

INTRODUCCIÓN

Debido a los niveles de competitividad que existe en el sistema financiero venezolano, es necesaria la eficiente interacción entre sus trabajadores y los clientes ya que el talento humano y sus conocimientos representan su recurso más importante, de ello depende su éxito o fracaso. Así mismo las organizaciones son partícipes directos en las motivaciones de sus empleados, reconocer sus logros e incentivándolos a continuar, de ésta manera contribuirá a mejorar el espíritu de trabajo y a participar con entusiasmo en las actividades asignadas tanto individuales como del equipo de trabajo.

Es importante señalar que las empresas dependen de su gente, es por ello que las relaciones interpersonales son clave para la obtención de un mayor rendimiento, entender la naturaleza humana y comprender el comportamiento de las personas hará que se cree un clima armonioso donde los empleados se sientan bien consigo mismos, es decir, un ambiente de trabajo que estimule y apoye altos niveles de desempeño y donde el trabajo los ayude a satisfacer sus necesidades personales. Así mismo se debe tener en cuenta que un equipo de trabajo con prácticas sanas de interacción puede lograr excelentes resultados.

Para una mayor comprensión de la investigación, el mismo se desarrolló en cinco capítulos planificados sistemáticamente con la firme intención de obtener resultados que puedan orientar a recomendar estrategias y acciones que fortalezcan las relaciones

interpersonales en la Agencia Mérida del Banco Sofitasa, Banco Universal, a continuación se detallan:

El Capítulo I el cual comprende la descripción de la problemática de estudio, los objetivos planteados, la justificación y el alcance de la investigación.

El Capítulo II contiene el marco referencial, producto de la revisión bibliográfica y refiere a estudios previos, teorías de importantes científicos y estudiosos, así como también las bases legales que sustentan la investigación.

El Capítulo III marco metodológico, a seguir, describe la metodología aplicada, el modelo de la investigación, el diseño aplicado en cuatro fases los cuales son: el diagnóstico, conocimiento, determinación de los resultados y recomendaciones; además detalla los informantes claves, las técnicas de recolección de información, validez, confiabilidad y análisis de los datos. Es importante hacer mención que la investigación se enmarcó bajo el método de acción participante.

El Capítulo IV corresponde al diagnóstico de la situación planteada a través del análisis e interpretación de los resultados, se presenta el diagnóstico que respalda el plan de acción y las respectivas conclusiones.

El Capítulo V concierne a las conclusiones a las que se llegó de la investigación realizada y a su vez expresa las recomendaciones que se consideran necesarias para mitigar las debilidades encontradas.

Finalmente se encuentran expresadas las referencias bibliográficas utilizadas, así como también los respectivos anexos que sustentan la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Todas las instituciones financieras son parte fundamental de cualquier economía a nivel mundial y Venezuela no es la excepción; se encuentran en una constante competencia entre sí para ser reconocidos como los mejores y obtener los resultados esperados por la alta gerencia, y aún cuando todos ofrecen los mismos productos y servicios, deben marcar la diferencia adaptando tecnologías de última generación y contratando personal calificado y profesional a quienes les imparten capacitación y herramientas necesarias para brindar la mejor atención. Al respecto, Chiavenato (2.002) nos dice "... las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo." (p.4). Bajo ésta perspectiva, cada organización establece su política y filosofía más adecuada a sus necesidades, para ello el Departamento de Recursos Humanos desempeña un rol importante, con una adecuada planificación estratégica éste cumplirá con el objetivo de seleccionar a las personas más calificadas que posean una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo,

compartiendo junto con la empresa los retos que se puedan presentar y así poder cumplir con los objetivos particulares y generales.

Por naturaleza los seres humanos somos sociales, sin embargo, no siempre es fácil hablar con los demás y expresar nuestras opiniones o sentimientos. Según la raíz latina *comunicare*, el comunicarse significa hacer en comunión, dar a conocer, por eso existe una gran diferencia entre ser eficaz en la comunicación y saber transmitir el mensaje que se quiere. La comunicación supone más que el intercambio verbal directo o indirecto, constituye uno de los procesos de la vida del hombre, siendo capaz de afianzar su propia identidad para interactuar con la sociedad y compartir una cultura, permitiendo el acceso al conocimiento, la organización del pensamiento, la representación de una realidad social, la regulación de conductas y el sentido de las relaciones interpersonales.

Desde éste punto de vista, los seres humanos pueden desarrollar acciones que propician transformaciones sociales, permitiendo la oportunidad de dialogar, reflexionar, decidir, cuestionar y cambiar las propias opiniones para construir nuevas que pudieran favorecer a todos, sin embargo, surgen elementos que causan inconformidades o barreras comunicacionales que conlleva a cortar relaciones con otros seres humanos. Por consiguiente, para mantener un clima armonioso en cualquier organización, empresa o grupo familiar es necesario promover y mantener buenas relaciones.

Es de hacer notar que todas las actividades humanas están regidas por el tiempo y la correcta utilización determina el éxito o el fracaso, no obstante, estos dependen en gran parte de la cooperación de otras personas, a través de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, se puede construir un nivel de confianza y apoyo que conllevaría a adoptar distintas formas de afrontar los retos tanto individuales como colectivos y de esta forma lograr los objetivos planteados en el menor tiempo posible. Cabe destacar lo que afirma Samuel Gento Palacios (2.000), “La gestión de personal implica el aprovechamiento de sus empleados para liberar todo el potencial que poseen, con el fin de

mejorar permanentemente la propia empresa.” (p.44). En éste sentido, los gerentes deben tomar en consideración los niveles de desempeño, destrezas y capacidades de cada miembro de su equipo de trabajo, aplicar con eficacia el talento que tienen sus trabajadores, con la finalidad de mitigar las posibles debilidades que puedan afectar el buen desenvolvimiento de las labores diarias y que de una u otra forma pueda perturbar el ambiente de trabajo y por consiguiente el retraso del cumplimiento de los objetivos.

Bajo ésta perspectiva, Reyzábal (2.001) expresa “Todas las sociedades humanas o grupo de animales, se organizan entre sí gracias a la comunicación, es decir al conjunto de situaciones mediante los cuales los individuos entablan contacto y se transmite información” (p. 11). Por lo antes expuesto, se deriva que la calidad de la relación con los demás dependerá de la buena comunicación que se tenga.

En efecto, siendo la comunicación el medio que facilita la unificación de las organizaciones, tiene como función realizar cambios significativos que hagan vital la información y por ende el logro de las metas fijadas. Como puede entenderse, la comunicación no solo permite el intercambio de información sino también hace posible el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, incidiendo en el desempeño laboral de cualquier empresa.

En éste contexto, las relaciones interpersonales son consideradas el pilar para crear y mantener entre las personas vínculos amistosos y cordiales, basados en ciertos criterios aceptados por todos, orientado hacia el reconocimiento y el respeto. Es considerado una regla de oro entre las relaciones laborales, creando un ambiente grato, armónico y esperanzador entre los compañeros de trabajo. Es preciso señalar la opinión de Chiavenato (2.002) quien expresa “La diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.” Desde éste punto de vista, gracias a la diversidad que caracteriza al ser

humano, sus diferencias de opiniones, cualidades, percepciones y comportamientos favorecen a la organización, puesto que son partícipes activos de los cambios y retos que deben afrontar las empresas.

Retomando lo planteado, en las instituciones bancarias la comunicación entre sus miembros y los clientes se hace fundamental, ello conlleva a la unidad, armonía y productividad. En el caso del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida se observa que existen debilidades para aplicar la buena comunicación y crear un buen ambiente de trabajo, en virtud de dicha afirmación, es importante destacar que las relaciones interpersonales nos conduce a cambiar el clima empresarial, comunicando eficientemente y trabajando en equipo, en atención a ésta perspectiva Pierre y Lucien (1.997) opinan “Las relaciones interpersonales constituyen a la convivencia, resultante de un equilibrio armónico de acciones realizadas, por quienes comparten un espacio, unos objetivos, un proyecto común”. (p. 9). Evidentemente podemos resaltar que las relaciones interpersonales son importantes para el desarrollo de la personalidad de cualquier individuo, al destacar que la conexión que se establece de una persona a otra promueve un intercambio de procesos físicos, mentales y psicológicos. Bajo estas circunstancias, una manera de conducir al personal de la institución objeto de estudio, es proceder de forma efectiva con una actitud de servicio, fortaleciendo las relaciones interpersonales a través de la interacción que se ejerce entre las personas, expresando sentimientos positivos y palabras amenas hacia los clientes con quienes se comparte diariamente.

La alta gerencia del Banco Sofitasa Banco Universal, asigna a cada agencia o sucursal bancaria objetivos cuantitativos y cualitativos a cumplir y es allí donde los trabajadores juegan un papel importante para el logro de éstos, en cuanto a su desempeño, profesionalismo, talento, destrezas, comunicación e interacción con sus compañeros de trabajo y así repercute hacia los clientes, por consiguiente, el tema de las relaciones interpersonales debe abordarse en todo momento puesto que son parte de la esencia del ser humano, es por ello que surgen las siguientes interrogantes ¿Se puede determinar si las

relaciones interpersonales de los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida incide en la cartera de clientes?, ¿Es posible conocer las relaciones interpersonales de los empleados del Banco Sofitasa Agencia Mérida y su incidencia en la cartera de clientes? ¿Se podrá recomendar acciones y estrategias para fortalecer las relaciones interpersonales y que a su vez incida favorablemente en la cartera de clientes?.

1.2 Objetivo General

Establecer la incidencia de las relaciones interpersonales de los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida en el incremento de la cartera de clientes.

1.3 Objetivos Específicos

1. Conocer las relaciones interpersonales de los empleados del Banco Sofitasa Agencia Mérida y su incidencia en la cartera de clientes.
2. Determinar si las relaciones interpersonales de los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida incide en la cartera de clientes.
3. Recomendar acciones o estrategias para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y que a su vez incida favorablemente en la cartera de clientes.

1.4 Justificación

El hombre cuenta con la capacidad de aprender nuevos patrones de comportamiento, para ello se debe reflexionar sobre lo que orienta la conducta humana, es por ello que uno de los fines principales de las relaciones interpersonales es fomentar la convivencia, de forma que se logre el entendimiento y comprensión con otras personas. Ciertamente el ser humano no es autosuficiente, por lo que en numerosas ocasiones precisa de otras personas para poder cubrir sus necesidades y esto es aplicado en todas las sociedades, sus miembros deben relacionarse.

Ahora bien, ésta investigación es relevante por varias razones entre ellas el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida y su incidencia de forma favorable en la cartera de clientes, así mismo, repercutirá positivamente en el clima organizacional, permitiendo que fluya la comunicación e interacción entre empleados-empleados y empleados-cliente.

Cabe considerar que las relaciones interpersonales son parte del diario vivir y pueden aplicarse en cualquier ámbito, por lo que se propone la aplicación de ésta herramienta, con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo y ser más cordiales y serviciales con los clientes, lo que conllevaría a optimizar los resultados gerenciales, haciendo que los trabajadores se encuentren satisfechos con las labores propias de su rol dentro de la empresa.

Es preciso señalar que todas las instituciones son vulnerables a los cambios tanto externos como internos que exigen cada vez más de las destrezas de su personal, es por ello que el conocimiento y aplicación de las relaciones interpersonales apoyarían de gran

manera en la aceptación de los nuevos retos para continuar avanzando en el incesante mundo financiero, por tanto apoyaría de manera directa la gestión de cumplimiento de meta asignada a las distintas gerencias, así como también optimizaría la calidad del servicio hacia sus clientes, por otro lado motivará a sus trabajadores, reconociendo sus esfuerzos y habilidades en el papel que desempeñan dentro de la empresa, convirtiéndose así en un integrante aún más valioso del equipo de trabajo. Así mismo, permitirá además una comunicación eficaz, que minimizarían los conflictos y aumentaría el respeto de los diferentes puntos de vistas, creando un ambiente armonioso, generando relaciones satisfactorias que permitirían a cada individuo lograr sus metas individuales y por ende los de la organización.

Entender que las relaciones interpersonales son parte fundamental en el desarrollo de las actividades diarias, se convertiría en apoyo fundamental para la optimización de los resultados, promoviendo así un ambiente de trabajo placentero y estimulante para el talento humano. Al mantener abierto los canales de armonía, entendimiento, confianza y respeto se lograrán diálogos provechosos entre los trabajadores independientemente del nivel jerárquico que posean, logrando así alcanzar resultados beneficiosos para todos, por consiguiente, no hay duda que el conocimiento pleno del significado de las relaciones interpersonales y sus beneficios son el elemento clave y esencial para lograr el éxito que toda organización persigue.

Es por ello que los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida, deberían tomar en cuenta lo resaltante e indispensable que es la práctica de las relaciones interpersonales para el cumplimiento de sus actividades diarias y que además conllevará a mantener un clima organizacional favorable para todos y por consiguiente mejorar la calidad en el servicio el cual incidirá en el incremento de la cartera de clientes.

1.5 Alcance de la Investigación

La presente investigación tiene como propósito recomendar acciones y estrategias que puedan fortalecer las relaciones interpersonales, la comunicación y sana interacción entre los empleados del Banco Sofitasa, Banco Universal en la Agencia Mérida y que a su vez beneficiará a la institución en la ciudad de Mérida a través de la optimización del servicio incidiendo favorablemente en el incremento de su cartera de clientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

El presente capítulo tiene como objetivo analizar e interpretar investigaciones y conceptos teóricos que lleven a comprender la importancia de las relaciones interpersonales para el incremento de la cartera de clientes en el Banco Sofitasa Banco Universal en la Agencia Mérida; es de acotar que del mismo no hay suficientes antecedentes, sin embargo se tomarán referencias de los que han hecho hincapié en fomentar las relaciones humanas como estrategia empresarial y tengan similitud con la situación planteada, entre los cuales cabe destacar los análisis interpretativos que a continuación se mencionan y sirven de apoyo teórico al considerarse relevantes en relación al estudio.

Arias Galicia Fernando (2.001), Profesor investigador de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, en su trabajo titulado “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento”, se enmarcó en los elementos que pueden propiciar las organizaciones para aumentar el compromiso y la intención de permanencia de los trabajadores en la organización. De acuerdo con la estructura metodológica del estudio, el

mismo se desarrolló a través de un modelo con base en ecuaciones estructurales, aplicando el instrumento del cuestionario para la recolección de los datos donde se basó en los temas de compromiso personal hacia la organización, intención de permanencia, clima organizacional, apoyo percibido de la organización y socialización, obteniendo como resultado que el factor más importante para el logro de los objetivos es el apoyo necesario que la organización pueda ofrecer a los empleados, no solo como factor importante para la empresa sino que también sean consideradas como personas.

En éste contexto tiene estrecha relación con la investigación, puesto que asume la importancia del conocimiento por parte de la empresa de las necesidades y motivaciones de su personal como seres humanos que son, lo cual repercute directamente en los resultados financieros.

Así mismo, Gascó Gascó José Luis (1.994), Universidad de Alicante España, Departamento de Organización de Empresas, en su tesis doctoral “Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo e integrado. Una aproximación a la realidad de la provincia del Alicante”, orientó su estudio en la necesidad de utilizar el recurso humano en términos de innovación y flexibilidad para que favorezcan la adaptabilidad eficaz y rápida de la empresa a los distintos cambios que se están produciendo. Tomando en cuenta la metodología utilizada a través de la tabulación de variables y análisis de correspondencias múltiples como herramienta de representación, resaltó que los cambios son inevitables y condicionan la función del personal, por lo que requiere de una planificación estratégica que permita que su recurso humano reaccione ante las circunstancias que se presenten en el futuro, así como también encaminar a los trabajadores a proyectos que orienten su integración, suponiendo una sinergia entre lo social y lo económico, es decir, un entendimiento entre la empresa y el trabajador .

Ésta investigación se relaciona con el tema de estudio puesto que toma en cuenta la importancia del recurso humano para la optimización de los objetivos organizacionales de acuerdo a los cambios a los que debe adaptarse en el día a día.

Cabe considerar el estudio realizado por Quintero L. Rosa E. (2008), titulado “Acciones participativas para el fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales de los Docentes” tuvo como la finalidad la aplicación de un plan de acción participativo para fortalecer las relaciones interpersonales de los directivos docentes de la Escuela Básica “Estado Apure” Municipio Santos Marquina Tabay Estado Mérida. El mismo se desarrolló en cinco etapas: diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y sistematización. La investigación se enmarcó bajo el método de acción participante, para la recolección de datos aplicó el instrumento de entrevista dirigida a los docentes y directivos, además utilizó dos guías de observación, una para verificar conductas y la otra para verificar actitudes, de las cuales realizó el análisis cualitativo de los instrumentos. Del estudio realizado encontró deficiencias en la comunicación y no aplicación de buenas relaciones interpersonales, por consiguiente, desarrolló actividades para fortalecer éstos vínculos, logrando un cambio favorable en las actitudes y comunicación efectiva entre los directores y docentes.

Sobre lo expuesto en la investigación antes señalada se corresponde con éste estudio ya que se enfoca en la importancia de la comunicación y las relaciones interpersonales entre un grupo de individuos, el cual persigue fomentar vínculos amistosos y cambios satisfactorios en sus actitudes y por consiguiente mejorar el ambiente de trabajo.

2.2 Bases Teóricas

A través de la historia se ha hecho notorio lo versátil, único y característico que es el ser humano, este ha desarrollado capacidades y destrezas de acuerdo a sus necesidades, lo que

le ha permitido permanecer y fortalecerse en la tierra, en comparación a otros seres vivos, resulta claro que el hombre ha aprendido y desarrollado conductas que le han ayudado a relacionarse con otras personas. Bajo ésta perspectiva, Barrionuevo y Martínez (1964) afirman que "...al hombre no le basta, como al animal, con estar en el mundo: además procura comprenderlo y hacerlo más cómodo a sus deseos de vivir." (p. 13), de modo que el ser humano construye un mundo adaptándolo a sus propios intereses y para ello el convivir en sociedad es la clave.

Tomando en cuenta la naturaleza humana, el hombre ha demostrado su adaptabilidad, fortaleciéndose ante las circunstancias desfavorables y aprendiendo de ellas, desarrollando su creatividad y su capacidad de entendimiento. Bajo éste punto de vista Chiavenato Idalberto (2.000), indica:

"...surgen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas:

1. *El hombre como ser que realiza transacciones*, puesto que no solo recibe insumos del ambiente y actúa ante ellos, sino que también adopta una actitud proactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente y, muchas veces, provocándolos.
2. *El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo*, ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.
3. *El hombre como modelo de sistema abierto*, dirigido hacia objetivos interdependientes con el medio físico y social, e involucrado activamente en transacciones con el ambiente, en la medida que busca sus objetivos. Esto implica que desarrolla capacidades intelectuales de procedimiento (pensar, decidir, etc.) y adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente, y enfrentarlas." (p. 66)

A lo largo del tiempo el individuo ha interactuado con otros individuos influenciando y dejándose influenciar, ha aprendido que no se puede estar totalmente aislado y requiere estar en contacto con otros, es por ello que se mantienen las relaciones interpersonales, es decir, propiciar la buena convivencia y correcto entendimiento entre los hombres.

Ahora bien, en la historia del desarrollo humano se presentaron varias etapas considerables donde se evidencia la evolución del hombre:

- **Período medieval**, presentándose durante los años 1.000 al 1.750, el hombre casi no contaba con las posibilidades de interactuar socialmente; su actividad económica se limitaba a la artesanía ya que sus utensilios eran rudimentarios; debía permanecer bajo los límites de su clase social; si estaban claro de su espiritualidad, confianza y sentido de pertenencia a través de su relación con Dios.
- **La Primera Revolución Industrial**, comprendida entre los años 1.750 a 1.840, dejó atrás los talleres artesanales y dio paso al desarrollo de fábricas donde sus dueños capitalistas contrataban trabajadores asalariados con la finalidad de cubrir las necesidades de un mercado etéreo; los hombres se convierten en seres dependientes de su propio esfuerzo; en cuanto a la religión éste dejó de ser una influencia indispensable; permitió la posibilidad de crecer socialmente; se pone en evidencia la debilidad del hombre ante una economía cambiante.
- **La Segunda Revolución Industrial**, se inició en el año 1.880 hasta el año 1.914, donde se crearon grandes empresas con la finalidad de producir en masa bienes de consumo y minimizar su tiempo de elaboración, las mismas conducidas por profesionales; el cliente es considerado un objeto; cambios considerables de las condiciones sociales y económicas; se involucra la organización y las personas que trabajan juntas; sólo produce la organización, no el individuo; pérdida del sentido de pertenencia en un mundo voluble; disminución de la comunicación con otras personas y por ende se deterioran las relaciones humanas.

- **En la actualidad**, considerada como la tercera revolución industrial, denominada también revolución científico – técnica o revolución de la inteligencia, tuvo sus comienzos a los fines de la II Guerra Mundial (1.945), donde el hombre se ha convertido en un dependiente directo de lo que producimos (consumismo), se necesita de las capacidades y habilidades para relacionarse con los demás individuos; se incrementa la producción masiva para cubrir las demandas que ya no tienen fronteras, siendo así una característica fundamental en nuestros días la aplicación de ciencia y tecnología que permiten el mejoramiento de los procesos productivos.

El Taylorismo

Es importante señalar a uno de los estudios más importantes dentro de la evolución del trabajo donde el trabajador es tomado en cuenta como parte esencial para la producción mejor conocido como El Taylorismo, ideado por el economista e ingeniero Taylor Frederic W. (1.856 – 1.915), quien creó un método racional del trabajo en la organización, trabajo publicado en 1.912 como “Principles of Scientific Management”. Según Barrionuevo y Martínez (1.964) expresan “Taylor “descubre” el factor humano en la industria y procura alcanzar una mayor eficiencia, mejorando el rendimiento de los trabajadores al racionalizar sus tareas” (p. 20), en términos generales, en él establece la aplicación positiva de un procedimiento científico dirigido a estudiar y maximizar eficientemente la relación entre las técnicas modernas de producción industrial y el trabajador, es decir, mayor rendimiento de la mano de obra, organizando el trabajo de acuerdo a su continuidad y proceso, dividiendo sistemáticamente las distintas actividades del proceso, realizando una medición necesaria del tiempo en que pueda realizarse cada tarea, así como también aplicando una técnica de motivación sobre el rendimiento, todo esto con el fin era incrementar la productividad y minimizar los tiempos de producción. Para garantizar que éste método

funcionara, surgió un conjunto de empleados, que se encargaba de la supervisión, organización y dirección del trabajo, estando al pendiente de las labores de los trabajadores.

Dentro de las innumerables investigaciones de las relaciones interpersonales, Frederick Taylor dirigió sus estudios para indagar el porqué del bajo rendimiento de los trabajadores y como incrementar la producción sin afectar la fuerza laboral exigiendo un mayor esfuerzo, revelando en su investigación la importancia del factor humano en la industria, optimizando el rendimiento de los trabajadores, orientando sus esfuerzos en la correcta planificación y eficiencia de las actividades encomendadas, más sin embargo, ésta concepción no fue aceptada del todo por parte de los obreros de la época del siglo XIX, quienes consideraron ésta táctica una explotación por parte de los empresarios para el incremento de la productividad a un bajo costo, esto motivado a la ignorancia en la que vivían ya que no tenían desarrollada la capacidad de reflexionar ni la creatividad para aplicarla en el trabajo puesto que ellos sólo se limitaban a realizar las actividades encomendadas y no más.

Tal como lo expresan Barrionuevo y Martínez (1964) el estudio realizado por Elton Mayo “permitieron corroborar la importancia del hombre, por encima de los factores técnicos:...” (p. 24), de ésta manera se comenzó a entender que el talento humano es esencial para el logro de los objetivos de las empresas y obtener mejores resultados de producción..

Teoría de las Relaciones Humanas o Escuela Humanística

Gracias a las investigaciones realizadas entre los años 1924 y 1927 por la Western Electric Co. en Hawthorne Chicago, donde un cuerpo de científicos e ingenieros de Harvard liderados por Elton Mayo, enfatizaron el hecho irrefutable sobre el aumento

de la productividad a través del mejoramiento de las ambiente de trabajo, satisfaciendo espiritual y psicológicamente a las personas involucradas en ésta investigación. De ésta forma surge la Teoría de las Relaciones Humanas, también conocida como Escuela Humanística, la cual considera los siguientes aspectos:

1. **Necesidad de humanizar y democratizar la administración**, adecuando los conceptos rígidos y mecanicistas a los nuevos patrones de vida, convirtiendo las relaciones humanas en un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. **El desarrollo de las llamadas ciencias humanas**, principalmente la sociología y la psicología. Las ciencias humanas vinieron a demostrar la mala aplicación de los principios de la teoría clásica.
3. **Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin**, contribuyeron a la concepción del desarrollo humanístico en la administración.
4. **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, finalizado en 1927 arrojaron como resultado un cambio en la concepción de la teoría clásica de la administración el cual indicaba que el nivel de producción estaba establecido por la capacidad física o fisiológica del trabajador, la nueva teoría de las Relaciones Humanas plasmaron que las normas sociales y las condiciones favorables que rodean el trabajador incrementan su nivel de eficiencia y competencia y no su capacidad para ejecutar movimientos adecuados en un tiempo previamente establecido, demostrando así que la integración social del individuo en su grupo de trabajo incrementaban la producción.

Teoría X y Teoría Y

Uno de los teóricos más importantes sobre el comportamiento en las organizaciones es el Sr. McGregor Douglas (1.971), quien se dedicó a distinguir dos concepciones sobre la naturaleza humana. En su obra "El lado humano de las organizaciones" plasmó dos formas de pensamiento aplicados por los directivos de las organizaciones a los cuales denominó Teoría X considerando a sus empleados como herramientas de trabajo que sólo se mueven bajo amenaza, mientras que los directivos de la Teoría Y se basan en la premisa de que el obrero quiere y precisa trabajar. A continuación se amplía cada una de ellas de acuerdo a la concepción de la Administración:

Teoría X

También conocida como Estilo Tradicional de Administración, predominó durante décadas en el pasado, basada sobre condiciones erradas de la naturaleza humana. Se refiere al esfuerzo administrativo del grupo organizacional, enfocándose hacia el logro de los objetivos de la organización

Se basó en la creencia de:

- Los incentivos económicos eran considerados la motivación primordial del trabajador.
- Control y administración por parte de la empresa sobre los trabajadores y los incentivos otorgados, convirtiéndolos en agentes pasivos.

- Las emociones humanas son consideradas irracionales y no deben obstruir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, neutralizando y controlando los sentimientos y las particularidades imprevistas.
- El trabajador debe ser estimulado a través de incentivos externos.
- Control rígido sobre los intereses individuales, considerados contrarios a los de la organización.
- Considera al hombre irracional, incapaz de alcanzar la autodisciplina y el autocontrol.

En cuanto a la concepción de la tarea de la administración, consiste en lograr que los trabajadores realicen las tareas asignadas, así como también engloba:

- Se ha limitado al empleo y control de los esfuerzos humanos, en dirección a lograr los objetivos de la organización y cubrir sus necesidades, mediante amenazas y castigos para que desarrollen el trabajo asignado por la organización.
- Considerada como el proceso para orientar los esfuerzos de los trabajadores, controlar sus acciones, motivarlas y cambiar su comportamiento en pro de la organización.
- Dirigir las actividades de las personas (persuadirlas, recompensarlas, castigarlos, coaccionarlos y controlarlas).

A demás de ésta teoría tradicional, presenta otras afirmaciones menos explícitas sobre el trabajador, concluyendo que ésta conducta no son la causa sino la consecuencia de una mala experiencia en otra organización:

- Prefiere ser dirigido, trabajar lo menos posible y es considerado negligente por naturaleza.
- Prefiere no tener obligaciones y evade las responsabilidades, no posee ambición.
- Calificado como individualista ante las necesidades de la organización.
- Tendencia a creer en charlatanes y demagogos.
- Por su naturaleza, prefiere la seguridad y se opone a los cambios.

Teoría Y

Esta concepción distinguida a demás como Estilo Innovador de Administración, en contraposición a la Teoría X, destacó el reconocimiento de una tendencia basada en la motivación humana, dirigido a lograr no sólo la promoción del hombre sino a obtener mejores resultados en pro de los objetivos de la organización.

Es la precursora de la combinación de los objetivos de la empresa con los individuales:

- El trabajo bajo condiciones controlables, puede ser satisfactorio si se realiza voluntariamente, evitando en lo posible el castigo, es decir, no considera desagradable trabajar.

- Permite que el trabajador se auto dirija y se controle, esforzándose en alcanzar la meta que le fue establecida.
- Es una forma de recompensar, confiar o asignar objetivos a un empleado, satisfaciendo la necesidad del ego o de autorrealización.
- El trabajador posee un comportamiento adecuado, capaz de asumir y aceptar responsabilidades, motivando su ambición y seguridad personal.
- Estimula a los trabajadores a desarrollar el ingenio y la creatividad para solucionar problemas organizacionales.

Desde el inicio de la Teoría Y, la labor de la administración:

- Con la premisa que la organización logre el fin económico, la administración es responsable de los mecanismos productivos de la organización (tales como equipos, personas, materiales, dinero).
- Las personas son consideradas partícipes activos en la organización, tomando en cuenta sus experiencias y aportes.
- Proporciona las condiciones necesarias para que las personas desarrollen y reconozcan por sí mismas su capacidad de asumir responsabilidades y motivarse para alcanzar los objetivos de la organización.
- Crea oportunidades para que los trabajadores logren alcanzar sus objetivos individuales y por ende los de la organización.

Teoría Z

William Ouchi, experto norteamericano, hijo de padres japoneses, escribe en 1981 su libro “Cómo pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonés”, llamada también Teoría Z o Método Japonés, es una teoría administrativa que indica que los empleados no se desligan de su condición de seres humanos y que entender y mantener éste lazo incrementa la productividad en la organización y a la vez motiva el autoestima de los empleados.

Ésta teoría basó su estudio establecer una filosofía empresarial humanista donde la organización se encuentre comprometida con su gente, trata de entender al trabajador como un ser integral donde su vida laboral está ligada a su vida personal, es por ello que indica la aplicación de aspectos esenciales como el trabajo en equipo, la confianza, seguridad del empleo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, con la finalidad de alcanzar un mejor rendimiento del recurso humano y por ende incremento en la productividad. Ouchi consideró que un empleo es parte fundamental de la vida de los trabajadores, les permite lograr satisfacer sus necesidades básicas como ser humano, creando en el empleado un sentido de pertenencia, fidelidad e integración que conllevaría al logro de los objetivos empresariales, por lo que consideran cuatro principios fundamentales:

- Confianza en la gente.
- Empleo garantizado a largo plazo.
- Atención a las relaciones humanas.
- Relaciones sociales estrechas.

Del mismo modo la teoría Z se caracterizó por manifestar la posibilidad de mejorar el rendimiento de los trabajadores a través del trabajo en equipo, participando los mismos objetivos, disfrutar del trabajo y de la satisfacción por la labor efectuada.

La Pirámide de Maslow

Dentro de la Teoría de la Motivación, investigación desarrollada por el psicólogo Maslow H. Abraham, plasmó en forma de pirámide las necesidades que los seres humanos poseen y desean satisfacer, (Figura Nro. 1). Es importante que los empresarios de grandes y pequeñas empresas tomen en cuenta lo que motiva a los individuos en el trabajo.



Figura Nro. 1 Pirámide de Maslow
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

- **Necesidades fisiológicas básicas**, son las innatas del ser humano, abarca el sentido de supervivencia como son los de satisfacer el hambre, abrigo, sueño, protección física, clima apropiado.

- **Necesidades de seguridad**, una vez satisfecha las necesidades fisiológicas, el ser humano dirige sus esfuerzos a cubrir las carencias de seguridad, es decir protección contra posibles amenazas físicas.
- **Necesidades Sociales**, éste aspecto abarca la necesidad que posee el hombre de relacionarse con otras personas, tener amigos, afecto y amor.
- **Necesidad de Ego**, también puede llamarse “amor propio”, representa el respeto así mismo, a una evaluación estable y positiva del Yo, a la valoración que otras personas tienen sobre uno mismo.
- **Necesidades de Auto realización**, el ser humano debe ser lo que puede llegar a ser.

Inteligencia Emocional

Es importante hacer mención un término introducido por los psicólogos norteamericanos Peter Salovey de la Universidad de Yale y John Mayer de la Universidad de New Hampshire en 1.990 denominada La Inteligencia Emocional, pero es Goleman Daniel investigador y periodista del New York Times, en su obra La Inteligencia Emocional en 1.995 quien induce a reflexionar y recapacitar sobre la necesidad de atender el desarrollo emocional del ser humano. Según la concepción de Goleman, inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos a trabajar con otros. Ésta determina el potencial con el que cuenta el hombre para aprender nuevas habilidades, por ello se basa en cinco elementos:

1. Conocimiento de uno mismo
2. Motivación
3. Autorregulación
4. Empatía
5. Destreza

Dentro de ésta, cinco concepciones surgen dos características importantes:

- Aptitudes personales, las cuales determinan el dominio de sí mismo, es decir, identificar y reconocer las emociones propias.
- Aptitudes sociales, establece el manejo de las relaciones definiendo la posibilidad de entender el comportamiento emocional de otras personas.

De tal manera que todas aquellas personas que puedan desarrollar las habilidades de trabajo en grupos, mediador o negociador de soluciones, capaces de interpretar, mostrar comprensión a los sentimientos de los demás, podrán relacionarse con más seguridad con otras personas.

Así mismo Amy Henry en su obra *La Mujer Líder* (2.005) define la Inteligencia Emocional como “...la habilidad de una persona para observar e identificar los sentimientos y emociones propios y ajenos, para diferenciarlos entre sí y utilizar ésta información con el fin de guiar el propio pensamiento y las acciones” (p. 174). Ciertamente enfatiza sobre el estudio y conocimiento de los sentimientos tanto personales como el de nuestros semejantes, lo que conllevaría a entender más sobre la conducta humana.

Así como el ser humano puede desarrollar el conocimiento de los sentimientos, éste aspecto es aplicado cada vez más en las empresas, considerado como un componente vital para la filosofía gerencial, donde no solo repercute en los individuos sino también en la organización convirtiéndose en un elemento para ser más competitivos. No obstante, no sólo los adelantos tecnológicos y los cambios estructurales bastan para cumplir con la meta trazada, éstos pueden fallar, por lo que se requiere de un personal talentoso con motivaciones a mejorar y seguir aprendiendo, con amplia visión para adaptarse a los cambios, a trabajar en equipo y que cuenten con capacidades sociales.

La Comunicación

Es preciso destacar lo expresado por Rosenberg (1.996) quien define la comunicación como “Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, etc., entre dos o más personas” (p. 85), es decir, que todo hombre expresa y recibe una serie de opiniones con la intención de entender lo que el otro desea expresar de manera que haya un entendimiento mutuo. El ser humano por su naturaleza no puede vivir aislado física mental y socialmente, necesitan entenderse unos con los otros, bajo ésta perspectiva Reyzábal (2.001) expresa “Es evidente que la comunicación humana involucra un sistema complejo de códigos interdependientes”. (p. 14), bajo éste punto de vista la comunicación es considerada el medio fundamental para la interacción social, un proceso complejo a través de la cual se visualizan expresiones que van más allá de las palabras, y busca transmitir mensajes, pensamientos y sentimientos, siendo el lenguaje verbal el más eficaz y significativo.

Con respecto a lo dicho en el punto anterior, la comunicación es una herramienta esencial para toda organización, por su parte Amy Henry (2.005) afirma “la habilidad para comunicarse con eficacia –de modo que la gente pueda alcanzar buenos resultados a tiempo y dentro del presupuesto a pesar de las diferencias de opinión, estilo, personalidad y humor- es tan valioso como el talento de un técnico experto, un financiero o alguien de marketing.” (p. 173), es por ello que toda sociedad empresarial debe contar con intercambios constantes de información y es a través de la comunicación donde los trabajadores pueden interactuar y expresar sus opiniones en beneficio de un ambiente laboral satisfactorio que conlleve a logro de los objetivos globales.

De igual forma la comunicación como parte del proceso en el cual los individuos pueden relacionarse y retroalimentarse, es parte fundamental en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en cualquier ámbito de la vida diaria, creando un ambiente en el que se adopten recursos para el respeto y estima mutua.

De modo que en ocasiones, la comunicación puede verse afectada por una serie de interferencias que pueden desvirtuar el mensaje que se desea transmitir e incluso resultan difíciles de comprender, por ello son consideradas tres tipos:

- Físicas: interferencias originadas en el ambiente donde se realiza la comunicación.
- Personales: son aquellos que se originan por las limitaciones, valores humanos y emociones del ser humano.
- Semánticas: limitaciones por los códigos utilizados en la comunicación e inclusive las diferencias del lenguaje.

Bases para crear los canales de comunicación

El líder empresarial debe tomar en cuenta determinados criterios que conlleve a una comunicación efectiva, de manera que pueda obtener los mejores resultados de su contacto con los demás, por lo que se pueden considerar ciertas reglas:

- **Saber escuchar.** Permite conocer hechos y datos primordiales que facilitarán la mejor comprensión de los problemas que puedan presentarse, dando a los trabajadores la oportunidad de exponer su punto de vista (ideas y sugerencias), participar en la solución, motivándolos a realizar sus actividades con mayor ahínco e interés,
- **Informar permanentemente al personal.** Mantener totalmente enterado a los empleados sobre los cambios, procedimientos, trámites y cualquier otro tipo de información que pueda incidir en las labores diarias.

- **Estimular la comunicación recíproca.** No sólo se debe mantener la comunicación descendente, también se debe estimular la comunicación ascendente y horizontal, de manera que los trabajadores se sientan en libertad de expresar sus opiniones con sus compañeros de trabajo y sus supervisores.
- **Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones.** Crear la oportunidad que los empleados puedan participar en discusiones previas sobre decisiones que puedan afectarlos, permitiendo que expongan sus criterios y puntos de vista, de ésta forma, los líderes organizacionales lograrán que sea aceptada de forma voluntaria las decisiones que por mayoría hayan sido discutidas.
- **Crear un clima de confianza y buena voluntad.** Cuando se logra un clima de confianza surge eficazmente la comunicación, inspirando a su personal un nivel de seriedad y compromiso.

Es importante hacer mención sobre los Factores que intervienen en las Relaciones Interpersonales, siendo éstos puntos específicos para ser aplicados durante cualquier momento de la vida, no solo laboral sino también personal, a continuación se describen cada uno de ellos:

- **Respeto,** aún cuando no se compartan las mismas ideas, es conveniente considerar los sentimientos y creencias de los demás. Es importante respetar y hacerse respetar.
- **Comprensión,** aceptar a los demás como seres individuales, con necesidades, limitaciones, derechos, debilidades y características diferentes a las nuestras.

- **Cooperación**, si todos trabajamos con mismo norte, se obtendrán los mejores resultados para el bienestar general.
- **Comunicación**, proceso mediante el cual transmitimos y recibimos información tales como datos, ideas, sentimientos, opiniones y actitudes.
- **Cortesía**, facilita a través de un trato amable y cordial el entendimiento con otras personas, mediante un ambiente armonioso se pueden lograr los resultados deseados.

Actualmente, los líderes de las distintas organizaciones a nivel mundial han aplicado las nuevas teorías sobre las relaciones interpersonales; cabe considerar lo que afirma Colom, Sarramona y Vázquez (1.994) al respecto “Una de las expresiones más repetidas en el lenguaje de los empresarios es la de la «competitividad» («mejora...», «incremento de la productividad».)”, así como también “A menudo se oyen expresiones como ésta: -«No olvidemos que competimos contra empresas que, a demás de ser ya competitivas, dedican permanentemente grandes esfuerzo a y recursos para mejorar aún más.»” (p. 11), bajo ésta premisa queda entendido que el trabajador es su mayor recurso y en algunos casos irremplazable, por lo que se ha hecho indispensable la aplicación estrategias relacionadas con el tema de las relaciones interpersonales, integrando al empleado en los objetivos de la organización con la finalidad de obtener los mejores resultados, siendo éste uno de los elementos más efectivos para cualquier líder empresarial.

Ante el nuevo enfoque descrito anteriormente, surge la creación de los Departamentos de Recursos Humanos, con la finalidad de hacer frente ante la competencia con tácticas estratégicas en la utilización eficaz de su personal, para ello los directivos y especialistas en la materia deben conocer las actitudes, destrezas e influencias sociales que posee su

fuerza laboral. La alta gerencia no puede caer en el error de creer que los únicos motivos por los cuales un trabajador permanece dentro de la empresa sean los de percibir un salario, contar con un trabajo estable, contar con un horario aceptable o poseer un seguro contra accidentes, también deben tomar en cuenta los que influyen su conducta y su situación social, esto considerando que los trabajadores pasan mayor parte del día en la empresa.

Hay que destacar las palabras de Karl E. Ettinger (1961) quien expresa “Toda persona es un ser humano, y la huella que dejan en él la experiencia en el trabajo y en la vida privada combinadas, determinan su personalidad.” (p. 18), es por ello que cada uno de los trabajadores son un factor determinante para cumplir con las labores diarias, gracias a sus aportes, racionamiento y experiencias personales.

2.3 Bases Legales

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860 en su Capítulo V expresa:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 111. Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva.

De acuerdo al tema de Relaciones Interpersonales, la Ley Orgánica del Trabajo publicada en Gaceta Oficial N° 5.152 de fecha 19 de junio de 1997 en el Título IV de las Condiciones de Trabajo, Capítulo I Disposiciones Generales, expresa textualmente:

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes;
- y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Artículo 186. Los trabajadores y patronos podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley, y en ningún caso serán inferiores a las fijadas por esta Ley o por la convención colectiva.

Artículo 187. El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales

objetivos, gozarán de los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.

Dentro de las normas prudenciales establecidas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, según Gaceta Oficial. Nro. 37.517 de fecha 30/08/2002 crea las “Normas Relativas a la Protección de los Usuarios de los Servicios Financieros”, el cual indica en su Capítulo II de la Atención al Usuario de los Servicios Financieros y Público en General

Artículo 4: “Las Instituciones” deberán prestar a sus clientes y al público en general una esmerada atención en cuanto a las peticiones, reclamos y solicitudes que éstos realicen; y para ello, utilizarán un trato cortés, amable y respetuoso.

Artículo 8: “Las Instituciones” buscarán continuamente alcanzar la excelencia en sus servicios y la atención a los usuarios, para ello implementar mecanismos o sistemas que tiendan a mejorar, entre otros aspectos, las esperas excesivas; igualmente, deberán contar con el personal necesario durante toda la jornada de servicio al público, para así lograr que la permanencia de los usuarios en sus instalaciones sea cómoda, agradable y que los trámites a realizar se efectúen con la máxima eficiencia y eficacia.

En el Capítulo II de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), publicada el 30/08/2002 en Gaceta Oficial Nro. 37.517 en su Artículo 11. La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos:

1. El establecimiento y aplicación de la normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. La inspección y supervisión de las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como los mecanismos y políticas de coordinación y cooperación entre los

órganos y entes competentes en el área de prevención, salud y seguridad en el trabajo y de utilización del tiempo libre, descanso y turismo social a nivel nacional, estatal y municipal.

3. La formación, educación y comunicación en relación con la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, y la prevención de los accidentes y las enfermedades ocupacionales, así como la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras y sus familiares como valor agregado al trabajo.

INCRET, creado en Gaceta Oficial N° 24.487 el 9 de Julio de 1954. Es una Institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del fisco nacional según la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, publicada en Gaceta N° 38236 el 26 de Julio de 2005, es una institución que conjuntamente con otros órganos de la seguridad social, dirige sus esfuerzo para el desarrollo, diseño, promoción y ejecución de planes de recreación, así como también gestiona la política nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, con el fin de incorporar la utilización del tiempo libre, descanso, recreación y turismo social como componente constitutivo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, conforme a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y sus distintas leyes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para lo cual Silva Jesús Alirio (2.006) define que “Son investigaciones que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema, o en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio” (p. 20). En éste sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2.006), define investigación de campo como “... el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza...” “Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p. 18), por tanto, el presente estudio de acuerdo a los objetivos planteados es de carácter Descriptivo debido a que se encuentra orientado a describir y fomentar las buenas Relaciones Interpersonales entre los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida, independientemente del cargo que desempeñen incluyendo al autor y también con sus clientes, por consiguiente, el tipo de investigación del presente estudio se enmarca dentro del modo de Observación Participante puesto que necesita de la colaboración de todos los trabajadores, en vista que serán partícipes de la transformación de la comunicación eficaz entre ellos, así como también la puesta en práctica de una eficiente interacción en beneficio de un clima laboral favorable y armonioso para todos y que a su vez conlleve a mejorar la calidad del servicio hacia sus clientes.

3.2 Diseño de la Investigación

En el contexto de la presente investigación sobre las relaciones interpersonales y su relación con la cartera de clientes en el Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida, se toma en cuenta lo escrito por Balestrini Acuña Mirian (2.002) quien conceptualiza el Diseño de Investigación como “el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos...” (p. 131). Bajo éste punto de vista, el caso que nos ocupa se enmarca en el diseño de campo, ya que permite que la información sea tomada, analizada e interpretada directamente de la realidad, por tal razón, se establecen distintas fases a seguir para el logro de los objetivos planteados en ésta investigación que a continuación se describen:

Fase I Diagnóstico: en ésta fase se aplicó un instrumento tipo prueba diagnóstica (cuestionario) y dos guías de observación dirigidas a todos los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida y su relación entre ellos y con los clientes, así como también un cuestionario dirigido a los clientes, teniendo éstos instrumentos orientados hacia la recopilación y análisis de la información sobre las relaciones interpersonales y su incidencia en el aumento de la cartera de clientes.

Fase II Conocimiento: el siguiente paso del proceso consistió en conocer como son las relaciones interpersonales entre los trabajadores del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida y a su incidencia con la cartera de clientes.

Fase III Determinación de los resultados: una vez analizado y comprendido los resultados de los instrumentos aplicados, se procede a determinar cuáles son las debilidades que se pudieran estar presentado.

Fase IV Recomendaciones: en ésta parte del proceso se harán las recomendaciones necesarias para fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida y de ésta manera influya positivamente en el incremento de la cartera de clientes.

3.3 Población o Universo de Estudio

Como base para considerar la población objeto de estudio y obtención de información, Carlos E. Méndez A. (2.004) considera como fuentes primarias “Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”. (p. 152). A partir de éste fundamento, para la presente investigación, los datos serán obtenidos a través de la información suministrada por todo el personal adscrito al Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida.

La población efecto de estudio para la presente investigación, se encuentra conformada para Junio de 2.009 por cincuenta y ocho (58) trabajadores que ocupan distintos cargos dentro de la Institución, tal como se describe en la tabla siguiente:

Gerente	01
Sub-Gerente	01
Supervisores Operativos	14
Analista de Crédito	01
Cajeros Integrales	16
Promotoras de Servicio	12
Personal de Mantenimiento	05
Vigilantes	08

Tabla Nro. 1 Personal Agencia Mérida, Banco Sofitasa Banco Universal
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Es importante destacar la concepción de Balestrini (2.002) quien señala:

“Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 137).

Dado que la población o universo de estudio es pequeño, se tomará en cuenta las opiniones de todos y cada uno de los trabajadores de la Agencia Mérida del Banco Sofitasa Banco Universal y posteriormente efectuar la aplicación de estrategias para la mejora y fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales.

Tomando en cuenta que la población total de los clientes pertenecientes a la Agencia Mérida del Banco Sofitasa Banco Universal es de 20.000 aproximadamente, siendo ésta un universo muy grande, se consideró tomar en cuenta la opinión de los clientes que se presenten a la oficina principal de la Agencia Mérida en un período de una semana.

3.4 Técnicas de Recolección de Información

De acuerdo al significado de Cuestionario dado por Rosenberg (1.996) define como “Serie de preguntas para la obtención de datos objetivos o una opinión subjetiva respecto a un tema conocido” (p. 112), es por ello que para el proceso de recolección de datos y obtención de la información requeridos para ésta investigación, se aplicaron dos cuestionario una para los empleados y otra para los clientes, a través de éste medio de comunicación escrito y básico se facilita al encuestado expresar su opinión respondiendo de forma precisa y sencilla.

Dada la naturaleza del estudio y en función de la información requerida para el logro de los objetivos planteados, a través de la técnica de cuestionario con la selección de respuestas puntuales, se pretende obtener datos importantes sobre el conocimiento de las

relaciones interpersonales por parte del personal del Banco Sofitasa, Banco Universal, en la Agencia Mérida.

Para obtener un mejor conocimiento en la práctica sobre las relaciones interpersonales, se aplicaron también dos guías de observación destinadas a conocer la interacción entre los trabajadores y otra que recopile información sobre la relación entre trabajador y cliente.

3.5 Análisis de los datos

Una vez tomada la información de los cuestionarios y de las guías de observación, se procederá a su análisis e interpretación, tal como Jesús Alirio Silva (2.006) establece “Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas interrogantes planteadas en la investigación.” (p. 118). Cabe mencionar que los resultados obtenidos están presentados a través de representaciones y gráficos que permiten observación directa de los datos que representan.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

A continuación se presentan los datos obtenidos en los instrumentos utilizados para la recolección de la información a fin de proceder a realizar el análisis respectivo de los mismos para luego recomendar las acciones o estrategias necesarias en el fortalecimiento de un ambiente de trabajo armonioso y donde las relaciones interpersonales sean consideradas como parte fundamental en las labores diarias y por consiguiente repercuten en la cartera de los clientes.

Cuestionario (Anexo A-1 y A-2):

Ítem Nro. 1 La comunicación es clave para el éxito de las relaciones interpersonales

La comunicación es la base de toda vida social y en todo momento el individuo establece intercambios con otras personas, tal como Pierre y Lucien (1.979) definen “La comunicación es un proceso de transmisión de un mensaje, que se realizará gracias a un código que puede estar formado por gestos palabras expresiones, etc.” (p. 386), es por ello

que parte de la naturaleza del ser humano es expresar sus pensamientos y sentimientos a una o más personas.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	07	01	
MERIDA CENTRO	13	13		
TABAY	08	08		
TERMINAL	06	06		
GLORIAS PATRIAS	23	23		
	57	01	0	

Tabla Nro.2 Ítem Nro. 1 La comunicación es clave para el éxito de las relaciones Interpersonales
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

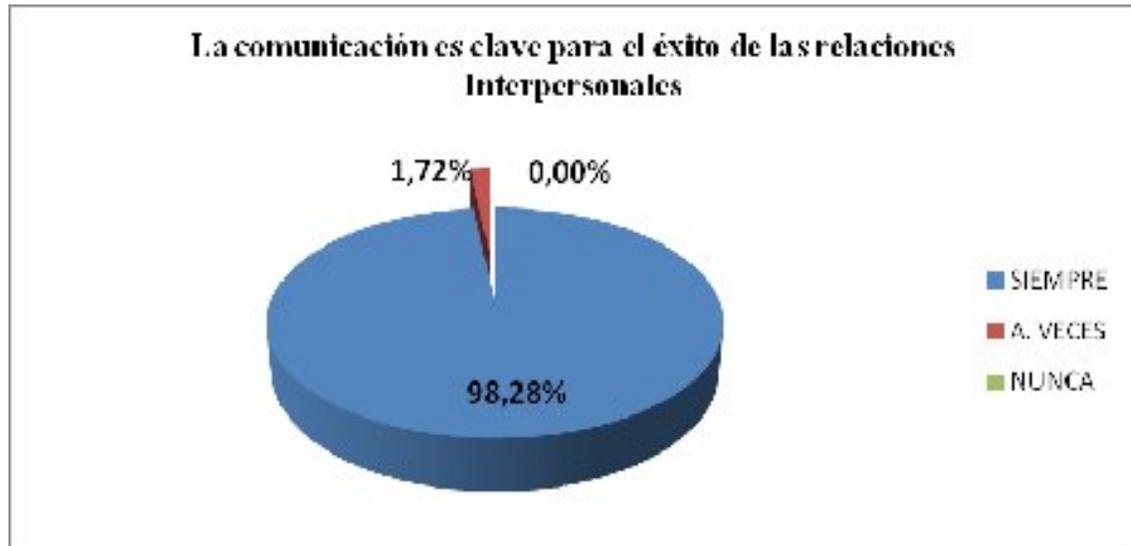


Gráfico Nro. 2 Ítem Nro. 1 La comunicación es clave para el éxito de las relaciones interpersonales
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 2 La motivación del empleado es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes

Ante todo hay que considerar que todo empleado aspira primeramente a ser tratado como un ser humano y que a demás le sean reconocidos sus esfuerzos y deseos de promoción tanto moral y materialmente, tomemos en cuenta palabras de Colom y otros (1.994) “Basan la productividad en la motivación de las personas, por lo que se contempla

siempre el trabajo en equipo y en colaboración, compartiendo responsabilidades. El trabajador en estas empresas no es un mero productor, sino fuente de ideas.” (p. 49), con estas palabras destaca la importancia que posee todo empleado dentro de cualquier institución, siendo éstos los partícipes directos del logro de los objetivos organizacionales.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	06	02	
MERIDA CENTRO	13	13		
TABAY	08	08		
TERMINAL	06	06		
GLORIAS PATRIAS	23	22	01	
		55	03	0

Tabla Nro. 3 Ítem Nro. 2 La motivación del empleado es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

La motivación del empleado es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes

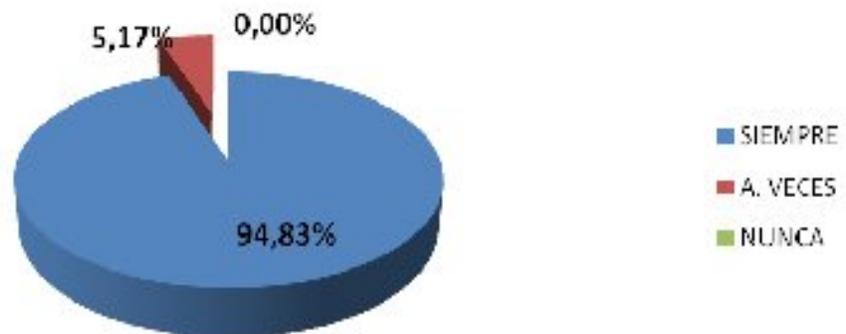


Gráfico Nro. 3 Ítem Nro. 2 La motivación del empleado es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.3 El clima organizacional es favorable para el incremento de la cartera de clientes

Es importante considerar que un ambiente de trabajo armonioso y agradable fomentará la iniciativa y el entusiasmo del personal, tal como J. M. Rosenberg (1.996) define clima

organizacional “Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y sumadas como factor principal de influencia en su comportamiento” (p. 72), bajo éste punto de vista, toda empresa debe considerar mantener en constante observación que el clima de trabajo no se vea afectado y que por ende influya en la labor de sus trabajadores.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	08		
MERIDA CENTRO	13	09	03	01
TABAY	08	06	02	
TERMINAL	06	06		
GLORIAS PATRIAS	23	21	02	
		50	07	01

Tabla Nro. 4 Ítem Nro.3 El clima organizacional es favorable para el incremento de la cartera de clientes

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

El clima organizacional es favorable para el incremento de la cartera de clientes

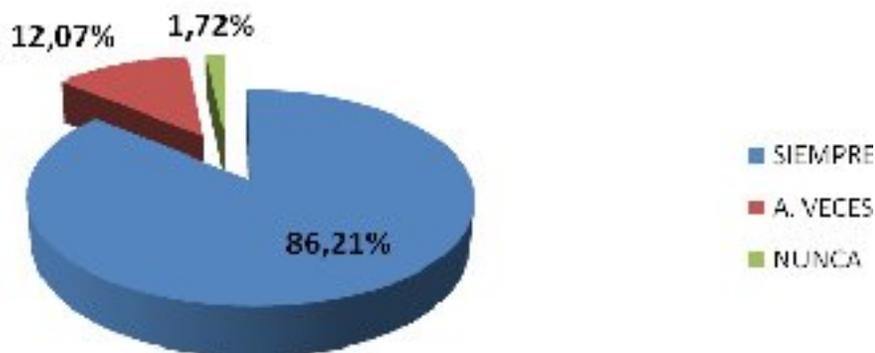


Gráfico Nro. 4 Ítem Nro.3 El clima organizacional es favorable para el incremento de la cartera de Clientes

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 4 Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus clientes

En el caso de las instituciones financieras, prestadoras de servicio y asesoramiento financiero, el principal protagonista es el cliente, sin ellos ninguna meta podría ser

alcanzada. Es conveniente considerar lo expresado por Colom y otros (1.994) “Incluir al cliente como parte integrante de la empresa...” (p. 48), es importante resaltar que el Cliente no es aquel personaje que entra y se va, sino que él es parte fundamental de nuestro trabajo diario, por lo que es importante reconocer sus necesidades y como llegar a ellos para poder satisfacerlo.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	04	04	
MERIDA CENTRO	13	12	01	
TABAY	08	06	01	01
TERMINAL	06	01	05	
GLORIAS PATRIAS	23	13	10	
		36	21	01

Tabla Nro. 5 Ítem Nro. 4 Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus clientes
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus clientes



Gráfico Nro. 5 Ítem Nro. 4 Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus clientes
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 5 Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus compañeros de trabajo

Es importante señalar lo indicado por Karl E. Ettinger (1.961) “...la existencia de un ambiente favorable para la formación del espíritu de grupo entre los empleados y para su identificación con el trabajo es un factor de la productividad.” (p. 30), por lo que ningún

trabajador puede considerarse sólo en sus labores, siempre tendrá a un compañero con el cual deba relacionarse y en el que pueda crear un vínculo adicional al trabajo.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	06	02	
MERIDA CENTRO	13	10	03	
TABAY	08	07	01	
TERMINAL	06	01	05	
GLORIAS PATRIAS	23	14	09	
		38	20	0

Tabla Nro. 6 Ítem Nro. 5 Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus compañeros de trabajo
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela



Gráfico Nro. 6 Ítem Nro. 5 Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus compañeros de Trabajo
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 6 Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las relaciones interpersonales

Dentro de cualquier estructura organizativa, aquel trabajador que posee un cargo de liderazgo es considerado el responsable de que todas las actividades bajo su cargo se realicen de acuerdo a los objetivos de la organización, no obstante, Pierre/Lucien (1.996) resaltan “El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinario una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse. El liderazgo es

aquí considerado en términos de conductas de autoridad o bajo el ángulo del proceso de influencia.”, es por ello que el líder es la persona que guiará y orientará a su grupo de trabajo a mantener un ambiente de trabajo satisfactorio.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	06	01	01
MERIDA CENTRO	13	10	03	
TABAY	08	03	03	02
TERMINAL	06	03	03	
GLORIAS PATRIAS	23	16	07	
		38	17	03

Tabla Nro. 7 Ítem Nro. 6 considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las relaciones interpersonales
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las relaciones interpersonales

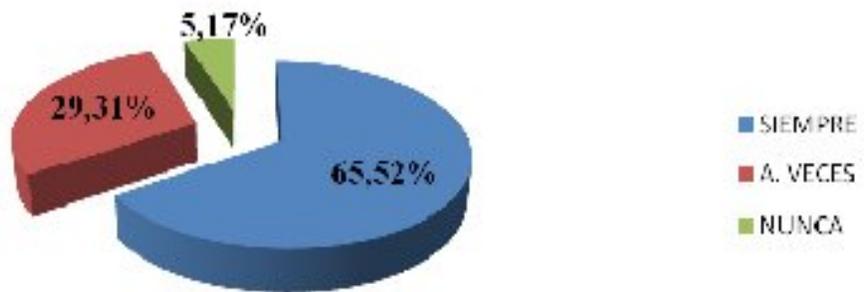


Gráfico Nro. 7 Ítem Nro. 6 Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las relaciones interpersonales

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 7 Las relaciones interpersonales son esenciales para la productividad de los equipos de trabajo

En ocasiones las personas olvidan que su naturaleza no es estar aislado de los demás, por el contrario, el relacionarse ayuda nuestro crecimiento, en el trabajo no es la excepción, tal como Idalberto Chiavenato (2.000) indica como atributo principal para los equipos de trabajo de alto desempeño “Interacción. Todos los miembros se comunican en

un clima abierto y confiable.” (p. 321), el tener siempre presente que contar con tus compañeros de trabajo y viceversa (apoyo, opiniones, criterios o ideas), ayuda de gran manera el desempeño individual y por consiguiente alcanzar los objetivos de la organización.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	08		
MERIDA CENTRO	13	12		01
TABAY	08	08		
TERMINAL	06	06		
GLORIAS PATRIAS	23	21	02	
		55	02	01

Tabla Nro. 8 Ítem Nro. 7 Las relaciones interpersonales son esenciales para la productividad de los equipos de trabajo
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela



Gráfico Nro. 8 Ítem Nro. 7 Las relaciones interpersonales son esenciales para la productividad de los equipos de trabajo
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 8 El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización financiera

En ocasiones las organizaciones no dan el valor que merecen sus trabajadores, es por ello que Werther/Davis (2.000) resalta dentro de la concepción de recurso humano “La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma

conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.” (p. 6), bajo ésta perspectiva, todo empresario debe considerar que sin sus trabajadores los objetivos organizacionales no podrían cumplirse.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	07	01	
MERIDA CENTRO	13	09	04	
TABAY	08	08		
TERMINAL	06	06		
GLORIAS PATRIAS	23	19	04	
		49	09	0

Tabla Nro. 9 Ítem Nro. 8 El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización financiera

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización financiera

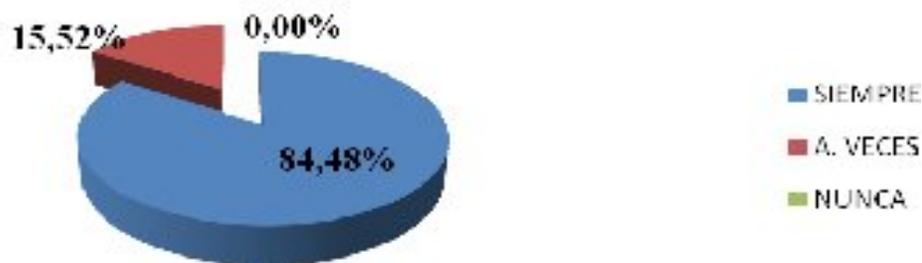


Gráfico Nro. 9 Ítem Nro. 8 El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización financiera

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 9 Las relaciones interpersonales influyen en el incremento de la cartera de clientes

Por lo que se refiere a la interacción entre empleado – cliente, es importante resaltar lo que Barrionuevo y Martínez (1.964) expresan “Una empresa podrá ser gigantesca, bien organizada y poseer una imagen positiva en la comunidad, pero un solo vendedor puede destruir esa imagen ante un cliente –y por ende, ante las amistades de éste-...” (p. 55). Es

importante tener en cuenta que como institución financiera sus actividades dependerán siempre de los clientes, es por ello que la relación que todo empleado posea con los clientes será el vivo ejemplo de todos los demás trabajadores y por ende la imagen de la institución.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	02	03	03
MERIDA CENTRO	13	05	06	02
TABAY	08	03	04	01
TERMINAL	06	03	02	01
GLORIAS PATRIAS	23	19	04	
		32	19	07

Tabla Nro. 10 Ítem Nro. 9 Las relaciones interpersonales influyen en el incremento de la cartera de clientes
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Las relaciones interpersonales influyen en el incremento de la cartera de clientes

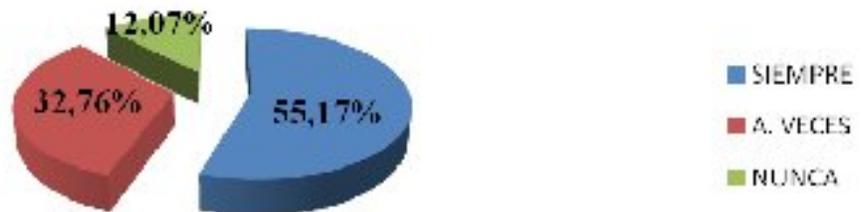


Gráfico Nro. 10 Ítem Nro. 9 Las relaciones interpersonales influyen en el incremento de la cartera de clientes

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 10 Las buenas relaciones interpersonales mejora la comunicación y logra el aprecio y el respeto de los clientes y usuarios

Para Idalberto Chiavenato (2.000) la Comunicación “...es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra.” (p. 87), en atención a lo anteriormente señalado, todo trabajador debe tener en cuenta el mensaje transmitido por sus clientes ya sean internos o externos, de ello dependerá el buen desempeño de su labor.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	06	02	
MERIDA CENTRO	13	12	01	
TABAY	08	07	01	
TERMINAL	06	04	02	
GLORIAS PATRIAS	23	22	01	
		51	07	0

Tabla Nro. 11 Ítem Nro. 10 Las buenas relaciones interpersonales mejora la comunicación y logra el aprecio y el respeto de los clientes y usuarios

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Las buenas relaciones interpersonales mejora la comunicación y logra el aprecio y el respeto de los clientes y usuarios

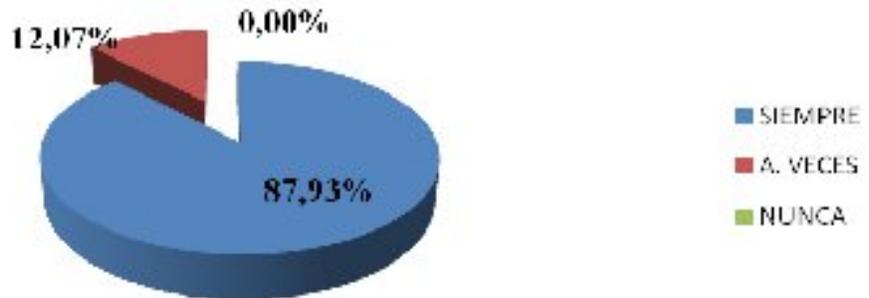


Gráfico Nro. 11 Ítem Nro. 10 Las buenas relaciones interpersonales mejora la comunicación y logra el aprecio y el respeto de los clientes y usuarios

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 11 La confianza y respeto entre el personal, logra una efectiva integración en la organización

Cada uno de los trabajadores de cualquier organización influye constantemente sobre las actitudes y desempeño de sus compañeros, tal como Karl E. Ettinger manifiesta “En toda corporación hay una red de relaciones e influencias ajenas a las actividades de la empresa, que son el resultado de las simpatías y relaciones sentimentales que se encuentran siempre en la sociedad humana.” (p. 13) y parte de estas relaciones generadas

entre compañeros de trabajo se evidencia la confianza y el respeto, lo que genera un ambiente de trabajo donde prevalece la integración y la comunicación.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	06	02	
MERIDA CENTRO	13	13		
TABAY	08	08		
TERMINAL	06	06		
GLORIAS PATRIAS	23	23		
		56	02	0

Tabla Nro. 12 Ítem Nro. 11 La confianza y respeto entre el personal, logra una efectiva integración en la organización

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela



Gráfico Nro. 12 Ítem Nro. 11 La confianza y respeto entre el personal, logra una efectiva integración en la organización.

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 12 Las relaciones interpersonales son aplicadas con eficiencia por parte de sus compañeros de trabajo

Tal como Karl E. Ettinger indica “Todos aquellos que trabajan unos cerca de los otros, en un proceso estrechamente integrado del trabajo, se darán cuenta de que dependen del trabajo de otros.” (p. 73), bajo ésta perspectiva, es indudable que la relación entre compañeros de trabajo debe fortalecerse de una manera efectiva.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	02	06	
MERIDA CENTRO	13	04	07	02
TABAY	08	07	01	
TERMINAL	06		06	
GLORIAS PATRIAS	23	09	12	02
		22	32	04

Tabla Nro 13 Item Nro. 12 Las relaciones interpersonales son aplicadas con eficiencia por parte de sus compañeros de trabajo

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Las relaciones interpersonales son aplicadas con eficiencia por parte de sus compañeros de trabajo

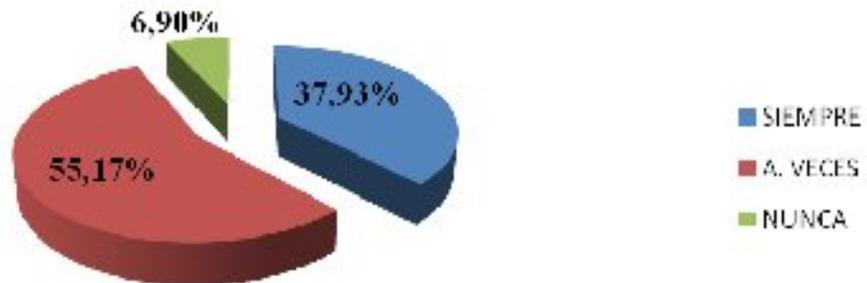


Gráfico Nro. 13 Ítem Nro. 12 Las relaciones interpersonales son aplicadas con eficiencia por parte de sus compañeros de trabajo

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 13 Es necesario implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales en el Banco Sofitasa, Banco Universal, Agencia Mérida

Con respecto al concepto de Estrategia, J.M. Rosenberg (1.996) define éste como “Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.” (p. 173), en el caso de las Relaciones Interpersonales esto repercutirá en el tiempo en beneficio de todos los trabajadores que interactúan a diario entre sí y en el que se pueden crear vínculos amistosos.

	CANTIDAD	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
MILLA	08	06	02	
MERIDA CENTRO	13	11	02	
TABAY	08	06	01	01
TERMINAL	06	03	03	
GLORIAS PATRIAS	23	18	05	
		44	13	01

Tabla nro. 14 Item Nro. 13 Es necesario implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales en el banco Sofitasa, Banco Universal, Agencia Mérida
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela



Gráfico Nro. 14 Ítem Nro. 13 Es necesario implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales en el Banco Sofitasa, Banco Universal, Agencia Mérida
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

GUIA DE OBSERVACION PARA VERIFICAR CONDUCTAS DE LOS EMPLEADOS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO (Anexo B):

Con relación a ésta guía de observación, fue aplicada con la finalidad de determinar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los trabajadores del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida. La misma fue utilizada en un período de una semana (un día por oficina) donde arrojó los siguientes resultados:

Ítem Nro.1.- La conducta de los trabajadores propician las buenas relaciones

El 79% de los trabajadores presentaron una conducta que propicia las buenas relaciones con sus compañeros de trabajo mientras que en un 21% no, esto debido a que se dedicaron a realizar su trabajo no yendo más allá de sus funciones.

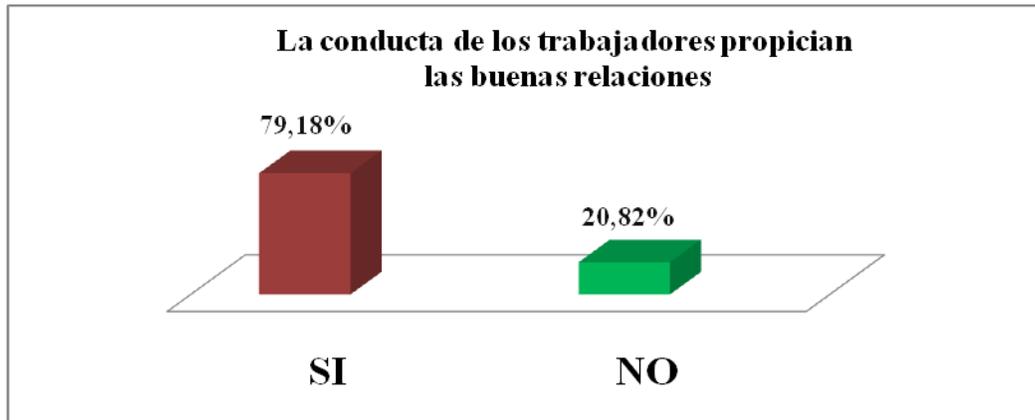


Gráfico Nro. 15 Nro.1.- La conducta de los trabajadores propician las buenas relaciones
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.2.- Los empleados son tolerantes

Bajo ésta observación se obtuvo como resultado que el 62% de los empleados son tolerantes mientras que el 38% no son tan comprensivos con sus compañeros.

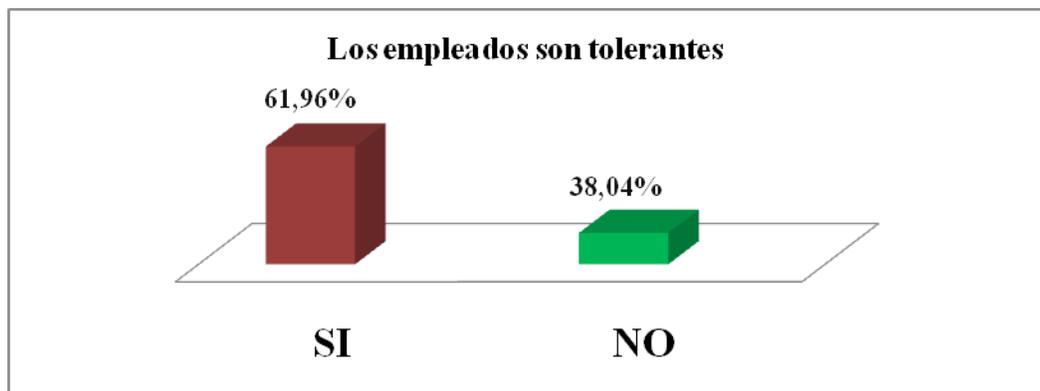


Gráfico Nro. 16 Ítem Nro.2.- Los empleados son tolerantes
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.3.- Los trabajadores son respetuosos y amables

De acuerdo a lo observado, el 87% de los trabajadores son amables y respetuosos pero el 13% no cumplen con ésta conducta.

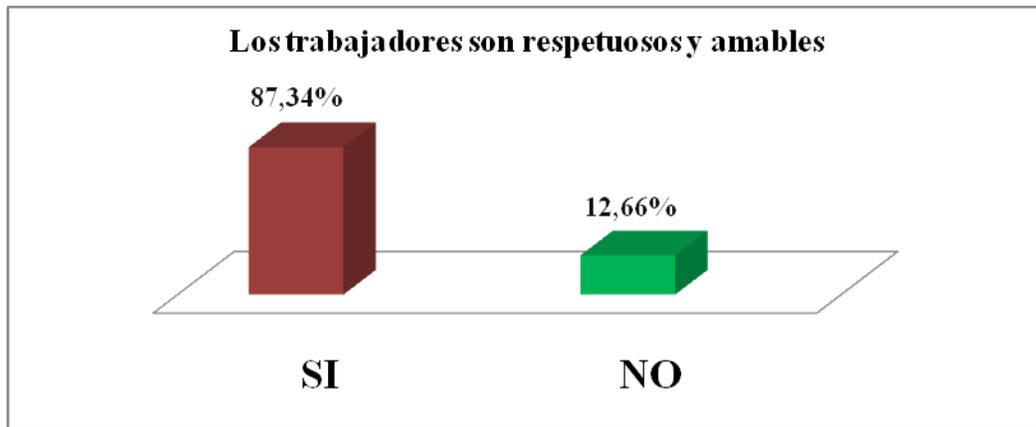


Gráfico Nro. 17 Ítem Nro.3.- Los trabajadores son respetuosos y amables
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.4.- Los empleados se integran entre sí

Se observó que el 14% de la totalidad de los empleados no se integran con sus compañeros de trabajo mientras que el 86% si fomentan la integración entre sí.

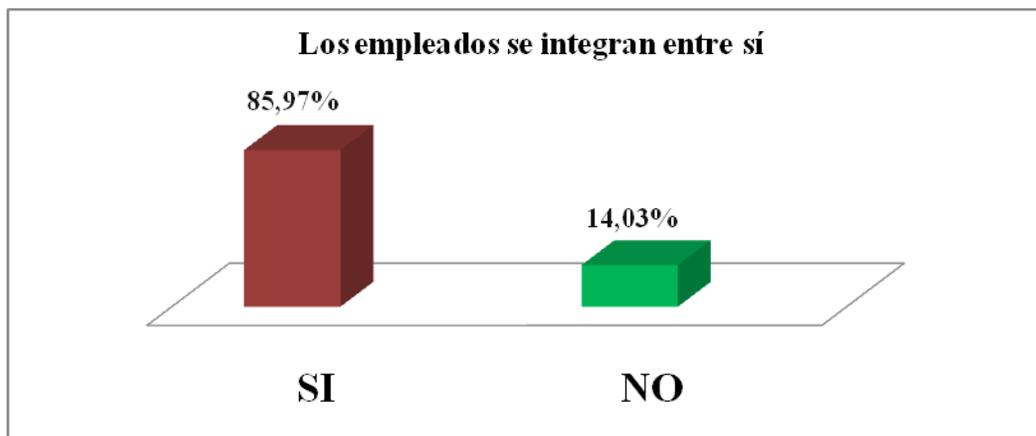


Gráfico Nro. 18 Ítem Nro.4.- Los empleados se integran entre sí
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.5.- Los empleados se ayudan unos con otros

Es importante tener en cuenta que todo equipo de trabajo que se apoya entre sí pueden lograr cualquier objetivo que se les planteen, en la presente observación se obtuvo como resultado que el 26% no aplica ésta práctica, puesto que se dedican a sus propias funciones, por el contrario el 74% de los trabajadores si se ayudan entre sí.

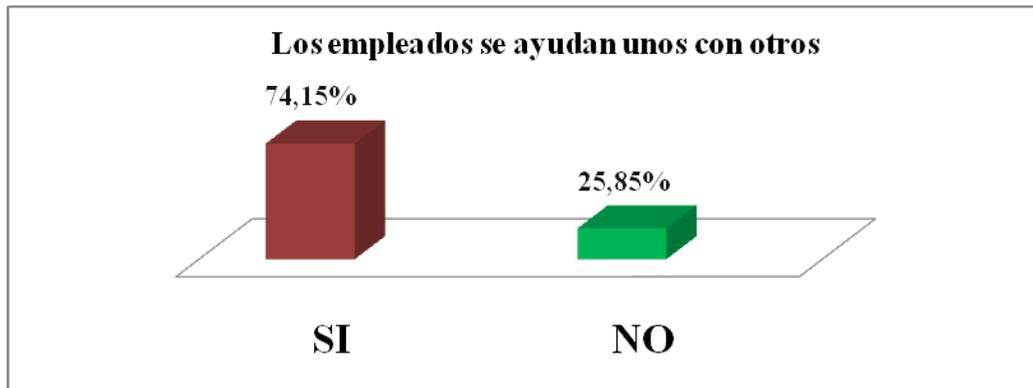


Gráfico Nro. 19 Ítem Nro.5.- Los empleados se ayudan unos con otros
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.6.- Los empleados son receptivos con las opiniones de sus compañeros

Es importante destacar que en ésta observación el 78% si reciben de buena manera las opiniones de los demás pero el 26% no.

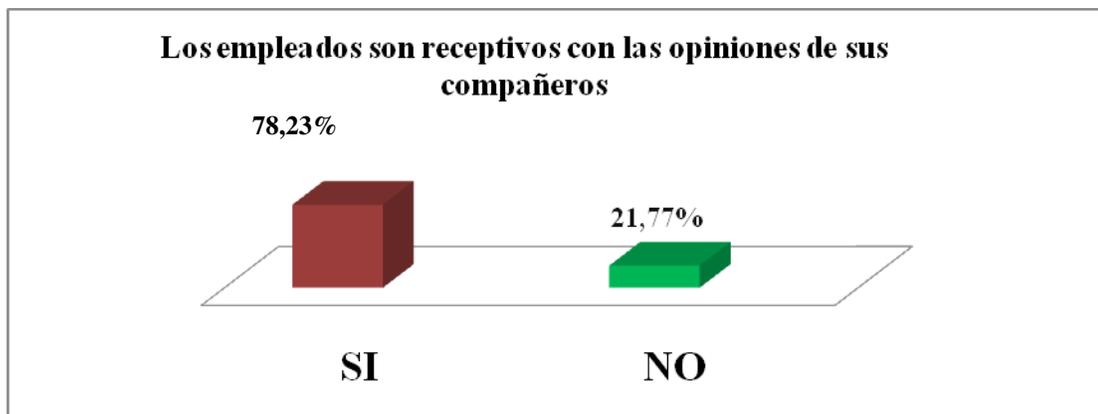


Gráfico Nro. 20 Ítem Nro.6.- Los empleados son receptivos con las opiniones de sus Compañeros
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.7.- Entre los empleados es efectiva la comunicación

La comunicación es considerada la base de todo entendimiento, el resultado obtenido es que el 86% de los trabajadores si es efectiva la comunicación mientras que el 14% no.

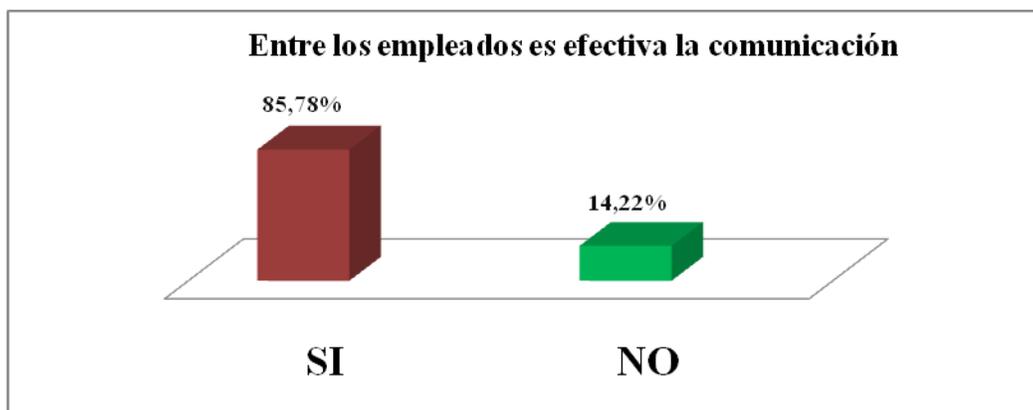


Gráfico Nro. 21 Ítem Nro.7.- Entre los empleados es efectiva la comunicación
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

GUIA DE OBSERVACION PARA VERIFICAR CONDUCTAS EN LOS EMPLEADOS PARA CON LOS CLIENTES (Anexo C):

La presente guía de observación tiene como finalidad determinar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida de parte de los empleados hacia sus clientes y la misma fue aplicada un período de una semana, donde se tomaron importantes hallazgos sobre éste tema, a continuación se describe:

Ítem Nro.1.- Los empleados tratan cortésmente a los clientes

Podemos observar que el 76% de los trabajadores si cumplen con ésta regla de educación mientras que en un 24% no aplican ésta conducta.

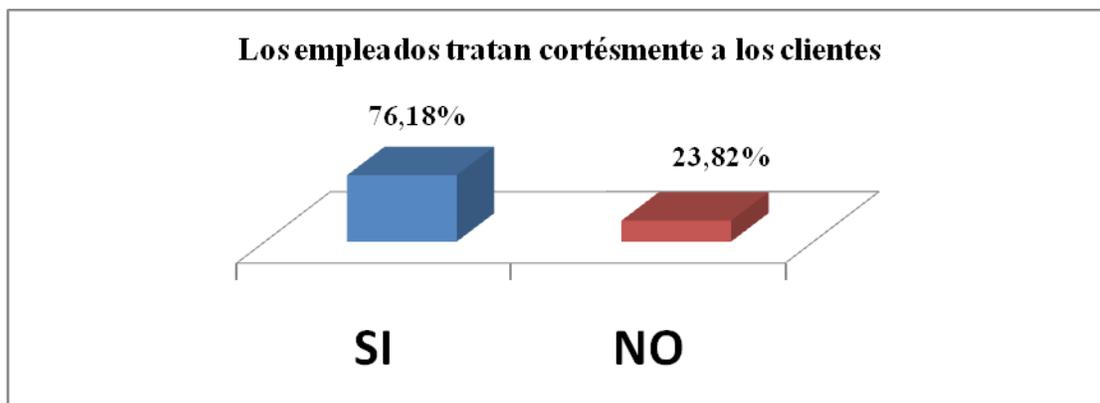


Gráfico Nro. 22 Ítem Nro.1.- Los empleados tratan cortésmente a los clientes
 Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.2.- Los empleados son receptivos con los clientes

En éste ítem se observó que en un 91% los trabajadores atienden los requerimientos de los clientes mientras que en un 9% no.

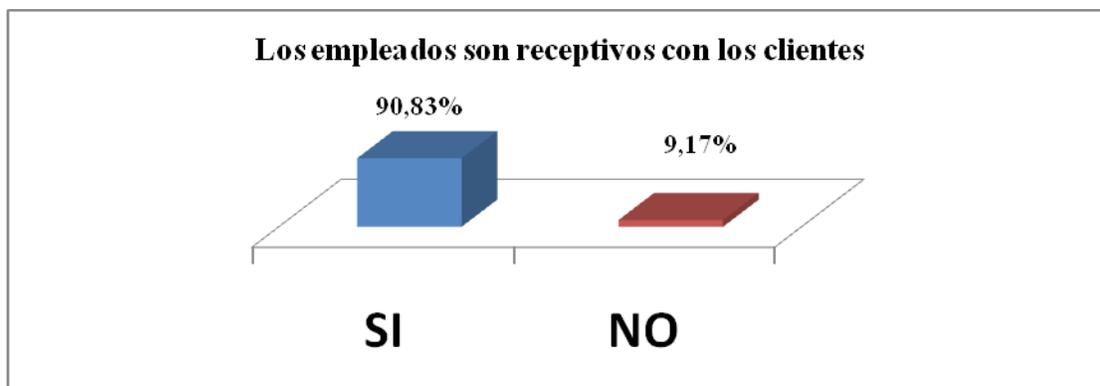


Gráfico Nro. 23 Ítem Nro.2.- Los empleados son receptivos con los clientes
 Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.3.- Los empleados propician un buen clima organizacional con relación a los clientes

Es importante destacar que el 75% si manifiestan un agrado hacia los clientes, pero por el contrario un 25% no.

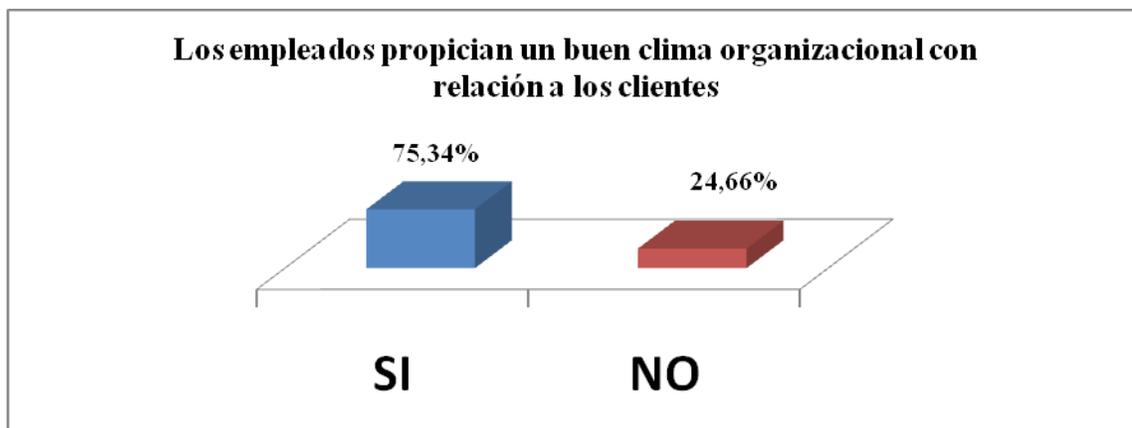


Gráfico Nro. 24 Ítem Nro.3.- Los empleados propician un buen clima organizacional con relación a los clientes

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.4.- Los empleados cooperan de forma efectiva con las necesidades de los clientes

El resultado de ésta observación es considerable ya que el servicio se está viendo comprometido ya que el 74% de los trabajadores si demostraron interés en cubrir las necesidades de los clientes mientras que en un 26% no demostraron mucha motivación en efectuarlo.

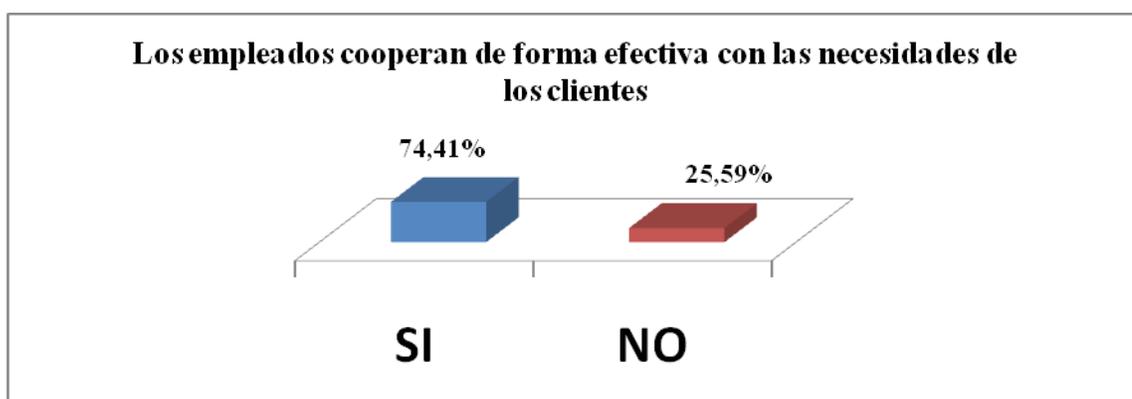


Gráfico Nro. 25 Ítem Nro.4.- Los empleados cooperan de forma efectiva con las necesidades de los clientes

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.5.- Los empleados emplean eficientemente la comunicación

Bajo ésta perspectiva, en un 77% la comunicación es efectiva entre empleados y clientes, caso contrario el 23% no fluyó correctamente la comunicación.

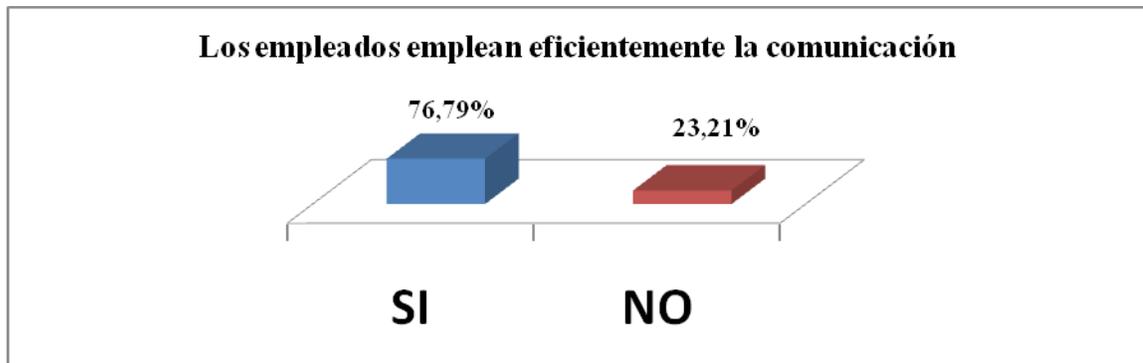


Gráfico Nro. 26 Ítem Nro.5.- Los empleados emplean eficientemente la comunicación
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.6.- Los empleados demuestran seguridad ante un cliente

La seguridad que pueda demostrar un empleado hacia los clientes indica el conocimiento y la integridad que éste posee de la institución, en éste ítem un 89% de los trabajadores cumplieron con ésta concepción, mientras que el 11% no.

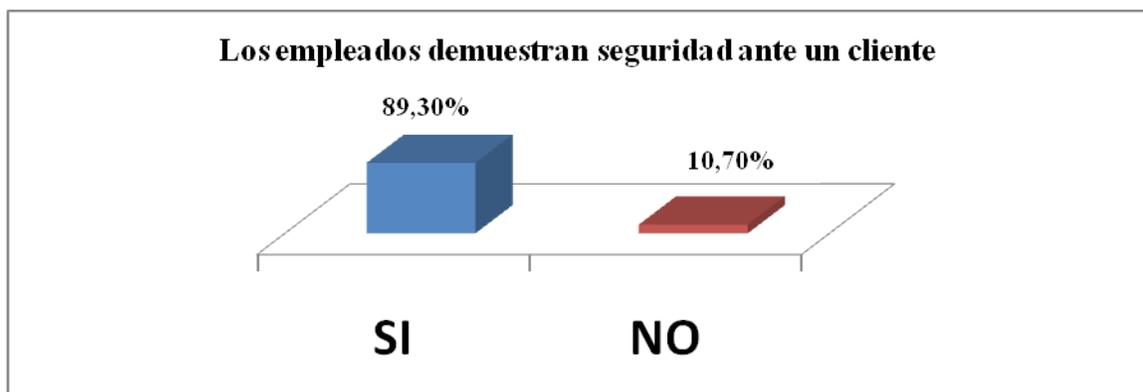


Gráfico Nro. 27 Ítem Nro.6.- Los empleados demuestran seguridad ante un cliente
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro.7.- Los empleados integran a los clientes como parte fundamental de la institución

En éste caso, el 86% de los trabajadores hicieron sentir importante a sus clientes y en un 14% fueron atendidos sin ésta característica.

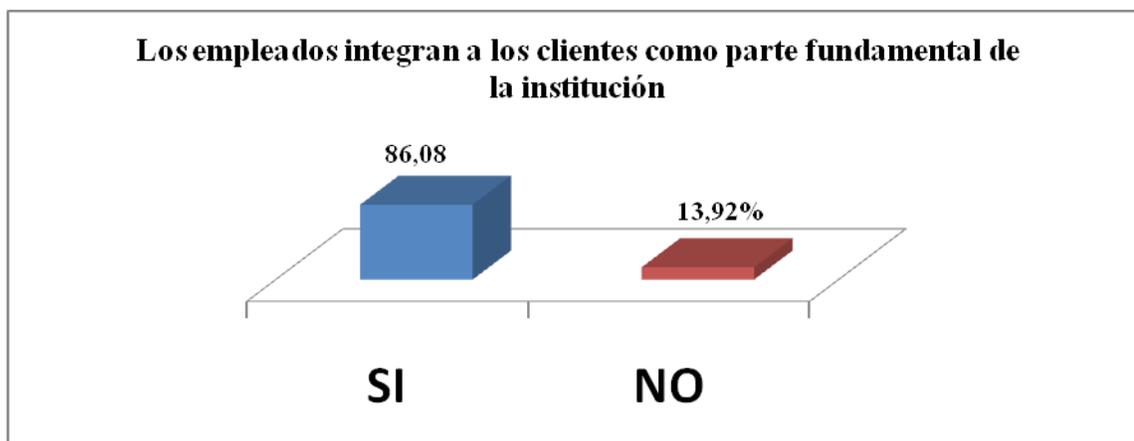


Gráfico Nro. 28 Ítem Nro.7.- Los empleados integran a los clientes como parte fundamental de la institución

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES (Anexo D):

Para la aplicación de la presente guía de observación el cual tiene como finalidad conocer la apreciación de los clientes sobre las relaciones interpersonales en el Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida, se tomó en consideración la opinión de 200 personas que se presentaron en la Agencia Mérida durante el período de una semana, siendo ésta la Agencia principal de las oficinas objeto de estudio. A continuación se muestran los resultados obtenidos en cada uno de los ítems de dicho cuestionario:

Ítem Nro. 1 Considera usted que las relaciones interpersonales influyen en el éxito de la Institución

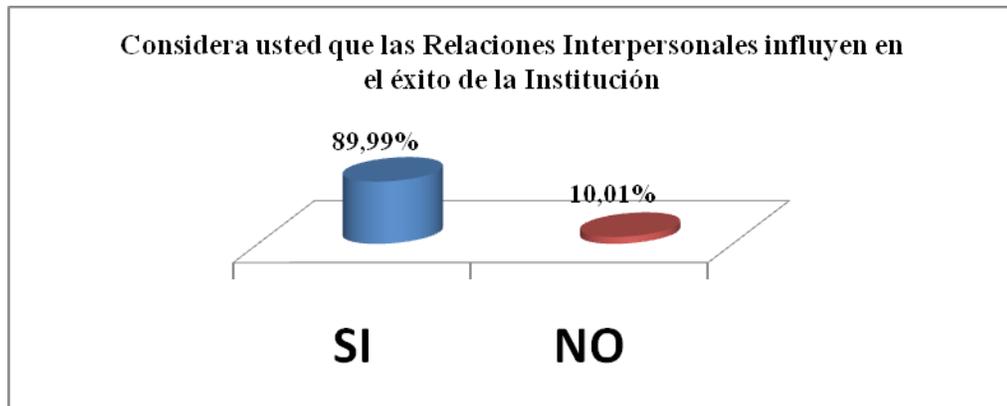


Gráfico Nro. 29 Ítem Nro. 1 Considera usted que las Relaciones Interpersonales influyen en el éxito de la Institución
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 2 La buena Comunicación Empleado – Cliente es necesaria para el buen funcionamiento de la institución

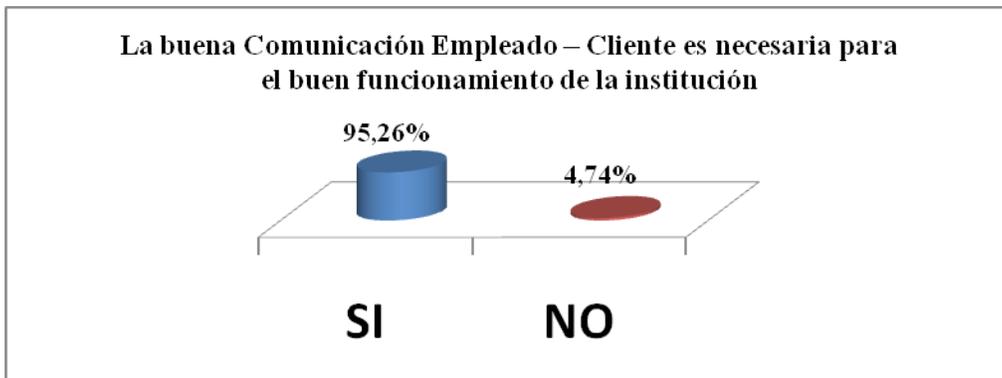


Gráfico Nro. 30 Ítem Nro. 2 La buena Comunicación Empleado – Cliente es necesaria para el buen funcionamiento de la institución
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 3 Considera que la Motivación del empleado es fundamental para mejorar las Relaciones Interpersonales con los clientes

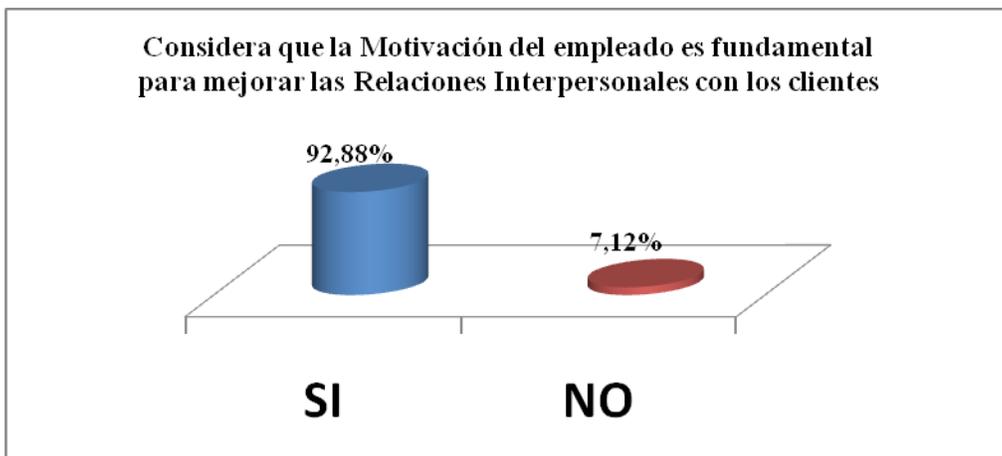


Gráfico Nro. 31 Ítem Nro.3 Considera que la Motivación del empleado es fundamental para mejorar las Relaciones Interpersonales con los clientes
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 4 Los empleados lo han hecho sentir parte importante de la institución

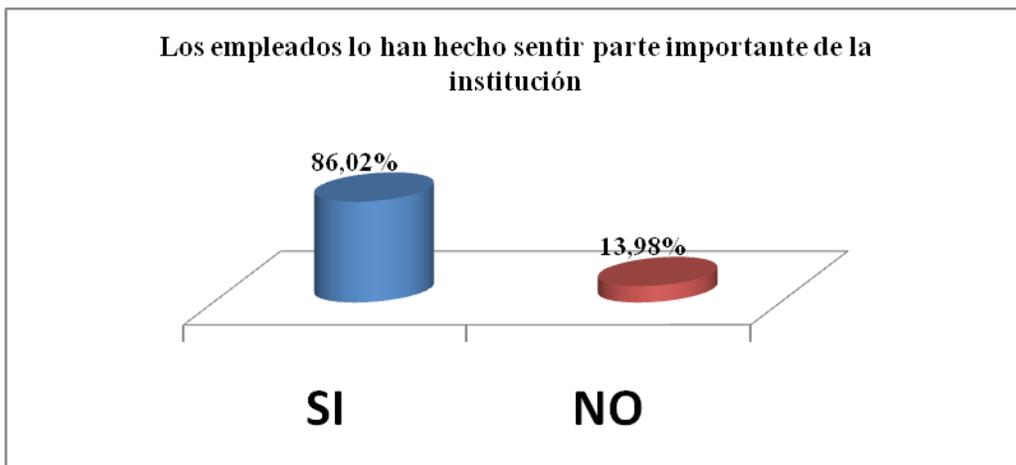


Gráfico Nro. 32 Ítem Nro. 4 Los empleados lo han hecho sentir parte importante de la Institución
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 5 Es favorable el clima organizacional en la incidencia de la cartera de clientes

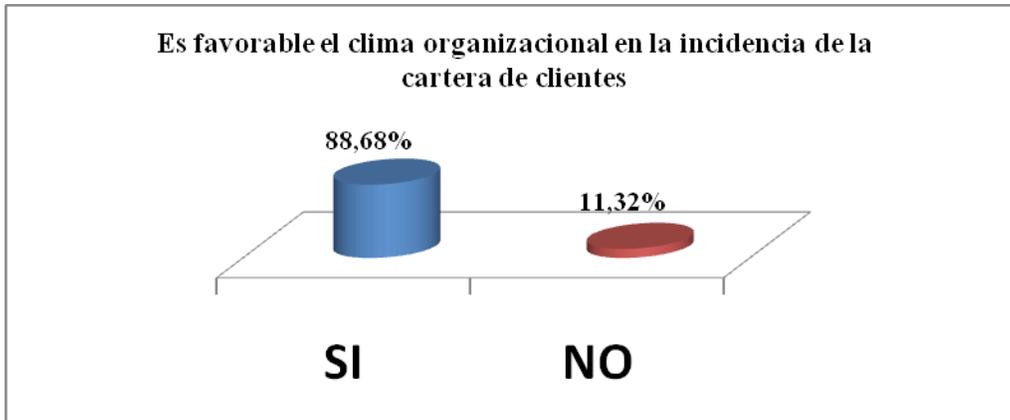


Gráfico Nro. 33 Ítem Nro. 5 Es favorable el clima organizacional en la incidencia de la cartera de clientes
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 6 Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las Relaciones Interpersonales

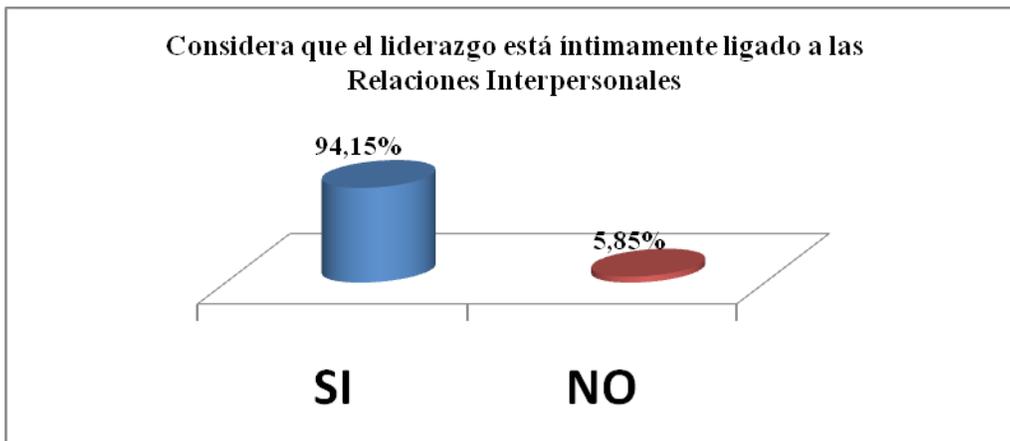


Gráfico Nro. 34 Ítem Nro. 6 Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las Relaciones Interpersonales
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ítem Nro. 7 Considera usted que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa

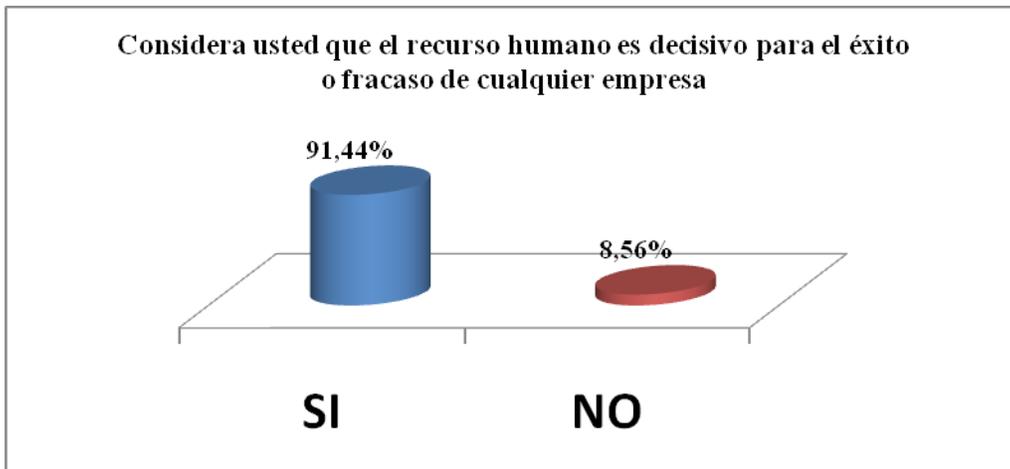


Gráfico Nro. 35 Ítem Nro. 7 Considera usted que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Una vez aplicado los cuestionarios y guías de observación, se procedió a realizar un análisis exploratorio de los datos obtenidos en cada uno de los instrumentos utilizados para tal fin.

Primeramente se tomó en cuenta el Cuestionario dirigido a empleados del Banco Sofitasa, Banco universal, Agencia Mérida. En éste caso se esperaba que la mayoría de las respuestas fueran “Siempre”, pero como no en todos los casos sucedió, se aplicó el Diagrama de Pareto para determinar cuáles pueden ser los problemas que requieren atención inmediata. Es oportuno destacar la concepción que Berenson y Levine (1.996) dan a éste sistema de análisis definiéndolo como “...tipo especial de gráfica de barras verticales en la que las respuestas categorizadas se grafican en el orden de rango descendiente de sus frecuencias y se combinan con un polígono acumulativo en la misma escala.” (p. 176). A través de ésta herramienta se grafican en orden de importancia las

diversas variables a estudiar, para ello la técnica radica en la clasificación de los elementos en dos categorías: “Siempre” y “Algunas Veces y Nunca”. Ahora bien, se inició el proceso de estudio de las variables dando un valor a cada una de las categorías, tal como se observa en la tabla Nro. 15 donde la respuesta Siempre se le asignó el Valor 1, para Algunas Veces 2 y para Nunca el valor 0.

CANTIDAD DE ENCUESTAS	PREGUNTAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	2	0	1	2	0	1	2	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	2	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
6	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1
7	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1
8	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1
9	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2
10	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	1
11	1	1	0	1	1	2	1	2	0	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
13	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1
14	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
15	1	1	1	0	1	0	1	1	2	1	1	1	1
16	1	1	1	2	2	0	1	1	2	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	0
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
23	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1
24	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2
25	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
26	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
27	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
30	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
31	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1
32	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1
33	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1
34	1	1	1	1	2	2	1	1	0	2	1	2	2
35	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1
36	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2
37	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
39	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
40	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1

41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
43	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1
44	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
47	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
48	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
50	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
51	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1
52	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
54	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
57	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0
58	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	0	2

SIEMPRE	1
ALGUNAS VECES	2
NUNCA	0

Tabla Nro. 15 Tabla de clasificación para el Diagrama de Pareto
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

PREGUNTA	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA	A VECES O NUNCA
1	57	1	0	1
2	55	3	0	3
3	50	7	1	8
4	36	21	1	22
5	38	20	0	20
6	38	17	3	20
7	55	2	1	3
8	49	9	0	9
9	32	19	7	26
10	51	7	0	7
11	56	2	0	2
12	22	32	4	36
13	44	13	1	14

Tabla Nro. 16 Resultado de la Tabla de clasificación para el Diagrama de Pareto
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

PREGUNTA	SIEMPRE	%	% ACUMULADO
1	57	9,78	9,78
11	56	9,61	19,39
2	55	9,43	28,82
7	55	9,43	38,25
10	51	8,75	47,00
3	50	8,58	55,58
8	49	8,40	63,98
13	44	7,55	71,53
5	38	6,52	78,05
6	38	6,52	84,57
4	36	6,17	90,74
9	32	5,49	96,23
12	22	3,77	100
	583	100	

Tabla Nro. 17 Resultados de la respuesta “Siempre” para el Diagrama de Pareto
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

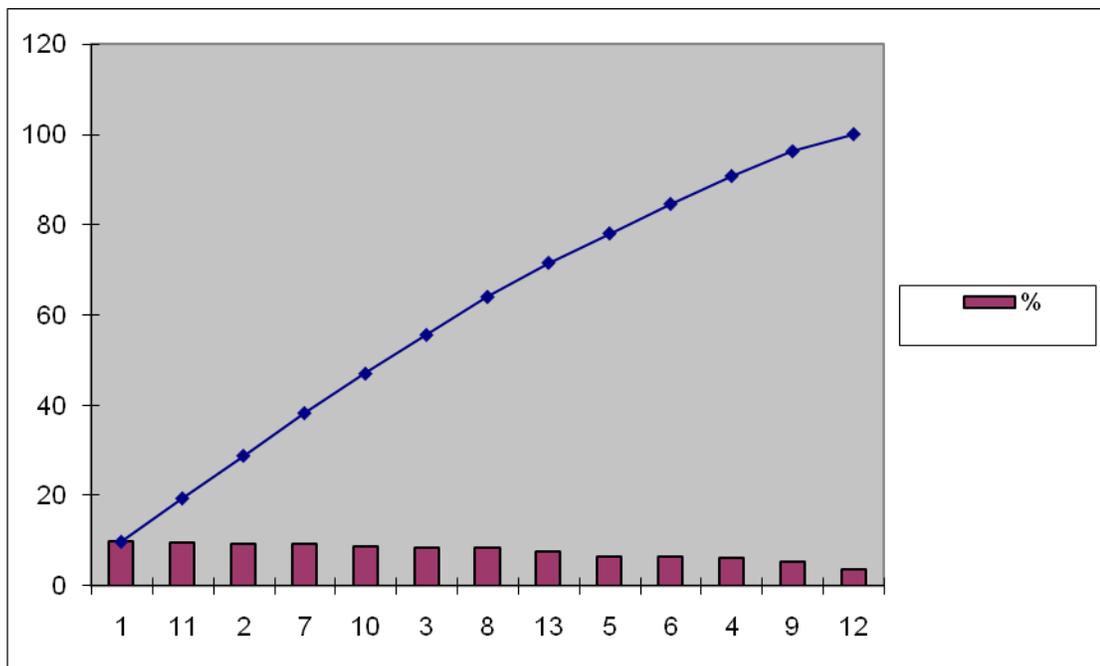


Diagrama Nro. 01 Diagrama de Pareto correspondiente a la respuesta “Siempre”
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Haciendo uso del Diagrama Nro. 02, se puede apreciar que los problemas que requieren mayor atención sobre las relaciones interpersonales corresponden a las preguntas 12. ¿Las relaciones interpersonales son aplicadas con eficiencia por parte de sus compañeros de trabajo?, 9. ¿Las relaciones interpersonales influyen en el incremento de la cartera de clientes?, 4. ¿Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus clientes?, 5. ¿Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus compañeros de trabajo?, 6. ¿El liderazgo está íntimamente ligado a las relaciones interpersonales?, con un porcentaje de respuesta “Algunas Veces y Nunca” de 21,06%, 15,20%, 12,87%, 11,70% y 11,70% respectivamente. (Ver tabla Nro. 18).

PREGUNTA	A. VECES O NUNCA	%	% ACUMULADO
12	36	21,06	21,06
9	26	15,20	36,26
4	22	12,87	49,13
5	20	11,70	60,83
6	20	11,70	72,53
13	14	8,19	80,72
8	9	5,26	85,98
3	8	4,68	90,66
10	7	4,09	94,75
2	3	1,75	96,50
7	3	1,75	98,25
11	2	1,17	99,42
1	1	0,58	100
	171	100	

Tabla Nro. 18 Resultado porcentual del Diagrama de Pareto respuesta Algunas Veces o Nunca
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

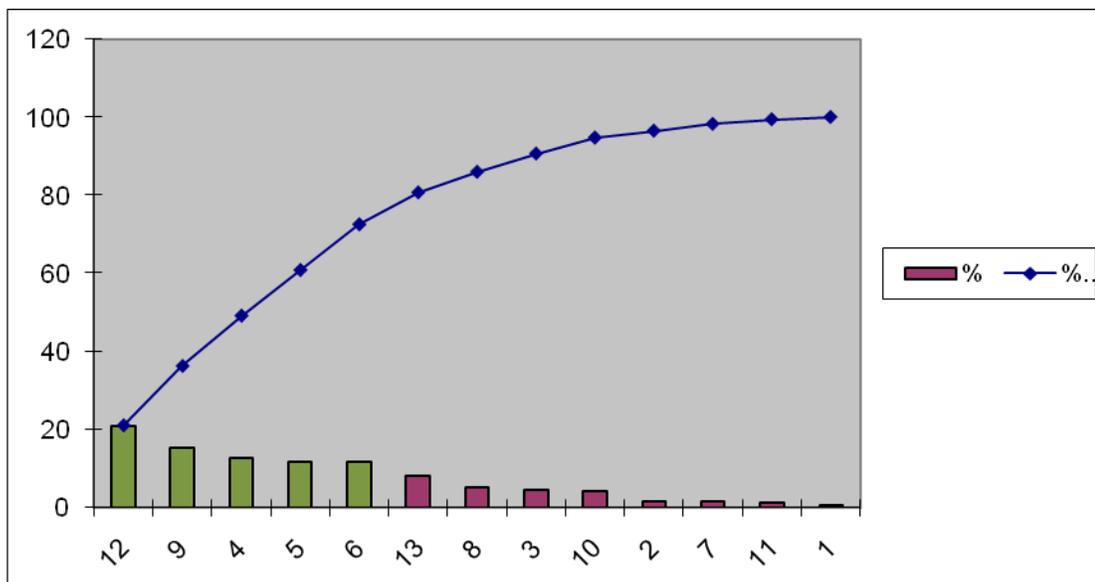


Diagrama Nro. 02 Diagrama de Pareto correspondiente a las respuestas “Algunas Veces o Nunca”
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Continuando con la guía de observación para verificar conductas de los empleados con sus compañeros de trabajo se evidenció que existen debilidades en los trabajadores, tal como se evidencia en la tabla Nro. 19 donde podemos apreciar los valores en porcentaje de mayor a menor donde el no cumplimiento de cierto comportamiento prevaleció en la población objeto de estudio:

2.- Los empleados son tolerantes	38%
5.- Los empleados se ayudan unos con otros	26%
6.- Los empleados son receptivos con las opiniones de sus compañeros	22%
1.- La conducta de los trabajadores propician las buenas relaciones	21%
4.- Los empleados se integran entre sí	14%
7.- Entre los empleados es efectiva la comunicación	14%
3.- Los trabajadores son respetuosos y amables	13%

Tabla Nro. 19 Resultado de la Guía de Observación para verificar conductas de los empleados con sus compañeros de trabajo
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

Ahora bien, los resultados obtenidos en la guía de observación para verificar conductas en los empleados para con los clientes, se aprecian porcentajes altos en los ítems Nro. 4, 3, 1 y 5, constatando así carencias sobre el comportamiento ante las personas que se acercaron para solicitar un servicio. En la tabla Nro. 20 vemos los porcentajes con mayor incidencia:

4.- Los empleados cooperan de forma efectiva con las necesidades de los clientes	26%
3.- Los empleados propician un buen clima organizacional con relación a los clientes	25%
1.- Los empleados tratan cortésmente a los clientes	24%
5.- Los empleados emplean eficientemente la comunicación	23%
7.- Los empleados integran a los clientes como parte fundamental de la institución	14%
6.- Los empleados demuestran seguridad ante un cliente	11%
2.- Los empleados son receptivos con los clientes	9%

Tabla Nro. 20 Resultado de la Guía de Observación para verificar conductas de los empleados para con los clientes

Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

En el caso del cuestionario realizado a los clientes, se obtuvo como resultado que existe un alto porcentaje de respuestas “Si”, dando entonces a entender la importancia que para ellos son las relaciones interpersonales, la conducta, motivación, el clima organizacional, la comunicación y la interacción. A continuación en la tabla Nro. 21 podemos evidenciar el resultado obtenido en cuanto al porcentaje de la opción “Si” de cada ítem.

2. La buena Comunicación Empleado – Cliente es necesaria para el buen funcionamiento de la institución	95%
6. Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las Relaciones Interpersonales	94%
3. Considera que la Motivación del empleado es fundamental para mejorar las Relaciones Interpersonales con los clientes	93%
7. Considera usted que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa	91%
1. Considera usted que las Relaciones Interpersonales influyen en el éxito de la Institución	90%
5. Es favorable el clima organizacional en la incidencia de la cartera de clientes	89%
4. Los empleados lo han hecho sentir parte importante de la institución	86%

Tabla Nro. 21 Resultado Cuestionario a los Clientes
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

4.2 Conclusiones al Diagnóstico

En base al diagnóstico del problema se señalan las siguientes conclusiones con la finalidad de superar las debilidades en cuanto a las Relaciones Interpersonales, elevar la calidad de vida y mejorar el clima organizacional de los trabajadores del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida.

Se observa que la práctica de las relaciones interpersonales no es aplicada con eficiencia, es importante destacar lo señalado por Amy Henry (2.005) “La gente pasa un montón de tiempo en la oficina, y los colegas son las personas con las que interactuamos con más frecuencia y con las que tenemos más en común” (p. 119), en atención a esto, se entiende entonces, que los trabajadores del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida realizan su trabajo sin tomar en cuenta la importancia de convivir en armonía e interactuar con sus compañeros de trabajo.

De igual manera se evidenció que no se tiene la convicción total que la aplicación de las relaciones interpersonales pueda influir directamente en los clientes, por lo que están obviando una estrategia importante ante los demás competidores, no es solo ofrecer el mejor servicio sino realizarlo con una buena actitud, tal como lo indica Ludin, Paul y Christensen (2.006) “Cuando estás presente, te fijas en la gente; es como si estuvieras con tu mejor amigo; pasan muchas cosas a tu alrededor, pero te preocupas de tu cliente...” (p. 78), por tal razón, el estado de ánimo de cada empleado se verá reflejado en el trabajo que realiza y a su vez será percibido por todas aquellas personas que nos observan especialmente los clientes.

Así mismo se aprecia la necesidad de impartir conocimientos sobre cómo relacionarse con los compañeros de trabajo y a su vez con los clientes, razón ésta la raíz del objeto de estudio. Por otra parte, es importante señalar que los líderes no son considerados parte fundamental en la aplicación de las Relaciones Interpersonales, recordemos a Pierre y Lucien (1.979) quienes dan como definición de Liderazgo “...individuo capaz de hacer avanzar al grupo en alguna de las dimensiones de su «sintalidad» (la sintalidad representa el grado de eficacia con el que el grupo persigue sus objetivos)” (p. 357), es por lo que llama la atención el resultado obtenido, puesto que son los líderes el modelo a seguir por parte de sus subordinados y a demás ellos son quienes deben fomentar en primera instancia dicha práctica creando un clima óptimo y por consiguiente lograr los objetivos comunes e individuales.

Sobre la base de la argumentación anterior y a los resultados obtenidos, se detectó la necesidad de implementar estrategias para mejorar las Relaciones Interpersonales en la Agencia Mérida del Banco Sofitasa Banco Universal, debido a que éstas influirán directamente en los clientes. Para ello se recomienda la realización de las siguientes actividades que pueden encaminar al proceso de reconocimiento de la importancia de las relaciones interpersonales, a continuación se describen:

- a. Actividades Recreativas
- b. Charlas, cursos y talleres relacionados con las Relaciones Humanas, Trabajo en Equipo y Motivación.
- c. Convivencias
- d. Reconocimientos sobre el trabajo realizado
- e. Reuniones más frecuentes donde puedan expresar sus opiniones
- f. Juegos de intercambio

Es importante mencionar que estas actividades deben contener temas relacionados con los valores tales como respeto, confianza las cuales se encuentran muy ligadas al tema de motivación. Cabe destacar un aspecto importante que Colom/Sarramona y Vázquez (1.994) señalan “El logro de la excelencia supone entonces que todos los miembros de la empresa deben participar de la calidad” (p. 48), entonces, el logro de ésta investigación es concientizar a todos los trabajadores sobre un cambio de actitud que haga posible un ambiente de trabajo agradable donde todos queramos estar y por tanto los clientes observarán nuestra satisfacción con un trabajo de calidad y armonioso.

Según los resultados obtenidos de las guías de observación, se evidencia debilidades en algunos trabajadores con sus compañeros de trabajo con relación a la comunicación, conducta, tolerancia, integración y trabajo en equipo, afectando a su vez al cliente bajo los mismos criterios, por lo que se precisan tomar acciones necesarias que puedan mitigar dichas deficiencias, de manera que todo el personal establezca la prioridad de mantener siempre presente estos aspectos que engloba las Relaciones Interpersonales con sus compañeros de trabajo y los clientes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En función de los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información, se evidenció que existen debilidades en la interacción entre compañeros afectando así al equipo de trabajo, así como también la poca creencia de que el liderazgo se encuentre ligado a las relaciones interpersonales. Hay que señalar que más de un 62% de los empleados reconocieron que las relaciones interpersonales no son aplicadas con eficiencia por el resto de sus compañeros, siendo éste un factor importante para la investigación ya que dicha práctica afecta el clima laboral repercutiendo así sobre los clientes ya que ellos perciben todo al momento de solicitar un servicio en cualquier agencia.

De igual forma se obtuvo como resultado que un grupo de trabajadores no saben cómo relacionarse con los clientes, entienden la importancia de la buena atención, más no consideran que crear un buen clima armonioso puedan lograr mejores resultados, afectando así el buen servicio y por ende el cumplimiento de las metas de la agencia Mérida.

Con respecto a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los clientes, éstos expresaron que todo trabajador es valioso para el éxito o fracaso de la institución, que la conducta presentada por los trabajadores de la Agencia Mérida del Banco Sofitasa Banco Universal influye considerablemente en la calidad del servicio, haciendo énfasis que la buena comunicación, un clima organizacional favorable y la aplicación de las relaciones interpersonales, son primordiales para el entendimiento entre clientes y empleados.

Las relaciones interpersonales no sólo son una fuente de satisfacción de necesidades a nivel individual sino que también repercute en las personas que se encuentran a nuestro alrededor, es por ello que uno de los factores primordiales para comenzar a dar los pasos firmes en el fortalecimiento de dichas prácticas entre los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida y que a su vez incida en la cartera de clientes es el cambio de nuestra actitud y la aplicación de una efectiva comunicación, esto dará entrada al resto de los componentes como lo son la empatía, interacción, motivación y un clima organizacional armonioso, por tal razón, el sólo hecho de entender la gran importancia de mantener un comportamiento acorde, maximizará los resultados de todo el equipo de trabajo, cumpliendo con los objetivos de la organización y a su vez clientes satisfechos con el trato y atención recibida.

5.2 Recomendaciones

Para la ejecución del proyecto se procedió a plantear la realización de una serie de actividades dirigidas a mejorar las relaciones interpersonales de los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida y que éstas a su vez también sean aplicadas con los clientes.

Las actividades propuestas estuvieron estructuradas para efectuarse en un tiempo, lugar y fechas determinadas con la finalidad que éstas cumplan con el objetivo planteado en la presente investigación. Es de hacer notar que las actividades recomendadas se orientan no solo a mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, sino que también se pretende mejorar la motivación y el clima organizacional, con la finalidad de guiar dichos esfuerzos positivos a dar un servicio más fortalecido, haciendo que los clientes se sientan más identificados con la institución y que perciban de cada uno de los empleados un trato cordial y agradable.

Se recomienda a la gerencia del Banco Sofitasa Banco Universal, Agencia Mérida, que dichas actividades aquí propuestas sean aplicadas a todo el personal, que cada uno de ellos sean partícipes directos en el logro de un ambiente laboral agradable en el que todos deseen estar, que los clientes perciban el cambio de un personal encaminado hacia una atención más esmerada, una comunicación más efectiva y sentido de pertenencia, que el trabajo en equipo se vea reflejado en los resultados establecidos para la oficina, con una cartera de clientes incrementándose cada día más gracias a la satisfacción por la excelente en la atención recibida.

De la misma manera, se exhorta a todo el personal del Banco Sofitasa Banco Universal, Agencia Mérida, independientemente del cargo que ocupen dentro de la organización a participar en las actividades aquí planteadas, puesto que dependerá de cada uno de ellos para mejorar el clima laboral haciéndolo más armonioso y agradable, que el deseo de trabajar en un ambiente feliz se vea reflejado en la sonrisa que los trabajadores expresen al momento de atender a sus clientes, que la comunicación se fortalezca y unan lazos de amistad que puedan unificarlos más como equipo de trabajo, que cada uno concienticen lo importante de comunicarse de una forma efectiva, que entiendan lo importantes que son como trabajadores y seres humanos, lo cual conllevará al logro de los objetivos no solo personales sino que también las del colectivo.

A continuación se presenta el cronograma de ejecución de las actividades propuestas para lograr los objetivos planteados en la investigación:

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	FECHA PROBABLE	LOGROS
ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	DOS (2) SEMANAS	DEL 02 AL 13/06/2.009	RECONOCIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES
TALLER, CURSO, CHARLA SOBRE RELACIONES HUMANAS	DOS DIAS (FIN DE SEMANA)	SOLICITADO	SENSIBILIZACION DEL PERSONAL
TALLER, CURSO, CHARLA SOBRE MOTIVACION	DOS DIAS (FIN DE SEMANA)	SOLICITADO	ORIENTACION
TALLER, CURSO, CHARLA SOBRE TRABAJO EN EQUIPO	DOS DIAS (FIN DE SEMANA)	SOLICITADO	
RECONOCIMIENTO AL LOGRO	UN DIA POR SEMESTRE	12/12/ 2.009 Y 01/05/2.010	MOTIVACION DEL PERSONAL
JUEGOS DE INTERCAMBIO	UN DÍA	08/08/2009	INCENTIVAR LA INTEGRACION AMISTOSA DE LOS EMPLEADOS
CONVIVENCIA	UN DIA CADA 2 MESES	04/10/2009	CREAR AMBIENTE DE INTERACCIÓN FUERA DEL AREA DE TRABAJO
REUNIONES FRECUENTES	DE30 MINUTOS A 01 HORA	UNA SEMANAL POR OFICINA Y UNA MENSUAL TODOS LOS TRABAJADORES	FEED-BACK

Tabla Nro. 22 Cronograma de Ejecución de Actividades
Fuente: Maldonado (2.009) Mérida – Venezuela

A continuación se procede a describir cada una de las actividades señaladas en el cuadro anterior, resaltando los aspectos positivos para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los empleados y los clientes:

Elaboración del Diagnóstico:

El diagnóstico tuvo como principal propósito conocer la realidad sobre la debilidad de las Relaciones Interpersonales en la Agencia Mérida del Banco Sofitasa Banco Universal y fue efectuado durante la semana del 02 al 13 de Junio de 2.009. Para la obtención de la información, se aplicó instrumentos diseñados especialmente para determinar el nivel en el que ésta se encuentra y su influencia en la cartera de clientes.

Se elaboró un plan de acción el cual se llevó a cabo sin ningún contratiempo gracias a la colaboración de todos los trabajadores; se utilizaron materiales como hojas blancas, lápices y material impreso. Se elaboró Cronograma de Actividades (Ver tabla Nro. 23), donde los recuadros en color azul refleja el día en que dichas etapas fueron cumplidas:

TAREA	LUNES 02/06/09	MARTES 03/06/09	MIERCOLES 04/06/09	JUEVES 05/06/09	VIERNES 06/06/09	LUNES 09/06/09	MARTES 10/06/2009	MIERCOLES 11/06/09	JUEVES 12/06/2009	VIERNES 13/06/2009
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN										
IMPRESION										
FOTOCOPIAS										
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN										
CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN										
INFORME FINAL										

Tabla Nro.23 Cronograma de Actividades

Fuente: Maldonado (2009) Mérida -Venezuela.

Taller, Curso, Charla sobre Relaciones Humanas, Motivación y Trabajo en Equipo:

En cuanto a éstas actividades, se envió memorándum al Gerente del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida solicitando la inducción a todo el personal sobre éstos temas con la finalidad de fortalecer vínculos entre todos los empleados y a su vez repercute éstas enseñanzas en el mejoramiento de la atención al cliente. (**Anexo E**)

Reconocimiento al Logro:

Para ésta actividad es preciso tomar en cuenta la Teoría de la Motivación desarrollada por Maslow donde establece que una de las Necesidades que el ser humano desea cubrir es la del Ego o Autoestima, de acuerdo a lo plasmado por Idalberto Chiavenato (2.000) “La satisfacción de éstas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.” (p. 74), por tal razón se pretende aplicar reconocimientos en las categorías de Mejor Cajero, Mejor Promotora y Mejor Supervisor entregando un Certificado al trabajador seleccionado (**Anexo F**) y Publicación en la Cartelera de cada Oficina sobre éste resultado con una fotografía del empleado seleccionado. Con éste incentivo, los trabajadores emplearán sus mejores esfuerzos en ofrecer un esmero en la atención hacia los clientes.

El primer reconocimiento se pretende realizar para el Doce de Diciembre de 2.009 tomando en cuenta el período de evaluación desde el 01 de Agosto hasta el 30 de Noviembre 2.009, en el caso del segundo reconocimiento se estima entregarse para el 01 de Mayo de 2.010 y se tomará como período a evaluar desde el 01 de Diciembre 2.009 al 30 de Abril de 2.010.

Los criterios a considerar para cada uno de éstos reconocimientos de acuerdo al cargo son:

Mejor Cajero:

Se hará entrega de un diploma al “Mejor Cajero” por oficina y se tomarán en cuenta los siguientes criterios para la obtención de los resultados:

- Cantidad de transacciones realizadas.
- No presentar diferencias faltantes o sobrantes; en el caso de que los hubiere éste no será considerado para el reconocimiento.
- No presentar quejas o reclamos por parte de los clientes; si existiere el caso se disminuirán 05 puntos de la escala total de evaluación por cada reclamo recibido.
- Mediante una pequeña evaluación por parte de los compañeros de trabajo de los Cajeros (**Anexo G**), expresarán el comportamiento que cada uno de ellos mantuvo durante el período a evaluar, indicarán con una “X” a las respuestas del ítem las cuales son Regular, Bueno, Muy Bueno. Éstas tendrán un Valor de 0, 1 y 2 respectivamente.

Para la obtención del resultado, se sumará la cantidad de transacciones **CT** más el total de puntuación otorgado por sus compañeros de trabajo **PCT** luego se le restarán los puntos por reclamos realizados por los clientes **RC**. De ésta forma obtendremos el resultado final para el reconocimiento **R**.

$$\mathbf{CT + PCT - RC = R}$$

Estos datos serán suministrados por los Supervisores de cada Oficina en frente de todos los trabajadores con el fin de demostrar la transparencia en el proceso y será el Cajero ganador aquel que obtenga el mayor valor en la puntuación total.

Mejor Promotora:

Se hará entrega de un diploma a la “Mejor Promotora de Servicio” con la finalidad de reconocer su labor y espíritu de trabajo. Es importante señalar que no todas las agencias cuentan con la misma cantidad de Promotoras de Servicio, por tanto la selección se realizará de la siguiente manera:

1. Se hará una selección de una Promotora de Servicio por la Agencia Mérida, una por el Punto de Servicio Mérida Centro y otra Punto de Servicio Tabay, puesto que en éstas oficinas existen más de una trabajadora.

Los criterios a considerar para la obtención de los resultados son los siguientes:

- Cantidad de Apertura de Cuentas
- Cantidad de Tarjetas de Débito entregadas
- Cantidad de Libretas entregadas
- Cantidad de órdenes de pago entregadas.
- Cantidad de cheques suspendidos
- No presentar quejas o reclamos por parte de los clientes; si existiere el caso se disminuirán 05 puntos de la escala total de evaluación por cada reclamo recibido.
- Mediante una pequeña evaluación por parte de los compañeros de trabajo de las Promotoras de Servicio (**Anexo G**), expresarán el comportamiento que cada uno de ellos mantuvo durante el período a evaluar, indicarán con una “X” a las

respuestas del ítem las cuales son Regular, Bueno, Muy Bueno. Éstas tendrán un Valor de 0, 1 y 2 respectivamente.

Para obtener los resultados y otorgar el reconocimiento, se sumará la cantidad de transacciones por Apertura de cuenta **AC**, más cantidad de Tarjetas de Débito entregadas **TDD**, más la cantidad de Órdenes de Pago **OP**, más cantidad de Cheques Suspendidos **CS**, y adicionalmente se sumará el resultado de la evaluación realizada por sus compañeros de trabajo **PCT** luego se le restarán los puntos por reclamos realizados por los clientes **RC**. De ésta forma obtendremos el resultado final para el reconocimiento **R**.

$$\mathbf{AC + TDD + OP + CS + PCT - RC = R}$$

Estos datos serán suministrador por los Supervisores de cada Oficina en frente de todos los trabajadores con el fin de demostrar transparencia en el proceso y la que obtenga el mayor valor será la merecedora del reconocimiento a la Mejor Promotora de Servicio del Período.

2. En el caso de los Puntos de Servicio Milla y Terminal que sólo cuentan con una Promotora de Servicio cada uno, éstas serán evaluadas en conjunto y así obtener la mejor de ambas oficinas.

Tomando en cuenta que la naturaleza de ambas oficinas es distinta, no se pueden evaluar ambas Promotoras de Servicio por las transacciones realizadas, por tanto se considerarán los siguientes criterios de evaluación:

- No presentar quejas o reclamos por parte de los clientes; si existiere el caso se disminuirán 05 puntos de la escala total de evaluación por cada reclamo recibido.

- Mediante una pequeña evaluación por parte de los compañeros de trabajo de las Promotoras de Servicio (**Anexo G**), expresarán el comportamiento que cada uno de ellos mantuvo durante el período a evaluar, indicarán con una “X” a las respuestas del ítem las cuales son Regular, Bueno, Muy Bueno. Éstas tendrán un Valor de 0, 1 y 2 respectivamente.

Para obtener los resultados para el otorgamiento del reconocimiento, se sumará el puntaje otorgado por sus compañeros de trabajo **PCT** luego se le restarán los puntos por reclamos realizados por los clientes **RC** y de ésta forma obtendremos el resultado final para el reconocimiento **R**.

$$\mathbf{PCT - RC = R}$$

Es de hacer notar que ésta evaluación se hará por oficinas separadas considerando que cada una de ellas cuenta con el mismo número de trabajadores y el resultado entre éstas se compararán y la Promotora que obtenga el mayor puntaje será la merecedora del reconocimiento. Dicha evaluación se hará en presencia de todo el personal para garantizar la transparencia del proceso.

Mejor Supervisor:

El proceso de evaluación se realizará en cada oficina por individual debido a que en todas existe más de un Supervisor. Para la obtención de los resultados se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- No presentar quejas o reclamos por parte de los clientes tanto internos como externos; si existiere el caso, se disminuirán 05 puntos de la escala total de evaluación por cada reclamo recibido.

- Mediante una pequeña evaluación por parte de los compañeros de trabajo de los Supervisores (**Anexo H**), expresarán el comportamiento que cada uno de ellos mantuvo durante el período a evaluar, indicarán con una “X” a las respuestas del ítem las cuales son Regular, Bueno, Muy Bueno. Éstas tendrán un Valor de 0, 1 y 2 respectivamente.

El Gerente y Sub-Gerente serán las personas encargadas de recolectar y obtener los resultados por oficina garantizando la transparencia del proceso.

Para obtener los valores sumará el puntaje otorgado por los compañeros de trabajo **PCT** y luego se restarán los puntos por reclamos realizados por los clientes **RC** y de ésta forma obtendremos el resultado para el reconocimiento **R**.

$$\mathbf{PCT - RC = R}$$

Juegos de Intercambio:

Se pretende con ésta actividad que los empleados se relacionen entre sí en un ambiente distinto al laboral, que sus vínculos comunicacionales se fortalezcan y afloren los lazos de amistad, a demás pueden compartir ideas que puedan mejorar el clima organizacional y que a su vez los clientes puedan observar un ambiente de armonía. Se estima realizar para el día 08/08/2009 en el horario de 08:00 a.m. a 06:00 p.m.

Se exhortarán a todos los trabajadores a participar y divertirse con los siguientes juegos:

- Bolas Criollas
- Voleibol
- Yincana

- Bailo terapias
- Armado de rompecabezas por grupo

Con la colaboración de los mismos trabajadores, se organizarán equipos de trabajo para la planificación de todas las actividades y su logística, de manera que éstos participen activamente en el proceso.

Convivencia:

La idea principal de ésta actividad es internalizar las Relaciones Interpersonales entre todos los trabajadores, llegar a su capacidad de racionamiento sobre lo importante que es el poder contar con sus compañeros de trabajo, dar a conocer que todos necesitan de todos para cumplir sus metas individuales y por consiguiente las de la organización, siempre encaminado a mejorar el servicio hacia los clientes. Para ello se propone realizar ejercicios con la participación de todos ellos, en la que apliquen razonamiento analítico sobre la enseñanza que cada uno de estos ejercicios ofrecen y de allí partir para aplicarlo en el día a día en sus puestos de trabajo.

A continuación se detallan los ejercicios planteados:

TEMA DE COMUNICACIÓN

Título: LOS CUADRADOS

(Experiencia no verbal de cooperación)

Objetivo: El ejercicio no verbal que aquí se propone, permite a los participantes y a los observadores comprobar de forma concreta la diferencia existente entre el trabajo

individual y el trabajo de equipo. En efecto, el ejercicio está diseñado de manera que pueda distinguirse claramente la tarea de los individuos de la del grupo.

Asistentes: Grupos de seis personas (puede haber uno, dos o más observadores).

Tiempo de duración: de 30 minutos.

Material: Las instrucciones que figuran a continuación. Un sobre con tres piezas para cada participante (6 sobres – 18 piezas por grupo), que reparte el coordinador.

Metodología: Ejercicio no verbal de cooperación. Observación. Feed-back.

Procedimiento: El grupo se divide en subgrupos, seis personas tomarán parte en el juego y uno o dos participantes serán observadores. Cada subgrupo recibe una serie de seis sobres los cuales serán distribuidos a los jugadores, conteniendo trozos de cartón que sirvan para formar un cuadrado. La actividad consiste en construir seis cuadrados. Cada participante debe formar un cuadrado y para ello efectuará el intercambio necesario de piezas para lograr el objetivo, sin embargo, ninguno de los participantes posee los trozos necesarios para construir por sí solo un cuadrado, por tal razón los intercambios de piezas deben realizarse de acuerdo con las siguientes reglas:

1. El ejercicio se efectúa en silencio: los miembros no podrán expresarse ni con palabras ni con gestos para explicar a los demás que es lo que desean.
2. La tarea consiste en formar seis cuadrados. Cada participante tiene que construir un cuadrado con los trozos que recibe de los demás.
3. No se puede pedir a otro participante las piezas que uno necesita: solo se pueden dar las propias piezas a los demás.
4. Los observadores de cada equipo miden el tiempo exacto que han durado las operaciones.

Metodología:

- Las personas A y C deben atraer la atención completa de la persona B, teniendo como objetivo principal no compartir dicha atención.
- Tanto para A como para C éstos no existen, únicamente existen ellos mismos y B, por tal razón de ninguna forma A y C pueden tener comunicación alguna.
- D quien funge como observador debe hacer cumplir la regla anterior. Es de hacer notar que todos los miembros del grupo que no participan directamente en el ejercicio pueden ser observadores.
- Al finalizar el ejercicio, los participantes opinarán sobre lo experimentado.
- El ejercicio puede repetirse cuantas veces se desee con nuevos voluntarios, inclusive los que ya participaron pueden ocupar otro rol distinto al ocupado así experimentarán otra posición.
- Lo importante de ésta actividad no es el contenido sino el proceso de comunicación que se lleva a cabo.

EJERCICIO VERBAL DE EMPATÍA**Título: YO SOY TU, TU ERES YO****Tiempo de duración:** 5 minutos por pareja.

Objetivo: Intentar ponerse en el lugar del otro, desempeñando el rol del otro, intentar comprender sus motivaciones.

Asistentes: dos personas por actividad.

Metodología: Por turno y de forma voluntaria, cada individuo designa a otro para realizar ésta actividad. Cada uno de ellos toma la posición real del otro (intentando ser el otro).

Una vez finalizada la actividad el grupo observador expresa sus impresiones al igual que los participantes darán su opinión sobre las emociones del ejercicio.

La idea principal de la actividad es que el grupo en general comprenda el sentido de la empatía y sus consecuencias, así como también tratar de comprender a su compañero de trabajo.

EJERCICIO NO VERBAL

Título: YO HABLO EN MARCIANO

Objetivos: Analizar la influencia de las comunicaciones no verbales sobre la calidad de las comunicaciones.

Asistentes: De seis a ocho personas (siempre un numero par).

Duración: 10 minutos.

Procedimiento:

- Del grupo general se pueden formar sub-grupos.
- Se forma un círculo con todos los miembros del grupo

- Luego dos personas de forma voluntaria se colocan en el centro del círculo y en silencio cada uno de ellos intenta comunicar al otro un mensaje, actividad ésta que durará un lapso de tres a cinco.
- El resto de los participantes del grupo escribirán lo que creen haber percibido en los mensajes transmitidos.
- En sesión abierta se compararán las anotaciones.
- Se analiza la experiencia en función de los objetivos antes enunciados.

Ésta práctica puede realizarse las veces que se consideren necesarias, de manera que los integrantes de todo el grupo comprendan la importancia de entender lo que sus semejantes desean expresar y pueda ser llevado a la práctica tanto en el trabajo como en la vida diaria.

Reuniones Frecuentes:

Se plantea realizar reuniones constantes con la finalidad que todos los trabajadores puedan expresar sus puntos de vista de cualquier tópico y que a su vez éstas sean escuchadas para solucionar posibles problemas que se pudieran suscitar en el trabajo. Para el mejor desenvolvimiento de dichas reuniones, se procederá a elaborar una agenda organizada de manera que las mismas se cumplan sin pérdida de tiempo y con organización.

Estas reuniones pueden clasificarse en dos momentos:

Reuniones por cada oficina: por oficina, todos los empleados se reunirán una vez por semana para compartir ideas sobre cualquier tipo de información, ya sean lectura de circulares, nuevos productos, problemáticas presentadas para el conocimiento de todos y cualquier otro tema que se desee discutir. Será dirigida por los Supervisores quienes velarán que éste fin se cumpla para el beneficio de todos.

Reunión Global de todos los trabajadores: es importante señalar que ésta concentración será dirigida por el Gerente de la Agencia o en su ausencia por la Sub-Gerente ya que ellos son los líderes máximos del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida. Dicha reunión pretende que todos los trabajadores se relacionen entre sí y que por la distancia que se encuentran las oficinas no ocasione el alejamiento de éstos y por consiguiente se creen débiles vínculos laborales y amistosos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias G., F. (2.001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Ponencia presentada en el V Foro Nacional de Investigación, organizado por la División de Investigación de la FCA, UNAM. México.
- Balestrini Acuña, M. (2.002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Barrionuevo, L. R. y Martínez M. L. (1.964). *Relaciones humanas en la venta*. Buenos Aires: Editorial ADVC.
- Berenson, M. L. y Levine, D. M. (1.996). *Estadística básica en administración*. México: Hill Hispanoamericana S.A.
- Biblioteca práctica de administración de la pequeña y mediana empresa (1.989). Barcelona, España: Ediciones Océano S.A.: Autor.
- Biblioteca práctica de comunicación (1.993). Barcelona, España: Grupo Océano.: Autor
- Chiavenato, I. (2.000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2.002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Colom, A., Sarramona, J. y Vázquez, G. (1.994). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.

- Dessler, G. (2.001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Diccionario enciclopédico color. (2.006). España: Grupo Océano: Autor.
- Enciclopedia del management (1.997). Barcelona España: Océano Grupo Editorial S.A.: Autor.
- Ettinger, K. E. (1.961). *Relaciones humanas*. México: Herrero Hnos. Sucs., S.A.
- Flores García, R. (1.998). *Estadística aplicada para administración*. México: Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V.
- Gascó G., J. L. (1.994). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo e integrado. Una aproximación a la realidad de la provincia de Alicante*. Tesis doctoral publicada, Universidad de Alicante, Alicante, España.
- Gento Palacios, S. (2.000). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Gómez-Mejías, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2.001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Henry, A. (2.005). *La mujer líder*. Colombia: Editores Ltda.
- Lundin, S.C., Harry, P. y Christensen, J. (2.006). *Fish!*. España: Ediciones Urano, S.A.
- Méndez A., C. E. (2.004). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Colombia: D`Vinni Lda.
- Pierre, S. y Lucien, A. (1.979). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona, España: Editorial Herder.
- Quintero L., R. E. (2.008). *Acciones participativas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los docentes*. Tesis de grado no publicado Universidad Valle de Momboy, Valera, Venezuela.
- Reyzábal, M. V. (2.001). *La comunicación oral y su didáctica*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Rosenberg, J. M. (1.996). *Diccionario de administración y finanzas*. España:

Océano Grupo Editorial, S.A.

- Silva, J. A. (2.006). *Metodología de la investigación*. Caracas: Colegial Bolivariana, C.A.
- Walsh, B. (2.000). *Comunicarse: un aprendizaje y una habilidad en secundaria*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2.006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.
- Werther, W. B. Jr. y Davis, K. (2.000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

ANEXOS

GLOSARIO DE TERMINOS

Administración de Personal:

- Área de la empresa que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos.

Cliente:

- Individuo u organización que realiza una operación de compra.
- Persona consumidoras de productos o servicios a los cuales los proveedores deben satisfacer sus necesidades.

Clima Organizacional:

- Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

Comportamiento:

- Actos o decisiones de los individuos, grupos u organizaciones.
- Respuesta de un organismo vivo a un estímulo exterior.
- Se dice eminentemente de la conducta humana en relación con una norma moral, profesional.

Comunicación:

- Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, entre dos o más personas.

Eficiencia:

- Óptima utilización de los recursos para el logro de los resultados deseados.
- Utilización correcta de los recursos o medios de producción disponibles.
- Logro de las metas establecidas con la menor cantidad de recursos.
- Utilización de los recursos de forma más adecuada.
- Capacidad de disponer de cualquier o de algo para conseguir un efecto determinado.

Grupo de Trabajo:

- El formado por empleados que trabajan en una unidad llevando a cabo un proyecto o tarea.
- El integrado por trabajadores destinados en tareas o funciones muy específicas.

Interacción:

- Relación entre el sistema y el usuario que consiste en que el ordenador de respuesta a las instrucciones del operador cuando éstas entran.
- Impacto o relación emotiva que se establece entre un vendedor y un cliente potencial.
- Condición que aparece cuando la actividad de una persona sigue o está influida por la actividad de otra. Tal interacción puede ser verbal o no verbal.

Liderazgo:

- Influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del procedo de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

Tipos de Liderazgo:

- Liderazgo motivacional: Influencia que una persona ejerce sobre otra basada en características personales estimuladoras del crecimiento de los demás.
- Liderazgo transformador: capacidad para provocar cambios positivos en las personas y en la organización, los cuales conducen al desempeño superior y al éxito de ambas.
- Liderazgo de equipo: consiste en proveer dirección, estructura y apoyo a los otros miembros. El liderazgo es ejercido por todos los integrantes del equipo dependiendo de sus competencias técnicas y humanas y de la naturaleza de la tarea. No se refiere a la autoridad formal sobre otros.
- Liderazgo autoritario: liderazgo absoluto, a través del cual la persona investida de autoridad establece todas las metas y todos los caminos para lograrlas, asigna las funciones, ordena los procedimientos, dirige, comprueba, evalúa y corrige el trabajo hasta en sus más pequeños detalles.
- Liderazgo democrático: liderazgo participativo, en el que el líder intenta apoyar y ayudar a los trabajadores a alcanzar sus objetivos: 1) pidiendo la máxima iniciativa y participación de los miembros en decidir y llevar a cabo ciertas políticas. 2) delegando su autoridad y estableciendo una relación cercana con sus miembros. 3) motivando y promocionando a sus subordinados.

- Liderazgo directivo: Estilo de dirigir un grupo de actividades centradas en un líder. Éste toma la mayoría de las decisiones, orientadas a un cometido y deja poca libertad de acción a sus subordinados.
- Liderazgo distributivo: proceso de compartir o delegar los roles y las responsabilidades del liderazgo con otros miembros del grupo.

Motivación:

- Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

Objetivo:

- Meta o cualquier otra cosa específica que se desee alcanzar.

Organización:

- Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente los programas que tales políticas inspiran.
- Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.
- Ordenamiento de funciones y procedimientos de trabajo para que una empresa en servicio funcione con la máxima eficacia.

Relaciones Interpersonales:

- Habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre sí.
- Capacidad que tienen los seres humanos para comunicarse con una o más personas, estableciendo lazos de comunicación efectivos.

Recursos Humanos:

- La que mantiene que los individuos no sólo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

Relaciones Humanas:

- Acentúa la importancia de los individuos en la determinación del futuro de una organización. Cuerpo sistemático y desarrollado de conocimientos que se dedica a explicar el comportamiento del hombre industrial.
- Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.
- Proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Socialización:

Proceso formal e informal de entrenamiento, adoctrinamiento, guía, influencia o incluso coacción por el que a un miembro potencial o nuevo del sistema se le obliga a asimilar las normas, valores, actitudes o patrones de conducta.

ANEXO A-1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL BANCO SOFITASA BANCO UNIVERSAL, AGENCIA MÉRIDA

El presente instrumento tiene como propósito reunir información sobre la aplicación de las Relaciones Interpersonales en el incremento de la cartera de clientes en el Banco Sofitasa Banco Universal, Agencia Mérida, La información recabada será utilizada exclusivamente con fines académicos, forma parte de un estudio de campo para el cumplimiento de Trabajo de Grado en la Universidad de Los Andes, Dirección de Post-Grado.

- El presente cuestionario es de carácter anónimo, no amerita colocar su nombre.
- Para las preguntas del 01 al 13, marcar con una X la respuesta que considere pertinente a su opinión.
- De antemano agradezco de su colaboración y honestidad en sus respuestas.

1. La comunicación es clave para el éxito de las relaciones interpersonales

Siempre () A veces () Nunca ()

2. La motivación del empleado es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes

Siempre () A veces () Nunca ()

3. El clima organizacional es favorable para el incremento de la cartera de clientes

Siempre () A veces () Nunca ()

4. Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus clientes

Siempre () A veces () Nunca ()

5. Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus compañeros de trabajo

Siempre () A veces () Nunca ()

ANEXO A-2

6. Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las relaciones interpersonales

Siempre () A veces () Nunca ()

7. Las relaciones interpersonales son esenciales para la productividad de los equipos de trabajo

Siempre () A veces () Nunca ()

8. El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización financiera

Siempre () A veces () Nunca ()

9. Las relaciones interpersonales influyen en el incremento de la cartera de clientes

Siempre () A veces () Nunca ()

10. Las buenas relaciones interpersonales mejora la comunicación y logra el aprecio y el respeto de los clientes y usuarios

Siempre () A veces () Nunca ()

11. La confianza y respeto entre el personal, logra una efectiva integración en la organización

Siempre () A veces () Nunca ()

12. Las relaciones interpersonales son aplicadas con eficiencia por parte de sus compañeros de trabajo

Siempre () A veces () Nunca ()

13. Es necesario implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales en el Banco Sofitasa, Banco Universal, Agencia Mérida

Siempre () A veces () Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B

La presente guía de observación tiene como finalidad determinar el fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales entre los trabajadores del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida.

GUIA DE OBSERVACION PARA VERIFICAR CONDUCTAS DE LOS EMPLEADOS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

CATEGORÍAS A OBSERVAR	SI	NO
1.- La conducta de los trabajadores propician las buenas relaciones		
2.- Los empleados son tolerantes		
3.- Los trabajadores son respetuosos y amables		
4.- Los empleados se integran entre sí		
5.- Los empleados se ayudan unos con otros		
6.- Los empleados son receptivos con las opiniones de sus compañeros		
7.- Entre los empleados es efectiva la comunicación		

ANEXO C

La presente guía de observación tiene como finalidad determinar el fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales en el Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida de parte de los empleados hacia sus clientes.

GUIA DE OBSERVACION PARA VERIFICAR CONDUCTAS EN LOS EMPLEADOS PARA CON LOS CLIENTES

CATEGORÍAS A OBSERVAR	SI	NO
1.- Los empleados tratan cortésmente a los clientes		
2.- Los empleados son receptivos con los clientes		
3. Los empleados propician un buen clima organizacional con relación a los clientes		
4.- Los empleados cooperan de forma efectiva con las necesidades de los clientes		
5.- Los empleados emplean eficientemente la comunicación		
6.- Los empleados demuestran seguridad ante un cliente		
7.- Los empleados integran a los clientes como parte fundamental de la institución		

ANEXO D

La presente guía de observación tiene como finalidad conocer la apreciación de los clientes sobre las Relaciones Interpersonales en el Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida.

CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES

CATEGORÍAS A OBSERVAR	SI	NO
1. Considera usted que las Relaciones Interpersonales influyen en el éxito de la Institución		
2. La buena Comunicación Empleado – Cliente es necesaria para el buen funcionamiento de la institución		
3. Considera que la Motivación del empleado es fundamental para mejorar las Relaciones Interpersonales con los clientes		
4. Los empleados lo han hecho sentir parte importante de la institución		
5. Es favorable el clima organizacional en la incidencia de la cartera de clientes		
6. Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las Relaciones Interpersonales		
7. Considera usted que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa		

ANEXO E

Mérida, 18 de Junio de 2.009

Señores:
Banco Sofitasa, Banco Universal
Agencia Mérida
Ciudad.-

Atm. Dr. Alfredo Gómez
Gerente

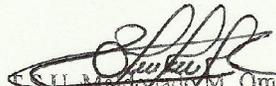
Muy cordialmente me dirijo a usted en la oportunidad de saludarle y deseárselo éxitos en sus funciones.

El presente tiene por finalidad hacer de su conocimiento los resultados obtenidos de las encuestas aplicada a todo el personal de la Agencia Mérida durante la semana del 02 al 13 de Junio de 2.009. El propósito de dicho instrumento consistió en obtener información relevante que permita realizar el trabajo de grado para optar al título de “Especialista en Contabilidad Bancaria” en la Universidad de Los Andes y el trabajo de investigación se titula “LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS EMPLEADOS DEL BANCO SOFITASA BANCO UNIVERSAL AGENCIA MERIDA Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA DE CLIENTES ”.

Se evidenciaron necesidades con relación al tema de Relaciones Interpersonales, Comunicación y Trabajo en equipo, esto en cuanto a la interacción empleado – empleado y empleado – cliente, por tal motivo solicito a usted sea considerada la posibilidad de ser impartido a todo el personal Charlas, Cursos o Talleres que hagan énfasis en éstos temas de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como de la organización.

Agradeciendo de antemano la atención y el apoyo que hasta el momento me han ofrecido para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, queda de usted.

Atentamente,


Omar L. Méndez
C.I.N. - 11.467.494



ANEXO F



Por medio de la presente se hace un Reconocimiento a:

Como

- *CAJERO*
- MEJOR*** • *PROMOTORA DE SERVICIO*
- *SUPERVISOR*

**Por su destacada labor en cumplimiento de sus funciones y su
excelente relación con sus compañeros de trabajo en la
Agencia durante el
período..... al**

Mérida, de de 2.009.

Gerente

Sub-Gerente

ANEXO G

CUESTIONARIO REALIZADO POR LOS TRABAJADORES

PARA LA SELECCIÓN DE:

MEJOR CAJERO O PROMOTORA DE SERVICIO

- El presente cuestionario es de carácter anónimo por lo que no amerita colocar su nombre.
- Marcar con una X la respuesta que considere pertinente de acuerdo a su opinión “Regular, Bueno o Muy Bueno”.
- Gracias por su colaboración y honestidad en sus respuestas.

Nombre del empleado a evaluar: _____

Cargo: _____

INDICADORES A EVALUAR	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
La comunicación utilizada fue efectiva			
Creó un ambiente de trabajo agradable			
Considera que fue satisfactoria la relación con los clientes			
La relación con sus compañeros de trabajo fue satisfactoria			
Fue eficiente el trabajo en equipo			
Considera que aplicó eficientemente las relaciones interpersonales con sus compañeros			
Fue respetuoso y amable			
RESULTADO			

SELECCIÓN	VALOR	CANTIDAD DE X OBTENIDAS	RESULTADO
REGULAR	0		
BUENO	1		
MUY BUENO	2		
TOTAL PUNTAJE			

ANEXO H-1

CUESTIONARIO REALIZADO POR LOS TRABAJADORES PARA LA SELECCIÓN DE MEJOR SUPERVISOR

- El presente cuestionario es de carácter anónimo por lo que no amerita colocar su nombre.
- Marcar con una X la respuesta que considere pertinente de acuerdo a su opinión “Regular, Bueno o Muy Bueno”.
- Gracias por su colaboración y honestidad en sus respuestas.

Nombre del supervisor a evaluar: _____

INDICADORES A EVALUAR	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
La comunicación utilizada fue efectiva			
Creó un ambiente de trabajo agradable			
Considera que fue satisfactoria la relación con los clientes			
La relación con sus compañeros de trabajo fue satisfactoria			
Fue eficiente el trabajo en equipo			
Considera que aplicó eficientemente las relaciones interpersonales con sus compañeros			
Creó un ambiente de confianza y respeto entre el personal			
Incentivó al personal para lograr los objetivos planteados			
Creó un clima satisfactorio y agradable para todos			
Considera que su liderazgo fue acorde con las relaciones interpersonales			
RESULTADO			

SELECCIÓN	VALOR	CANTIDAD DE X OBTENIDAS	RESULTADO
REGULAR	0		
BUENO	1		
MUY BUENO	2		
TOTAL PUNTAJE			

ANEXO H-2

**CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL BANCO SOFITASA BANCO
UNIVERSAL AGENCIA MÉRIDA Y CLIENTES**

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
PRESENTACION DEL INSTRUMENTO	X			
CLARIDAD EN LA REDACCIÓN DE LOS ITEMS	X			
PERTINENCIA DE LAS VARIABLES CON LOS INDICADORES	X			
RELEVANCIA DEL CONTENIDO	X			
FACTIBILIDAD DE LA APLICACIÓN	X			

Apreciación Cualitativa: _____

Observaciones: _____

Validado por: Lic(Esp) Rosa Quintero C.I. 10.714673
Especialista
Profesión: Evaluación Lugar de Trabajo: Habay
Cargo que desempeña: Docente

Firma: 

ANEXO H-3

**CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL BANCO SOFITASA BANCO
UNIVERSAL AGENCIA MÉRIDA Y CLIENTES**

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
PRESENTACION DEL INSTRUMENTO		✓		
CLARIDAD EN LA REDACCIÓN DE LOS ITEMS	✓			
PERTINENCIA DE LAS VARIABLES CON LOS INDICADORES	✓			
RELEVANCIA DEL CONTENIDO	✓			
FACTIBILIDAD DE LA APLICACIÓN	✓			

Apreciación Cualitativa: Instrumentos pertinentes para la investigación

Observaciones: _____

Validado por: Gaspar Asaro Lombardo C.I. V.- 5.203.454

Profesión: Docente de Metabolgia Lugar de Trabajo: Universidad Valles del Nomboy

Cargo que desempeña: Docente de Formulación y Evaluación de Proyectos I y II

Firma: 

ANEXO H-4

CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL BANCO SOFITASA BANCO UNIVERSAL AGENCIA MÉRIDA Y CLIENTES

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
PRESENTACION DEL INSTRUMENTO	X			
CLARIDAD EN LA REDACCIÓN DE LOS ITEMS	X			
PERTINENCIA DE LAS VARIABLES CON LOS INDICADORES	X			
RELEVANCIA DEL CONTENIDO	X			
FACTIBILIDAD DE LA APLICACIÓN	X			

Apreciación Cualitativa: _____

Observaciones: _____

Validado por: lc. (Esp.) Olga R. Quintero de S. C.I. V. 8.027.155

Profesión: Docente Lugar de Trabajo: C. B. Estadio Alpuca

Cargo que desempeña: Docente

Firma: 

ANEXO H-5

**CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL BANCO SOFITASA BANCO
UNIVERSAL AGENCIA MÉRIDA Y CLIENTES**

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
PRESENTACION DEL INSTRUMENTO	x			
CLARIDAD EN LA REDACCIÓN DE LOS ITEMS	x			
PERTINENCIA DE LAS VARIABLES CON LOS INDICADORES		x		
RELEVANCIA DEL CONTENIDO	x			
FACTIBILIDAD DE LA APLICACIÓN	x			

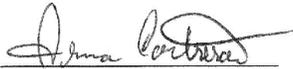
Apreciación Cualitativa: _____

Observaciones: _____

Validado por: Irma Goromoto Contreras C.I. 6 391613

Profesión: Esp en Evaluación Lugar de Trabajo: E.B. "Estadío Apure"

Cargo que desempeña: Docente de aula

Firma: 

ANEXO I

CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

OBJETIVO GENERAL: Establecer las relaciones interpersonales de los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida y su incidencia en la cartera de clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CUESTIONARIO	GUIA DE OBSERVACIÓN
1. Diagnosticar las relaciones interpersonales entre los empleados Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida y su incidencia en la cartera de clientes.	RELACIONES	CLIMA	COMUNICACIÓN	1	7, 5, 2
			MOTIVACIÓN	2	7, 3, 1
2. Comprender la aplicación de las relaciones interpersonales en el Banco Sofitasa, Banco Universal Agencia Mérida.	INTERPERSONALES	ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	3	1, 3, 5
			CONOCIMIENTO	4	6, 6, 7
			LIDERAZGO	5	6, 2, 6
				6	6, 2, 6
3. Determinar cómo son las relaciones interpersonales en el Banco Sofitasa, Banco Universal Agencia Mérida.	COMUNICACIÓN	RECEPTIVIDAD	PRODUCTIVIDAD	7	5, 4, 7, 4, 7
			RECURSOS HUMANOS RELACIONES INTERPERSONALES, INFLUENCIA	8	7
			RECEPTIVIDAD	9	3, 1, 7, 1
4. Recomendar acciones o estrategias para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y que a su vez incida en los clientes.		LIDERAZGO	CONFIANZA Y RESPETO	10	6, 2, 4, 4
			EFICIENCIA	11	3, 1, 4
				12	7, 4, 5
			INTEGRACION	13	4, 7, 4

ANEXO J

PLANILLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

N° _____

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	E	B	R	D
Presentación del Instrumento		✓		
Claridad en la Redacción de los ítems	✓			
Pertinencia de las variables con los indicadores	✓			
Relevancia en el contenido	✓			
Factibilidad de aplicación	✓			

E = EXCELENTE

B = BUENA

R = REGULAR

D = EFICIENTE

OBSERVACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrumentos pertinentes para la investigación

NOMBRES: Gaspar APELLIDOS Asaro Lombardo

CÉDULA DE IDENTIDAD: VX E N° 5203454 SEXO: M X F

PROFESIÓN: Gic en Contaduría Pública

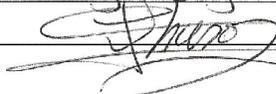
OCUPACIÓN: Docente de Metodología

LUGAR DE TRABAJO: Universidad Valle del Uಂಬො y

DIRECCIÓN: Valera

TÉLEFONO FIJO: 0274-2510915 MÓVIL: 0416-8749770

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA: asarog52@gmail.com

FIRMA DEL VALIDADOR: 

ANEXO K-1
Confiabilidad

EMPLEADOS	ITEMS													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	>
A	4	4	4	4	3	4	4	3	9	4	4	4	4	50
B	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	49
C	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
>	12	11	11	12	11	12	12	11	11	12	12	12	12	151
X	4	3,66	3,66	4	3,66	4	4	3,66	3,66	4	4	4	4	46,6
S	0	0,22	0,22	0	0,22	0	0	0,22	0,22	0	0	0	0	1,1

$$S = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}$$

De la tabla N°

$$S = \frac{(4-4)^2 + (4-4)^2 + (4-4)^2}{3}$$

La varianza del segundo item es:

$$S = \frac{(4-3,66)^2 + (3-3,66)^2 + (4-3,66)^2}{3}$$

$$S = \frac{0,11 + 0,43 + 0,11}{3} = \frac{0,6}{3} = 0,217 \sim 0,22$$

> S = 1,1

$$St = \frac{(50-46,6) + (49-46,6) + (52-46,6)}{3}$$

$$St = \frac{(3,4)^2 + (2,4)^2 + (5,4)^2}{3}$$

$$St = \frac{11,56 + 5,76 + 29,16}{3} = \frac{46,6}{3} = 15,5$$

$$St = 15,5$$

$$\infty = \frac{13}{12} \quad 1 - \frac{1}{15,5}$$

$$\infty = 1 \left[1 - 0,07 \right]$$

$$\infty = 1 \left[0,93 \right]$$

$$\infty = \left[0,93 \right]$$

ANEXO K-2

Validez del Instrumento
Cuestionario Dirigido a Empleados del Banco Sofitasa, Banco
Universal, Agencia Mérida

ITEM	JUECES			> ri	PRI	C PRI	Pe	C Pric
	1	2	3					
1	3	4	4	11	3,667	0,915	0,037	0,87
2	3	4	3	10	3,333	0,835	0,037	0,79
3	3	4	4	11	3,667	0,915	0,037	0,87
4	4	4	4	12	4,000	1	0,037	0,96
5	4	3	4	11	3,667	0,915	0,037	0,87
6	4	4	4	12	4,000	1	0,037	0,96
7	4	4	4	12	4,000	1	0,037	0,96
8	4	4	4	12	4,000	1	0,037	0,96
9	4	4	4	12	4,000	1	0,037	0,96
10	4	4	4	12	4,000	1	0,037	0,96
11	4	4	4	12	4,000	1	0,037	0,96
12	4	4	4	12	4,000	1	0,037	0,96
13	4	4	4	12	4,000	1	0,037	0,96
> C Pric =								12,04

$$C PRT = \frac{\sum C Pric}{n} - Pe = \frac{12,0}{13} - 0,037$$

$$1 \quad PRI \frac{11}{3} 3,667$$

$$2 \quad PRI \frac{10}{3} 3,333$$

$$3 \quad PRI \frac{12}{3} 4,000$$

$$C PRI = \frac{Pri}{4} = \frac{3,667}{4,000} = 0,915$$

$$CPRi = 0,915 - 0,037 = 0,878$$

$$CPRi = \frac{3,33}{4} = 0,833$$

$$CPRT = 0,923 - 0,37 = 0,886$$

$$CPRT = 0,89$$

ANEXO K-3

JUEZ 1

ITEM	ESCALA			
	4 Excelente	3 Bueno	2 Regular	1 Deficiente
1		X		
2		X		
3		X		
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			

ANEXO K-4

JUEZ 2

ITEM	ESCALA			
	4 Excelente	3 Bueno	2 Regular	1 Deficiente
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5		X		
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			

ANEXO K-5

JUEZ 3

ITEM	ESCALA			
	4 Excelente	3 Bueno	2 Regular	1 Deficiente
1	X			
2		X		
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			

ANEXO L

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellido: _____

Institución donde Trabaja: _____

Título de Pregrado: _____

Título de Postgrado: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

Año: _____

Trabajos Publicados: _____

Instrumento para la Validación de La Redacción y Ortografía

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD EN LA REDACCIÓN				
COHERENCIA DEL CONTENIDO				
ORTOGRAFIA				

Validado por: Olga Quintero C.I. 8027155

Profesión: Lic. en Educación Lugar de Trabajo: E. Básica "Estado Apure"

Cargo que desempeña: Docente de Aula.

Firma: 