organización.**

- “Ordenar, definir estructurar excesivamente.
- No ver puntos de vista diferentes.
- Limitarse artificialmente.
- Juzgar antes de tiempo.
- Llenarse de tareas.
- Enamorarse de las ideas propias.
- Desinterés.
- Miedo al fracaso.
- Incapacidad de aflojar la atención.
- Incapacidad de tolerar lo desconocido.

---

<sup>127</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Demasiada motivación.
- Arrogancia, sentirse el único, el mejor.
- Ser hombre o mujer de acción.
- Ser juguetón es para niños.
- La razón, la lógica, lo práctico es lo bueno.
- Sentimientos, juegos cualitativos, intuición son malas.
- La tradición es mejor que el cambio.
- Los problemas siempre se pueden resolver con el método científico y mucho dinero.
- Temor a nuestra mente.
- Suprimir la imaginación.
- Distracciones
- Falta de tiempo.
- El jefe es mandón.
- No hay apoyo a las ideas.
- Ambiente de poca cooperación y confianza.
- Falta de información.
- Exceso de especialización.
- Pensar siempre del mismo modo.
- Dificultad para expresar ideas.
- Lentitud para expresarse<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**“Cuadro Comparativo entre las Condiciones Positivas y Negativa que Intervienen en las Relaciones Humanas**

<b>ESTAR CON OTROS</b>	<b>ESTAR DEBAJO, SOBRE O LEJOS DE LOS DEMÁS.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportarse de forma espontánea.</li> <li>▪ Relacionarse de persona a persona.</li> <li>▪ Deseo autentico de brindar ayuda.</li> <li>▪ Abierto y dispuesto a responder.</li> <li>▪ Estar en el aquí y el ahora.</li> <li>▪ Emitir mensajes claros.</li> <li>▪ Acción conjunta.</li> <li>▪ Contacto humano.</li> <li>▪ Actitud positiva.</li> <li>▪ Aceptación de uno mismo y de los demás tal como son.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuar de forma estudiada.</li> <li>▪ Mantenerse en un solo papel.</li> <li>▪ Ayudar bajo influencias externas.</li> <li>▪ Cerrado e incapacitado para responder.</li> <li>▪ Estar en el allá y entonces.</li> <li>▪ Encubrir el mensaje.</li> <li>▪ Acción unilateral.</li> <li>▪ Distanciamiento.</li> <li>▪ Actitud negativa y pesimista.</li> <li>▪ Intolerancia y control de uno mismo y de los demás.</li> </ul>

**Factores que intervienen en las relaciones humanas**

ASERTIVIDAD: esta interacción supone acciones reciprocas en la que los miembros del grupo se comunican unas a otras, aquí en este proceso de interacción social la asertividad condiciona el proceso de comunicación, en el cual el lenguaje tiene un uso primordialmente social.

La asertividad es un estilo de comportamiento en las relaciones humanas, las relaciones interpersonales, de ahí que la comunicación asertiva es una comunicación basada en la propia personalidad del individuo, en su propia confianza en si mismo, y en su autoestima.

**PERSUASIÓN:** es aquella que logra que el receptor extraiga conclusiones por si mismo y que lo llevan a estar de acuerdo, finalmente con aquel del cual recibe dicha información, es decir constituye un mecanismo que apela a la reflexión de la persona.

Un conjunto de factores que favorecen la información son:

1. El prestigio y formación del comunicador.
2. control emocional.
3. Autenticidad.
4. Paciencia.
5. Confianza en el otro.
6. Autoestima: seguridad, valor positivo de si mismo.
7. Credibilidad de la fuente de información: veracidad, certeza, fiabilidad”<sup>129</sup>.

---

<sup>129</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## **CAPITULO II**

### **1.- METODOLOGÍA**

El método que se utilizó en la presente investigación fue el método correlacional ya que este es eminentemente cualitativo, que nos permitió correlacionar las categorías de relaciones humanas con las categorías motivacionales de los docentes y administrativos de la Universidad de El Salvador. También permitió contrastar las opiniones de los estudiantes ya que estos son los que se encuentran en la relación directa a través de los servicios que prestan tanto los docentes (área académica) como los administrativos (trámites administrativos y de servicio).

### **2.- SUJETOS:**

#### **2.1.- Población o universo**

Todos los docentes y administrativos que laboran en la Universidad de El Salvador.

#### **2.2.- Características de la Muestra**

- Para el sector docente. Estos fueron los académicos que laboran en las facultades: Ciencias y Humanidades, Ciencias Sociales y Jurisprudencia, Multidisciplinaria de Occidente y Multidisciplinaria Paracentral de la Universidad de El Salvador a tiempo completo y que establezcan una relación permanente con los estudiantes a través de su actividad académica, tanto del sexo masculino como femenino.
- Para el sector administrativo. Estos fueron todos aquellos que mantienen una relación directa a través de los servicios que prestan a los estudiantes que realizan trámites administrativos en las oficinas académicas, pertenecientes a las facultades de Ciencias y Humanidades, Ciencias Sociales y Jurisprudencia, Multidisciplinaria de Occidente, Multidisciplinaria Paracentral y Oficinas Centrales, tanto del sexo masculino como femenino.
- Para el sector estudiantil fue necesario tomar una muestra que fuera representativa de las facultades seleccionadas de la universidad de El Salvador, la razón de seleccionar esta muestra se debe a que son las personas que están recibiendo en forma directa el trato tanto del docente

como del administrativo y a la par de eso es la persona más idónea para poder evaluar como se siente con los tratos que recibe.

### 2.3.- Técnica de Muestreo.

Para la selección de la muestra fue necesario seleccionar las facultades con las que se trabajaría a través de la técnica aleatoria simple la cual consistió en enumerar todas las facultades, haciendo fichas que contenían el número ya asignado a cada facultad, se introdujeron en una cajita de la cual se extrajeron cuatro fichas que conformarían las facultades de las que se obtendría la muestra de sujetos con los que se realizó la investigación, cuyas facultades seleccionadas fueron: Ciencias y Humanidades, Ciencias Sociales y Jurisprudencia, Multidisciplinaria de Occidente y Multidisciplinaria Paracentral; agregándose a ellas oficinas centrales.

La técnica de muestreo para la selección de sujetos que se utilizó es la probabilística para muestras grandes, de la cual se presenta la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N - 1) E^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la Muestra

Z = Valor crítico correspondiente al coeficiente de confianza de la investigación

E = Error muestral, que puede ser determinado según criterio del investigador.

p = Proporción poblacional de la ocurrencia de un evento.

q = Proporción de la no ocurrencia de un evento = 1 - p

Para obtener el total de la muestra del personal académico y administrativo como la muestra de estudiantes de cada facultad seleccionada con la que se realizó la investigación se tomó como base la fórmula antes detallada. Y para una mejor comprensión se presenta el siguiente procedimiento:

Personal Académico de la Facultad de Ciencias y Humanidades:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) (0.5) (172)}{(172 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 43}{(171) (0.01) + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{165.1888}{1.71 + 0.9604}$$

$$n = \frac{165.1888}{2.6704}$$

**n = 62**

Personal Académico de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurisprudencia

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) (0.5) (62)}{(62 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 15.5}{(61) (0.01) + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{59.5448}{0.61 + 0.9404}$$

$$n = \frac{59.5448}{1.5504}$$

**n = 38**

Personal Académico de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) (0.5) (105)}{(105 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}$$
$$n = \frac{3.8416 * 26.25}{(104) (0.01) + 3.8416 * 0.25}$$
$$n = \frac{100.842}{1.04 + 0.9604}$$
$$n = \frac{100.842}{2.0004}$$

**n = 50**

Personal Académico de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) (0.5) (61)}{(61 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}$$
$$n = \frac{3.8416 * 15.25}{(60) (0.01) + 3.8416 * 0.25}$$
$$n = \frac{58.5844}{0.6 + 0.9604}$$
$$n = \frac{58.5844}{1.5604}$$

**n = 38**

Para la muestra de administrativos se retomaron solo aquellos que laboran en las académicas centrales de cada facultada seleccionada y que tienen relación directa con los estudiantes.

Personal administrativo de la Facultad de Ciencias y Humanidades **6**

Personal administrativo de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurisprudencia **6**

Personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente **8**

Personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral **8**

Personal administrativo Oficinas Centrales **15**

Estudiantes de la Facultad de Ciencias y Humanidades

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) (0.5) (5570)}{(5570 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 1392.5}{(5569) (0.01) + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{5349.428}{55.69 + 0.9604}$$

$$n = \frac{5349.428}{56.6504}$$

$$n = \mathbf{94}$$

Estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurisprudencia

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) (0.5) (3330)}{(3330 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 832.5}{(3329) (0.01) + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{3198.132}{33.29 + 0.9604}$$

$$n = \frac{3198.132}{34.2504}$$

**n = 93**

Estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) (0.5) (6371)}{(6371 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 1592.75}{(6370) (0.01) + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{6118.7084}{63.7 + 0.9604}$$

$$n = \frac{6118.7084}{64.6604}$$

**n = 95**

Estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) (0.5) (1468)}{(1468 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 367.0}{(1467) (0.01) + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{1409.8672}{14.67 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1409.8672}{15.6304}$$

$$n = 90$$

### 3.- INSTRUMENTOS:

La descripción de los instrumentos que se presenta a continuación y que se utilizaron en esta investigación están dirigidos a docentes, administrativos y a estudiantes:

#### 3.1.- Cuestionario para personal Académico de la UES

Este instrumento consta de veintiocho preguntas las cuales se dividen en dos categorías: motivación que posee once preguntas y relaciones interpersonales que cuenta con diecisiete ítems. El cuestionario es de tipo cerrado, y las respuestas se encuentran clasificadas en Siempre, Casi siempre, A veces y Nunca o Excelentes, Buenas, Regulares y Malas.

#### 3.2.- Cuestionario para el personal Administrativo de la UES

El cuestionario contiene veintisiete preguntas que igual que el instrumento para el personal académico se dividen en dos categorías: motivación y relaciones interpersonales, con diez y diecisiete ítem cada una

respectivamente. Es de tipo cerrado y las respuestas se encuentran clasificadas de la misma forma que el cuestionario del personal académico.

### **3.3.- Cuestionario para Alumnos de la UES:**

Este está compuesto de dieciocho interrogantes contenidas en dos áreas que son académica y administrativa las cuales evalúan el desempeño laboral percibido desde el punto de vista del estudiante tanto del docente como del administrativo. Es de tipo cerrado y las respuestas se encuentran clasificadas de la misma forma que los cuestionarios anteriores.

### **4.- PROCEDIMIENTO:**

- ❖ Recopilación de información bibliográfica.
- ❖ Clasificación de la información teórica.
- ❖ Elaboración del planteamiento del problema.
- ❖ Elaboración del marco teórico.
- ❖ Primera revisión del planteamiento del problema y marco teórico.
- ❖ Corrección del marco teórico.
- ❖ Elaboración de los instrumentos.
- ❖ Segunda revisión del marco teórico.
- ❖ Proceso de validación de los instrumentos por medio de jueces.
- ❖ Corrección de los instrumentos.
- ❖ Elaboración del proceso metodológico.
- ❖ Elaboración del Diseño de Investigación.
- ❖ Aplicación de Instrumentos.
- ❖ Vaciado de datos.
- ❖ Elaboración del Análisis Cuantitativo
- ❖ Elaboración del análisis e interpretación de los Resultados.
- ❖ Elaboración de Diagnostico Institucional, Conclusiones y Recomendaciones.
- ❖ Revisión del análisis cuantitativo y cualitativo.
- ❖ Elaboración de la propuesta de un Programa Correctivo.
- ❖ Elaboración de la Memoria Final.

## 5.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para definir el enfoque de la investigación que lleva por nombre: “La calidad de Las Relaciones Humanas y su relación con la motivación en el desempeño laboral del personal Académico y Administrativo de la Universidad de El Salvador”, fue necesario extraer las siguientes categorías: Relaciones Humanas, Motivación, Desempeño Laboral. Con las cuales se estableció la correlación entre cada una de ellas.

El enfoque que se utilizó fue de tipo cualitativo debido a que no se cuentan con variables medibles, sino que son categorías que se tratan de relacionar entre sí pues no se puede asegurar que una sea causa de la otra, pero si que puedan estar influenciadas una por la otra.

De acuerdo a lo anterior el tipo de diseño que se utilizó es correlacional, pues estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías pero no de categorías individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. Pero esta investigación es únicamente correlacional ya que solo se pretendía conocer la vinculación entre cada una de las categorías. Dicha relación puede ser:

- ↪ Como las relaciones humanas influyen en la motivación.
- ↪ Como la motivación influye en el desempeño laboral.
- ↪ Como el desempeño influye en las relaciones humanas.
- ↪ Como la motivación influye en las relaciones humanas.
- ↪ Como las relaciones humanas influyen en el desempeño.

Para conocer la existencia o no de una relación entre cada categoría se determino el plan que guiaría la investigación sobre: **¿ la Calidad de las Relaciones Humanas se relaciona con la Motivación en el Desempeño Laboral del Personal Académico y Administrativo de la Universidad de El Salvador?**

La estrategia que se utilizó para dar respuesta a la pregunta de investigación fue determinar la posible relación de las siguientes categorías que se plantean en el siguiente diseño:

<b>Problema</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>
<b>¿ La Calidad de las Relaciones Humanas se Relaciona con la Motivación del Desempeño Laboral en el Personal Académico y Administrativo de la Universidad de El Salvador?</b>	• Relaciones Humanas.	▪ Actitudes	▪ Predisposición positiva o negativa acerca de una persona, objeto o situación.
		▪ Comunicación	▪ Medio por el cual las relaciones humanas existen.
	• Motivación.	▪ Satisfacción	▪ Estado emocional que se experimenta cuando se ha satisfecho una necesidad o el alcance de un objetivo.
		▪ Conducta	▪ Acciones de un individuo que pueden ser observables y medibles.
	• Desempeño laboral	▪ Capacidades	▪ Habilidades que una persona posee para desempeñar una tarea específica.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANALISIS CUANTITATIVO**

El siguiente análisis representa el universo de docentes y administrativos de la Universidad de El Salvador, debido al gran número del personal que labora en esta institución fue necesario seleccionar las facultades con las que se trabajaría a través de la técnica aleatoria simple la cual consistió en enumerar todas las facultades, haciendo fichas que contenían el número ya asignado a cada facultad, se introdujeron en una cajita de la cual se extrajeron cuatro fichas que conformarían las facultades de las que se obtendría la muestra necesaria para la investigación proceso del cual se obtuvo como resultado las siguientes facultades; Ciencias y Humanidades, Ciencias Sociales y Jurisprudencia, Multidisciplinaria de Occidente y Multidisciplinaria Paracentral agregando a estas Oficinas Centrales. De las cuales con una fórmula probabilística se obtuvo la cantidad específica de muestra con la cual se trabajaría.

Una vez obtenido los resultados de los instrumentos se procedió a la tabulación de toda la información recabada, realizando el conteo en cuadros diseñados específicamente para sistematizar la información, proceso que facilitaría presentar los datos en un cuadro resumen que explique de mejor manera las categorías exploradas.

En anexos se presenta el cuadro resumen, el cual contiene los datos obtenidos del instrumento que se encuentra dividido en dos categorías; motivación reflejada en las preguntas de la uno a la once en docentes y de la doce a la veintiocho relaciones humanas en el mismo personal; así mismo se muestran los datos de las mismas categorías; motivación de la uno a la diez y relaciones humanas de la once a la veintisiete en el personal administrativo. Cuadro en el que se expresa los resultados en la escala del uno al cuatro siendo: uno igual muy alto, dos igual alto, tres igual bajo, cuatro igual muy bajo.

Y posteriormente otro cuadro que muestra los totales de los resultados del cuadro resumen por facultad, área (académica, administrativa) y por categoría (motivación, relaciones interpersonales) el cual facilitó establecer la correlación

entre las categorías y entre facultades, las que se identifican de la siguiente manera:

Facultad de Ciencias y Humanidades, Personal Académico con la letra **“A”**.

Facultad de Ciencias y Humanidades, Personal Administrativo con la letra **“A2”**.

Facultad de Ciencias y Humanidades, Estudiantes con la letra **“A3”**.

Facultad de Ciencias Sociales y Jurisprudencia, Personal Académico con la letra **“B”**.

Facultad de Ciencias Sociales y Jurisprudencia, Personal Administrativo con la letra **“B2”**.

Facultad de Ciencias Sociales y Jurisprudencia, Estudiantes con la letra **“B3”**.

Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Personal Académico con la letra **“C”**.

Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Personal Administrativo con la letra **“C2”**.

Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Estudiantes con la letra **“C3”**.

Facultad Multidisciplinaria Paracentral, Personal Académico con la letra **“D”**.

Facultad Multidisciplinaria Paracentral, Personal Administrativo con la letra **“D2”**.

Facultad Multidisciplinaria Paracentral, Estudiantes con la letra **“D3”**.

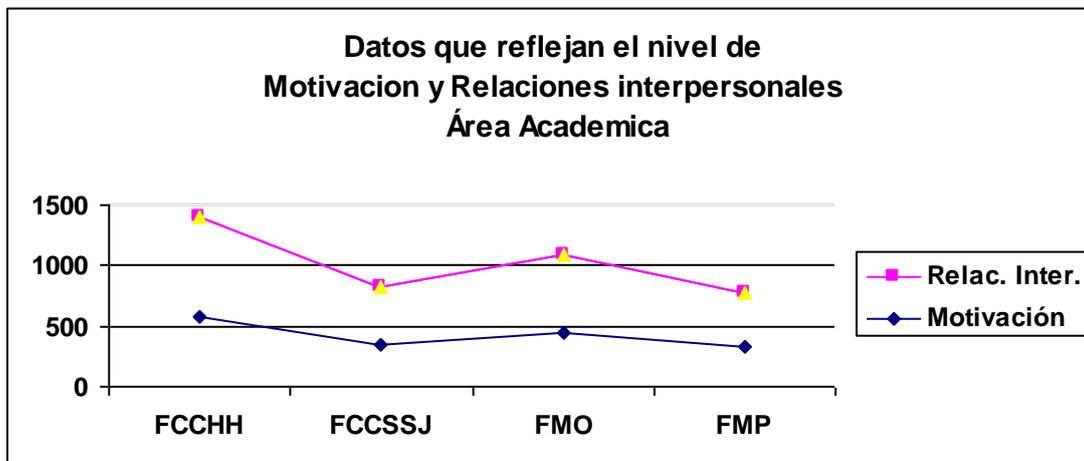
Oficinas Centrales, Personal Administrativo con la letra **“E”**.

A continuación se presenta las graficas que correlacionan los datos de los académicos de cada facultad, administrativos de cada facultad y la relación que existe entre administrativos y docentes de cada facultad; para obtener estos datos se sumaron los dos puntajes mas sobresalientes de cada categoría tanto en el área académica y administrativa.

Así mismo se expone el analisis e interpretación de los resultados obtenidos en el personal académico y administrativo de la UES.

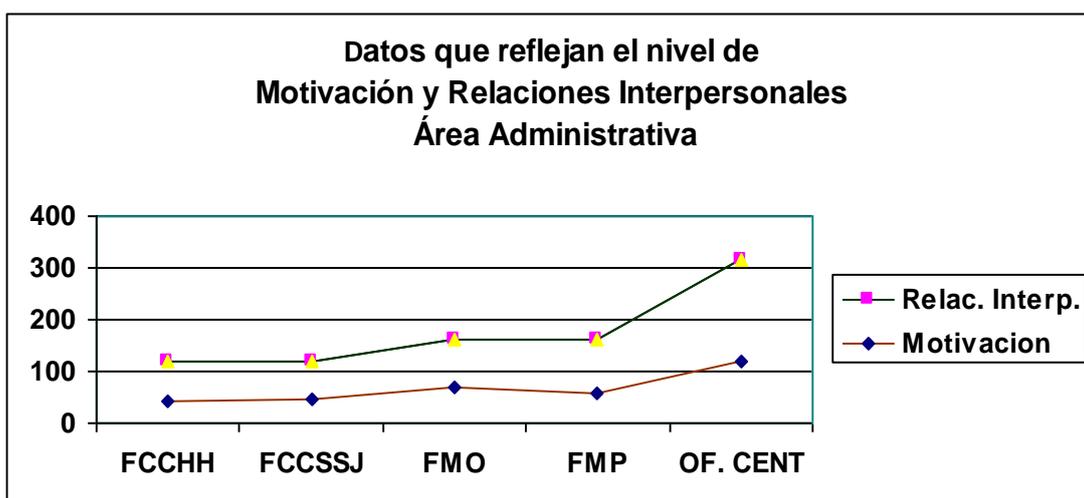
**GRAFICAS CORRELACIONALES DE LAS CATEGORÍAS DE MOTIVACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES DE ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS.**

**GRAFICO N° 1**



Según los datos mas sobresalientes del personal Académico se puede decir que las relaciones interpersonales han sobresalido ante el nivel de motivación en las facultades seleccionadas de la UES. Observándose que la facultad de ciencias y humanidades posee los mas altos puntajes en las categorías estudiadas.

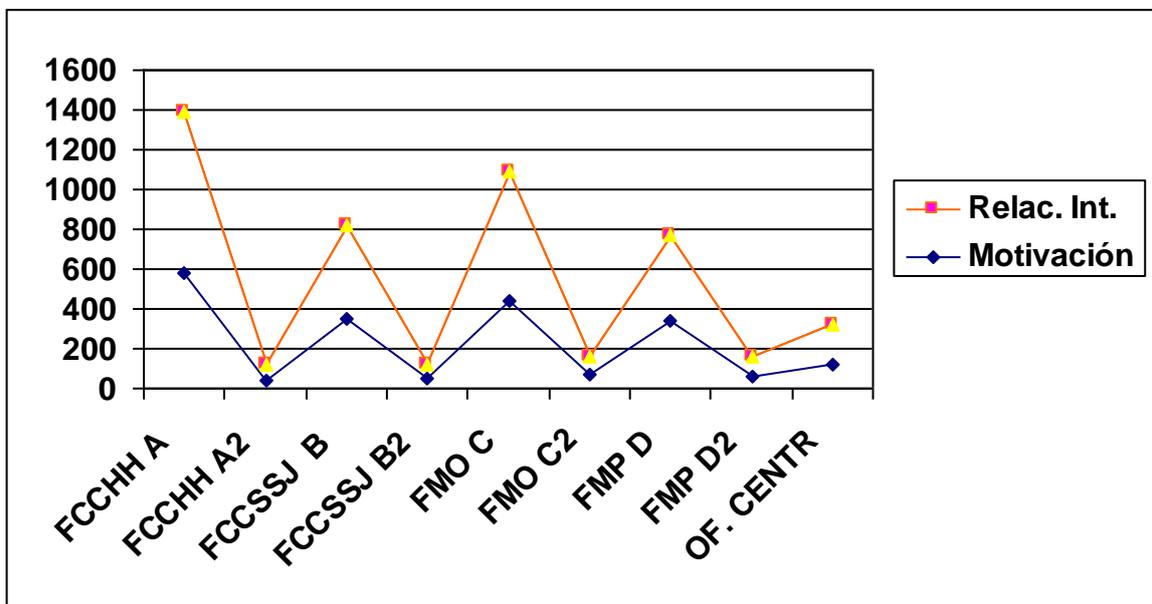
**GRAFICO N° 2**



En esta grafica se puede observar que los Administrativos obtuvieron mayores puntajes en la categoría de relaciones interpersonales en comparación a la motivación; destacando entre estos los administrativos de oficinas centrales quienes han sobresalido en ambas categorías.

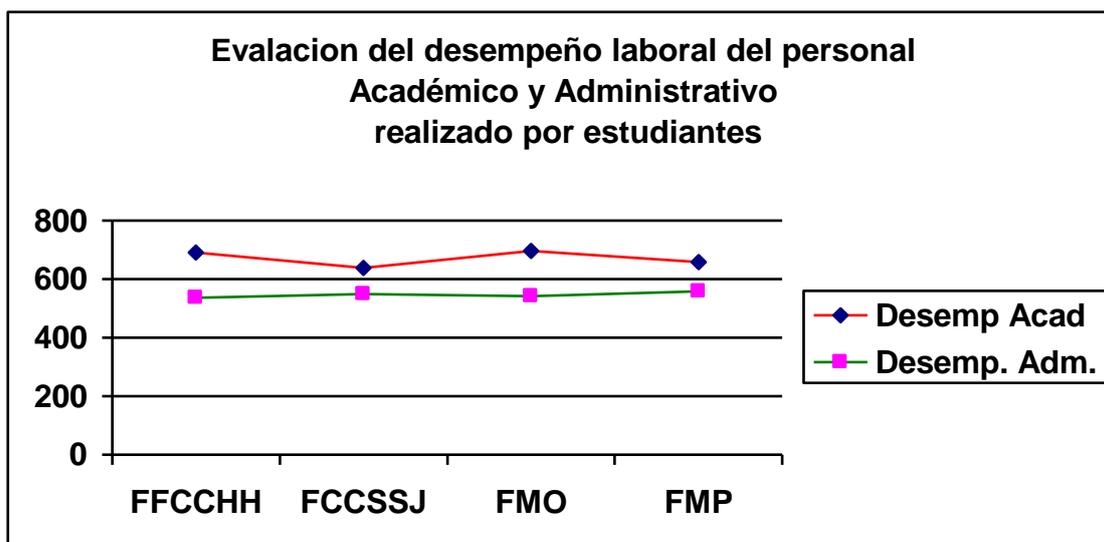
DATOS MÁS SOBRESALIENTES QUE REFLEJAN EL NIVEL DE MOTIVACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES EN EL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

GRAFICO N° 3



Tanto en el personal Académico y Administrativo el nivel de motivación se encuentra por debajo de la calidad de las relaciones interpersonales; encontrando que las facultades que obtuvieron mayores puntajes son la facultad de ciencias y humanidades (Docentes) y la facultad de multidisciplinaria de occidente (Docentes). Observando que el personal administrativo en comparación con el personal académico obtuvo puntuaciones inferiores en ambas categorías.

GRAFICO N° 4



Según la opinión de la población estudiantil es el personal académico que en la evaluación del desempeño laboral obtuvo los mejores resultados en relación a los resultados obtenidos para el personal administrativo; siendo las facultades de Ciencias y Humanidades y la Facultad Multidisciplinaria de Occidente en el personal docente los que obtienen mayor puntaje de evaluación en su desempeño profesional.

## 3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

### ANÁLISIS CUALITATIVO DEL PERSONAL ACADEMICO DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS

Una vez obtenido los datos cuantitativos se puede decir que la mayoría de los docentes de las facultades afirman sentirse identificados con sus labores diarias, pues consideran que a través de su trabajo experimentan crecimiento personal y profesional haciéndoles todo esto sentirse satisfechos en su puesto de trabajo, pero a la vez una buena parte de docentes encuestados opinan que en ocasiones sus actividades laborales son monótonas y aburridas; denotando que generalmente sus labores les provocan tedio. Como bien se sabe para que toda persona se encuentre satisfecha en su puesto de trabajo es necesario que cuente con estímulos que le impulse a realizar adecuadamente sus actividades, ya que si un trabajador no se encuentra satisfecho en sus labores diarias puede provocar comportamientos no adecuados como desorganización, agresividad, apatía y desinterés por lo que realiza, entre otras.

Los docentes expresan que generalmente su estado de animo al llegar a su trabajo es optimo, pues consideran que poseen las energía suficientes para realizar su trabajo de la mejor manera posible. Es importante mencionar que la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, ya que es esta la que atribuye a que la persona se sienta con energías para el buen desempeño laboral, pero la carencia de esta puede conllevar al desinterés de dar lo mejor de si en su trabajo.

En su mayoría opina que su trabajo normalmente no es valorado por sus jefes y compañeros de trabajo; por otro lado en cuanto a la estima personal los evaluados consideran que han desarrollado un grado de empatía favorable con sus compañeros de trabajo. Entre los reconocimientos que ellos dicen recibir se encuentra en primer lugar elogios verbales, luego premios y hubieron otros que mencionaron recibir (diplomas, medallas, etc.), sin embargo hay quienes manifestaron no recibir ningún tipo de reconocimiento, por lo tanto esto suele

disminuir el interés de sobresalir en su trabajo, pues creen que toda persona necesita sentirse impulsado por diferentes estímulos que les ayude a cumplir con sus necesidades que puedan tener y así será la percepción que este tenga de su ambiente laboral y lo lleve a realizar mejor su trabajo.

Algunos académicos aseguran que actualmente poseen una estabilidad laboral, debido a que la universidad es una institución pública que les permite sentirse respaldados en gran medida, pues si cumplen con los requerimientos necesarios no suelen temer a que puedan ser despedidos.

Las relaciones interpersonales son consideradas por los docentes como buenas ya que han establecido una relación de amistad entre sus compañeros de trabajo, no existe un nivel de confianza alto y se ve reflejado en que la mayoría considera que no siempre externalizan sus sentimientos o no lo hacen; aunque la mayoría refleja que son capaces de entenderse con los docentes de su departamento ya que solo existe una relación de trabajo con muchos de ellos. Las relaciones humanas pueden ser muy complejas pues incluyen varios componentes como el saber escuchar, saber expresarse, emplear la empatía, entre otros; cuando no se aplica alguno de estos elementos de forma adecuada puede dificultar el establecimiento de sanas y adecuadas relaciones interpersonales.

Al evaluar las relaciones interpersonales entre los académicos y su jefe la mayoría manifiesta que normalmente estas son satisfactorias. Así mismo opinan que cuando existe un conflicto este es solucionado satisfactoriamente, pero hay un grupo que piensa que los conflictos no siempre son solucionados de forma correcta. Muchas veces esto se debe a que existen diferentes características individuales que pueden ocasionar conflictos generando a su vez la dificultad para solucionarlos, por ello es importante que el estilo de liderazgo cumpla un rol Facilitador en la solución de conflictos para alcanzar un ambiente laboral satisfactorio.

De acuerdo a las opiniones dadas por el personal académico las relaciones con sus estudiantes son consideradas generalmente como buenas y

excelentes; estas pueden ser buenas porque no exceden los límites sociales que son establecidos en las relaciones docente estudiante y pueden ser consideradas excelentes cuando ambas partes logran establecer tanto una relación laboral como de amistad; pero a la vez son percibidas por otros docentes como relaciones regulares y malas puede deberse al abuso de autoridad por parte de los docentes o por la indisciplina por parte de los estudiantes ocasionando desavenencias en ambas partes.

Un grupo importante afirma que poseen la habilidad de comunicarse de forma adecuada pues expresan que son capaces de escuchar la opinión de los otros y hablar oportunamente manteniendo el respeto unos con otros no utilizando palabras soeces a la vez utilizando la modulación de voz para no alzarla, logrando que sus palabras tengan un efecto sobre los demás. Cuando existe la buena comunicación son más favorables las relaciones humanas facilitando el buen desempeño laboral.

Aunque la mayoría opina que comprende la importancia del dominio de sus emociones, existe un grupo importante que asegura que hay situaciones en que dominar sus emociones le es difícil pues se sienten estresados, atacados, hay diferencias en cuanto a convicciones, ideologías y estilos de trabajo que ocasionan discusiones, enfrentamientos y problemas perjudicando el clima laboral, afectando así el desempeño laboral.

En cuanto a la autoexigencia hacia los demás los docentes manifiestan que suelen demandar un trabajo de calidad a sus compañeros, a sus estudiantes y consigo mismo esta situación puede generar dificultad en la toma de decisiones en grupo ya que no confían en las opiniones de los que creen ineficientes, así mismo puede dificultar la petición de ayuda en cuanto a sus actividades laborales.

En general los estudiantes evalúan el desempeño académico como bueno pues perciben que la atención que reciben por parte de los docentes en cuanto a las asesorías, en el cumplimiento de horarios, en los contenidos de temas y sobre todo el respeto que reciben es el adecuado. Mientras otro grupo opina

que la atención que reciben es regular pues consideran que hay muchas ineficiencias por algunos académicos como la falta de creatividad e innovación al momento de impartir las clases, quejándose del retraso en las entregas de notas en el tiempo establecido así como en la falta del cumplimiento en los horarios establecidos para las asesorías. Las observaciones que los estudiantes hacen del desempeño de los docentes concuerdan con la percepción que los últimos poseen acerca del desarrollo de sus actividades laborales.

## **ANALISIS CUALITATIVO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS**

El personal administrativo de las facultades, indica que se identifica con sus labores diarias, pero a su vez mencionan que estas normalmente son aburridas y rutinarias; lo cual se contradice con la satisfacción que dicen poseer. Esto se puede deber a que las actividades que desempeñan son de tipo mecánico, convirtiendo su trabajo en una fuente de estrés que a la larga genera apatía hacia el trato que brindan a los estudiantes.

Según los administrativos su estado de ánimo al realizar su actividades es óptimo, ya que según ellos cuentan con la motivación suficiente para realizar idóneamente su trabajo. Teniendo una opinión diferente los alumnos que reciben atención por parte de ellos, por el hecho que mencionan no obtener un buen trato de los administrativos al realizar sus trámites y al solicitar información.

Los administrativos encuestados señalan que su trabajo es valorado por su jefe y compañeros, sin embargo la mayoría manifiesta no obtener reconocimiento alguno cuando realiza bien su trabajo; observando que en las respuestas dadas no hay consistencia pues si son valorados deberían mencionar ser reconocidos de alguna manera, lo cual no es así.

La mayoría de administrativos sienten que su trabajo les brinda estabilidad laboral, ya que al pertenecer a una institución pública no se dan mucho los despidos y por lo tanto no les provoca incertidumbre.

En cuanto a las relaciones interpersonales los administrativos consideran que son satisfactorias, pues afirman que sus relaciones se basan en la amistad, en un alto nivel de confianza en el cual pueden expresar sus sentimientos; aunque son percibidos por otros como poco armoniosas, siendo que en algunas ocasiones tienen dificultades para entenderse mutuamente. Por la diversidad de personalidades que existen es complicado establecer relaciones de amistad con todos los que nos rodean pero antes como mínimo deben ser armoniosas.

De lo contrario estas pueden interferir en la comunicación que es imprescindible para lograr el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Los administrativos aseguran que las relaciones con los estudiantes son buenas y excelentes. Mientras que los estudiantes consideran que el trato que reciben por parte de algunos administrativos es grosero, indiferente y apático. Esto revela que el personal administrativo no esta consiente de la forma equivocada en que se esta desempeñando su relación con los estudiantes.

Para los administrativos las relaciones entre jefe y compañeros de trabajo son idóneas, porque consideran que existe respeto, comprensión, solidaridad, entre otros; por lo tanto la solución de conflictos se vuelve mas sencilla pues los elementos anteriores favorecen el buen entendimiento de las relaciones humanas.

Al interactuar con sus compañeros por lo general afirman que la comunicación que sostienen en su área de trabajo es adecuada, siendo que en algunas ocasiones no han tenido la habilidad de modular su tono de voz permitiendo así que el mensaje que transmiten no sea completamente comprendido; la utilización de palabras altisonantes por administrativos no es para ofender a los demás sino que son empleadas en algunas situaciones como en reuniones de amigos.

En cuanto a la estabilidad emocional que el personal administrativo dice poseer encontramos que gran parte opina que normalmente son capaces de identificar sus emociones controlando así las situaciones que les puedan generar estrés, sin embargo difieren al afirmar que cuando los provocan no poseen la habilidad de responder adecuadamente participando así en discusiones.

Existe una marcada tendencia de los administrativos a considerarse exigentes con los demás y consigo mismo ocasionando dificultad al momento de pedir ayuda llevando esto a obstaculizar la toma de decisiones en grupo. Se puede

decir que muchas veces se debe a que algunos se consideran autosuficientes desvalorando las capacidades de los demás compañeros de trabajo.

Los alumnos de las distintas facultades opinaron que los administrativos de la mismas se tardan mucho tiempo en la entrega de documentos, la información solicitada no es clara ni concisa, pues la atención que brindan es grosera e indiferente. También señalaron que la limpieza y orden de su facultad es mínima; catalogando a los administrativos en general con un bajo desempeño laboral.

## **ANALISIS CUALITATIVO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES.**

Los administrativos de oficinas centrales indican que poseen una alta identificación con sus actividades laborales, pero una gran proporción considera que frecuentemente estas son aburridas y monótonas. Siendo que su satisfacción según ellos es muy alta, lo cual se contradice de la idea que tiene a cerca del desarrollo de su trabajo, pues una persona que se siente satisfecha, sentirá que sus laborales son agradables y atractivas. Pero si indican lo contrario es muy difícil que se encuentren satisfechos, desagradándoles lo que hacen.

Los administrativos de las oficinas centrales expresan que su estado de ánimo normalmente es óptimo, lo cual quiere decir que se encuentran llenos de energías y son capaces en varias ocasiones de dejar atrás el tedio o aburrimiento que genera monotonía, así que ellos mencionan que su trabajo siempre lo tratan de hacer lo mejor posible, lo cual se contradice con la afirmación que sus actividades son aburridas.

Su trabajo según expresan es valorado en varias ocasiones por su jefe y compañeros, obteniendo el reconocimiento por su buen desempeño como: elogios verbales, otros y nada, siendo esto ultimo lo que la mayoría opino, situación que difiere con lo antes mencionado por ellos, pues la mayoría opina que no reciben nada ni siquiera elogios. En cuanto a la estima que reciben por parte de sus compañeros indican que generalmente son apreciados por los compañeros del departamento al que pertenecen.

La seguridad que sienten poseer en su trabajo es alta lo que en algunos casos puede provocar comodidad y esta a su vez dificultad para desempeñarse de forma eficiente, pues no tienen la necesidad de ser competentes, ya que no consideran que este en riesgo su cargo si se equivocan o cometen errores constantemente.

Las relaciones entre sus compañeros son valoradas como buenas y excelentes, lo cual se debe en gran medida a que existan grupos con los cuales logran establecer niveles de confianza mucho más altos, donde se les hace mucho más fácil expresarse y sobre todo sus sentimientos, aunque no es la mayoría la que piensa de esta forma, pues existe un grupo que cree no tener buenas relaciones ya que el hecho de expresar sus sentimientos no les interesa, o consideran que no poseen con ningún compañero un nivel de confianza alto. Por lo cual pueden considerar que no siempre son entendidos por los que le rodean, esto puede deberse a la falta de conocimiento tanto de uno como de otro, pues no se conocen y por lo tanto no pueden comprender por que actúan como lo hacen.

La relación entre jefe y compañeros es valorada como buena aunque existen quienes piensan que es regular lo cual indica que ha habido dificultades o conflictos que no han sido solventados de forma correcta, existiendo un porcentaje que opina que los conflictos son resueltos de forma satisfactoria. Es importante resaltar que aunque es pequeño el grupo son más importantes sus respuestas, porque los que no se encuentran satisfechos son los que generan un clima laboral poco armonioso en el cual desempeñan el trabajo; se vuelve tenso y estresante, ya que los que se encontraron con personas que en lugar de proponer lo que hacen es obstaculizar.

El personal administrativo de las oficinas centrales, afirma que su relación con los alumnos de la universidad es generalmente excelente y buena, y en algunas ocasiones regular, aunque no es lo común.

Al respecto de la comunicación que establecen entre ellos consideran que poseen buenas habilidades tanto para escuchar como para hablar, respetando a los otros no utilizando palabras soeces y teniendo en cuenta la buena entonación de las palabras, la modulación de su voz y volumen, reforzando de tal manera lo que desean expresar para que puedan sus palabras influir en los que le escuchan.

Opinan que generalmente comprenden la importancia del dominio de sus emociones y son capaces de practicarlo, expresando que en muy pocas ocasiones reaccionan emocionalmente cuando se encuentran en situaciones difíciles. Por eso es importante que puedan solucionar satisfactoriamente sus altercados, ya que existiendo una diversidad tan grande de personalidades y por ende de pensamientos es imposible que todos puedan llevarse bien. Para lo cual se deben desarrollar nuevas habilidades.

Los administrativos aseguran que no son exigentes con ellos mismos o sus compañeros, solo en ocasiones lo cual puede favorecer a las relaciones que se establecen, pero a su vez pueden reflejar la comodidad y tranquilidad en su trabajo aunque pueden facilitar la solicitud de ayuda a los demás para el mejor desarrollo de sus tareas, haciendo que la toma de decisiones en grupo no sean tan complejas. Pero la comodidad que puedan presentar puede generar que los procesos de realización de las tareas sean mucho más largos de los que podrían ser. Generando problemas no a ellos en sí, sino a aquellos que solicitan de su atención, como son los estudiantes a quienes piensan que los procesos son muy burocráticos y por lo tanto tardados e implican mucha pérdida de tiempo.

## **ANALISIS CUALITATIVO DE LA EVALUACIÓN REALIZADA POR ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR A EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS OFICINAS CENTRALES.**

Los estudiantes encuestados opinaron que los administrativos que laboran en oficinas centrales, se tardan mucho para la entrega de documentación que se les solicita, la información que brindan no es clara ni concisa, la atención es grosera, indiferente y apática. Aunque los administrativos de oficinas centrales expresan que realizan su trabajo de la mejor manera posible, los alumnos consideran que no es cierto pues al momento de solicitar su ayuda o realización de trámites no reciben el trato que deberían y que les da miedo acercarse a preguntarles, sobre algunas dudas. Se tardan mucho para atender y cuando los atienden no quieren dar toda la información o no es la correcta o los tratan de forma despectiva y altanera.

En general consideran que el trato que los alumnos que deben realizar algún trámite en las oficinas centrales de la UES, por parte de los administrativos que ahí laboran es malo, pues es grosero, altanero y tardado; por lo tanto todas las respuestas que anteriormente se pueden ver expresadas se contradicen con la evaluación que los estudiantes hacen de estos, mostrándose otra realidad que dista mucho de lo que ellos mencionan.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

El trabajo hoy en día se ha vuelto mucho mas complejo no es solamente un medio para la supervivencia sino que es fuente principal para la satisfacción de necesidades que no son tan básicas pero si importantes para el buen funcionamiento del ser humano como la estima, autonomía, poder y autorrealización, por esta razón es importante reconocer lo que motiva a un empleado para orientarlo a un mejor desempeño laboral.

En la Universidad de El Salvador el desempeño laboral no es tan satisfactorio y de ahí surge la importancia de conocer los elementos que intervienen en el mismo como: relaciones interpersonales, comunicación, motivación, actitudes y satisfacción laboral. Por lo tanto esta investigación ha tratado de concatenar la calidad de las relaciones humanas y su relación con la motivación en el desempeño laboral del personal académico y administrativo de la UES. A través de la aplicación de instrumentos creados especialmente para dar respuesta a las preguntas de investigación. Los estudiantes son una parte primordial en esta investigación; ya que cada institución, organización o empresa esta creada con el fin de elaborar un producto o brindar un servicio siendo parte de la ultima la función de la universidad estando el estudiante universitario como receptor de este servicio, por lo cual el es quien medirá el desempeño de la institución. Es así como se plantean los resultados obtenidos en este proceso.

A pesar que el personal académico y administrativo de cada facultad expreso sentirse motivado en su mayoría, los estudiantes señalan que son los administrativos los que no brindan una adecuada atención porque al momento de realizar tramites administrativos requieren de mucho tiempo para llevarlos a cabo así mismo la información brindada no es precisa ni adecuada. La motivación es parte primordial para el desempeño laboral, pues existe una formula que puede indicar que si la motivación es alta multiplicada por las capacidades profesionales e intelectuales dará como resultado un alto desempeño, en caso contrario si la motivación es baja o nula al multiplicarse

con las capacidades el desempeño laboral será bajo o nulo influyendo en ambos casos las restricciones situacionales como falta de equipo tecnológico, ambiente físico inadecuado, entre otros, y a la existencia de estas implica siempre una resta a la multiplicación de la motivación por las capacidades interviniendo así en el resultado de esta fórmula.

Los docentes consideran que si su puesto de trabajo cubre las necesidades personales o profesionales se encontrarán motivados, el problema surge porque en la universidad no se cumplen en su totalidad con las necesidades profesionales como antes se mencionaba no cuentan con el equipo tecnológico necesario ni poseen la oportunidad de acceder a diplomados, maestrías, seminarios, etc facilitados por la institución. El mal desempeño administrativo referido por los estudiantes puede estar motivado por la falta de reconocimientos adecuados, generando así conductas motivadas pero no concientes como desorganización, malos tratos, reacciones emocionales inadecuadas, apatía, desinterés.

Según la valoración que los estudiantes realizaron sobre el desempeño laboral de los docentes y administrativos estos piensan que son los académicos los que se encuentran mayormente motivados porque conforme a los estudiantes estos cumplen con los horarios establecidos para las clases, se encuentran actualizados e informados sobre los contenidos que imparten, permiten la expresión de dudas y opiniones de sus estudiantes. Mientras que consideran que los administrativos no cumplen con el tiempo establecido para la entrega de documentación, no brindan información precisa para la tramitación de documentos, también opinan que el mantenimiento físico del campus universitario es ineficiente ya que se encuentran áreas que no están limpias y ordenadas.

No siempre las buenas relaciones personales entre jefes y subordinados favorecen la relación laboral ya que en algunas ocasiones esta relación al jefe se le puede dificultar delegar obligaciones y corregir equivocaciones, pero si se llega a dar el caso contrario en donde el jefe y sus subordinados no tienen buenas relaciones personales este podría abusar de su autoridad generando

conflictos, denotando así su falta de liderazgo adecuado. Para que el liderazgo dentro de la universidad sea el adecuado se necesita que el nivel más alto de la jerarquía (rectoría) ejerza su autoridad adecuadamente para dirigir a las unidades (decanos) para que estas lideren a las subunidades (jefes de departamento) y estos a su vez a sus subordinados, con el propósito que la institución alcance en generar un óptimo desempeño.

La comunicación es un elemento básico para desarrollar en el ambiente laboral relaciones satisfactorias tanto personales como laborales; en la universidad de El Salvador la comunicación tanto en académicos como administrativos es ineficiente porque según mencionan algunos no son entendidos por sus compañeros de trabajo, aunque las palabras soeces no son utilizadas para dañar a los demás pueden ser consideradas como ofensivas e impropias en el ambiente laboral. Las barreras de la comunicación provienen de efectos psicológicos provocados por valores, emociones, malos hábitos al escuchar y hablar, sentimientos personales y otros; y estas pueden ser distancia psicológica mucho más difícil de romper que la física, actitudes negativas, técnicas inadecuadas para escuchar y hablar, prejuicios y estereotipos que se emplean inadecuadamente; ocasionando distorsión en los mensajes transmitidos y recibidos afectando de esta forma las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

No obstante que tanto académicos como administrativos manifiestan dominar sus emociones se puede resaltar que en otras opiniones afirman suelen reaccionar de forma emocional participando de esta forma en altercados y discusiones que minan tanto las relaciones personales como laborales. El lograr desarrollar conciencia de las emociones cada vez que se generan, ayuda a reconocer como estas afectan, creando relaciones constructivas o destructivas. Ya que las emociones no solo surgen de la actividad, sino que también participan en la regulación de esta, tanto en un sentido positivo como negativo.

Aunque los estudiantes aseguran que sostiene buenas relaciones con la mayoría de docentes, existe un grupo que percibe a algunos académicos como

poco accesibles, prepotentes e indiferentes, afectando de esta forma la relación docente – estudiante.

Los trabajadores universitarios se sienten tan respaldados por las asociaciones existentes dentro de la universidad que no les preocupa ni perjudica, participar en tomas de la universidad, paros técnicos, manifestaciones, etc.; ya que rechazan las normas y políticas de la institución. interfiriendo en forma negativa el tema político en las relaciones que establece el personal administrativo y académico, pues en algunas ocasiones difieren en las opiniones y en la forma de querer hacer las cosas. Todo esto genera frustración por parte del estudiante ya que son los únicos realmente afectados por las medidas que ambos grupos toman.

Los resultados obtenidos en esta investigación concuerdan con las observaciones que el Consejo Superior Universitario realizó el 24 de octubre de 2005 en sesión extraordinaria donde aprobaron un acuerdo con 26 votos a favor sobre el caso de una estudiante de la carrera de Educación Parvularia de la facultad de ciencias y humanidades, quien solicitó revisión de su caso ya que recibió maltrato en la Unidad de Bienestar Universitario; encontrando el Consejo las siguientes fallas: maltrato a los estudiantes y deficiencia en el trabajo de estos.

### **3.3. DIAGNOSTICO INTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

En el análisis de los resultados obtenidos en el proceso investigativo realizado en la Universidad de El Salvador, donde se tomo una muestra tanto de académicos, administrativos y estudiantes que medirían el desempeño de los anteriores; de las facultades de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurisprudencia, Multidisciplinaria de Occidente y Multidisciplinaria Paracentral incluyendo también Oficinas Centrales. Muestra a la que se le aplicó instrumentos diferentes para cada área y de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

En el área docente se detectan que las problemáticas que mayormente presentan son: Relaciones Interpersonales Inadecuadas, Comunicación Ineficiente, Utilización de Técnicas de Trabajo desfasadas y Poca Satisfacción Laboral.

En cuanto al personal administrativo las dificultades que presentan con mayor frecuencia son: Falta de Calidad en la Atención al Cliente, Relaciones Interpersonales Inadecuadas, Nivel de Motivación bajo, Falta de Incentivos adecuados, Hábitos de trabajo Desfavorables, Comunicación Ineficiente y Resolución de Conflictos Ineficiente.

Oficinas Centrales: Los administrativos que laboran en el área de oficinas centrales presentan las siguientes problemáticas: Baja Calidad en la Atención al cliente, Relaciones Interpersonales Inadecuadas, Nivel de Motivación Bajo, Hábitos de Trabajo Inadecuados, Comunicación Ineficiente, Poca Asertividad para el Trato con los Demás.

Para lo cual se propone elaborar una propuesta de programa correctivo, que erradique las problemáticas encontradas.

## CONCLUSIONES

- ❖ Las relaciones humanas que establecen docentes y estudiantes son en general de respeto, manteniendo los límites sociales establecidos para la relación entre estos en cada una de las facultades de la Universidad de El Salvador.
- ❖ El área administrativa no posee relaciones interpersonales satisfactorias con los estudiantes de la universidad de El Salvador, pues no brindan un trato adecuado a los alumnos que solicitan información y realizan trámites en las diferentes facultades.
- ❖ La calidad de las relaciones humanas no posee mayor relación con el nivel de motivación tanto en el personal académico y administrativo, pues se observa que las relaciones interpersonales tienen mayor puntaje y no así la motivación, de lo contrario ambas categorías deberían estar en un nivel similar.
- ❖ Los factores que intervienen negativamente en las relaciones y por consiguiente en el desempeño laboral son: Relaciones Interpersonales Inadecuadas, Comunicación Ineficiente, Utilización de Técnicas de Trabajo desfasadas, Bajo Control de Impulsos, Poca Satisfacción Laboral, Falta de Calidad en la Atención al Cliente, Falta de Incentivos Adecuados, Hábitos de trabajo Desfavorables y Resolución de Conflictos Ineficiente.
- ❖ La falta de comunicación, las constantes diferencias personales la pobre valoración y reconocimiento tanto laboral como personal en el lugar de trabajo, genera disconformidad no tanto por las actividades que se desempeñan sino por el ambiente desagradable provocado por las relaciones insatisfactorias.
- ❖ Uno de los elementos que intervienen en el desempeño laboral de los docentes es la utilización de técnicas desfasadas para impartir las clases, esto se debe a que no cuentan con material didáctico adecuado que facilite y mejore la innovación y creatividad para desarrollar los contenidos.

## **RECOMENDACIONES**

- ◆ Elaborar y desarrollar un programa de capacitación sobre comunicación, asertividad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo. Para fortalecer las áreas deficientes mostradas tanto en los académicos como administrativos.
  
- ◆ Diseñar e Implementar un programa de incentivos no económicos, para motivar al personal administrativo y académico y así se identifiquen con la institución, comprometiéndose más en esta e involucrándose en sus actividades laborales.
  
- ◆ Realizar talleres sobre Síndrome del quemado, automotivación, con el fin de desarrollar habilidades y destrezas que mejoren en gran medida las competencias personales y laborales.

# ANEXOS

# INSTRUMENTOS APLICADOS

## **JUECES:**

Licda. Roxana Galdamez

Licda. Ofelia Trejo

Lic. Fidel Peralta



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**RELACIONES HUMANAS  
Cuestionario para personal académico**

**Objetivo:** identificar las diferentes perspectivas del personal académico de la Universidad de El Salvador, acerca de las dificultades que presenta para desempeñar de forma satisfactoria su trabajo.

**Facultad a la cual pertenece:**

Medicina       Odontología       Jurisprudencia       Agronomía   
Humanidades       Naturales y Matemáticas       Ingeniería y Arquitectura   
 Química y Farmacia       Economía       Occidente       Oriente   
Paracentral

**Indicaciones:** marca con una X la respuesta que más se acerca a tu vivencia diaria en tu trabajo.

**I.- MOTIVACION**

**1- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**2- ¿Cual es su estado de ánimo al venir al trabajo?**

Excelente       Bien       Regular       Mal

**3- ¿Se identifica con sus actividades laborales.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**4- ¿Realiza su trabajo lo mejor que puede?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**5- ¿Experimenta crecimiento personal a través de su labor diaria?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**6- ¿Siente que se encuentra en una rutina en su actividad laboral?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**7- ¿Siente que esta lleno de energías al realizar su trabajo?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**8- ¿Siente que su trabajo es valorado por su jefe y compañeros de trabajo?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**9- Siento que mis compañeros de trabajo me estiman.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**10- ¿Qué tipos de reconocimientos recibe por realizar bien su trabajo?**

Bonos       Elogios verbales       Premios       Otros       Nada

**11- Se siente seguro en su puesto de trabajo.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

## **II.- RELACIONES INTERPERSONALES**

**12- ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre sus compañeros académicos de la unidad o departamento en la que trabaja?**

Excelente       Buenas       Regulares       Malas

**13- ¿Como considera que es la relación entre estudiantes y personal académico de la unidad o departamento en la que trabaja?**

Excelente       Buenas       Regulares       Malas

**14- ¿Como evaluaría las relaciones entre su jefe y sus compañeros de trabajo?**

Excelente       Buenas       Regulares       Malas

**15- ¿Con sus compañeros de trabajo a establecido una relación de amistad?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**16- ¿Cuando surgen conflictos laborales estos son solucionados de forma correcta?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**17- Cuando hablo lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta. Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**18- Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo al dirigirme a mis compañeros de trabajo.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**19- Comprendo la importancia que tiene el dominio de mis emociones y lo practico.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**20- Participo en altercados o discusiones.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**21- Reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**22- Empleo palabras mal sonantes en un ambiente social o laboral.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**23 Expreso mis sentimientos a mis compañeros de trabajo.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**24- Es muy difícil que pida ayuda.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**25- Suelo ser exigente conmigo y con los demás.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**26- Me cuesta tomar decisiones en grupo.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**27- Controlo bien las situaciones difíciles.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**28- Mis compañeros de trabajo me dicen que no me entienden.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**RELACIONES HUMANAS  
Cuestionario para personal administrativo**

**Objetivo:** identificar las diferentes perspectivas del personal administrativo de la Universidad de El Salvador, acerca de las dificultades que presenta para desempeñar de forma satisfactoria su trabajo.

**Facultad a la cual pertenece:**

Medicina       Odontología       Jurisprudencia       Agronomía   
Humanidades       Naturales y Matemáticas       Ingeniería y Arquitectura   
 Química y Farmacia       Economía       Occidente       Oriente   
Paracentral

**Indicaciones:** marca con una X la respuesta que más se acerca a tu vivencia diaria en tu trabajo.

**I.- MOTIVACION**

**1- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**2- ¿Cual es su estado de ánimo al venir al trabajo?**

Excelente       Bien       Regular       Mal

**3- ¿Se identifica con sus actividades laborales.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**4- ¿Realiza su trabajo lo mejor que puede?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**5- ¿Siente que se encuentra en una rutina en su actividad laboral?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**6- ¿Siente que esta lleno de energías al realizar su trabajo?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**7- ¿Siente que su trabajo es valorado por su jefe y compañeros de trabajo?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**8- Siento que mis compañeros de trabajo me estiman.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**9- ¿Qué tipos de reconocimientos recibe por realizar bien su trabajo?**

Bonos       Elogios verbales       Premios       Otros       Nada

**10- Se siente seguro en su puesto de trabajo.**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

## **II.- RELACIONES INTERPERSONALES**

**11-¿Cómo son las relaciones interpersonales entre sus compañeros administrativos de la unidad o departamento en la que trabaja?**

Excelente       Buenas       Regulares       Malas

**12- ¿Como considera que es la relación entre estudiantes y personal administrativo de la unidad o departamento en la que trabaja?**

Excelente       Buenas       Regulares       Malas

**13- ¿Como evaluaría las relaciones entre su jefe y sus compañeros de trabajo?**

Excelente       Buenas       Regulares       Malas

**14- ¿A establecido una relación de amistad con sus compañeros de trabajo?** Siempre                       Casi siempre                       A veces   
Nunca

**15- ¿Cuando surgen conflictos laborales estos son solucionados de forma correcta?**  
Siempre                       Casi siempre                       A veces                       Nunca

**16- Cuando hablo lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta. Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.**  
Siempre                       Casi siempre                       A veces                       Nunca

**17- Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo al dirigirme a mis compañeros de trabajo.**  
Siempre                       Casi siempre                       A veces                       Nunca

**18- Comprendo la importancia que tiene el dominio de mis emociones y lo practico.**  
Siempre                       Casi siempre                       A veces                       Nunca

**19- Participo en altercados o discusiones.**  
Siempre                       Casi siempre                       A veces                       Nunca

**20- Reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan.**  
Siempre                       Casi siempre                       A veces                       Nunca

**21- Empleo palabras mal sonantes en un ambiente social o laboral.**  
Siempre                       Casi siempre                       A veces                       Nunca

**22- Expreso mis sentimientos a mis compañeros de trabajo.**  
Siempre                       Casi siempre                       A veces                       Nunca

**23- Es muy difícil que pida ayuda.**

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**24- Suelo ser exigente conmigo y con los demás.**

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**25- Me cuesta tomar decisiones en grupo.**

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**26- Controlo bien las situaciones difíciles.**

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**27- Mis compañeros de trabajo me dicen que no me entienden.**

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**Desempeño Laboral**

**Cuestionario para Alumnos de la Universidad de El Salvador**

**Objetivo:** Conocer la percepción de los estudiantes a cerca del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad de El Salvador.

**Facultad a la cual pertenece:**

Medicina       Odontología       Jurisprudencia       Agronomía   
Humanidades       Naturales y Matemáticas       Ingeniería y Arquitectura  
 Química y Farmacia       Economía       Occidente       Oriente   
Paracentral

**INDICACIONES:** Marca con una X la respuesta que más se acerca a su opinión.

**I.- AREA ACADEMICA**

**1- ¿Consideras que los docentes tienen dominio de los temas que desarrollan?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**2- ¿Recibes asesorías con respecto a un tema a la hora establecida?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**3- ¿Consideras que los docentes brindan el tiempo suficiente para dar explicaciones y aclarar dudas sobre algún tema?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**4- ¿Cumplen los docentes con el horario establecido al impartir las clases?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**5- ¿Consideras que las clases que recibes son creativas e innovadoras?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**6.- ¿En las clases que recibes se te da la oportunidad de opinar y expresar tus dudas?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**7.- ¿Recibes información de tus notas y rendimiento académico en el tiempo establecido?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**8.- ¿Consideras que la teoría de los contenidos que recibes esta de acuerdo a la actualidad?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**9.- ¿Consideras que los docentes preparan con anticipación los contenidos que imparten?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**10.- ¿Cómo evaluarías el desempeño laboral de tus docentes?**

Excelente       Bueno       Regular       Malo

## **II.- AREA ADMINISTRATIVA**

**11.- ¿Al realizar tus tramites académicos lo haces en el menor tiempo posible?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**12.- ¿Consideras que la información que solicitas al personal administrativo es brindada de forma clara y concisa?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**13.- ¿Cuándo solicitas algún documento se te proporciona en la fecha que te indican?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**14.- ¿Como evaluarías la atención que recibes al realizar tramites administrativos?**

Excelente       Buena       Regular       Mala

**15.- ¿Tu salón de clases permanece limpio y ordenado?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**16.- ¿Consideras que el campus universitario permanece limpio y ordenado?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**17.- ¿Según tu observación las zonas recreativas y jardines de la universidad se encuentran cuidados y en buen estado?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**18.- ¿Cómo evaluarías el desempeño laboral del personal administrativo?**

Excelente       Bueno       Regular       Malo

# CUADROS Y GRAFICOS

**CUADRO N° 1 RESUMEN DE LAS CATEGORIAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ACADEMICO DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

AREAS EXPLORADAS FACULTAD	MOTIVACION					RELACIONES INTERPERSONALES				
	PREGUNTA	1	2	3	4	PREGUNTA	1	2	3	4
FCCHH	1	46	12	4		12	13	35	14	
	2	30	32			13	16	37	9	
	3	53	8			14	8	39	15	
	4	45	17			15	9	32	21	
	5	35	18	9		16	3	28	25	6
	6	21	29	8	4	17	26	30	6	
	7	28	34			18	31	27	3	1
	8	9	23	22	8	19	36	25	1	
	9	13	33	16		20	32	23	3	4
	10	6	24	10	22	21	15	44	2	1
	11	29	32	1		22	52	10		
						23	6	18	33	5
						24	17	31	9	5
						25	4	8	40	10
						26	23	29	10	
						27	15	33	14	
					28	38	24			
<b>TOTAL</b>		<b>315</b>	<b>262</b>	<b>70</b>	<b>34</b>		<b>344</b>	<b>473</b>	<b>205</b>	<b>32</b>

FCCSSJ	PREGUNTA	1	2	3	4	PREGUNTA	1	2	3	4
	1	18	19	1		12	10	22	6	
	2	17	21			13	6	19	12	1
	3	24	14			14	3	25	10	
	4	19	17	2		15	5	23	10	
	5	15	18	5		16	4	19	15	
	6	14	21	1	2	17	9	22	7	
	7	13	24	1		18	6	12	7	13
	8	3	12	21	2	19	14	17	17	
	9	7	26	5		20	21	15	2	
	10		15	6	17	21	17	20	1	
	11	10	20	8		22	30	7	1	
						23	1	6	20	11
						24	9	26	2	1
						25	2	7	21	8
						26	11	23	3	1
						27	5	24	8	1
					28	23	12	3		
<b>TOTAL</b>		<b>140</b>	<b>207</b>	<b>50</b>	<b>21</b>		<b>176</b>	<b>299</b>	<b>145</b>	<b>36</b>

	PREGUNTA	1	2	3	4	PREGUNTA	1	2	3	4
	<b>FMO</b>	<b>1</b>	33	15	2		<b>12</b>	9	35	4
<b>2</b>		31	19			<b>13</b>	1	41	4	
<b>3</b>		41	9			<b>14</b>	7	31	10	2
<b>4</b>		33	16	1		<b>15</b>	7	27	16	
<b>5</b>		20	23	5	2	<b>16</b>	3	21	23	3
<b>6</b>		10	26	9	5	<b>17</b>	17	20	13	
<b>7</b>		16	32	2		<b>18</b>	23	19	7	1
<b>8</b>		3	24	19	4	<b>19</b>	22	20	5	3
<b>9</b>		10	24	16		<b>20</b>	27	22	1	
<b>10</b>		1	22	4	23	<b>21</b>	14	26	10	
<b>11</b>		24	20	4	1	<b>22</b>	41	9		
						<b>23</b>	2	18	28	2
						<b>24</b>	13	30	6	1
						<b>25</b>	5	9	28	13
						<b>26</b>	15	30	5	
						<b>27</b>	11	25	12	2
						<b>28</b>	36	12	2	
<b>TOTAL</b>			<b>212</b>	<b>230</b>	<b>62</b>	<b>35</b>		<b>253</b>	<b>395</b>	<b>174</b>

<b>FMP</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>1</b>	28	9			<b>12</b>	7	20	10	
	<b>2</b>	24	13			<b>13</b>	3	30	4	
	<b>3</b>	31	6			<b>14</b>	3	17	11	6
	<b>4</b>	31	6			<b>15</b>	11	17	7	2
	<b>5</b>	21	13	3		<b>16</b>	2	17	15	3
	<b>6</b>	9	24	3	1	<b>17</b>	5	22	10	
	<b>7</b>	16	17	4		<b>18</b>	5	19	13	
	<b>8</b>	7	10	14	4	<b>19</b>	13	17	7	
	<b>9</b>	7	18	10	2	<b>20</b>	24	17		
	<b>10</b>		12	7	18	<b>21</b>		22	5	
	<b>11</b>	25	9	2	1	<b>22</b>	22	14	1	
						<b>23</b>	2	9	23	4
						<b>24</b>	3	27	5	2
						<b>25</b>		11	16	10
						<b>26</b>	15	17	5	
					<b>27</b>	7	23	7		
					<b>28</b>	20	17			
<b>TOTAL</b>		<b>199</b>	<b>137</b>	<b>43</b>	<b>26</b>		<b>142</b>	<b>296</b>	<b>139</b>	<b>27</b>

**CUADRO N° 2 RESUMEN DE LAS CATEGORIA EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

FACULTAD	AREAS EXPLORADAS	MOTIVACION				RELACIONES INTERPERSONALES				
		PREGUNTA	1	2	3	4	PREGUNTA	1	2	3
FCCHH	1	3	3			11		4	2	
	2	4	2			12		4	1	1
	3	4	2			13		5		1
	4	4	2			14	1	3	2	
	5	2	4			15	2	3	1	
	6	2	4			16		3	2	1
	7	1	1	3	1	17	2	3		1
	8		2	4		18	3	3		
	9		1	1	4	19	4	2		
	10	3	2	1		20	2	3		1
						21	5	1		
						22			1	5
						23	4	2		
						24	2	1	3	
						25	3	3		
						26		4	2	
						27	6			
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>5</b>		<b>34</b>	<b>44</b>	<b>13</b>	<b>10</b>

	PREGUNTA	1	2	3	4	PREGUNTA	1	2	3	4
	<b>FCCSSJ</b>	<b>1</b>	5	1			<b>11</b>	1	5	
<b>2</b>		5	1			<b>12</b>	1	4	1	
<b>3</b>		5	1			<b>13</b>	2	3	1	
<b>4</b>		6				<b>14</b>	2	3	1	
<b>5</b>			3		3	<b>15</b>			5	1
<b>6</b>		3	3			<b>16</b>		3	3	
<b>7</b>		2	1	2	1	<b>17</b>	3	2	1	
<b>8</b>		3	2	1		<b>18</b>	2	3	1	
<b>9</b>		1	1		4	<b>19</b>	1	3	2	
<b>10</b>		1	2	3		<b>20</b>	2	2	2	
						<b>21</b>	3		2	1
						<b>22</b>	1	1	4	
						<b>23</b>		5	1	
						<b>24</b>			3	3
						<b>25</b>	2	3	1	
						<b>26</b>		5	1	
						<b>27</b>	2	4		
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>8</b>		<b>21</b>	<b>46</b>	<b>29</b>	<b>5</b>

	PREGUNTA	1	2	3	4	PREGUNTA	1	2	3	4
	<b>FMO</b>	<b>1</b>	6	2			<b>11</b>	2	6	
<b>2</b>		7	1			<b>12</b>			8	
<b>3</b>		7	1			<b>13</b>	1	7		
<b>4</b>		5	3			<b>14</b>	5	3		
<b>5</b>		1	5	1	1	<b>15</b>	5	3		
<b>6</b>		8				<b>16</b>	1	4	3	
<b>7</b>		4	1	3		<b>17</b>		6		2
<b>8</b>		4	2	3		<b>18</b>	6	2		
<b>9</b>			5	2	1	<b>19</b>	6	1		1
<b>10</b>		5	1	2		<b>20</b>	2	5		1
						<b>21</b>	1		6	1
						<b>22</b>	1		6	1
						<b>23</b>	3	4	1	
						<b>24</b>	1	2	2	3
						<b>25</b>	2	4	2	
						<b>26</b>	2	4	2	
						<b>27</b>	1	5		2
<b>TOTAL</b>		<b>47</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>2</b>		<b>39</b>	<b>56</b>	<b>30</b>	<b>11</b>

	PREGUNTA	1	2	3	4	PREGUNTA	1	2	3	4
	<b>FMP</b>	<b>1</b>	4	3	1		<b>11</b>	2	6	
<b>2</b>		5	3			<b>12</b>		8		
<b>3</b>		4	3	1		<b>13</b>	1	4	2	1
<b>4</b>		6	2			<b>14</b>	1	4	3	
<b>5</b>		2	4	2		<b>15</b>		3	4	1
<b>6</b>		1	7			<b>16</b>		5	3	
<b>7</b>			4	4		<b>17</b>	2	4	2	
<b>8</b>			4	4		<b>18</b>	3	5		
<b>9</b>		1	1		6	<b>19</b>	6	2		
<b>10</b>		2	2	3	1	<b>20</b>	5	2	1	
						<b>21</b>	8			
						<b>22</b>		1	5	2
						<b>23</b>	1	2	4	
						<b>24</b>		8		
						<b>25</b>	5	2	1	
						<b>26</b>		4	4	
						<b>27</b>	5	3		
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>7</b>		<b>39</b>	<b>63</b>	<b>29</b>	<b>4</b>

**CUADRO N° 3 RESUMEN DE LAS CATEGORIAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES**

<b>AREAS EXPLORADAS</b> <b>FACULTAD</b>	<b>MOTIVACION</b>					<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
	<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>OFICINAS CENTRALES</b>	<b>1</b>	13	2			<b>11</b>	5	7	3	
	<b>2</b>	8	7			<b>12</b>	6	5	4	
	<b>3</b>	10	4	1		<b>13</b>	1	10	4	
	<b>4</b>	12	3			<b>14</b>	8	3	2	
	<b>5</b>		10	2	3	<b>15</b>	6	3	6	
	<b>6</b>	9	5	1		<b>16</b>	1	10	4	
	<b>7</b>	5	4	6		<b>17</b>	3	7	4	1
	<b>8</b>	6	3	6		<b>18</b>	3	10	2	
	<b>9</b>		4	4	7	<b>19</b>	5	9	1	
	<b>10</b>	7	6	2		<b>20</b>	2	12		1
						<b>21</b>	14	1		
						<b>22</b>	3	3	7	1
						<b>23</b>	2	10	3	
						<b>24</b>	2	6	3	4
						<b>25</b>	4	11		
						<b>26</b>	2	9	3	1
						<b>27</b>	9	6		
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>48</b>	<b>22</b>	<b>10</b>		<b>76</b>	<b>122</b>	<b>45</b>	<b>8</b>

**CUADRO N° 4 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EFECTUADA POR ESTUDIANTES EN  
EL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS DE  
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

FACULTAD \ AREAS EVALUADAS	DOCENTES					ADMINISTRATIVOS				
	PREGUNTA	1	2	3	4	PREGUNTA	1	2	3	4
FCCHH	1	25	46	20	3	11	5	16	39	34
	2	13	28	42	11	12	4	19	47	24
	3	11	32	45	6	13	7	18	52	17
	4	17	49	25	3	14	3	20	33	38
	5	5	19	51	19	15	8	29	42	15
	6	46	27	18	3	16	5	25	53	11
	7	16	26	42	12	17	10	34	41	9
	8	15	46	28	5	18	3	26	43	22
	9	25	34	31	4					
	10	9	61	21	3					
<b>TOTAL</b>		<b>182</b>	<b>368</b>	<b>323</b>	<b>69</b>		<b>45</b>	<b>187</b>	<b>350</b>	<b>170</b>
FCCSSJ	PREGUNTA	1	2	3	4	PREGUNTA	1	2	3	4
	1	32	43	15	2	11	3	19	38	33
	2	8	27	33	25	12	1	9	45	38
	3	14	34	38	7	13	2	14	44	33

<b>FCCSSJ</b>	<b>4</b>	14	31	37	11	<b>14</b>	2	10	31	50
	<b>5</b>	3	19	43	28	<b>15</b>	12	19	46	16
	<b>6</b>	48	31	12	2	<b>16</b>		34	45	14
	<b>7</b>	10	27	38	18	<b>17</b>	8	45	39	1
	<b>8</b>	20	52	20	1	<b>18</b>		17	41	35
	<b>9</b>	26	46	13	8					
	<b>10</b>	13	61	19						
<b>TOTAL</b>		<b>208</b>	<b>371</b>	<b>268</b>	<b>102</b>		<b>28</b>	<b>167</b>	<b>329</b>	<b>220</b>
<b>FMO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>1</b>	19	46	30		<b>11</b>	10	16	49	20
	<b>2</b>	10	23	49	13	<b>12</b>	4	30	41	20
	<b>3</b>	11	25	51	8	<b>13</b>	4	20	45	26
	<b>4</b>	19	41	32	3	<b>14</b>	5	35	34	21
	<b>5</b>	7	21	48	19	<b>15</b>	14	18	42	21
	<b>6</b>	44	32	18	1	<b>16</b>	14	26	41	14
	<b>7</b>	22	29	33	11	<b>17</b>	16	39	33	7
	<b>8</b>	18	43	31	3	<b>18</b>	4	44	28	19
	<b>9</b>	29	33	30	3					
	<b>10</b>	12	64	17	2					
<b>TOTAL</b>		<b>191</b>	<b>357</b>	<b>339</b>	<b>63</b>		<b>71</b>	<b>228</b>	<b>313</b>	<b>148</b>
	<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>1</b>	17	47	24	3	<b>11</b>	7	14	39	31

<b>FMP</b>	<b>2</b>	19	31	37	4	<b>12</b>	5	23	55	8
	<b>3</b>	20	32	36	3	<b>13</b>	4	21	42	24
	<b>4</b>	32	50	9		<b>14</b>	1	37	38	15
	<b>5</b>	6	23	49	13	<b>15</b>	4	28	48	11
	<b>6</b>	50	30	7	4	<b>16</b>	3	23	47	18
<b>FMP</b>	<b>7</b>	12	33	37	9	<b>17</b>	17	34	35	5
	<b>8</b>	20	40	29	2	<b>18</b>	1	36	38	16
	<b>9</b>	25	43	22	1					
	<b>10</b>	11	66	14						
<b>TOTAL</b>		<b>212</b>	<b>395</b>	<b>264</b>	<b>39</b>		<b>42</b>	<b>216</b>	<b>342</b>	<b>128</b>

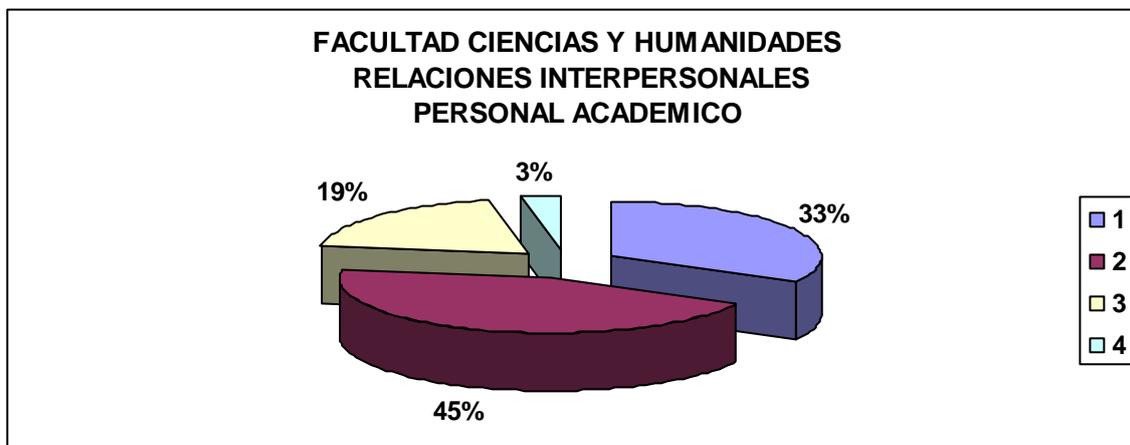
**GRAFICOS COMPARATIVOS DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS  
EN EL PERSONAL ACADEMICO POR FACULTAD SELECCIONADA DE LA UES**

**GRAFICO N° 1**



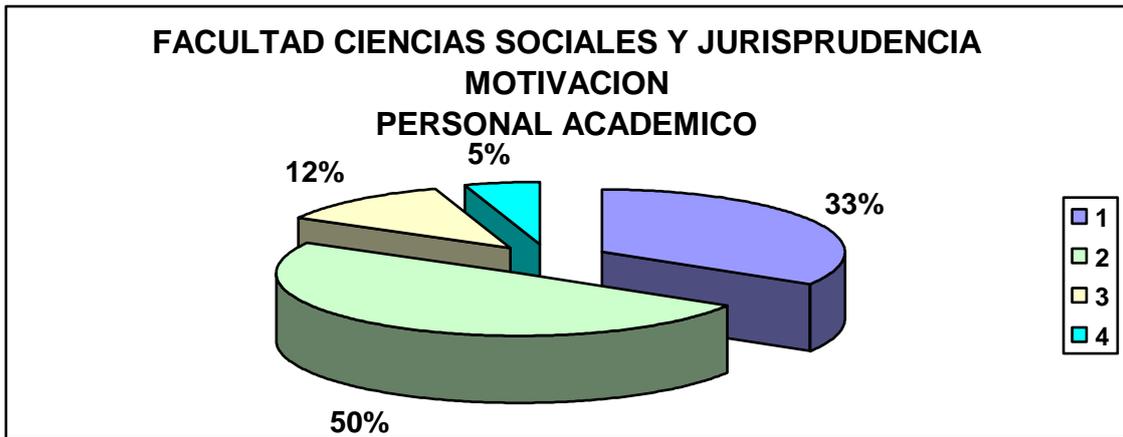
La mayor parte del personal académico de humanidades manifiesta estar altamente motivado en su trabajo ya que su estado de ánimo es óptimo identificándose con sus actividades laborales.

**GRAFICO N° 2**



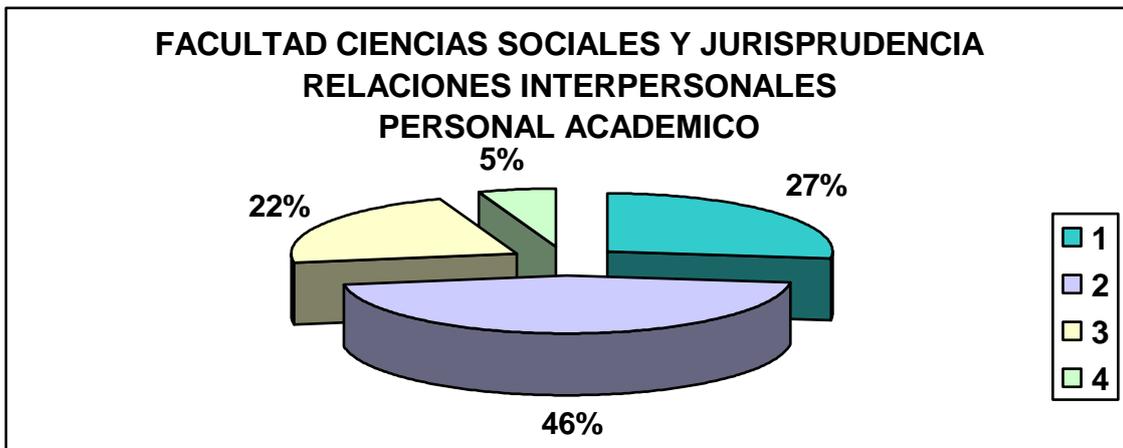
Un porcentaje mayor del personal académico manifiesta tener buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, jefe y con estudiantes ya que expresaron haber establecido una relación de amistad y tener una adecuada comunicación interpersonal.

**GRAFICO N° 3**



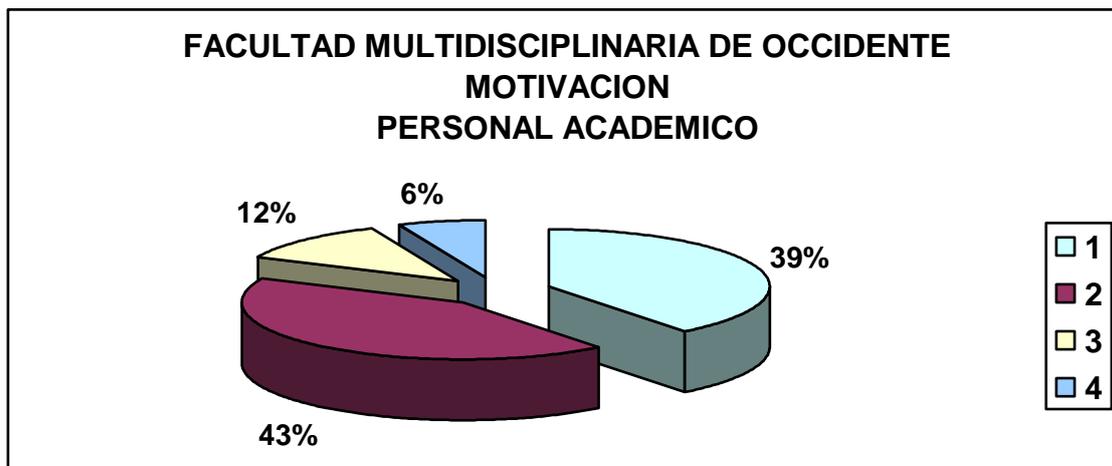
Un grupo importante del personal académico de la facultad de jurisprudencia refleja sentirse motivado en su área de trabajo lo cual favorece a un desempeño laboral adecuado.

**GRAFICO N° 4**



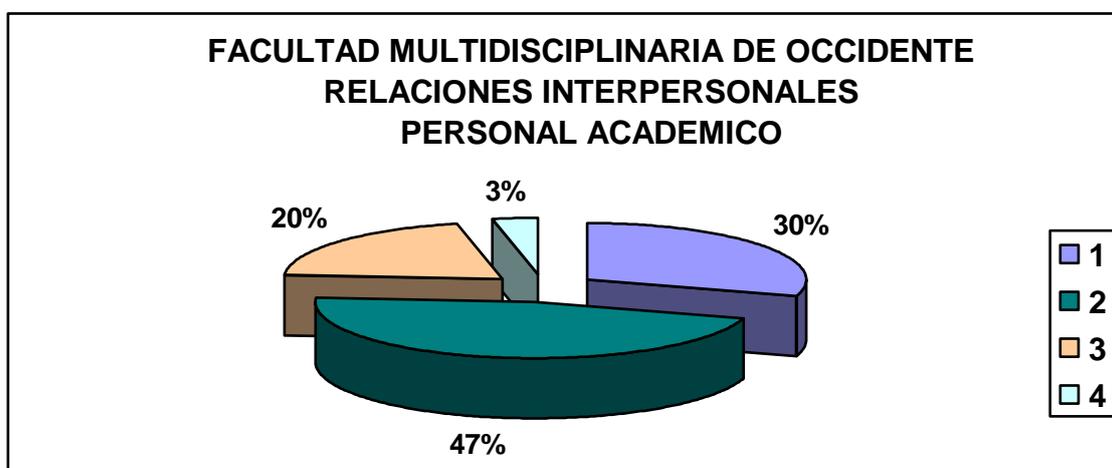
La mayoría de la población encuestada manifestó que en su ambiente de trabajo se establecen adecuadas relaciones interpersonales ya que existe confianza y respeto entre cada uno de los miembros de cada puesto de trabajo.

**GRAFICO N° 5**



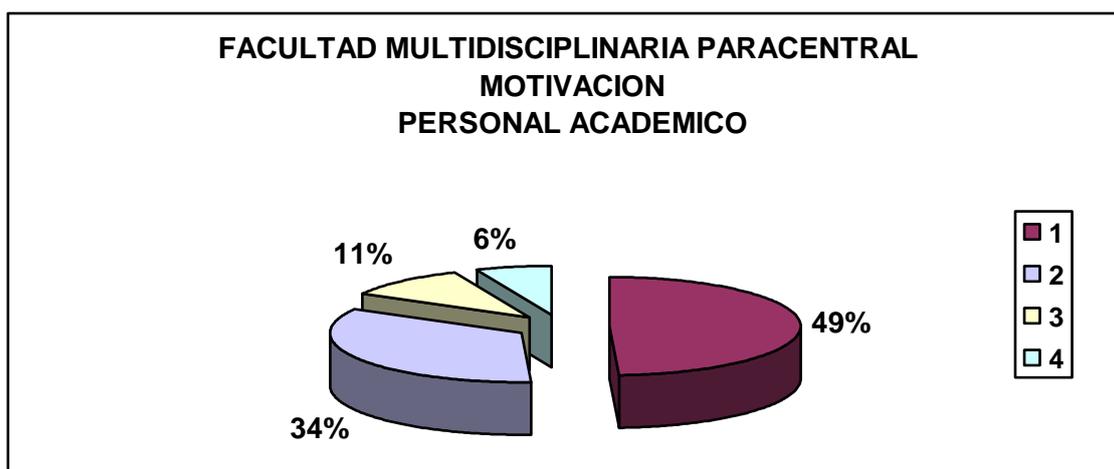
Un grupo mayor del personal académico evaluado de occidente manifestó experimentar un adecuado nivel de motivación en su puesto de trabajo favoreciendo así el desempeño diario de sus actividades laborales.

**GRAFICO N° 6**



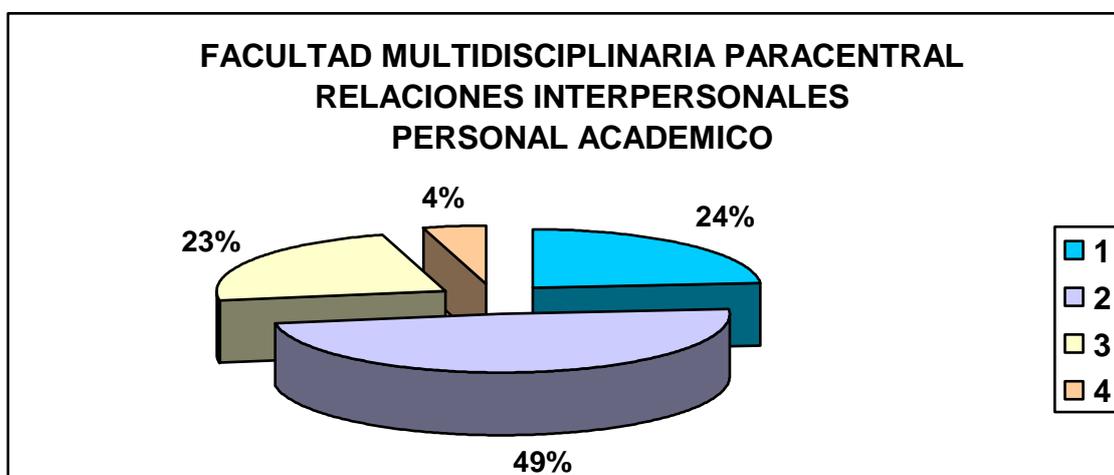
Un grupo significativo del personal académico asegura que en el área donde se desarrolla existen adecuadas relaciones interpersonales tanto con sus compañeros como con su jefe y sobre todo con los estudiantes pues consideran que existe una relación tanto de amistad como de trabajo.

**GRAFICO N° 7**



Un porcentaje muy alto de docentes consideran estar motivados en su puesto de trabajo pues manifiestan que suelen identificarse con sus actividades diarias por lo tanto experimentan satisfacción y crecimiento personal como laboral llevándolos a desempeñarse adecuadamente en su área de trabajo.

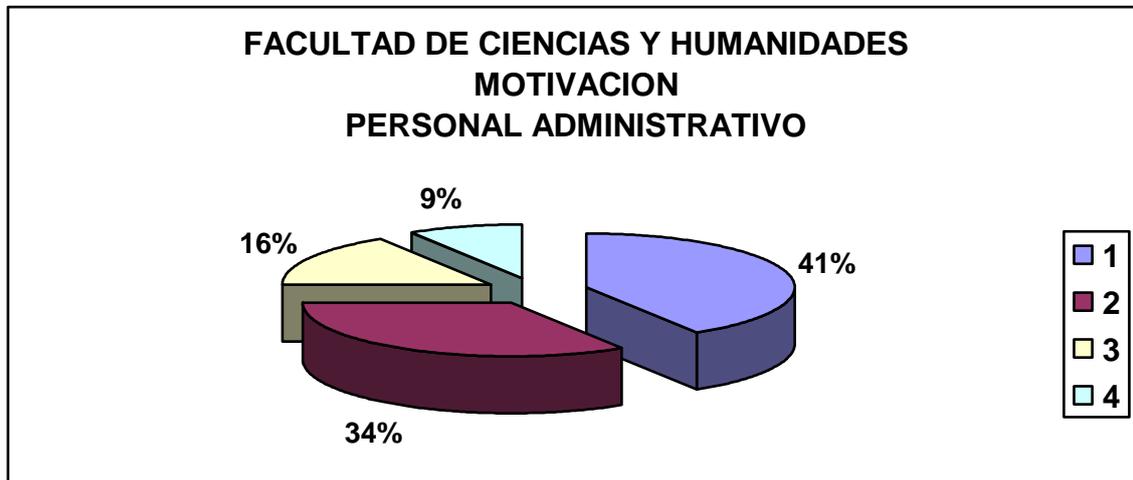
**GRAFICO N° 8**



El personal académico de la facultad Paracentral, manifiesta que ha establecido adecuadas relaciones interpersonales en su puesto de trabajo favoreciendo así al clima laboral.

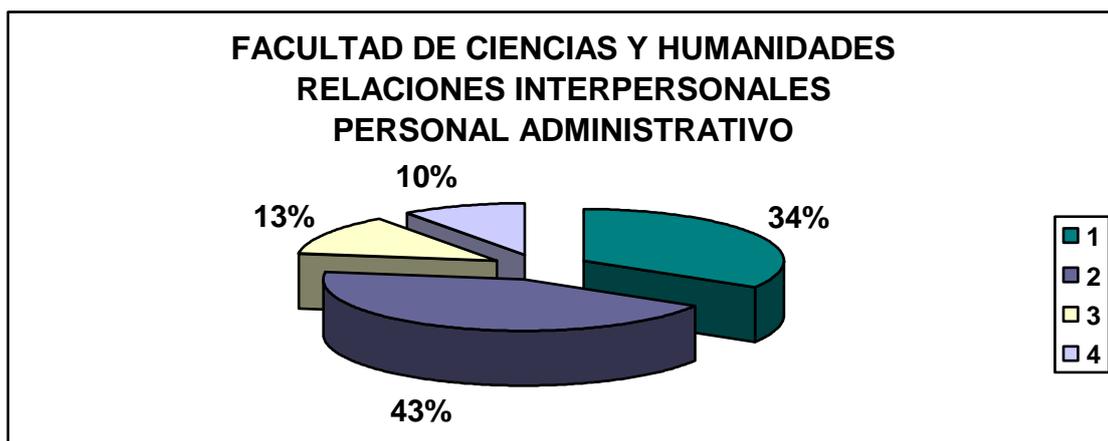
**GRAFICOS COMPARATIVOS DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS  
EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO POR FACULTAD SELECCIONADA DE LA  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**GRAFICO N° 9**



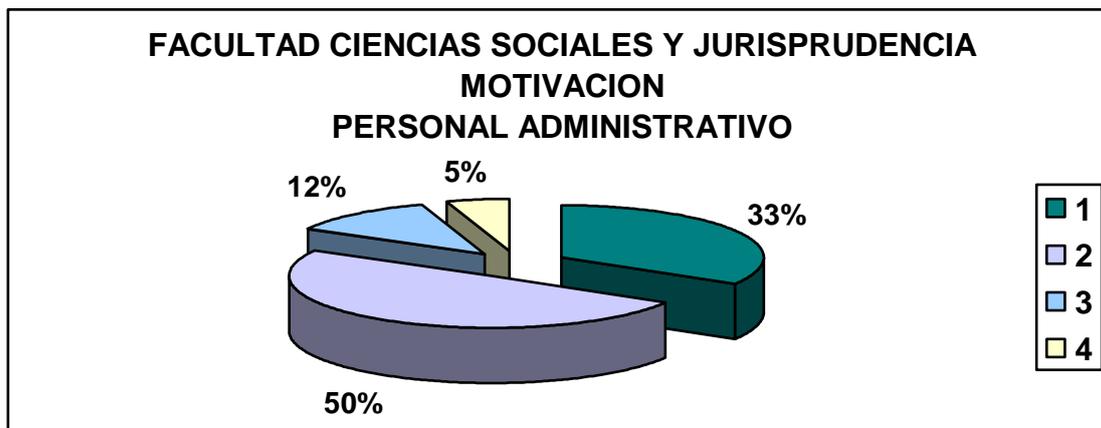
Según las opiniones obtenidas del personal administrativo de Humanidades existe un adecuado nivel de motivación en su puesto de trabajo pues manifiestan que suelen sentirse satisfechos e identificados con sus actividades diarias llevándolos a desempeñarse adecuadamente.

**GRAFICO N° 10**



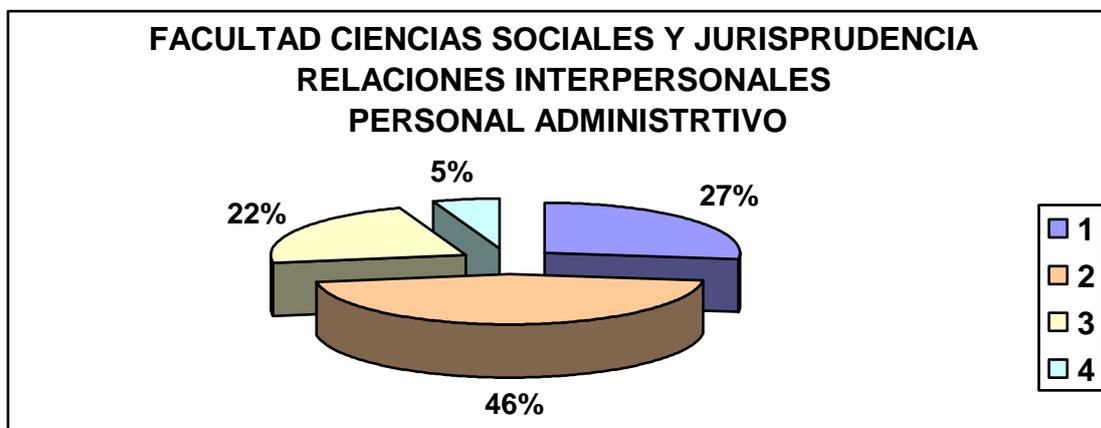
Un grupo significativo del personal administrativo detona que en su área de trabajo existen adecuadas relaciones humanas entre sus compañeros, con su jefe y sobre todo tratan de que los estudiantes se encuentren satisfechos con los resultados de sus labores diarias.

**GRAFICO N° 11**



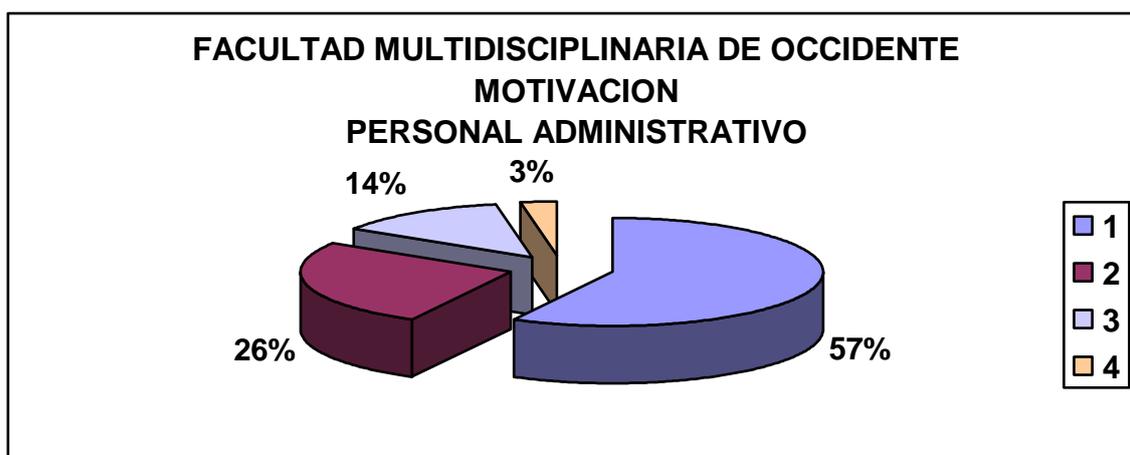
La mayoría del personal administrativo de Jurisprudencia denota que el nivel de motivación que hay dentro de su facultad es el adecuado, pues siempre se encuentran con ánimos para desempeñar adecuadamente su trabajo.

**GRAFICO N° 12**



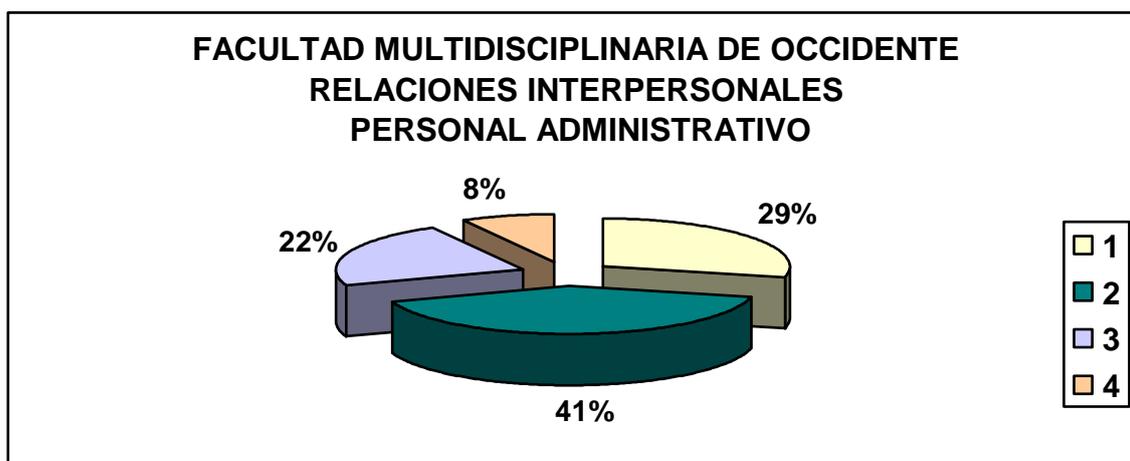
Según la mayoría de las respuestas obtenidas en el personal administrativo, consideran que las relaciones interpersonales en su ambiente de trabajo son óptimas pues manifiestan que no existen dificultades de comunicación que estén afectando la interacción entre cada uno de ellos.

**GRAFICO N° 13**



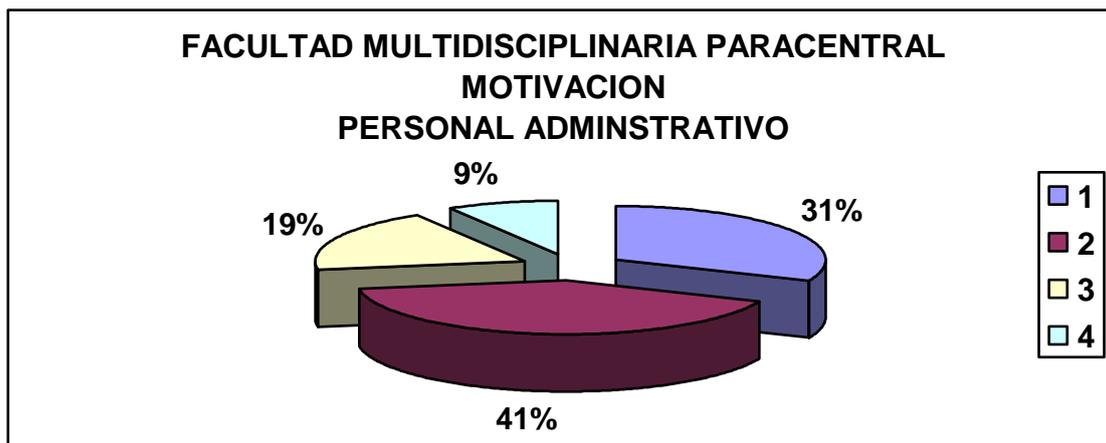
En la facultad de Occidente un porcentaje mayor refleja que se encuentran motivados con sus labores diarias manifestando satisfacción en sus actividades laborales favoreciendo así el desempeño laboral.

**GRAFICO N° 14**



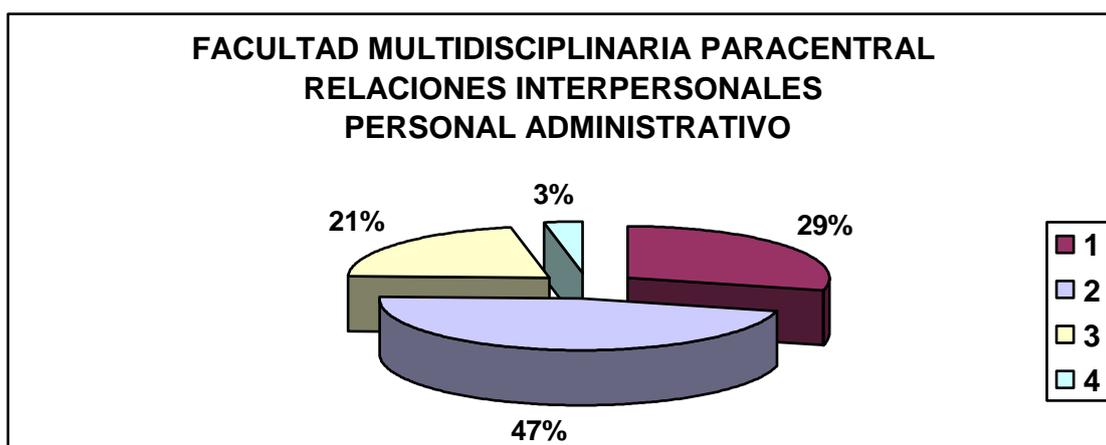
Según la mayoría de las respuestas obtenidas en el personal administrativo las relaciones interpersonales en su ambiente de trabajo son optimas pues manifiestan no haber conflictos que dañe la relación que han establecido entre cada uno de ellos.

**GRAFICO N° 15**



Un grupo mayor de administrativos respondieron estar muy bien en el nivel de motivación en su puesto de trabajo, pues se encuentran identificados con sus labores diarias y por ende satisfechos desempeñando así mejor su trabajo.

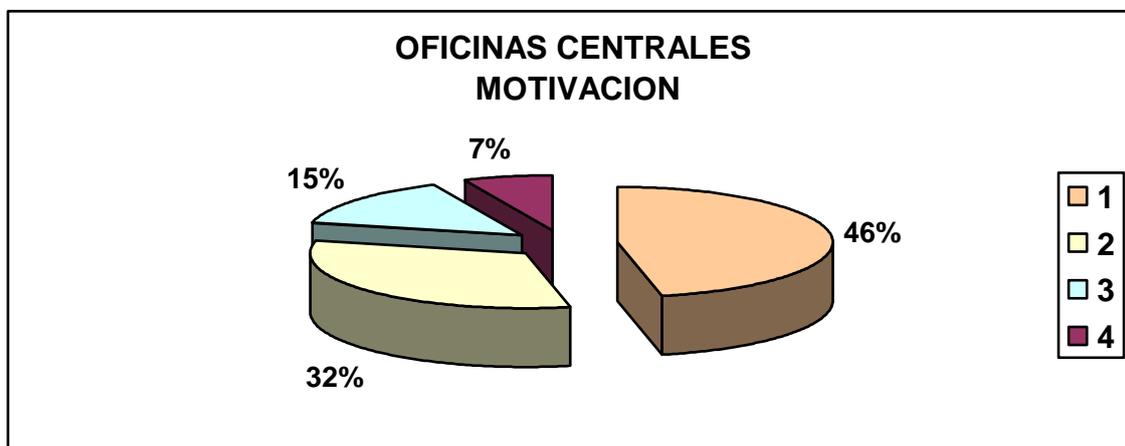
**GRAFICO N° 16**



Con referente a las relaciones interpersonales que suelen establecer en la facultad Paracentral en su mayoría manifiesta que son adecuadas pues han procurado establecer muy buenas relaciones de amistad que les han permitido resolver cualquier inconveniente que en ocasiones pueda suceder.

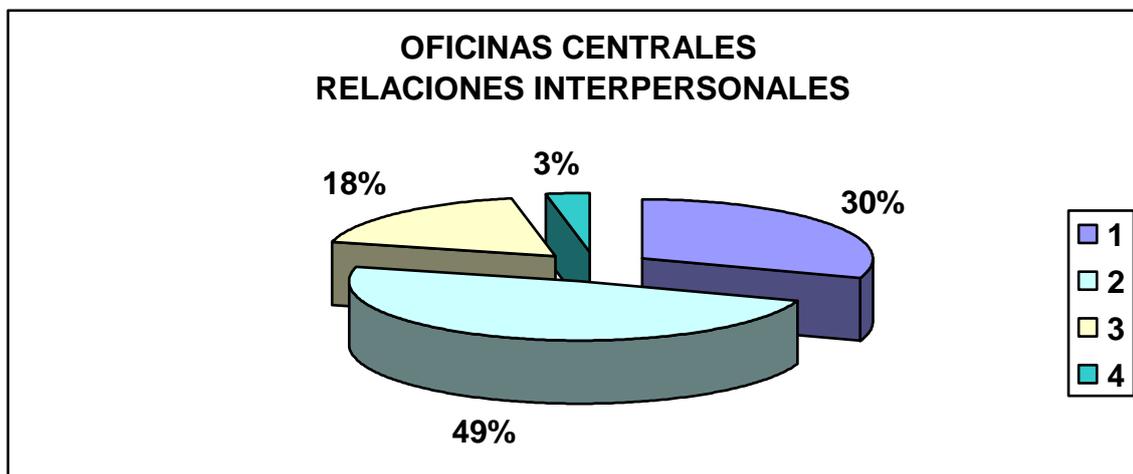
**GRAFICOS COMPARATIVOS DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS  
EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DE LA UES**

**GRAFICO N° 17**



El personal administrativo de Oficinas Centrales manifestó estar altamente motivado en su puesto de trabajo, por el hecho que suelen identificarse con las actividades que realizan y por ello sentir un nivel de satisfacción permitiéndoles desempeñarse mejor.

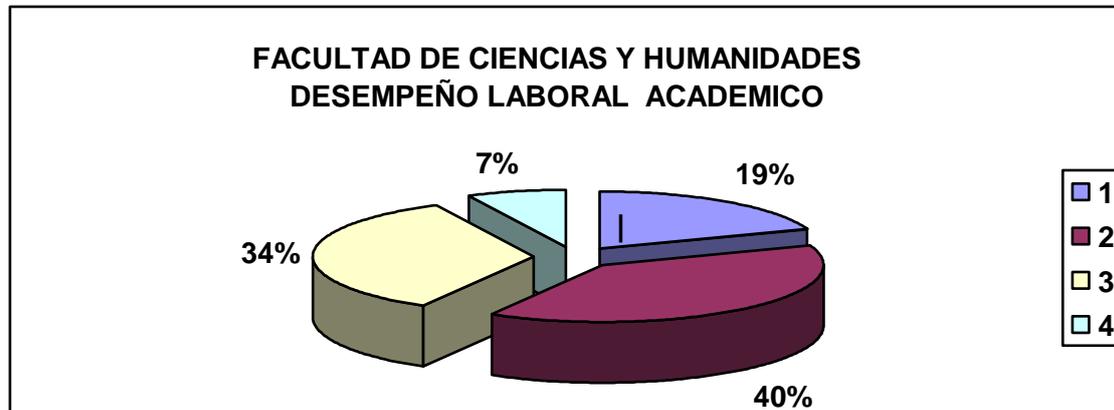
**GRAFICO N° 18**



Según la mayoría del personal de oficinas centrales reflejan tener muy buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, con su jefe y sobre todo que los estudiantes se encuentren satisfechos con sus labores diarias.

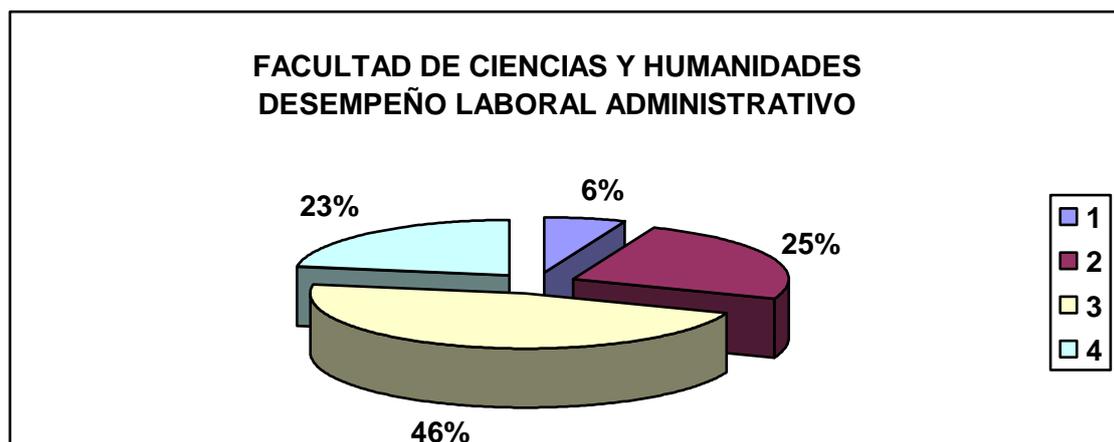
**GRAFICAS QUE EVALUAN EL DESEMPEÑO LABORAL EFECTUADA POR ESTUDIANTES EN EL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**GRAFICO N° 19**



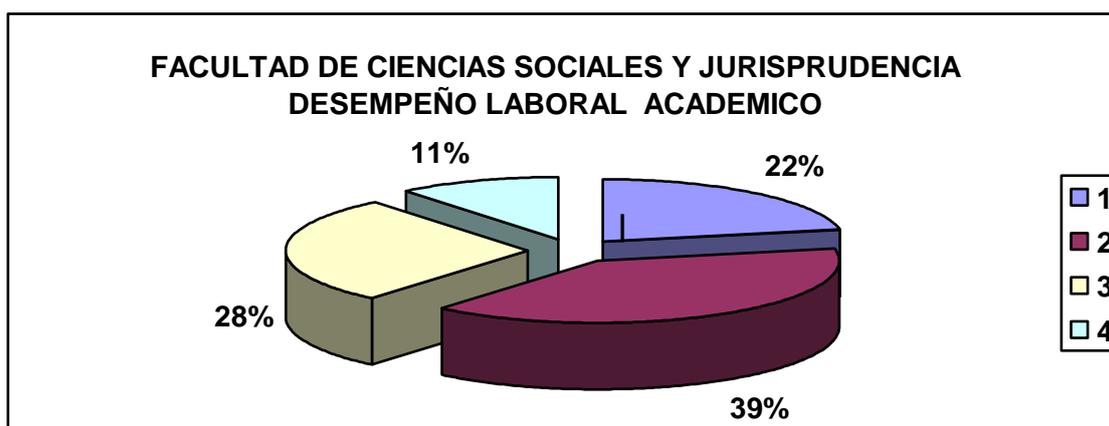
Según la percepción de la muestra de estudiantes de Humanidades evalúan el desempeño académico sobresaliendo la subcategoría de bueno y excelente, ya que consideran que estos brindan el tiempo estipulado para las asesorías y casi siempre procuran hacer novedosas sus clases.

**GRAFICO N° 20**



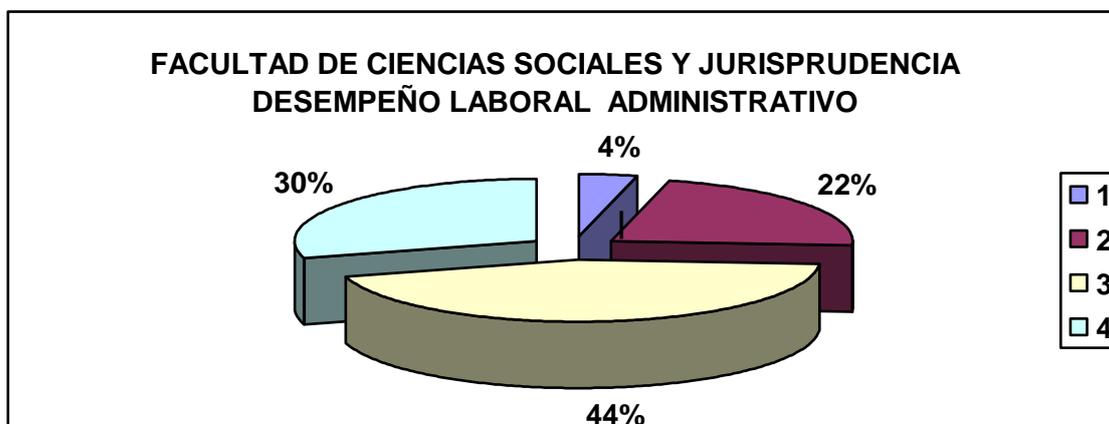
Con referente al desempeño laboral del personal administrativo, la mayoría de los estudiantes de Humanidades lo evalúan como regular y malo según ellos se debe a la mala atención que brindan al momento de realizar tramites académicos.

**GRAFICO N° 21**



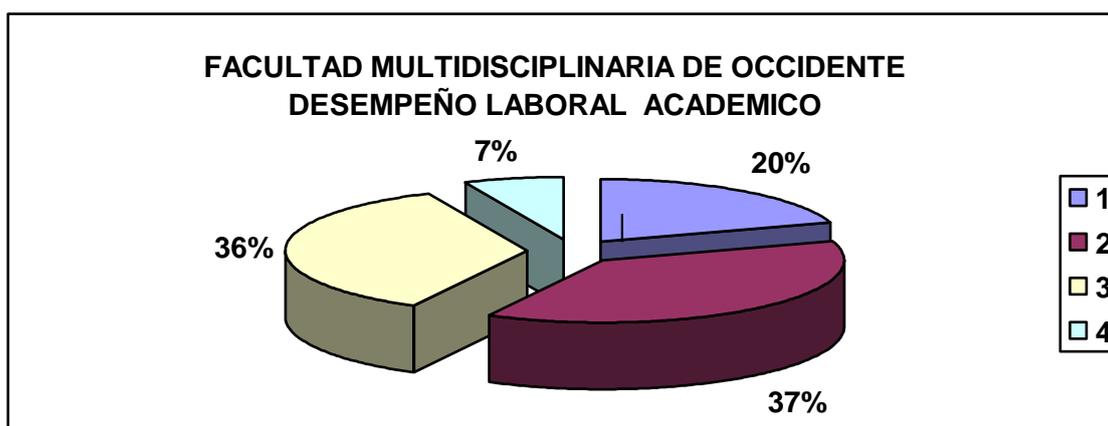
Según la muestra de estudiantes de la Facultad de Jurisprudencia, un grupo mayor expresan que el desempeño de sus docentes es bueno y excelente pues obtienen la atención adecuada al momento de dirigirse a ellos.

**GRAFICO N° 22**



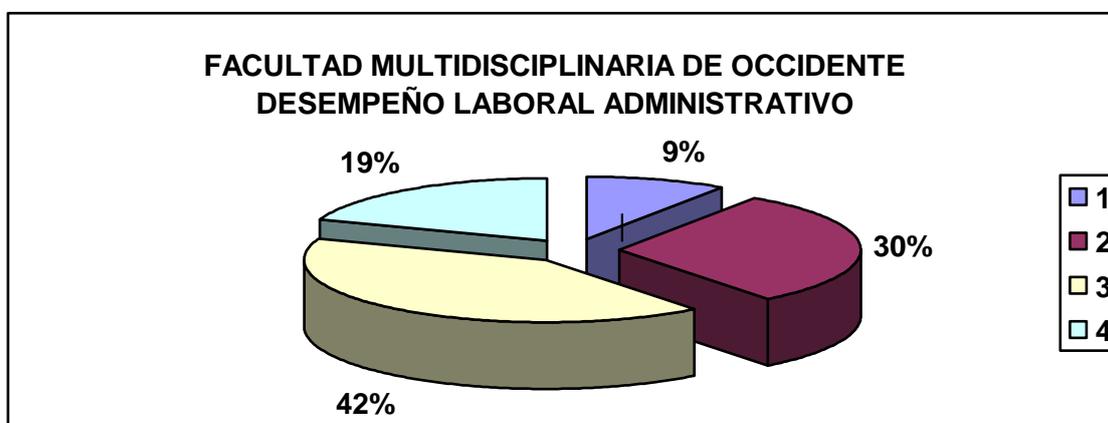
En la facultad de jurisprudencia un grupo significativo cataloga el desempeño laboral del personal administrativo como regular y malo ya que consideran que estos no brindan la atención y la información adecuada al momento de realizar algún trámite académico.

**GRAFICO N° 23**



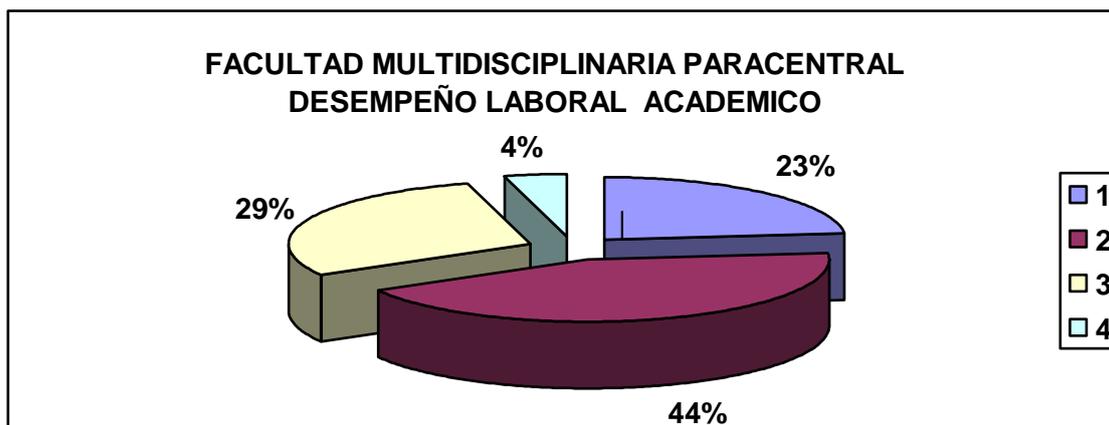
Al evaluar el desempeño laboral del personal académico de Occidente en su mayoría manifiesta que es entre bueno y excelente ya que consideran que sus docentes brindan el tiempo suficiente ya sea para la asesorías, para opinar en clases y sobre todo estos procuran que sus clases sean muchas veces novedosas.

**GRAFICO N° 24**



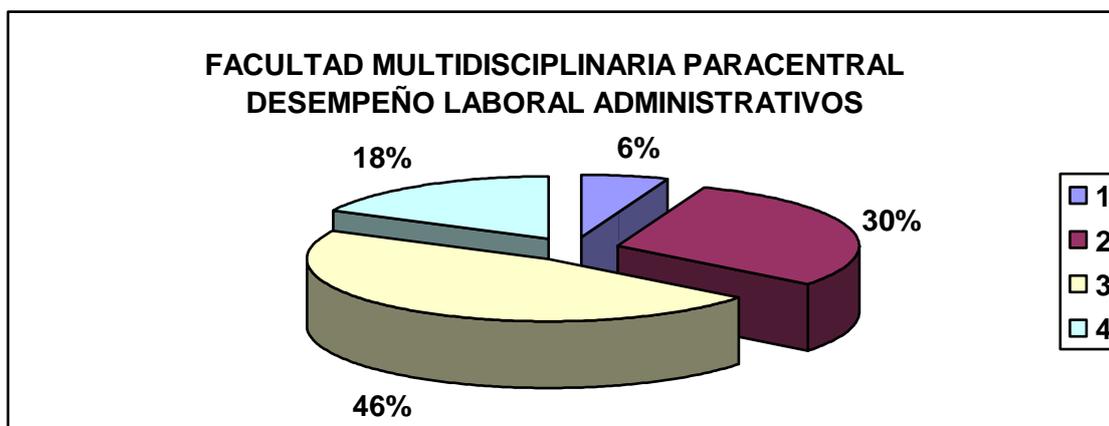
El desempeño administrativo del personal de occidente es evaluado como regular y malo por el hecho que al realizar cualquier tramite académico no es solucionado en un tiempo estipulado así como la atención que brindan no es amable.

**GRAFICO N° 25**



En la mayoría de las opiniones de los estudiantes expresan que el desempeño académico de la facultad Paracentral es bueno ya que consideran que estos imparten clases creativas, que dan la oportunidad de opinar y cumplen con las asesorías establecidas.

**GRAFICO N° 26**



Un porcentaje mayor de estudiantes consideran que el desempeño administrativo es regular y malo ya que casi siempre se obtiene una atención indiferente y sobre todo respuestas groseras al momento de realizar algún trámite académico.

**CUADRO N° 5 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ACADEMICO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y JURISPRUDENCIA**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					
		1	2	3		4		1	2	3	4
FCCHH "A"	Resultados	315	262	70	34	FCCSSJ "B"	Resultados	140	207	50	21
	RELACIONES INTERPERSONALES				RELACIONES INTERPERSONALES						
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	344	473	205	32		Resultados	176	299	145	36

**CUADRO N° 6 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ACADEMICO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y MULTIDICIPLINARIA DE OCCIDENTE**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCHH "A"	Resultados	315	262	70	34	FMO "C"	Resultados	212	230	62	35
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	344	473	205	32		Resultados	253	395	174	29

**CUADRO N° 7 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ACADEMICO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y MULTIDICIPLINARIA PARACENTRAL**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					
		1	2	3		4		1	2	3	4
FCCHH "A"	Resultados	315	262	70	34	FMP"D"	Resultados	199	137	43	26
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
	Resultados	1	2	3	4		Resultados	1	2	3	4
		344	473	205	32			142	296	139	27

**CUADRO N° 8 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ACADEMICO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURISPRUDENCIA Y MULTIDICIPLINARIA DE OCCIDENTE**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCSSJ "B"	Resultados	140	207	50	21	FMO "C"	Resultados	212	230	62	35
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
	Resultados	1	2	3	4		Resultados	1	2	3	4
		176	299	145	36			253	395	174	29

**CUADRO N° 9 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ACADEMICO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURISPRUDENCIA Y MULTIDICIPLINARIA PARACENTRAL**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCSSJ "B"	Resultados	140	207	50	21	FMP "D"	Resultados	199	137	43	26
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	176	299	145	36		Resultados	253	395	174	29

**CUADRO N°10 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ACADEMICO DE LA FACULTAD DE MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE Y MULTIDICIPLINARIA PARACENTRAL**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FMO "C"	Resultados	212	230	62	35	FMP "D"	Resultados	199	137	43	26
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	253	395	174	29		Resultados	142	296	139	27

**CUADRO N° 11 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y JURISPRUDENCIA**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCHH "A2"	Resultados	23	19	9	5	FCCSSJ "B2"	Resultados	31	15	6	8
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	34	44	13	10		Resultados	21	46	29	5

**CUADRO N° 12 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y MULTIDICIPLINARIA DE OCCIDENTE**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCHH "A2"	Resultados	23	19	9	5	FMO "C2"	Resultados	47	21	11	2
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	34	44	13	10		Resultados	39	56	30	11

**CUADRO N° 13 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y MULTIDICIPLINARIA PARACENTRAL**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCHH "A2"	Resultados	23	19	9	5	FMP"D2"	Resultados	25	33	15	7
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	34	44	13	10		Resultados	39	63	29	4

**CUADRO N° 14 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y OFICINAS CENTRALES**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCHH "A2"	Resultados	23	19	9	5	OC "E2"	Resultados	70	48	22	10
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	34	44	13	10		Resultados	76	122	45	8

**CUADRO N° 15 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURISPRUDENCIA Y MULTIDICIPLINARIA DE OCCIDENTE**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCSSJ "B2"	Resultados	31	15	6	8	FMP "C2"	Resultados	47	21	11	2
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	21	46	29	5		Resultados	39	56	30	11

**CUADRO N° 16 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURISPRUDENCIA Y MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCSSJ "B2"	Resultados	31	15	6	8	FMP "D2"	Resultados	25	33	15	7
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	21	46	29	5		Resultados	39	63	29	4

**CUADRO N° 17 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y JURISPRUDENCIA Y OFICINAS CENTRALES.**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCSSJ "B2"	Resultados	31	15	6	8	OC "E2"	Resultados	70	48	22	10
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	21	46	29	5		Resultados	76	122	45	8

**CUADRO N° 18 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE Y MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL.**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FMO "C2"	Resultados	47	21	11	2	FMP "D2"	Resultados	25	33	15	7
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	39	56	30	11		Resultados	39	63	29	4

**CUADRO N° 19 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE Y OFICINAS CENTRALES.**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FMO "C2"	Resultados	47	21	11	2	OC "E2"	Resultados	70	48	22	10
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	39	56	30	11		Resultados	76	122	45	8

**CUADRO N° 20 CORRELACIONAL DE LAS CATEGORÍAS EXPLORADAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL Y OFICINAS CENTRALES.**

Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION					Áreas Exploradas Facultad	MOTIVACION				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FMO "D2"	Resultados	25	33	15	7	OC "E2"	Resultados	70	48	22	10
	RELACIONES INTERPERSONALES						RELACIONES INTERPERSONALES				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	39	63	29	4		Resultados	76	122	45	8

**CUADRO N° 21 CORRELACIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR ESTUDIANTES EN EL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES DE HUMANIDADES Y JURISPRUDENCIA**

Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO					Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCHH "A3"	Resultados	182	368	323	69	FCCSSJ "B3"	Resultados	208	371	268	102
	DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO						DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	45	187	350	170		Resultados	28	167	329	220

**CUADRO N° 22 CORRELACIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR ESTUDIANTES EN EL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES DE HUMANIDADES Y OCCIDENTE**

Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO					Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCHH "A3"	Resultados	182	368	323	69	FMO "C3"	Resultados	191	357	339	63
	DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO						DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	45	187	350	170		Resultados	71	228	313	148

**CUADRO N° 23 CORRELACIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR ESTUDIANTES EN EL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES DE HUMANIDADES Y PARACENTRAL**

Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO					Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCHH "A3"	Resultados	182	368	323	69	FMP "D3"	Resultados	212	395	264	39
	DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO						DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	45	187	350	170		Resultados	42	216	342	128

**CUADRO N° 24 CORRELACIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR ESTUDIANTES EN EL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES CIENCIAS SOCIALES Y JURISPRUDENCIA Y FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO					Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCSSJ "B3"	Resultados	208	371	268	102	FMO "C3"	Resultados	191	357	339	63
	DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO						DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	28	167	329	220		Resultados	71	228	313	148

**CUADRO N° 25 CORRELACIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR ESTUDIANTES EN EL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES CIENCIAS SOCIALES Y JURISPRUDENCIA Y MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

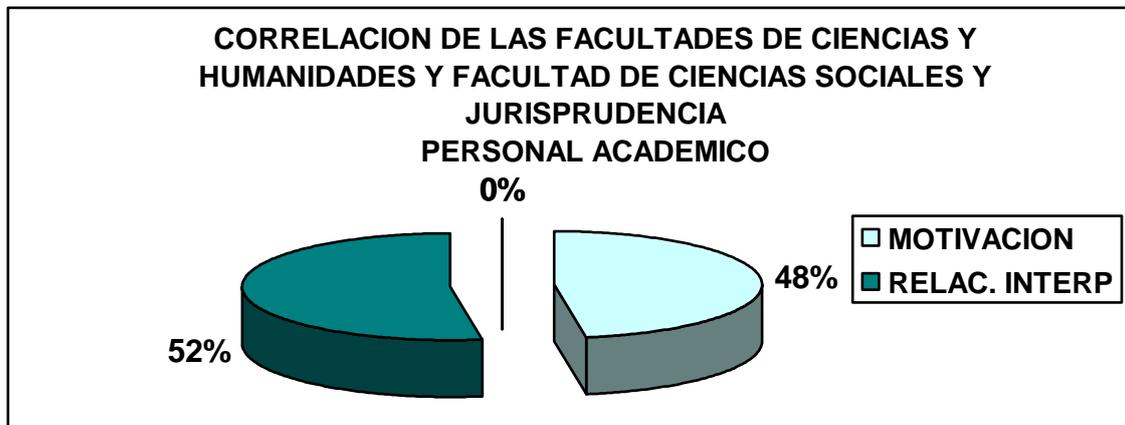
Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO					Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FCCSSJ "B3"	Resultados	208	371	268	102	FMP "D3"	Resultados	212	395	264	39
	DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO						DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	28	167	329	220		Resultados	42	216	342	128

**CUADRO N° 26 CORRELACIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR ESTUDIANTES EN EL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES DE MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE Y MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO					Áreas Exploradas Facultad	DESEMPEÑO ACADEMICO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
FMO "C3"	Resultados	191	357	339	63	FMP "D3"	Resultados	212	395	264	39
	DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO						DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO				
		1	2	3	4			1	2	3	4
	Resultados	71	228	313	148		Resultados	42	216	342	128

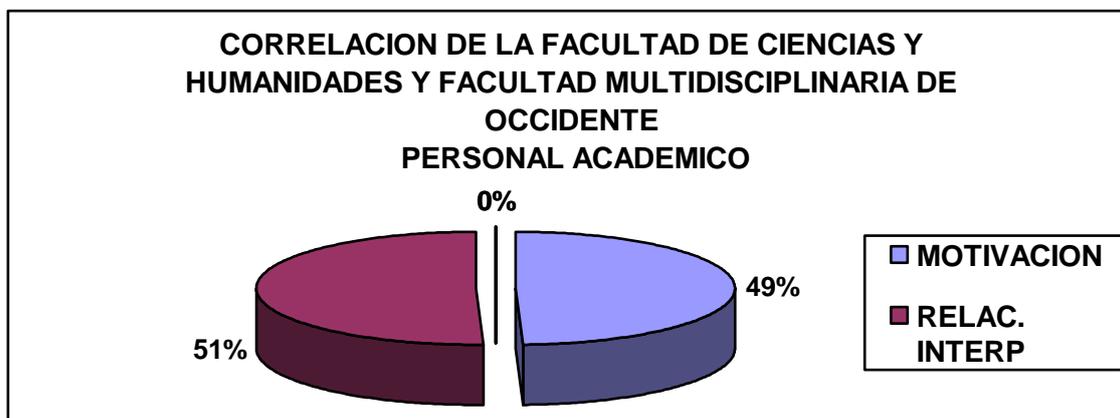
## GRAFICAS CORRELACIONALES SOBRE LA MOTIVACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES EN EL PERSONAL ACADEMICO DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS.

GRAFICO N° 27



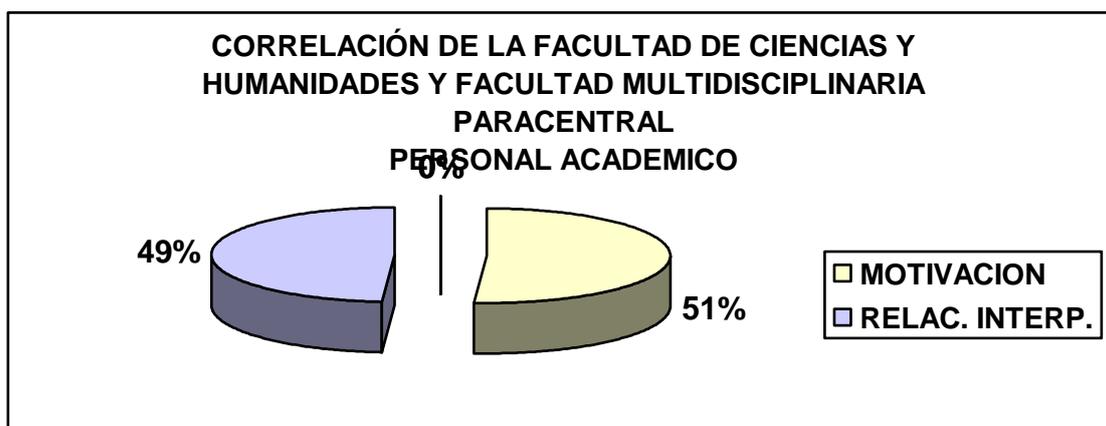
Al correlacionar las categorías en las facultades de humanidades y jurisprudencia se refleja que las relaciones interpersonales influyen ante el nivel de motivación que el personal académico posea en sus puestos de trabajo.

GRAFICO N° 28



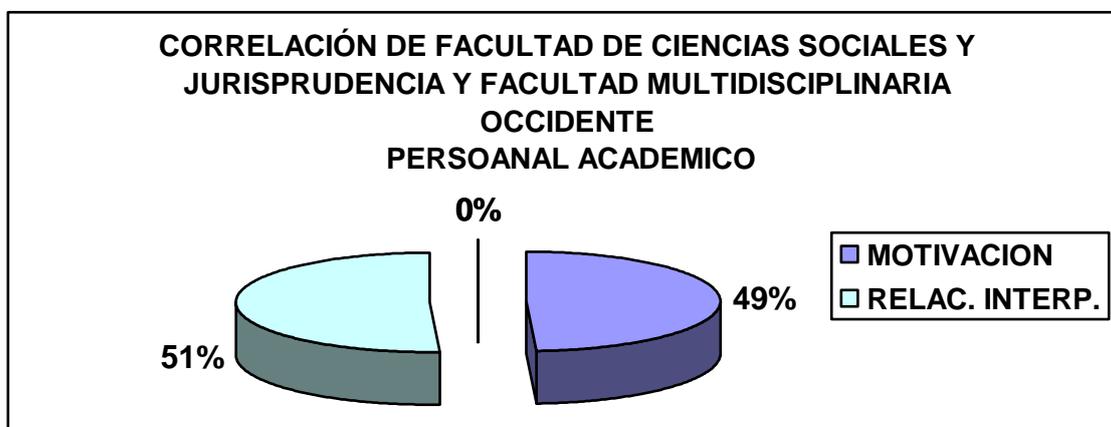
Para el personal académico de la facultad de humanidades y de occidente las relaciones interpersonales intervienen en el nivel de motivación que presenten para desarrollar sus actividades laborales.

**GRAFICO N° 29**



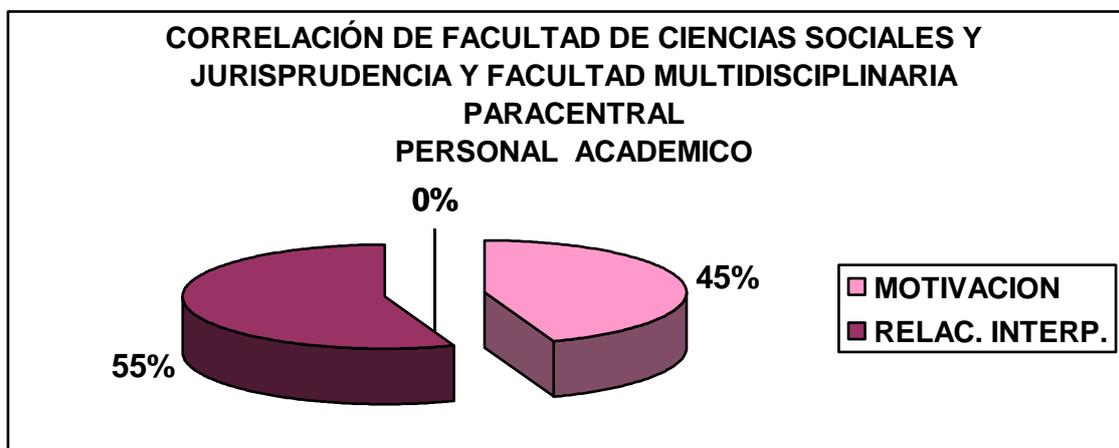
Al relacionar las categorías de motivación y relaciones interpersonales en las facultades de humanidades y multidisciplinaria Paracentral influye en mayor grado el nivel de motivación ante las relaciones interpersonales.

**GRAFICO N° 30**



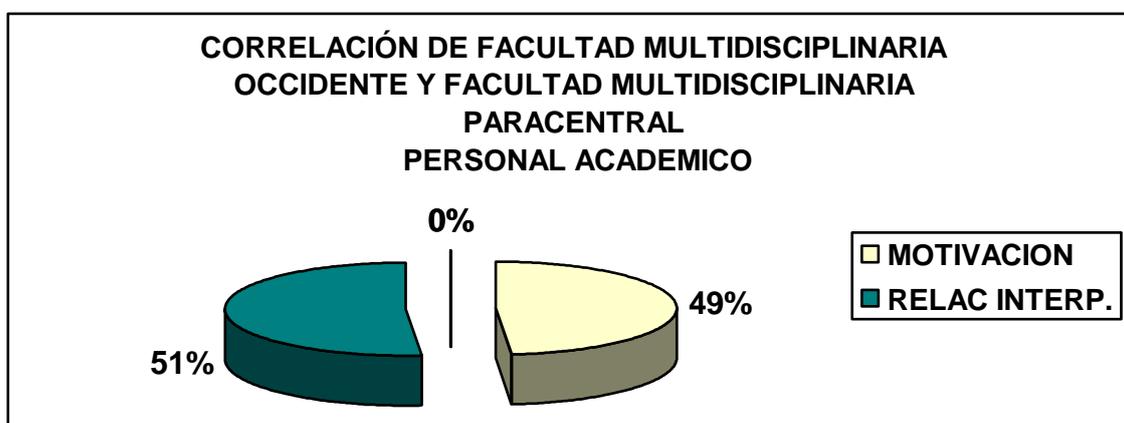
Las relaciones interpersonales en el personal académico de las facultades de jurisprudencia y multidisciplinaria de occidente sobresalen significativamente ante el nivel de motivación que poseen para sus actividades laborales, aunque la diferencia es mínima.

### GRAFICO N° 31



Para el personal académico de jurisprudencia y Paracentral las relaciones interpersonales influyen mayormente ante la motivación acerca de su puesto de trabajo que el mismo posee.

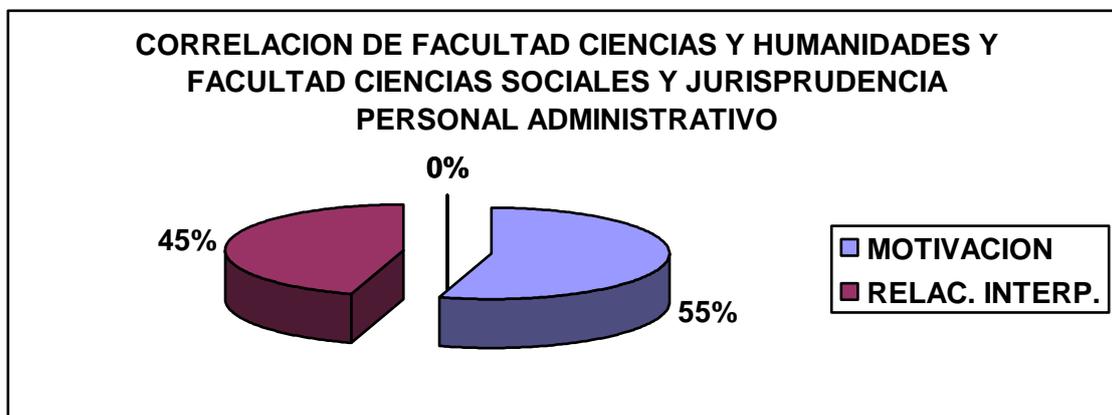
### GRAFICO N° 32



Se puede observar que las relaciones interpersonales han influido en un mínimo sobre el nivel de motivación en el personal académico de Occidente y Paracentral.

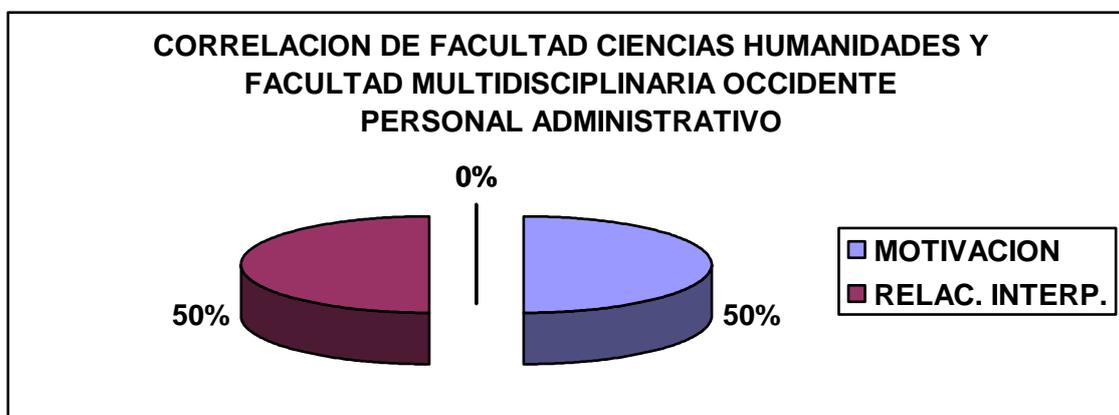
## GRAFICAS CORRELACIONALES SOBRE LA MOTIVACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVOS DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS

**GRAFICO N° 33**



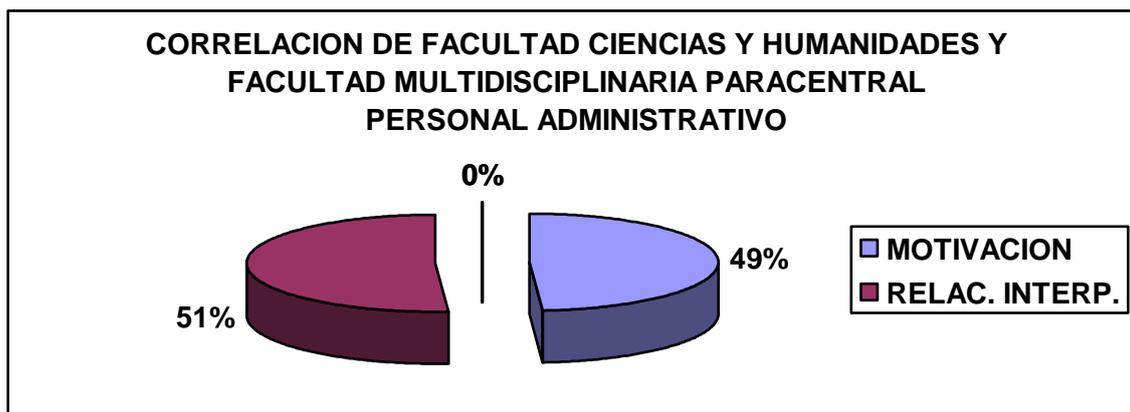
El grado de motivación en el personal administrativo de las facultades de humanidades y jurisprudencia no ha influido positivamente en el establecimiento de relaciones humanas satisfactorias.

**GRAFICO N° 34**



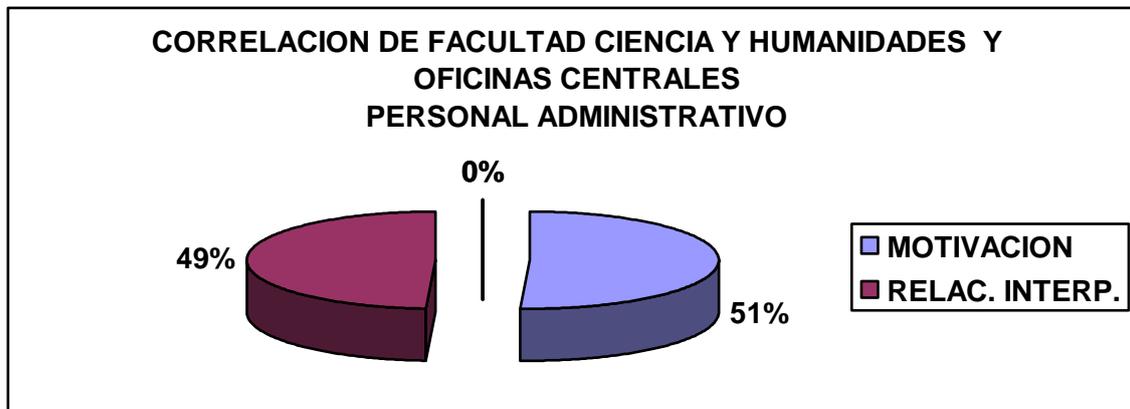
En el gráfico se muestra que entre las categorías de motivación y relaciones interpersonales en el personal administrativo de humanidades y occidente existe correlación, ya que se infiere que el grado de motivación coincide en las relaciones interpersonales que se manifiestan en ambos ambientes de trabajo y viceversa

**GRAFICO N° 35**



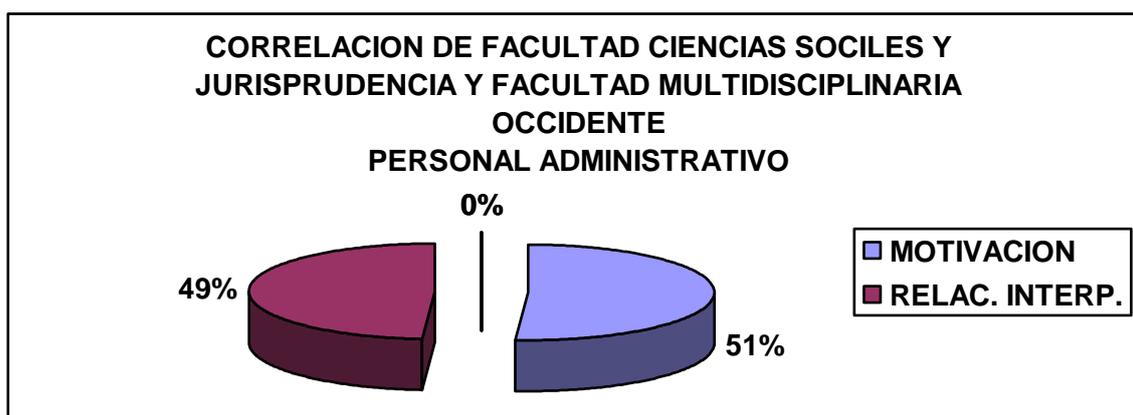
En la correlación del personal administrativo de humanidades y Paracentral la categoría de relaciones interpersonales ha sobresalido más que el nivel de motivación que estos poseen en su área de trabajo.

**GRAFICO N° 36**



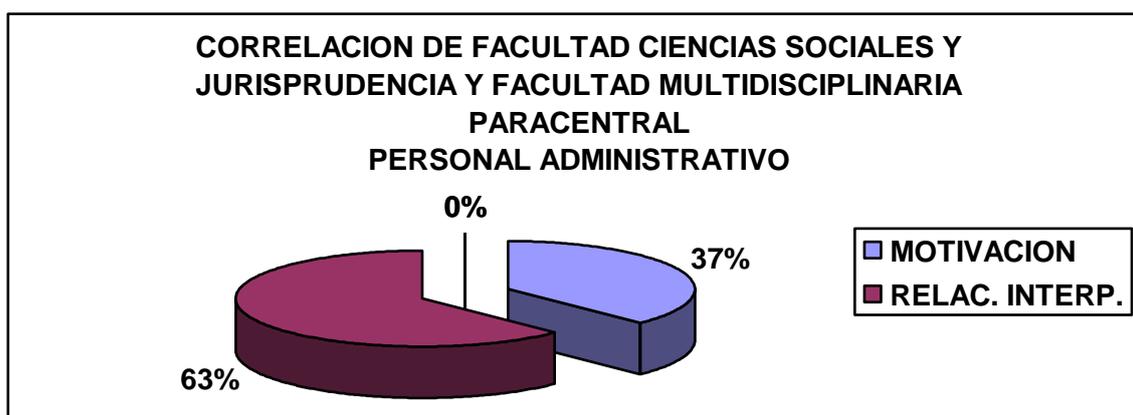
El nivel de motivación en el personal administrativo de humanidades y oficinas centrales Predomina más que el desarrollo adecuado de relaciones humanas.

**GRAFICO N° 37**



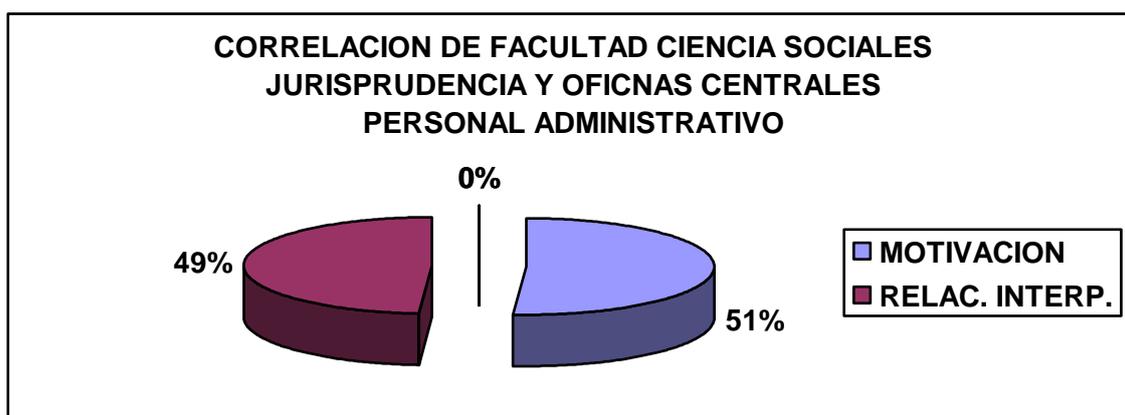
En el personal administrativo de jurisprudencia y occidente el grado de motivación es mayor que el establecimiento de las relaciones humanas.

**GRAFICO N° 38**



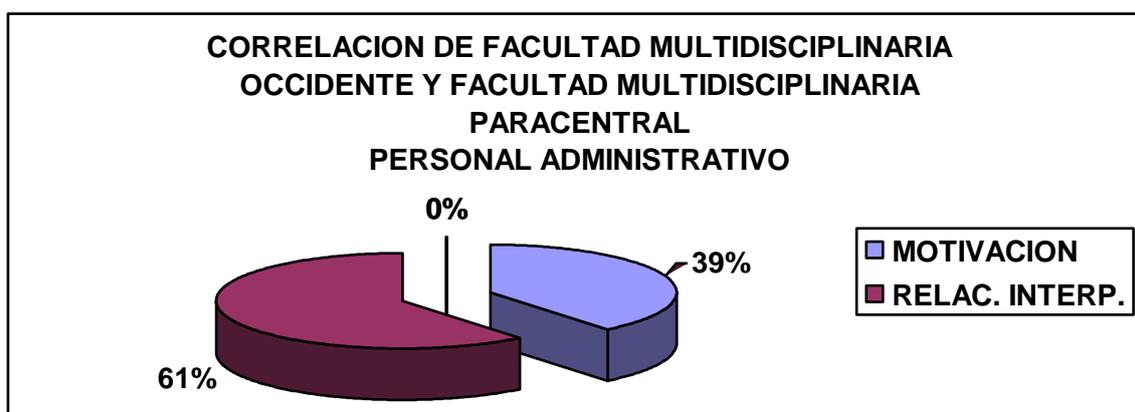
El grafico presenta que no existe una relación entre las relaciones interpersonales y el nivel de motivación que el personal administrativo de jurisprudencia y Paracentral puedan tener.

**GRAFICO N° 39**



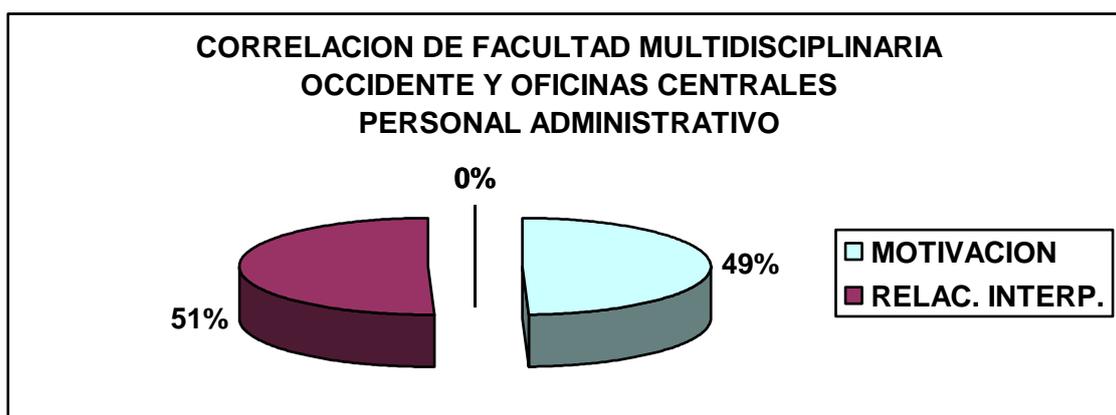
El grado de motivación en el personal de jurisprudencia y oficinas centrales es mayor que las relaciones interpersonales en su puesto de trabajo, lo cual puede influir positiva o negativamente en el desempeño laboral.

**GRAFICO N° 40**



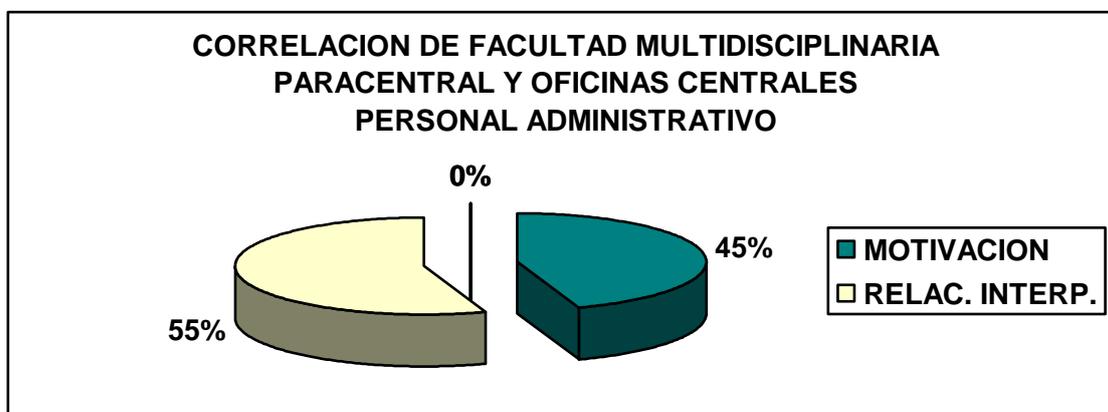
Las relaciones interpersonales no han intervenido en un alto grado de motivación en el personal de las multidisciplinarias de occidente y Paracentral, esto posiblemente se deba a que se encuentran inmersos otros elementos como personales, laborales (falta de incentivos, reconocimientos), etc.

**GRAFICO N° 41**



En el personal administrativo de la facultad de occidente y las oficinas centrales han sobresalido el establecimiento de las relaciones interpersonales entre sus compañero de trabajo, con sus jefes y con alumnos ante la el nivel de motivación que posiblemente podrían tener a nivel personal.

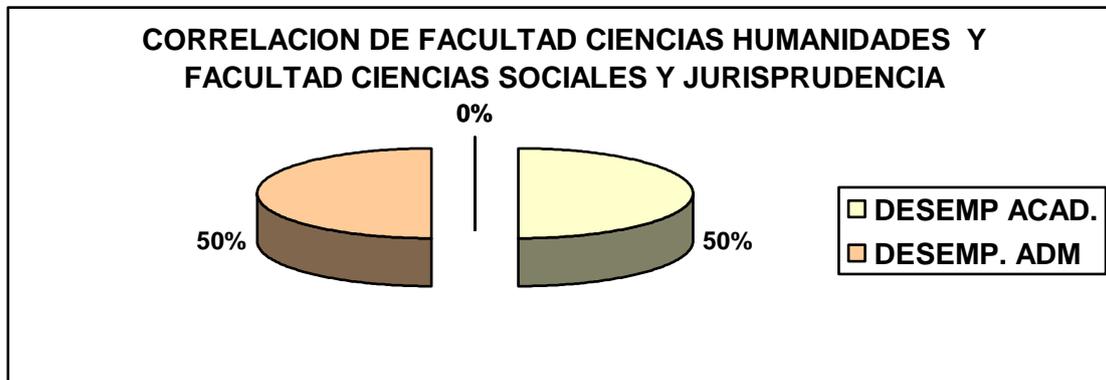
**GRAFICO N° 42**



Se puede observar en la grafica que la categoría de relaciones humanas en el personal administrativo de la facultad Paracentral y oficinas centrales no ha influenciado tanto a que exista un nivel de motivación adecuado en cada uno de los trabajadores en su puesto de trabajo.

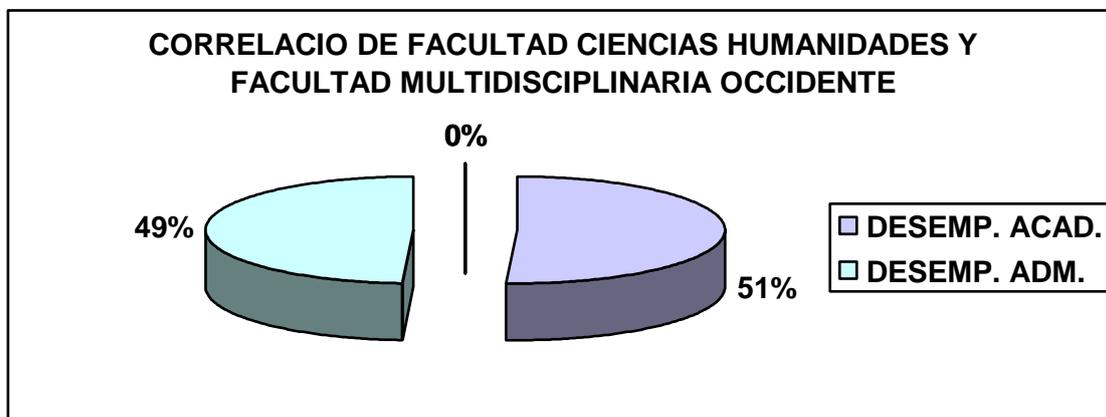
## GRAFICAS CORRELACIONALES SOBRE EL DESEMPEÑO ACADEMICOS Y ADMINISTRATIVO SEGÚN LAS OPINIONES DE ESTUDIANTES DE LAS FACULTADES SELECCIONADAS

GRAFICO N° 43



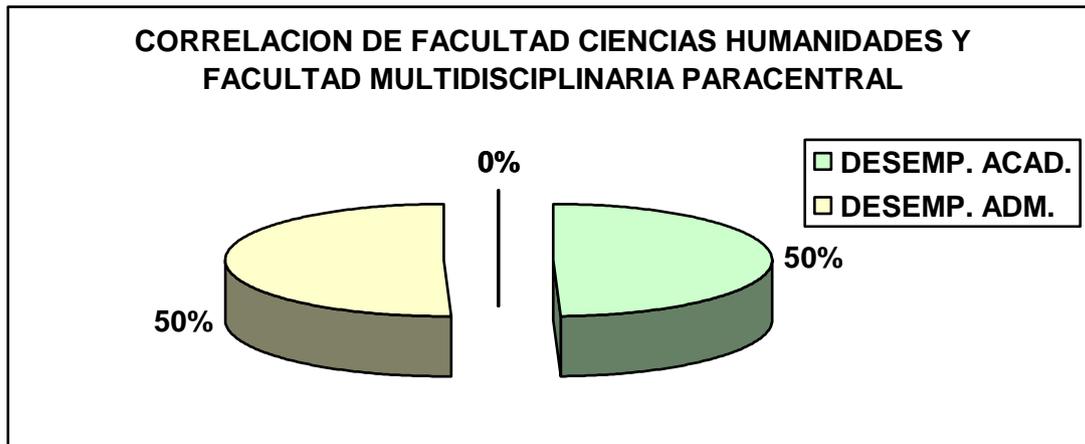
Al correlacionar los datos obtenidos por la percepción de los estudiantes, tanto del desempeño laboral de académicos como administrativos se puede observar que los resultados obtenidos son equitativos entre estos.

GRAFICO N° 44



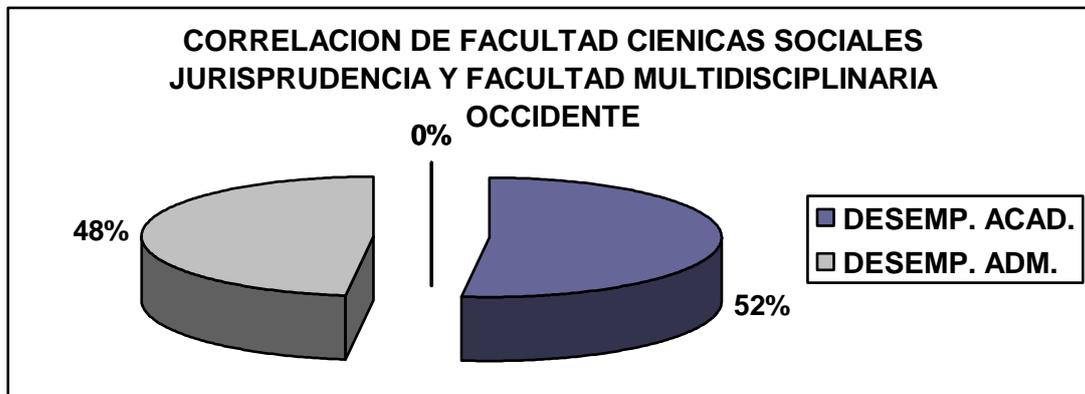
Según las opiniones de los estudiantes al evaluar el desempeño laboral de académico como administrativos es mejor el desempeño del personal académico por diversas razones: brindan tiempo en sus asesorías, procuran que la clases sean novedosas o creativas. No así el desempeño laboral del personal administrativo pues consideran que en ocasiones no brindan una atención adecuada.

**GRAFICO N° 45**



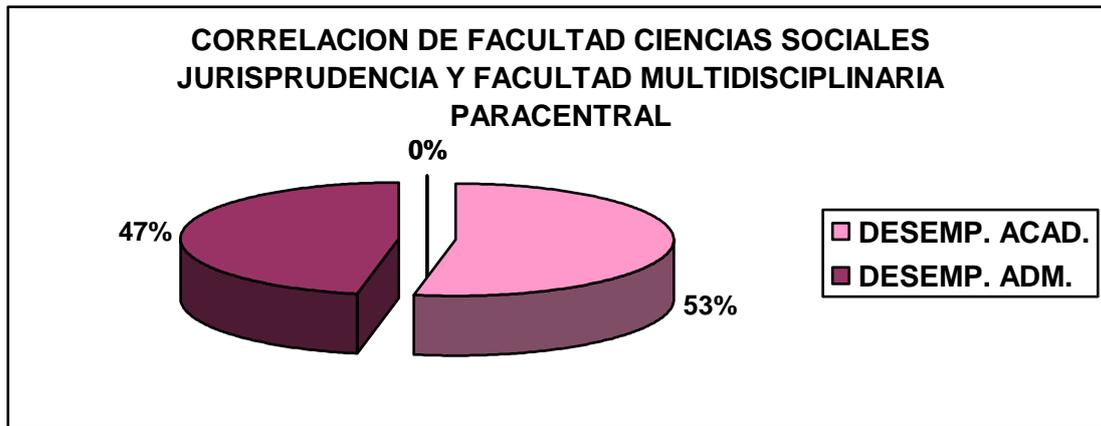
Se puede ver que según la grafica hay una relación entre el desempeño laboral del personal académico y el desempeño laboral del personal administrativo de las facultades de humanidades como la multidisciplinaria Paracentral, esto de acuerdo a las opiniones obtenidas de los estudiantes.

**GRAFICO N° 46**



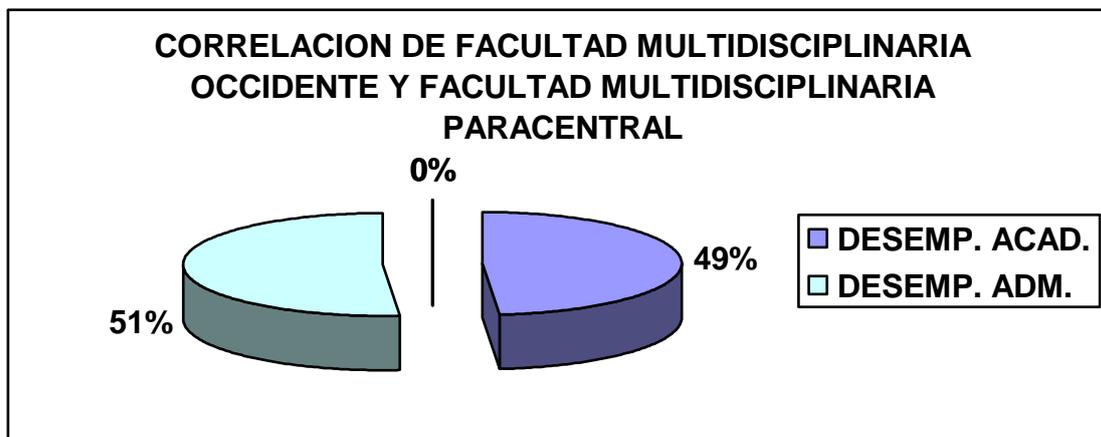
En las facultades de jurisprudencia y de occidente la evaluación realizada por los estudiantes refleja que es mejor el desempeño laboral de los académicos esto posiblemente se deba que consideran que es mas adecuada la atención que reciben que la que brinda el personal administrativo.

**GRAFICO N° 47**



El desempeño laboral del personal académico es evaluado por los estudiantes como mejor ante el desempeño del personal administrativos ya que consideran que no suelen dar en el tiempo estipulado para la entrega de algún documento así como la información a veces no es dada de forma adecuada.

**GRAFICO N° 48**



Al correlacionar el desempeño laboral del personal académico y administrativo según las opiniones dadas por los estudiantes ha sobresalido el desempeño administrativo pero no de forma adecuada ya que consideran que en ocasiones este desempeño no el más idóneo.

## CRONOGRAMA

TIEMPO  ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<del>Elaboración del Proyecto</del>				X	X																							
Investigación Documental					X	X	X																					
Elaboración de Instrumentos								X																				
Validación de Instrumentos									X																			
Aplicación de Instrumentos										X	X	X	X															
Recolección de Datos														X	X	X												
Análisis e Interpretación de Datos																	X	X	X	X								
Recomendaciones y Propuesta de Programa Correctivo																					X	X	X					
Elaboración de Informe final																									X	X		
Defensa																												X

## **BIBLIOGRAFÍA**

A. Petrovsky. Psicología General.

Actitudes en las relaciones humanas.com

Comportamientos en las relaciones interpersonales.com

Frank J. Landy; Jeffrey M. Conte. Psicología industrial, introducción a la psicología industrial y organizacional 1° Edición Mc Graw Hill 2005

Harry y Sullivan, Psicología Estadounidense, la teoría interpersonal.

J. P. Bronckart. Teoría del Lenguaje

Editorial Herder Barcelona 1980.

James C. Emeris. Sistema de Planeamiento y Control en la Empresa.  
Edición México- Buenos Aires

Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11° Edición. Mc Graw Hill. México, 1999.

Keith Davis; John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo 10° Edición Mc Graw Hill. Pág.

La psicologiaylaselacioneshumnas.com

Margaret H. Defluer, Patricia Keaney, Timothy G. Plax, Melvín L. Defleur.  
Fundamentos de Comunicación Humana 3° Edición México 2005 Mc Graw Hill.

psicologia\_clinica.com; aut. Diana gomez

Redding y otros. [www.comunicacion\\_organizacional.org](http://www.comunicacion_organizacional.org)

Solana Ricardo F.. Administración de Organizaciones.  
Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.

Stoner, James; Freeman, R. Edgard y Gilbert Jr. Daniel R. Administración 6°  
Edición Editorial Pearson. México, 1996.

Vigotsky, Teorías Psicosociales

[www.spapex.org/lenguaje.htm](http://www.spapex.org/lenguaje.htm)-44k

Liada Natalia Calderón Astorga...[lenguaje.htm](http://www.spapex.org/lenguaje.htm)-45k

[www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje.shtml)

[www.gratisweb.com/sptl/comunico.html](http://www.gratisweb.com/sptl/comunico.html) - 101k

[www.Desarrollodellenguaje en el niño.com](http://www.Desarrollodellenguaje.en.el.niño.com)

[www.etapasdedesarrollo.com](http://www.etapasdedesarrollo.com)

[www.tipos\\_lenguaje.com](http://www.tipos_lenguaje.com)

[www.queeslacomunicación//.com](http://www.queeslacomunicación//.com)

Lesikar. [www.comunicacion\\_organizacional.org](http://www.comunicacion_organizacional.org)

[www.motivacionlaboral.galeon.com](http://www.motivacionlaboral.galeon.com)

[es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

[www.psicoadictiva.com/articulos](http://www.psicoadictiva.com/articulos)

[www.psicologiadeltrabajo\\_actitudes//.com.htm](http://www.psicologiadeltrabajo_actitudes//.com.htm)

[www.relaciones\\_humanas.com](http://www.relaciones_humanas.com)

“carmen cinfuentes”