

REPUBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO “POLICIA NACIONAL”

CARRERA DE: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ANALISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO DEL SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICIA NACIONAL.¹

Informe del trabajo de tesis previo a la obtención del título académico de TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: FRANKLIN ANDRES ALVAREZ BORJA
Director de tesis: ING. PAUL REVELO VELOZ
Distrito Metropolitano de Quito 25 de Febrero del 2009

¹ CUADRO 4 PG.89 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN TABLA DE LAS CINCO PREGUNTAS

DEDICATORIA

Este libro esta dedicado a mi esposa, padres, hijos y en especial forma a uno de ellos, Leonardo Anthony Alvarez Mera, que partió de este mundo muy tempranamente el cual conjuntamente con la venia de nuestro Dios Padre, es el que ha venido cuidándome , protegiéndome y bendiciéndome para cumplir una etapa más de desarrollo profesional en mi vida.

Deseo agradecer a nuestra Coordinadora Ing. Patricia Maya, quien siempre a mas de ser nuestra dirigente se ha convertido para todos en una amiga de ayuda intensa y desinteresada, al Ing. Paul Revelo quien reviso los borradores antes de la conclusión de este trabajo y demás profesores que con su guía y sus conocimientos se han convertido en los constructores de la primera promoción de Policías Tecnólogos en Administración de Empresas.

A las Oficinas y Grupos como Centro de Adiestramiento Canino, Gema, SIAN, Cesantía y Servicio Urbano, lugares donde he realizado mi trayectoria y que han servido para recoger varias de las necesidades, sentimientos y forma de pensar de las personas que los componen y que me inspiro para realizar esta investigación.

RECONOCIMIENTO

El reconocimiento es para todos y cada uno de los Policías compañeros que con su esfuerzo y ahínco, cada día asisten a las aulas a prepararse y recibir conocimientos que sin lugar a duda nos ayudaran a crecer familiarmente y profesionalmente.

Conocimientos que sin un deseo ferviente de aprender hoy no hubiera sido posible, como fueron en su momento: los obstáculos, falta de tiempo, concentraciones, incumplimiento de permisos y la carencia de compromiso del Yo Mío Propio.

Reconocimiento en general a la educación que sin lugar a duda es muy importante conocerla a través de la teoría y practica abundante para aprender, logrando tener una sociedad llena de líderes y libres de analfabetismo.

INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PAG.
RESUMEN.....	7
INTRODUCCION.....	9
CAPITULO I	
EL PROBLEMA.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
PREGUNTAS DIRECTRICES (PROBLEMATIZACIÓN).....	16
OBJETIVOS.....	16
GENERALES.....	16
ESPECÍFICOS.....	16
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	17
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
ANTECEDENTES.....	19
FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	24
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	27
CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	60
CAPITULO III	
METODOLOGIA.....	61
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	64
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	64

CAPITULO IV

PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	67
--	----

CAPITULO V

CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	89
ANEXOS.....	91

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO	PAG.
GRAFICO 1.....	9
GRAFICO 2.....	24
GRAFICO 3.....	27
GRAFICO 4.....	28
GRAFICO 5.....	31
GRAFICO 6.....	38
GRAFICO 7.....	68
GRAFICO 8.....	69
GRAFICO 9.....	70
GRAFICO 10.....	71
GRAFICO 11.....	72
GRAFICO 12.....	73
GRAFICO 13.....	73
GRAFICO 14.....	74
GRAFICO 15.....	75
GRAFICO 16.....	77
GRAFICO 17.....	77
GRAFICO 18.....	78
GRAFICO 19.....	91

INDICE DE CUADROS

CUADRO	PAG.
CUADRO 1.....	63
CUADRO 2.....	64
CUADRO 3.....	64
CUADRO 4.....	91
CUADRO 5.....	92
CUADRO 6.....	92
CUADRO 7.....	93
CUADRO 8.....	93
CUADRO 9.....	94
CUADRO 10.....	94
CUADRO 11.....	95
CUADRO 12.....	95
CUADRO 13.....	96
CUADRO 14.....	96

RESUMEN

Comenzamos esta sección haciendo nuestras las palabras de Marroquín y Villa (1995) sobre la importancia de la comunicación interpersonal:

"La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual, nos realizamos como seres humanos .Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida".²

Esta Investigación de Tesis aborda un estudio profundo de un departamento del sector público específicamente del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional del Ecuador, en donde en general podremos observar durante el desarrollo de este documento como se mantienen estas relaciones y específicamente su comunicación, problema que fue analizado como su carencia principal y además estudiaremos conceptos de cómo debe ser una organización con su real y efectiva comunicación terminando en una excelente relación interpersonal del talento humano.

Se hará conocer conceptos, procesos, comportamientos, características, etc., consultados de fuentes en la mayoría muy cercanas al tema y otras no en donde aparecerán un análisis y resumen en propias palabras y otras tal como su fuente lo indica.

² PENSAMIENTOS DE LOS AUTORES MARROQUIN Y VILLA(1995)

También a través de una investigación de campo se pondrá en manifiesto todas las necesidades, sentimientos y formas de pensar de cada talento humano que labora en esta Organización.

Dado en mediciones graficas acerca de las causas y efectos que genera una mala comunicación, afectando especialmente a las relaciones interpersonales. Las conclusiones y recomendaciones dadas de acuerdo como se ha ido desarrollando la investigación, a lo estudiado en las aulas y a un criterio personal basado en mis valores y principios.

INTRODUCCION

GRAFICO 1³



El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional se encuentra ubicado geográficamente en el País del Ecuador, Ciudad de Quito en las calles 9 de Octubre 1748 y Eloy Alfaro, en la cual se atiende a los miembros activos pertenecientes a la Policía Nacional y personal que desea jubilarse. Con un personal compuesto de 39 personas distribuidas de la siguiente forma: 2 Señores Jefes, 5 Señores Oficiales y 32 Señores Clases y Policías.

En nuestros días se está iniciando una nueva época denominada como la “Era del Talento”, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento.

³ GRAFICO DE IMÁGENES GEOGLE EART

Sobre todo en la generación de espacios para el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos, en tanto pone de relieve la necesidad de la formación de los equipos de trabajos.

La definición de talento, nos indica el conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado capital humano, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de la organización, este capital humano que se traduce en las capacidades naturales o adquiridas para el desarrollo adecuado de una ocupación.

La idea de relacionar talento humano, relaciones interpersonales, comunicación efectiva y el desarrollo de equipos de alto rendimiento se fundamenta en: personas talentosas que efectivamente promueven, desarrollan equipos efectivos en función de sus desempeños y productos para la institución; Instituciones que centran su atención en el principio de que las personas como partes del equipo por sobre el equipo.

En la elaboración de esta investigación “Análisis de las Relaciones Interpersonales del Talento Humano del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional”, revisaremos la definición de talento humano, sujeto e individuo, su lógica, su aporte al desarrollo de las organizaciones y en especial al desarrollo de equipos de alto rendimiento y, por tanto, la importancia que tiene la atracción y promoción de desarrollar los talentos dentro de las organizaciones.

Como ya lo indicamos en el resumen se tratara varios temas relacionados en si como un círculo general de conocimientos que lo hacen un todo en esta investigación.

Y para finalizar esta Introducción deseo mencionar la siguiente frase como reflexión: “El camino hacia el triunfo se vuelve solitario porque la mayoría de los hombres no están dispuestos a enfrentar y vencer los obstáculos que se esconden en el. La capacidad de dar ese último paso cuando estas agotado es la cualidad que separa a los ganadores de los demás corredores”⁴.

⁴ PENSAMIENTO DE (EDWAR LE. BARON)

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Falta de comunicación efectiva entre el talento humano del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.⁵

Planteamiento Del Problema

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional fue creado, mediante Decreto Supremo No. 46, publicado en el Registro Oficial No. 17 de 14 de julio de 1970.

En el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, en su Plan Estratégico 2006- 2010 expresa textualmente en dos de sus principios institucionales “Que es una Institución de Servicio Social la cual se encuentra sustentado en un marco filosófico que le permite atender a sus asociados conforme a la Ley, a sus aspiraciones y expectativas. Por esta razón se busca la excelencia a través de la modernización del servicio, con la participación continua de todos los funcionarios en la mejora, diseño, ejecución y mantenimiento de las prestaciones que ofrecen”.⁶

“enfaticando los valores tradicionales del orden, disciplina lealtad, justicia, gratitud y respeto en el contexto de la responsabilidad, la honestidad a toda prueba , el autocontrol , la creatividad , la solidaridad, y la solución de los problemas por medio del dialogo y la razón”⁷

⁵ GRAFICO 19 PG.90 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ÁRBOL DE PROBLEMAS (CAUSA-EFECTO)

⁶ PLAN ESTRATEGICO 2007 HOJA 5 LITERAL B

⁷ PLAN ESTRATEGICO 2007 HOJA 5 LITERAL H

El contexto anterior mencionado está plasmado en los Principios Filosóficos de la Planificación Estratégica 2006-2010. Sin embargo analizado detenidamente se podría decir que estas aspiraciones y expectativas solo están escritas “teóricamente” ya que se pudo observar y palpar que existe una falta de comunicación efectiva entre el talento humano de los diversos departamentos que laboran en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y esto se encuentra sustentado en el inconformismo que existe en cada uno del talento humano de este Servicio.

Siendo entre las posibles causas del problema : La falta de compromiso de los involucrados entre ellos las autoridades y los individuos de cada departamento, el no escuchar las ideas ni opiniones y peor aun los sentimientos del talento humano, que servirían para mejorar el cumplimiento de trabajo, como también la carencia de liderazgo, la falta de trabajo en equipo, reuniones de trabajo, autoridades receptoras de mejoras que sin ningún norte a seguir todos los departamentos e individuos tomaran direcciones equivocadas. Estas causas son las razones para que el problema planteado, en el futuro genere efectos tales como que la auto imagen del talento humano sea negativa y genere frustración, incertidumbre ,enojo, actitud negativa, deserción, cambio de puesto y su repetida agresión interna-externa que muy a diariamente es condición de noticia o escándalos, deteriorando la imagen Institucional.

Desde un planteamiento planetario o globalizado, el momento que vivimos a nivel Internacional es exponente de las dificultades de entendimiento entre naciones y culturas como Afganistán, Irak, Líbano. El conflicto entre Israel y Palestina parece no tener fin, alimentando de forma directa el conflicto entre oriente y occidente. La situación Prácticamente de guerra civil en Palestina.

Nuestro propio país durante la historia es también exponente de una situación relacional delicada: estamos implicados en escenarios bélicos, terrorismo, narcotráfico y secuestros con países vecinos como Perú y Colombia.

Si nos adentramos en la interioridad de los hogares la violencia de género crece de forma exponencial, dejando un tanto de lado las manifestaciones de lo que son las dificultades de relación interpersonal, como indicador de violencia de género en los hogares y que ocupan las páginas de los periódicos, no vayamos a pensar que todo lo demás son reductos de felicidad.

No aparecen en los medios y son importantes situacionalidades de conflictividad:

1. Las discusiones habituales de muchas parejas,
2. Las situaciones de divorcio bajo un mismo techo,
3. El sentimiento de incompreensión de muchos hijos hacia sus padres,
4. Las tensiones familiares,
5. Los silencios, los olvidos,
6. La no aceptación de la diferencia,
7. Los prejuicios.

A menudo afirmamos que cualquier persona si es capaz podrá hacer funcionar un sistema organizacional. Se asegura incluso que es hasta deseable que en una organización impere cierta inseguridad. De esta manera se impondrá el trabajo en equipo, por la situación que todos conscientes, tratarán de ayudar a sacar adelante el propósito planeado.

Es indudable que las personas capaces como las dispuestas, cooperarán y trabajarán en conjunto más efectivamente si saben que parte les corresponde desempeñar y conocen la relación de sus funciones.

Formulación Del Problema

¿A través del desarrollo de una comunicación efectiva y de las relaciones interpersonales del talento humano del Servicio de Cesantía se cumplirán las aspiraciones y expectativas de la organización, sujeto y medio?

El Estudio y Análisis de las Relaciones Interpersonales consisten en la interacción reciproca entre dos o más personas, tomando en cuenta las habilidades para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos, la expresión honesta y autentica de sus individuos. Pero si esto solo queda plasmado en teoría ocurrirán efectos negativos a futuro, ya sean a corto, mediano o largo plazo. Causando de esta manera que la organización se resquebraje en sus cimientos y desaparezca con el pasar del tiempo.

Problematización Preguntas Directrices

1. ¿Cómo es una verdadera comunicación efectiva?
2. ¿En que se sustentan las relaciones interpersonales del talento humano?
3. ¿Qué son aspiraciones y expectativas?
4. ¿Qué es Organización, sujeto y medio?
5. ¿Qué destrezas, conceptos, procesos, objetivos, e indicadores, son adecuadas definir?

OBJETIVOS

Objetivo General

Fijar los lineamientos básicos en la comunicación efectiva del talento humano y sus relaciones interpersonales en el Servicio de Cesantía, para que a mediano plazo mejoren las expectativas de la organización, sujeto y medio.

Objetivos Específicos

1. Delinear la comunicación efectiva en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.
2. Conocer cómo se desarrollan las relaciones interpersonales en el talento humano.
3. Conocer las aspiraciones y expectativas de la organización.
4. Puntualizar cuál es la diferencia entre una aspiración teórica filosófica con una aspiración concreta para el comprometimiento de involucrados.
5. Proponer procesos, objetivos, indicadores, para la comunicación efectiva.

Justificación e Importancia

El talento humano es la columna vertebral de toda organización, su desarrollo personal y profesional está dado sobre todo en el manejo de estas relaciones interpersonales tanto en familia como en la organización. Este trabajo de análisis es de relevancia no solo en una organización privada si no en cualquier ámbito y porque no en una organización pública o de estado como lo es nuestra Institución, consiguiendo que el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional sea una de las primeras oficinas administrativas a realizar este estudio de investigación ya que es la razón del bienestar social del policía y por ende eso repercutirá en la sociedad, coadyuvando a solucionar varios problemas que actualmente puede estar afectando a que el talento humano se sienta que no es considerado el elemento más importante de la organización, recayendo que los resultados de este problema sean los cambios de puesto o la deserción, afectando todo esto a la organización, sujeto y sociedad en general.

Estudio que está centrado sobre todo en la comunicación como la forma correcta de enviar, recibir y procesar un mensaje, tanto en la escala de los empleados como de la del nivel medio y la de la alta dirección, dentro de una Organización, sea esta Pública o Privada, ya que la comunicación hoy en día representa una arma moderna por la cual no solo organizaciones, sino países y familias sean destruidas por la incorrecta e inclusive de la mala manipulación de la comunicación.

En este contexto laboralmente hablando, aquellos que pensamos que en nuestro trabajo está fallando la comunicación debemos cada uno y la sociedad en sí, seguir pensando en cómo podemos encontrar las características que definan y nos permitan presentar de manera correcta ante la sociedad, que existe una base central en la comunicación y en una sociedad que parece, en muchas ocasiones, no saber qué hacer con problemas de este tipo.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación, en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿ De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?.

Es por esta razón que se me torno tan importante este estudio ya que se debe como primer punto reconocer que existe un problema de comunicación y segundo resolverlo. Ya que toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones no solo colectivas sino también las individuales y que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la “facultad y el poder”, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

El ser humano como unidad bio-psicosocial (único e irrepetible), demanda de algunas claves para la mejora de sus relaciones interpersonales, reconociendo de forma implícita las dificultades de las relaciones humanas en la pareja, relaciones paterno-filiales, laborales, sociales, de vecindad, políticas, internacionales. No parece fácil, para amplios sectores sociales, ya sean estos Públicos o Privados el mantenimiento de unas buenas, cómodas, positivas y constructivas relaciones interpersonales.

En el libro de “TEORIAS EN PSICOLOGIA SOCIAL”, existe un estudio de Carl Hovland y sus colegas de la “Universidad de Yale” en donde indican que se llevo a cabo un programa sistemático de investigación sobre los efectos de distintas clases de comunicación en el cambio de opiniones y actitudes. A menudo se denomina la posición teórica como “modelo del aprendizaje instrumental” porque considera la dinámica de las actitudes en términos semejantes a los empleados.

La noción central de esta posición afirma que una opinión o una actitud se vuelven habituales porque su expresión manifiesta o su repetición interna son seguidas por la experiencia o anticipación de un refuerzo positivo. Utilizan el término “incentivo” en lugar de “refuerzo” porque se interesan en los refuerzos anticipados que entran en acción como consecuencia de un mensaje procedente de un comunicador que está tratando de modificar las opiniones o actitudes de un auditorio.

Hovland y sus colaboradores señalan que las técnicas del cambio de opiniones implican captar la atención, la comprensión y la aceptación de la comunicación por parte del auditorio. Si bien establecen claramente la importancia de influencias no motivacionales, (particularmente cuando afectan el campo de la atención, la memoria y la comprensión), destacan en particular los determinantes de los incentivos para atender, comprender y aceptar una comunicación. Reconocen que las actitudes existentes se apoyan en incentivos y que en consecuencia los intentos de modificarlas a menudo serán resistidos. Al estudiar el proceso del cambio actitudinal, investigaron sobre todo tres tipos de incentivos: ganancia directa de dinero, salud, seguridad, y otros similares si la actitud se altera; aprobación social, prestigio, y aceptación grupal, resultantes de actitudes semejantes a las sustentadas por grupos o individuos respetados; y auto probación, como sentir que se ha actuado correcta o equivocadamente o que uno está siendo manejado o tratado con respeto.

El grupo de Yale estudio experimentalmente como influyen en el proceso de persuasión las variaciones de las características del comunicador (su credibilidad, el monto de cambio que defiende), la comunicación (su unilateralidad, su claridad para la inferencia de conclusiones atrayentes, el tipo de incentivo al que apela, como ordenan los argumentos en pro y en contra, y el auditorio (sus disposiciones personales, la sapiencia y el poder de los de sus afiliaciones grupales, su rol-activo o pasivo-en el desarrollo de la justificación de la posición defendida). Estos estudios y sus resultados están totalmente resumidos y evaluados en el libro de Cohen (1964), *Attitude Change and Social Influence* y no serán examinados aquí.

No obstante citaremos a continuación algunas de las conclusiones principales, que nos parecen a la vez no sorprendentes y si congruentes con las observaciones del sentido común: el cambio actitudinal es más probable cuando más alta es la credibilidad del comunicador; el monto de cambio actitudinal que puede inducirse aumenta con la cantidad de lo que se defiende si la credibilidad del comunicador es alta, pero no si es baja; las manifestaciones y estímulos que provocan temor y no son seguidos inmediatamente por métodos seguros para reducirlo, generalmente tienen un efecto de boomerang; una conclusión atrayente resulta más adecuada cuando los problemas son tan complejos que el auditorio no tiene posibilidades de llegar a la conclusión deseada; la "inoculación" del auditorio contra puntos de vista opuestos mediante la presentación de dos aspectos de un problema y no de uno.

Es conveniente cuando el auditorio tiene posibilidades de conocer argumentos contrarios ;la fuerza de los motivos de conformidad con el grupo afecta la voluntad de aceptar posiciones actitudinales que concuerden o no con las normas del grupo; las personas que tienen éxito o reciben aprobación como consecuencia de una posición actitudinal que son inducidas a tomar, tienen más posibilidades de mantenerla que aquellas que no son recompensadas ; la participación activa en la repetición interna e improvisación de argumentos para la nueva posición actitudinal produce un cambio mayor que el que se da cuando se escucha pasivamente o se lee un material similar."⁸

Toda esta investigación tomada, se relaciona directamente con el tema de análisis de tesis y de la formulación del problema, contribuyendo a justificar que cuando existe una comunicación organizacional efectiva, existen cambios en las actitudes de los individuos y por ende el mejoramiento de las relaciones interpersonales de la organización haciendo que cada uno de las partes generen un contrato psicológico de parte y parte.

Reseña Histórica Y Reseña Organizacional

El Servicio de Cesantía que brinda la Policía Nacional, es una prestación de carácter social a la que tienen derecho los miembros de la institución que se separan del servicio activo en forma definitiva.

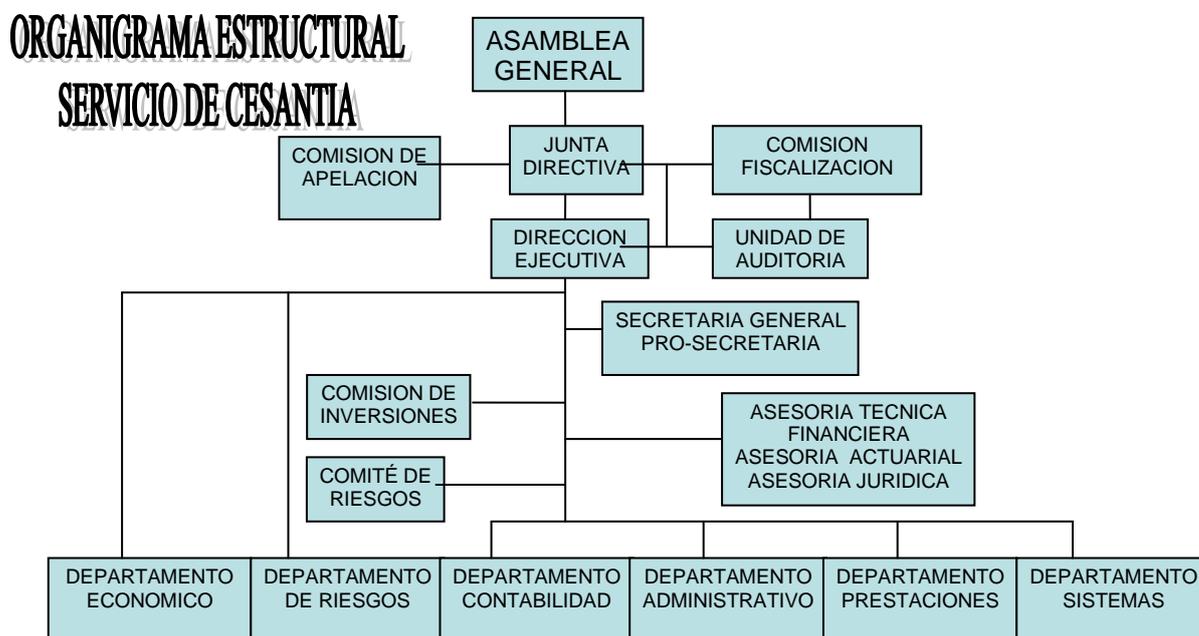
⁸ *TEORIAS EN PSICOLOGIA SOCIAL; MORTON DEUTSCH Y ROBERT M. KRAUSS;*
(PGS. 90-92)

Desde la creación del Servicio Nacional de Cesantía, mediante Decreto Supremo No. 46, publicado en el Registro Oficial No. 17 de 14 de julio de 1970, éste ha sido administrado de manera responsable, eficaz y solidaria por los miembros de la institución, dando como resultado mayores beneficios para quienes desempeñan tan importante función en nuestra sociedad.

Su Misión es entregar el seguro de cesantía en forma oportuna a los miembros de la Policía Nacional que se acogen a su retiro, administrando eficientemente los recursos económicos, optimizando las inversiones y rendimientos con el objeto de asegurar el servicio en el futuro.

La Visión para el año 2010, ser una institución sólida, eficiente y eficaz, con desarrollo sostenido y fortalecida económicamente, que entregue todas las prestaciones requeridas por la comunidad policial y que mantenga altos índices de rendimiento económico. Esta Misión y Visión se complementan de los Objetivos General y Específicos: de fortalecer la gestión Institucional, Alcanzar la modernización institucional en prestaciones y servicios de cesantía y mantener el equilibrio financiero y actuarial en concordancia con la transición demográfica, social, profesional e institucional”.⁹

⁹ PLAN ESTRATEGICO CESANTIA PG 6,7,8

GRAFICO 2¹⁰

Fundamentación Legal

La situación económica y social del país, hizo necesaria una actualización del marco legal y reglamentario, que norme este servicio, con la expedición de una ley que replantee los estándares utilizados y que mejore la situación del personal cesante y que a su vez permita planificar, promover y ejecutar actividades financieras que optimicen la inversión de los recursos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, por lo que fue promulgada la Ley Nro. 2002-79, del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, según Registro Oficial No. 662, de fecha 13 de septiembre del año 2002.

¹⁰ ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SERVICIO DE CESANTIA DE POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR.

En la ley antes citada, se establece que: “El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, es una persona jurídica con autonomía económica y administrativa con finalidad social, su domicilio está en la ciudad de Quito y su representante legal es el Director Ejecutivo.

La cesantía es una prestación social obligatoria e irrenunciable que concede el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional al personal policial cesante, de acuerdo con esta Ley y su Reglamento.”

El Reglamento a la Ley del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, emitido mediante el Decreto Ejecutivo No. 370 y publicado en el Registro Oficial No. 80, de fecha 13 de mayo de 2003, establece normas de carácter general y obligatorio, a ser aplicadas en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional para su normal estructura y funcionamiento; determina los procedimientos especiales para la prestación del seguro de cesantía y para la devolución de aportes; así como las condiciones y procedimientos a los que deben someterse los beneficiarios para hacer efectivo este beneficio de seguridad social; el reglamento establece que los fondos y patrimonio del SCPN, son propios y distintos de los del Estado y serán destinados exclusivamente para los fines establecidos en la ley y sus reglamentos.

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional tiene como propósito, conceder la cesantía y la devolución de aportes al personal policial cesante, que cumpla los requisitos legales y reglamentarios, para el cumplimiento de esta finalidad, el Servicio cuenta con fondos ordinarios y de reserva.¹¹

En el Estatuto y Reglamento del Instituto Superior Tecnológico, en su Reglamento General de Grados en el Título II , de los requisitos generales para la graduación en el literal “d” dice textualmente: “Elaborar el Trabajo de graduación , según el caso (Técnico Superior o Tecnólogo); el mismo que será individual.”

Basado en la mencionada fundamentación legal se pone a revisión la presente investigación, como modelo de estudio y seguimiento al mejoramiento continuo de cualquier organización.

Fundamentación científica

Comunicación efectiva

GRAFICO 3¹²



¹¹ PLAN ESTRATEGICO CESANTIA PG 3

¹² GRAFICO DE COMUNICACION EFECTIVA BUSCADO EN IMÁGENES GEOGLE

“Los seres humanos estamos inmersos en la comunicación como peces en el agua, generalmente nos movemos entre palabras y significados sin ser conscientes de la dinámica subyacente.

A través de la palabra pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa.

Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa, así será la calidad de la relación que obtendremos. De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva aún intuitivamente sus ideas, propósitos y emociones.

Sólo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, pero sobre todo lograr un clima propicio que nuestras acciones nos conduzcan a lo que realmente buscamos.

Atravesados por la comunicación es que nos relacionamos con el otro, construimos equipos, nos organizamos en sociedades o proyectos empresariales, educacionales, barriales, familiares y de pareja. Entendemos a la comunicación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar.



Para facilitar y potenciar el proceso de comunicación personal, empresarial, grupal, utilizamos el marco contextual y las distinciones, centrándonos fundamentalmente en el proceso particular de la Comunicación, y en las particularidades de cada uno de los participantes”.¹⁴

Esta comunicación efectiva entonces se convierte en un ciclo de ida y vuelta con todos los elementos que una verdadera comunicación efectiva requiere y que se propone en el grafico 2, bajo un esquema ya no tradicional que se nos ha enseñado de: (emisor-mensaje-receptor).

¹³ GRAFICO DE COMUNICACION EFECTIVA BUSCADO EN IMÁGENES GEOGLE Y MEJORADO BAJO UN ESQUEMA ACTUAL

¹⁴ CONCEPTOS DE COMUNICACION EFECTIVA DIANA CABEZAS GÓMEZ. PSICÓLOGA CLÍNICA ([HTTP://WWW.DOWN21.ORG/ACT_SOCIAL/RELACIONES/MAIN.HTM](http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm))

Principios De La Comunicación Efectiva

“De acuerdo a Scolt y Powers (1985-1995), los principios para que exista una comunicación efectiva son los siguientes:

- Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.
- La comunicación no es sólo una necesidad humana sino un medio de satisfacer otras muchas.
- La capacidad de comunicación interpersonal, no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas”¹⁵.

Así podemos ver que las comunicaciones que mantenemos determinan las relaciones en general. Lo que hablamos y escuchamos, determinan el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de nuestras mejores comunicaciones nos pueden llevar a una vida mayor efectividad y bienestar.

Destrezas De Una Comunicación Efectiva

1. “Escuchar activamente
2. Empatía, apertura, conciencia
3. Respuesta reflexiva
4. Revelación
5. Expresión

¹⁵ PRINCIPIOS , DESTREZAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA DE SCOLT Y POWERS (1985-1995)

6. Entendimiento del lenguaje corporal
7. Claridad y honestidad
8. No asumir
9. Contenido vs. Proceso
10. Resolución de conflicto
11. Negociación¹⁶

Lograr de esa manera que la Comunicación sea Efectiva por dos líneas básicas, buscar los mayores logros en sus habilidades y por otra parte superar los bloqueos que ella misma puede acarrear.

Relaciones Interpersonales

GRAFICO 5¹⁷



“En una sociedad cada vez más cambiante, acelerada y despersonalizada, el encuentro con el otro y, por extensión, el encuentro de uno mismo a través del otro no es tarea fácil. Sin embargo, esta dimensión interpersonal es un factor común en los múltiples modelos de madurez psicológica propuestos por diferentes autores.

¹⁶ PRINCIPIOS, DESTREZAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA DE SCOLT Y POWERS (1985-1995)

¹⁷ GRAFICO DE RELACIONES INTERPERSONALES DE IMÁGENES DE GEOGLE.

Carpenter, desde su modelo de Competencia Relacional, hace alusión a la sensibilidad emocional y la empatía; Smith destaca la importancia de la capacidad de relación estrecha con otros; Allport establece como criterios de madurez personal la relación emocional con otras personas, auto objetivación, conocimiento de sí mismo y sentido del humor, entre otros; Heath, desde una perspectiva dimensional evolutiva, hace referencia a la relación interpersonal como una de las características fundamentales.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo. Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que se puede dejar al azar.

Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad y por el contrario se produce frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa, deserción o despido del empleo. Desde el campo psicoeducativo estamos viviendo un interés creciente por la llamada educación emocional. Autores como Gardner (1995) a través de las Inteligencias Múltiples y, más recientemente, Goleman (1996) con su concepto de Inteligencia Emocional, han inclinado sensiblemente la balanza ante los aspectos emocionales del individuo.

La extensa obra de estos y otros autores (Pelechano 1984, Mayer, Caruso y Salovey 1999) afirman con rotundidad que el éxito personal ya no depende tanto de nivel de inteligencia lógico-matemática como de las habilidades que el sujeto tenga para manejar contextos interpersonales.

Si esto es así, y parece serlo a la luz de los datos tanto empíricos como fenomenológicos, la consecuencia es clara: hemos de educar a las futuras generaciones en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad, la toma de perspectiva y estrategias comunicativas, ya que les estaremos preparando para el éxito, entendido éste como un elemento que contribuye a una mayor calidad de vida.

Según Bisquerra (1999) la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que asocie el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral. De acuerdo con este autor, la educación emocional facilita actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones.

En definitiva ayuda a saber estar y colaborar generando climas de bienestar social. Autonomía y responsabilidad son las dos caras de la moneda en las que se debe apuntalar el individuo en su proyecto de vida, su proceso de crecimiento personal".¹⁸

Principios Básicos Para El Crecimiento Personal

- “Debe basarse en un conocimiento profundo y una aceptación incondicional de sí mismo, todo ello dentro de un marco interpersonal, un "encontrarse a sí mismo" para proyectarse hacia los demás, enriqueciéndose en ese camino de "ida y vuelta".
- Debe abarcar todas las dimensiones de la persona, esto es, relaciones familiares, aspectos laborales, ocio, aspiraciones personales, amistades y relaciones de pareja, y fomentar su capacidad de autodeterminación en estos ámbitos o esferas vitales.
- Implica necesariamente que los demás nos percibamos en un rol de adulto, y nos reconozcamos no sólo por nuestra capacidad sino por nuestro derecho a crecer y vivir con el sentido más profundo e íntimo de la palabra.
- Debe extenderse hasta la última etapa de la vida, la vejez, momento en el que la dimensión interpersonal cobra especial significado

¹⁸DEFINICIONES Y ANALISIS PERSONAL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE AUTORES :CARPENTER, SMITH, ALLPORT, HEATH, GARDNER (1995), GOLEMAN (1996),PELECHANO (1984), MAYER, CARUSO Y SALOVEY (1999) BISQUERRA (1999)

Con cierta frecuencia nos encontramos con niños, adolescentes y adultos que precisamente tienen dificultades en esta dimensión interpersonal: graves problemas de comunicación oral, dificultades para establecer relaciones afectivas, de trastornos de conducta, etc.

En estos casos, el familiar, cuidador, profesor o empresario deberá encontrar la "onda" en la que el individuo se comunica (gestos, sonidos, movimientos oculares, etc.), dándose una verdadera sintonía interpersonal en la cual la palabra es sustituida por la mirada, la caricia y el gesto.

Más aun, será precisamente en estos casos de dificultad de comunicación en los que deberemos habilitar otras fórmulas o vías creativas para que el individuo pueda expresar su mundo interior y así evitar un aislamiento y ruptura con el otro mundo el exterior.

Por todo ello, consideramos fundamental, tanto en aquellas personas con altos grados de capacidad y autonomía, como en aquellos con más limitaciones, potenciar su dimensión interpersonal o, en otros términos más actuales, su inteligencia emocional.

Estas relaciones interpersonales deberían por tanto ser contactos profundos o superficiales durante la realización de cualquier actividad, respetando los derechos personales de la otra persona o de grupo, interactuando a través del medio de la comunicación ya que esta habilidad la tenemos presente desde

que nacimos y que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, en nuestra institución, en nuestra familia y en la sociedad.

Esta capacidad nos ayudara a trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. Respetando a las personas y compartiendo a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes”.¹⁹

Conceptos, Importancia, Características y Comportamientos Del Sujeto, Individuo y Talento Humano.

Se podría decir que entre los tres conceptos citados no existe ninguna diferencia, ya que los tres elementos en sus definiciones mencionadas a continuación, consideran que las personas son lo más imprescindibles de una organización en general. Por eso se analizara sus características, importancia y comportamientos desde un solo punto de vista.

Sujeto.-“Es la persona o objeto de la cual o del cual se afirma o se dice algo, quien también puede ejecutar una acción expresada propia o dada a cumplir.

Se dijo al inicio de esta investigación que la comunicación se basa en estudiar el lenguaje que un individuo utiliza y es por tanto la parte más importante para que exista una comunicación efectiva dentro de la organización.

¹⁹ PRINCIPIOS BASICOS DE CRECIMIENTO PERSONAL DIANA CABEZAS GÓMEZ.
PSICÓLOGA CLÍNICA ([HTTP://WWW.DOWN21.ORG/ACT_SOCIAL/RELACIONES/MAIN.HTM](http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm))

Individuo.- Es el sujeto, persona o talento humano que se encuentra en la intersección de un conjunto de roles que recaen sobre él como consecuencia de las posiciones que ocupa en su variedad de sistemas de status. Es decir es toda persona en un todo integrado y coherente para terminar en la suma de un conjunto de roles departamentalizados.

Talento humano.- Es considerado el individuo con perfiles, desempeño, comportamientos y competencias que genera a una organización productividad, eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de sus actividades.

Entonces tomar una definición de sujeto, individuo y talento respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundir con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerará como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto. Por tanto, el talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Entonces la definición de Talento Humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.”²⁰

Proceso de formación y desarrollo del sujeto, individuo y talento humano

“Formar, según la Real Academia Española, refiere al juntar o congregar personas o cosas, uniéndolas entre sí para que hagan un cuerpo y estas un todo. Por lo tanto, el arte de educar, preparar a las personas, está referido con aquel proceso sistemático de aporte al comportamiento, conocimientos y motivación de las personas con la posibilidad de mejorar la relación entre la persona y los requisitos de su ocupación. Por tanto, el desarrollar el talento implica el acrecentar la especialización respecto a la ocupación.

Uno de los referentes importantes para la formación del talento humano es la motivación, que diferentes autores plantean distintas formas de explicarlos, entre ellos Maslow, Herzberg, Mc. Gregor y otras teorías más contemporáneas, por razones de no ser objetivo de este artículo no se hará mención a ellas.

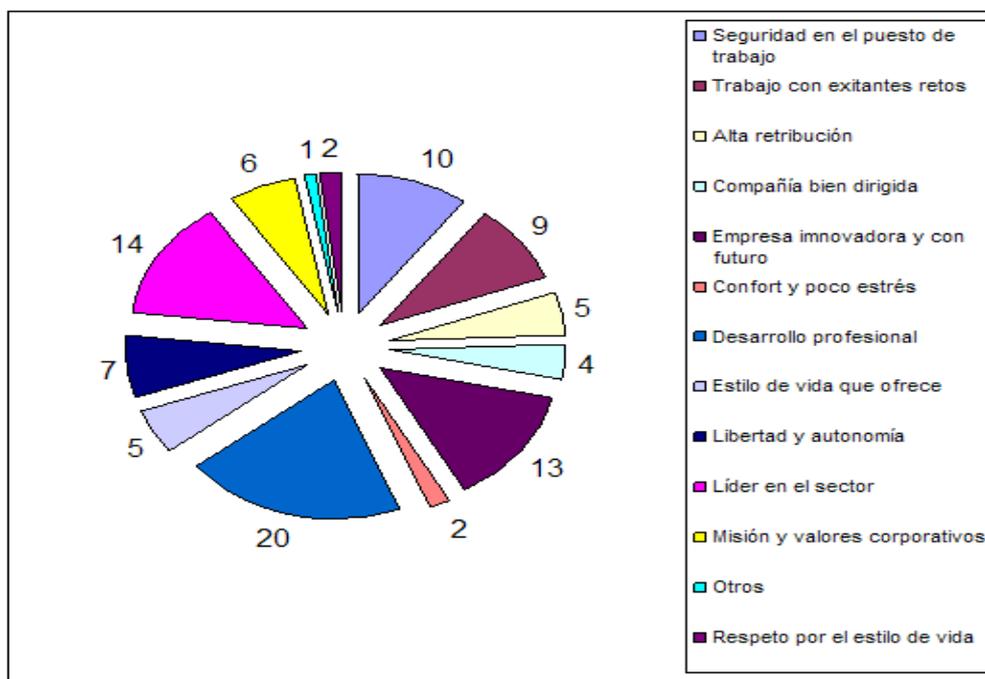
²⁰ *CONCEPTOS IMPORTANCIA Y DIFERENCIAS DEL TALENTO HUMANO, INDIVIDUO, SUJETO* AUTOR: DIANA CABEZAS GÓMEZ.
PSICÓLOGA CLÍNICA ([HTTP://WWW.DOWN21.ORG/ACT_SOCIAL/RELACIONES/MAIN.HTM](http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm))

Sino más bien al valor agregado que implica cómo motivar a la persona para desarrollar su talento o bien como lo plantean algunos teóricos de la Era del Talento a retener a los talentosos.

En un artículo de la Consultora Improven plantea que “hoy en día, y sobre todo en profesionales cualificados, las claves para la atracción y retención del talento no sólo se centran en el aspecto económico. Cada vez se emplean más elementos para conseguir atraer y retener talento”.

Dicha consultora plantea que, la formación y desarrollo del talento humano debería centrarse en los siguientes motivos, según un estudio de “Hay Group” en España:

GRAFICO 6²¹



²¹ GRAFICO DE “HAY GROUP” DE ESPAÑA

Se plantea que dentro del desarrollo profesional, la formación es un elemento clave porque, la formación tiene un factor diferente a otros elementos (como por ejemplo el económico) y es que con la formación gana tanto la empresa como la persona: la persona se desarrolla profesionalmente y la organización tiene personas más formadas y, por tanto, más eficientes y eficaces.

Este punto es esencial si estamos trabajando en base a la perspectiva del aporte que realizan las personas en la formación de equipos de alto rendimiento. Como se puede observar, al menos sobre el papel, es muy interesante. La realidad de la formación es que es una inversión en un activo que puede abandonar la organización y por tanto, perder tal inversión.

De todos modos, se ha de tener en cuenta que la formación siempre ha de estar integrada dentro de un concepto de retención del talento y, por tanto, de baja rotación que siempre tiene más ventajas que inconvenientes.

La formación se debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación de la ocupación puede identificar las necesidades de habilidades específicas, las cuales pueden compensarse ya sea por medio refuerzo de las habilidades de la fuerza laboral actual o bien con la preparación de equipos de trabajos óptimos a cargo de personas talentosas, con la intención de que ellas sean un aporte para el desempeño de la organización.

A pesar de contar con presupuestos adecuados, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos.

Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos.

Muchas organizaciones invierten en la formación y nunca saben si esta funciona; sin embargo hay técnicas para enlazar la formación con los resultados”.²²

Algunos aportes a la innovación estratégica en función del sujeto, individuo y talento humano:

- **Cultura:**

“Ser más abierta y tolerante.

Implicar más riesgos y errores.

Moverse con mayor rapidez.

- **Liderazgo:**

Más confianza.

Apoyo.

Autonomía.

Aliento.

- **Actividades y relaciones labores:**

Mayor flexibilidad.

Un mejor uso de los equipos de trabajo.

Redes y Comunicaciones efectivas.

²² PROCESOS DE FORMACION Y DESARROLLO, EJEMPLOS
REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, MASLOW, HERZBERG,
MC GREGOR, CONSULTORA IMPROVEN, HAY GROUP DE ESPAÑA:
[HTTP://WWW.CED.UCN.CL/S_TALLER_2005/TEMAS/TALENTO_HUMANO.HTM](http://www.ced.ucn.cl/s_taller_2005/temas/talento_humano.htm)

- **Oportunidades de mejora y desarrollo:**

Más horas de formación

Más tipos de aprendizaje

Los trabajadores son responsables

Una filosofía diferente

Menos planes de sucesión Los líderes y los emprendedores emergen”.²³

Equipos de alto rendimiento

“Equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas organizadas para llevar a cabo una determinada tarea u ocupación. Para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:

- Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.
- Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.
- Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

²³ ([HTTP://WWW.DOWN21.ORG/ACT_SOCIAL/RELACIONES/MAIN.HTM](http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm))

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da. El valor agregado que indica el talento es la capacidad de desarrollar la organización, la planificación y el adecuado funcionamiento de este equipo en función de los objetivos de la tarea.

María Escat, propone en base a lo expuesto la siguiente definición: “unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar”.

En el ámbito de la gestión, los equipos de alto rendimiento se plantean como las agrupaciones de individuos que se desarrollan en una organización, en la cual los miembros que lo conforman tienen objetivos claros y compartidos. La característica central está dada por la efectividad que logra el equipo, lo que se consigue por medio del cumplimiento de estándares requeridos; por la capacidad de trabajar juntos e interdependientemente; por el grado en que la experiencia de trabajo contribuye al desarrollo y satisfacción personal de los miembros.

El momento apropiado de formar equipos de alto rendimiento está dado cuando el funcionamiento de un equipo de trabajo no permite lograr las metas esperadas. Cuando las personas que lideran un grupo no saben cómo desarrollar las conductas apropiadas; cuando el clima laboral y/o la productividad del grupo no son óptimos; cuando se necesita formar nuevos equipos para tareas específicas; cuando dos o más equipos deben interrelacionarse para producir un resultado eficaz.

Los equipos de alto rendimiento se forman entendiendo el funcionamiento y desarrollo grupal e identificando las conductas de liderazgo apropiadas a las diferentes situaciones que se le presentan en el desarrollo de la ocupación”.²⁴

Características del sujeto, individuo y talento humano

- **Honestidad y sinceridad.**-“Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás.
- **Respeto y afirmación.**- Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.
- **Compasión.**- Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológica en el lugar del otro.

²⁴ ([HTTP://WWW.DOWN21.ORG/ACT_SOCIAL/RELACIONES/MAIN.HTM](http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm))

- **Comprensión y sabiduría.**- Es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad”²⁵.

Comportamientos del sujeto, individuo y talento humano

- **“Comportamientos inefectivos**
 - Juzgar
 - Control
 - Neutralidad
 - Superioridad
 - Certeza
- **Comportamientos efectivos**
 - Descriptivo
 - Orientado al Problema
 - Empatía
 - Igualdad
 - Provisión.”²⁶

Conceptos de aspiraciones y expectativas, diferencia.

Aspiración.-“Es definido como la meta o nivel que el sujeto u organización se establece a sí mismo al realizar una tarea determinada con pretensiones o deseos en algunos casos filosóficos y que posteriormente se convertirán en concretos.

²⁵ ([HTTP://WWW.DOWN21.ORG/ACT_SOCIAL/RELACIONES/MAIN.HTM](http://www.down21.org/act_social_relaciones/main.htm))

²⁶ APORTES DE INNOVACION ESTRATÉGICA, EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO , CARACTERISTICAS Y COMPORTAMIENTOS DEL TALENTO HUMANO AUTOR: MARÍA ESCAT

Si partimos de la definición de empresa como una entidad ya sea esta privada o pública conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); tendremos resultados concretos como la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio a través de una evaluación constante.

Expectativas.- Las expectativas se forman con las aspiraciones, percepciones y conductas de los individuos u organizaciones concretándose en resultados futuros, estos dependerán de acontecimientos, experiencias, cálculos y mediciones que se presenten o se establezcan a través de estudios del pasado, presente y futuro.

Esta tendencia de mirar hacia el futuro debe ser insertado en el pensamiento racional de los individuos y de las organizaciones de países escasamente desarrollados , en base a herramientas de medición como la economía donde se estudiara a la inflación al riesgo país , etc. Convirtiéndose en indicadores de las expectativas. Generando beneficios a nivel general ya sean estos Personales o Sociales.”²⁷

Concepto de organización y sus tipos

“Partiendo de la definición como empresa la organización es una entidad privada o pública conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o

²⁷ ANALISIS CONCEPTOS DE LA REAL ACADEMIA Y ENCARTA 2006

prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica).

Entonces refiriéndonos al establecimiento, agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa, nace el concepto de organización.

Cuando se diseña una estructura organizacional se debe determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de que resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resulta ante la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades y para tender redes en cuanto a la toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos deberá constar de:

- Objetivos verificables
- Ideas claras- deberes y derechos
- Nivel de autoridad precisa (unidad de mando).
- Información-suministros

Por lo anterior considero a la organización como la identificación, agrupación y clasificación de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos a

través de los individuos y de los cuales se le asignara a un administrador con autoridad de liderazgo”²⁸.

Tipos de organización:

- **Organización formal.**-“Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Debe ser flexible y en esta los esfuerzos individuales deberán analizarse hacia las metas organizacionales. Ej. Club rotario, country club, club de leones, bomberos, empresas privadas, bancos, universidades, familia
- **Organización informal.**- Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una organización formal pero que surge espontánea la asociación entre sí de las personas. Ej. Juego de canasta, grupo de amigos, grupo de estudio, reuniones familiares, fiesta navideña.
- **Organización vertical.**- Es una estructura conformada por la Unidad de Mando, Autoridad y Responsabilidad, intervalo de control, centralización y descentralización.
- **Unidad de mando.**- Es con quien se reporta un trabajador directamente.
- **Autoridad y responsabilidad.**-Tipo de la calidad de autoridad y responsabilidad que los miembros de la organización tendrán.

Comprendido por Autoridad a los derechos inherentes en una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan y de la disposición de los subordinados para aceptarla.

²⁸ *APORTES DE INNOVACION ESTRATÉGICA, EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO , CARACTERISTICAS Y COMPORTAMIENTOS DEL TALENTO HUMANO AUTOR: MARÍA ESCAT*

- **Intervalo de control.-** Se refiere a cuantos subordinados puede supervisar un gerente de manera eficaz y eficiente.
- **Centralización y descentralización.-** Uno de los factores que caracteriza la estructura de una organización se refiere a la cantidad de centralización que está en función de cuanta autoridad para la toma de decisiones se ha delegado hacia los niveles bajos de la dirección.

De hecho una estructura no está totalmente centralizada ni descentralizada ya que esto norma la eficacia en el cómo se deben de manejar. Todo director deberá decidir la cantidad de centralización-descentralización que mejor le convenga, así mismo lo anterior le permitirá poner en práctica sus metas y estrategias recordando: la que funcionara bien en una situación podría no ser mejor en otra.

Organización horizontal

Esta estructura de organización tiene una dimensión que contempla como se organizan las actividades de trabajo a cada nivel específico de la empresa, con división del trabajo, equilibrio, flexibilidad, y oportunidad para el liderazgo.

- **División del trabajo.-** En esencia los individuos se especializan en hacer parte de una actividad más que en la actividad completa. Cada trabajador realiza la misma tarea estandarizada. Por contraparte si no se genera una correcta división de trabajo se convertirá en una fuente inagotable para incrementar la productividad, aburrimiento, tensión, baja productividad, mala calidad, ausentismo y alta rotación de personal.

- **Equilibrio.-** La aplicación de principios o técnicas deben de equilibrarse de acuerdo con su eficacia general en la obtención de los fines de la empresa este principio debe ser aplicable a toda la organización fundamentalmente hacia las áreas instintivas.
- **Flexibilidad.-** La estructura de una organización puede cumplir mas adecuadamente sus propósitos si dispone de mecanismos que la hagan flexible, toda empresa opera en un medio de permanente cambio la que nos obliga a introducir instrumentos y técnicas que nos permitan adecuarnos y anticiparnos a los diferentes cambios.
- **Oportunidad para liderazgo.-** Si la estructura de esta organización y la delegación de autoridad permiten que el administrador diseñe y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo se facilitara el ejercicio de sus habilidades para el liderazgo es decir el administrador deberá ser visto como un líder lo cual habrá de ayudarla a su tarea primordial.”²⁹

Concepto de medio

“Son todas las circunstancias o condiciones físicas, químicas biológicas, culturales económicas, sociales etc., que encuentran los seres vivos exteriormente a ellos determinando acción y experiencia.

²⁹ LA PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES [HTTP://WWW.UFBA.BR/~CONPSI/CONPSI1999/F003.HTML](http://www.ufba.br/~conpsi/conpsi1999/f003.html)
AUTORES: LEONARDO SCHVARSTEIN

O simplemente como una herramienta que facilita el logro o aplicación de un objetivo en nuestro caso de análisis, el de una efectiva comunicación y una excelente relación interpersonal de los sujetos.

Importancia del medio

La importancia es la que nos da la capacidad de involucrarse con el entorno y hacer parte de este una simbiosis que les permita a ambos disponer del otro. Ya no se toma como una capacidad, sino una necesidad de involucrarse al entorno (medio) para aprovechar al máximo las necesidades de aprendizaje de cada individuo, que los llevara a adquirir un aprendizaje significativo.”³⁰

Destrezas de las relaciones interpersonales procesos, objetivos e indicadores de planificación para el talento humano

Destrezas para las relaciones interpersonales.-“Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

Las destrezas para las relaciones interpersonales son sociales, autoconocimiento y límites.

Destrezas sociales

- Auto imagen positiva y confianza
- Asertividad proactiva
- Iniciación al contacto
- Comienzo de comunicación

³⁰ CONCEPTOS MEDIO Y ANALISIS DE ESTAS DEFINICIONES DE ENCARTA Y REAL ACADEMIA

- Reconocimiento y evasión del peligro
- Límites saludables
- Comunidad
- Apoyo

Destrezas de autoconocimiento

- Autenticidad
- Asertividad
- Comunicación y integridad
- Límites emocionales
- Base en la realidad
- Postergación de la gratificación
- Distanciamiento

Destrezas de límites

- Reconocimiento y honor de valores comunes.
- Respeto y Aceptación
- Escuchar
- Autenticidad
- Validación y apoyo
- Afecto físico y emocional
- Desarrollo del carácter
- Sentido de Identidad
- Límites saludables
- Perdón
- Encarar los propios miedos

Procesos fundamentales de las relaciones interpersonales.- Existen procesos como la percepción, pensamientos, sentimientos, intencionalidad y acción que impactan las relaciones interpersonales.

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

Pensamientos y sentimientos.- Es pensamiento el que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contamos. Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

Intencionalidad y objetivos.- Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos. Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta.

Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso. Cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado.

Acción.- Es hacer basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

Procesos e indicadores de selección del talento humano.

Las técnicas empleadas por las empresas para decidir a qué personas contratan en un proceso de selección son variadas. Las empresas pueden llevar adelante el proceso con sus propios medios o pueden contratar los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales.

Cuando te presentas a un proceso de selección te puedes encontrar con procesos tales como la ficha de solicitud de empleo, la entrevista, las dinámicas de grupo, pruebas escritas y el Assessment Center.

Ficha de solicitud de empleo.- Después de todo el trabajo que te has tomado en redactar una magnífica Carta de Vida y la carta de presentación, te encuentras con que la empresa te remite un documento, más o menos largo, en el que te piden información que te parece bastante similar a la que tienes en tu CV.

Lo que debes saber sobre la solicitud de empleo:

- Las empresas utilizan este documento para tener, con un formato único, una información relevante, común a todos los candidatos, para hacerles más fácil la comparación.
- Ni se te ocurra rellenar los apartados del documento escribiendo: "ver CV".
- Puedes enviar el documento por correo certificado, algún servicio de mensajería (aunque sea más caro), o, si la empresa está cerca de donde vives, puedes "dejarte caer" por allí y entregarlo en mano (en este

caso con una apariencia externa similar a la que emplearías si te fueran a entrevistar).

- Tómate el documento con la misma seriedad con la que te has tomado tu CV.
- Saca una fotocopia del documento.
- Lee detenidamente las instrucciones y la totalidad del documento antes de rellenarlo.
- Escribe la información que te piden en esta copia.
- Alinea tus respuestas con las necesidades de la empresa.
- Contesta a todas las preguntas, si una de ellas dice: "Describe una ocasión en la que asumiste el papel de líder". No dejes en blanco (piensa en el grupo de teatro que organizaste en la Universidad, tu papel en el viaje de fin de estudios del Instituto...).
- Aprovecha los espacios en que te dicen: "Utilice este espacio para darnos, si lo desea, más información". Es tu oportunidad de hacer constar tus puntos fuertes.
- Si, en lugar de estos espacios, te dicen que puedes añadir información adicional en una hoja adjunta, aprovecha esta oportunidad.
- Empieza esa hoja adicional con tu nombre y la referencia del puesto al que optas.
- Cuando hayas contestado a las preguntas, repásalo hasta que te parezca que está bien.

- Pasa toda esa información al original en la forma que te pidan: a computadora, a mano en mayúsculas, con tinta negra, por supuesto sin faltas de ortografía, frases cortas.

La entrevista.- La entrevista es una herramienta que se emplea en todos los procesos de selección. Para la empresa supone una oportunidad para evaluar si eres la persona, o una de las personas, que puede ocupar el puesto de trabajo que está vacante. Para ti supone la oportunidad de vender tu producto, pasar a la siguiente entrevista o a la siguiente fase del proceso, que te hagan la oferta ,aprender a que te entrevisten, conocer personas que te pueden volver a entrevistar en el futuro.

Lo que debes saber sobre la entrevista:

- Quien te entrevista es tu cliente
- Tipos de entrevista
- Tener éxito en la entrevista
- Cómo responder a las preguntas
- Preguntas que te pueden hacer
- Preguntas que puedes hacer
- El día de la entrevista

Dinámicas de grupo.- Esta técnica permite que la empresa evalúe tu capacidad de trabajar en equipo, de liderazgo, de comunicación verbal. La empresa forma grupos de 4 a 6 candidatos y les da un tema sobre el que el grupo tiene que llegar a un acuerdo final en un tiempo limitado.

Cada candidato puede tener un papel asignado para el trabajo del grupo o no. En la misma sala habrá dos o tres personas de la empresa que tomarán nota de lo que ven, analizarán el comportamiento de cada miembro del grupo y les pedirán que presenten vuestra solución consensuada. Estas personas estarán más interesadas, normalmente, en cómo interactúa el grupo que en la bondad de la solución planteada.

- El tema podría consistir en decidir a quién debería contratar la empresa para cubrir una vacante, para lo que pueden dar varios CV, alguno de los cuales podría ser el de algún candidato presente. También podría plantearse al grupo un problema o caso que tienen que resolver, por ejemplo un caso que plantea una decisión de Marketing que debe tomar la empresa. La empresa podría pedir al grupo que decida qué 5 objetos llevaría a una isla desierta.
- Presta mucha atención a cualquier material escrito que te den para abordar el tema propuesto.
- Léelo con rapidez marcando la información más importante, si tienes tiempo léelo otra vez
- Si te han asignado un papel, fija tu objetivo en la discusión
- Participa activamente y contribuye a que el grupo logre su objetivo
- Escucha a los demás con atención
- Toma notas, si puedes, de lo que dicen
- Invita a participar a los candidatos más callados: "¿(Nombre), tú qué opinas?".

- Tus participaciones deben ser claras, concisas e integrando, cuando sea posible, las aportaciones de los demás.
- Intenta que tus participaciones inviten a participar a los demás, una forma de conseguirlo es terminarlas con una pregunta al grupo
- Procura dar soluciones al grupo, si planteas algún problema adicional, incorpora alguna propuesta de solución: "Creo que no hemos tenido en cuenta que...., me parece que esto podría resolverse...., ¿qué les parece?"
- Saca a relucir tus dotes diplomáticas y de persuasión
- Si hay algún pesado que no hace más que acaparar el tiempo, puedes darle un corte educado: "Gracias (nombre) por tus ideas, pero creo que es importante que todos hagamos nuestras aportaciones, ¿no te parece?"
- Procura, de vez en cuando, hacer algún resumen de lo avanzado hasta el momento, para ver si realmente estás de acuerdo: "Por lo que hemos discutido hasta ahora, creo que estamos de acuerdo en que la empresa debe...¿ustedes lo ven también así?"
- Vigila el tiempo y asegúrate que el grupo llega a un acuerdo en el tiempo que les han dado: "Esto es interesante pero sólo nos quedan 10 minutos y hay un punto que no hemos tratado todavía. Yo pasaría a ese punto y al final, si tenemos tiempo, volvemos a esto mismo, ¿os parece bien?"
- Sonríe a todos los miembros del grupo, puedes sacar a relucir, sin pasarte, tu sentido del humor.

No tienes por qué intentar asumir, cueste lo que cueste, el papel de líder, pero sí debes intentar crear un ambiente agradable de trabajo a tu alrededor.

Pruebas escritas.- Las empresas pueden emplear diversos tipos de pruebas escritas en sus procesos de selección para determinar los candidatos ideales. En muchos casos estas pruebas son previas a las entrevistas.

- **Test sicotécnicos.**- Hay diferentes tipos de test que sirven para medir diversos aspectos de la personalidad, cuentan con muchos detractores, aunque también tienen sus defensores, muchos directores de Recursos Humanos se negarían a hacer este tipo de pruebas si se presentaran a un proceso de selección.
- Escucha con atención las instrucciones que te den para cada test; Contesta con sinceridad, hay preguntas aparentemente diferentes diseñadas con el propósito de medir tu sinceridad; si el tiempo es limitado, no te estanques en una pregunta, pasa a la siguiente.
- **Test de aptitudes.**- Tales como aptitud numérica miden tu capacidad de manejar números, manejar tablas; aptitud verbal miden tu capacidad de comprensión verbal; aptitud abstracta miden tu capacidad de pensar con flexibilidad, centrarte en lo relevante.
- **Pruebas de conocimientos profesionales.**- Son aquellas pruebas que tratan de medir tus conocimientos técnicos a través de ejercicios o problemas prácticos, se parecen mucho a unos amigos tuyos: los exámenes, puede tratarse de un ejercicio de Contabilidad, una

liquidación de IRPF, un cálculo de resistencias y controla el tiempo que te han dado.

- **Test específicos.-** Algunas empresas tienen diseñadas pruebas escritas personalizadas, tipo test, que también utilizan para hacer una primera "criba", si el test tiene 60 ítems se elimina a todos los que no tienen, por ejemplo, 40 respuestas acertadas. Suelen tener un tiempo limitado, si no sabes responder a alguna pregunta, pasa a la siguiente, cuando acabes, vuelve a las preguntas que has dejado en blanco.

Assessment center.- El Assessment center, o Centro de Evaluación, es una metodología de selección, que puede durar uno o dos días, y que cada vez es más empleado por las empresas.

Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en esa empresa. Una vez que la empresa ha definido las competencias clave del puesto a cubrir, varios evaluadores de la empresa irán proponiendo a los candidatos un conjunto de actividades y les evaluarán en cada una de ellas.

Escucha con atención las instrucciones que recibas y lee con atención el material escrito que te vayan dando. A lo largo de la jornada los evaluadores medirán tu motivación, capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de comunicación oral y escrita, de liderazgo, de trabajo en equipo, de persuasión, de negociación, de análisis e interpretación de datos. Las actividades que se pueden proponer son muy variadas y pueden incluir:

- Redactar un Informe
- Comida o cena con directivos
- Dinámicas de grupo y Entrevistas.”³¹

Caracterización y Descripción de las variables independientes y dependientes.

La declaración de las variables se genera en base a los objetivos específicos:

1. Delinear la comunicación efectiva en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.

Variable independiente: comunicación efectiva.

Variable dependiente: rendimiento del personal

2. Conocer cómo se desarrollan las relaciones interpersonales en el talento humano.

Variable independiente: relaciones interpersonales.

Variable dependiente: rendimiento del personal.

3. Conocer las aspiraciones y expectativas de la organización.

Variable independiente: aspiraciones y expectativas.

Variables dependiente: entendimiento entre el talento humano y la dirección.

4. Puntualizar cuál es la diferencia entre una aspiración teórica con una aspiración concreta para el comprometimiento de involucrados.

Variable independiente: diferencia entre una aspiración teórica con una aspiración concreta.

³¹ DESTREZAS, PROCESOS, Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RELACIONES INTERPERSONALES DRA. LAURA TRINIDAD OLIVERO PSICÓLOGA CLÍNICA, <http://www.azcarreras.com/seleccion/seleccion02.asp>

Variable dependiente: definición correcta de las aspiraciones.

5. Delinear procesos, objetivos, indicadores, para la comunicaron efectiva.

Variable independiente: procesos, objetivos e indicadores.

Variable dependiente: definición correcta de los procedimientos.³²

CAPITULO III

Metodología

Para responder al problema planteado el método a seguir es el inductivo.

Método Inductivo.- Procedimiento por el cual se intentara demostrar y explicar que a través de las observaciones y experiencias particulares, descomponiendo en partes a través de técnicas estadísticas.

Diseño de la Investigación

Se realizo la técnica de sondeo de opinión, basada en un diseño de campo para la recolección de información sin que estos datos hayan sido alterados a ningún momento, basado en los valores y principios que en mi están presentes.

Diseño De Campo.- Son los hechos donde ocurren (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

En los diseños de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del

³² RECOMENDACIONES ING. PAUL REVELO TUTOR TESIS

problema planteado. Este diseño, al igual que el documental, se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo, además, de acuerdo con Ramírez (1999), puede ser extensiva, cuando se realiza en muestras y en poblaciones enteras (censos); e intensiva cuando se concentra en casos particulares, sin la posibilidad de generalizar los resultados.

Sabino (2000), incluye en los diseños de campo, los siguientes: Sondeo de opinión, panel, estudios de caso y ex post facto.

Población Y Muestra

La población del estudio de esta investigación, es del total del Personal de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional que actualmente labora y que anteriormente laboraba en el periodo del año 2008.

La distribución de los datos utilizados para la realización de este informe de la población se recoge en la tabla 1.

Población o Universo de Estudio

CUADRO 1

TOTAL DE PERSONAL CESANTIA	COLECTIVOS DIFERENCIADOS POR	No:
39	HOMBRES	29
	MUJERES	10

Características Técnicas De La Muestra

Para tomar la muestra se realizó una operación matemática del total de la población para realizar preguntas más específicas dirigidas al Personal de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional que actualmente laboran, y otra dirigida al Personal que ha salido del servicio mencionado, con el fin de analizar la comunicación y la satisfacción tanto de los que actualmente son parte de esta organización como de los que participaron en su desarrollo.

Esta muestra descansa en el principio de que las partes seleccionadas representan al todo y por tal refleja características de la población extraída.

Muestra de Estudio

CUADRO 2

TOTAL DE SONDEO DE OPINIONDOS(MUESTRA)	COLECTIVOS DIFERENCIADOS POR		No.
12	GENERO Y TIEMPO EN LA ORGANIZACION	HOMBRES NUEVOS	3
		MUJERES NUEVAS	3
		HOMBRES ANTIGUOS	3
		MUJERES ANTIGUAS	3

Operacionalización de las Variables

CUADRO 3

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Comunicación efectiva	Nivel de inconvenientes entre el talento humano	Número de dificultades entre el talento humano
Relaciones interpersonales	Nivel de relación interpersonal	Clima laboral: Relaciones satisfactorias Relaciones medias Carencia de relaciones
Aspiraciones y expectativas del talento humano	Nivel de cumplimiento	Cumplimiento de expectativas: Satisfactorias Medianas Carencia de cumplimiento
Diferencia entre una aspiración teórica con una aspiración concreta	Nivel de satisfacción laboral	Satisfacción laboral: Cumplimiento satisfactorio Cumplimiento medio Falta de cumplimiento
Procesos, objetivos e indicadores	Nivel de cumplimiento de objetivos	Cumplimiento: Satisfactorio Medio Falta de cumplimiento

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a utilizar para este estudio es el sondeo de opinión.

Sondeo de Opinión.-“Instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario.

En poblaciones pequeñas (por ejemplo, los trabajadores de una empresa) se pueden realizar sondeos de opinión censales, es decir, a todos los individuos de un colectivo, pero normalmente los sondeos de opinión se realizan mediante

muestras estadísticamente representativas de una población mayor, para posteriormente extrapolar los resultados al conjunto de la población.

El sondeo de opinión se diferencia de otros métodos de investigación en que la información obtenida ya está de antemano preparada y estructurada. En este sentido, el sondeo de opinión presenta notables limitaciones, al restringir las posibilidades de obtener información a validar o refutar hipótesis previamente establecidas en el cuestionario, coartando el discurso del entrevistado, y sin que resulte posible saber si existe información relevante que no se tiene en cuenta. Además, al tratarse de entrevistas individuales, se pierde la riqueza de fenómenos que resultan de la interacción social.

Según la forma en que se obtienen los datos, los sondeos de opinión pueden ser presenciales, telefónicos o postales. Los sondeos de opinión presenciales administradas por encuestadores calificados son las más fiables, exhaustivas y, también, costosas.

Por su parte, los sondeos de opinión telefónicas permiten una gran rapidez en la obtención de los datos a un bajo costo, pero presentan limitaciones respecto a la duración de la entrevista y un riesgo mayor de sesgo muestral. Los sesgos son precisamente el principal problema a controlar en la realización de una sondeo de opinión; pueden provenir de errores muestrales, que dan como resultado una mayor presencia de un grupo de individuos con determinadas características, y/o de la mayor o menor accesibilidad a la entrevista de determinados grupos de personas. También se pueden producir por errores en

el cuestionario, que o bien inducen determinadas respuestas, o no tienen en cuenta todas las opciones posibles de los entrevistados.

Y, finalmente, pueden aparecer sesgos en el tratamiento estadístico, al establecer las variables a utilizar y al agrupar los datos o los individuos en determinadas categorías.

En cualquier caso, la utilización masiva de los sondeo de opinión en procesos de toma de decisiones, tanto en el ámbito público como privado, ha supuesto una progresiva sistematización de los procesos de trabajo en este tipo de estudios y la creación de normas metodológicas y códigos deontológicos que tratan de asegurar su calidad y consistencia³³.

Como modelo para este sondeo de opinión se tomo el estudio realizado en España, sobre las **“RELACIONES DE CONVIVENCIA EN LOS CENTROS ESCOLARES Y EN LA FAMILIA”**.

Este estudio fue patrocinado por el **CENTRO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA (CIE-FUHEM)** Director: Roberto Rey y los trabajos de campo realizados por Elena Martín, Víctor Rodríguez, y Álvaro Marchesi. Este análisis del texto responde a una organización como tal diferenciando por colectivos.

Se analizan en capítulos distintos los resultados de los alumnos, profesores y familia. Con lo cual nos permite medir a través de nuestros resultados por igual forma ya que los alumnos constituyen a nuestros compañeros, los profesores

³³ MICROSOFT ® ENCARTA ® 2009. © 1993-2008 MICROSOFT CORPORATION. RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS.

representan a nuestras autoridades y la familia es el medio donde nos desenvolvemos, dentro de cada uno de ellos, se ha mantenido una estructura muy semejante para los distintos epígrafes para facilitar la comparación de los datos.

CAPITULO IV

Procesamiento de datos y análisis de resultados

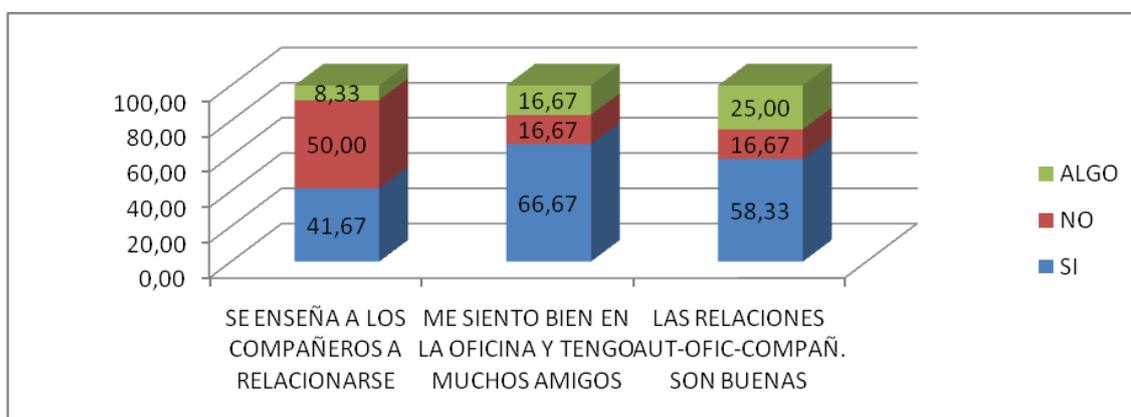
Valoración del clima de trabajo

En el sondeo de opinión se introdujeron una serie de preguntas dirigidas a conocer la opinión del talento humano que labora en el Servicio de Cesantía acerca de las relaciones personales y el clima de convivencia en esta Oficina, tanto a nivel general como departamental.

Los resultados de cada de una de ellas se complementan entre sí ofreciendo una visión de conjunto de los distintos aspectos que permiten una convivencia positiva.

Relaciones Sociales

GRAFICO 7



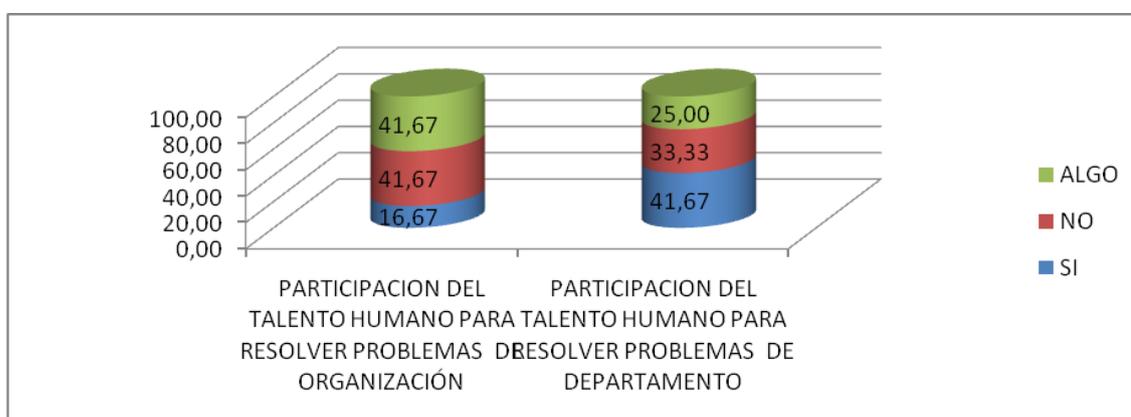
Los resultados ponen de manifiesto que el talento humano no es inducido a conocer la organización ni a relacionarse con sus demás compañeros, pensando que es muy importante considerar que la organización debe enseñar a relacionarse de forma positiva entre el talento humano, como se observa en la “Gráfica 7”.

Lo que si consideran positivas son las relaciones con las autoridades y sus compañeros puede ser esto por costumbre y no más por inducción.

Finalmente, por lo que se refiere a las variables que se han tenido en cuenta en el estudio, los resultados muestran una percepción más positiva del talento humano en lo que se refiere a su relación interpersonal individual de generar compañerismo.

La participación del Talento Humano

GRAFICO 8



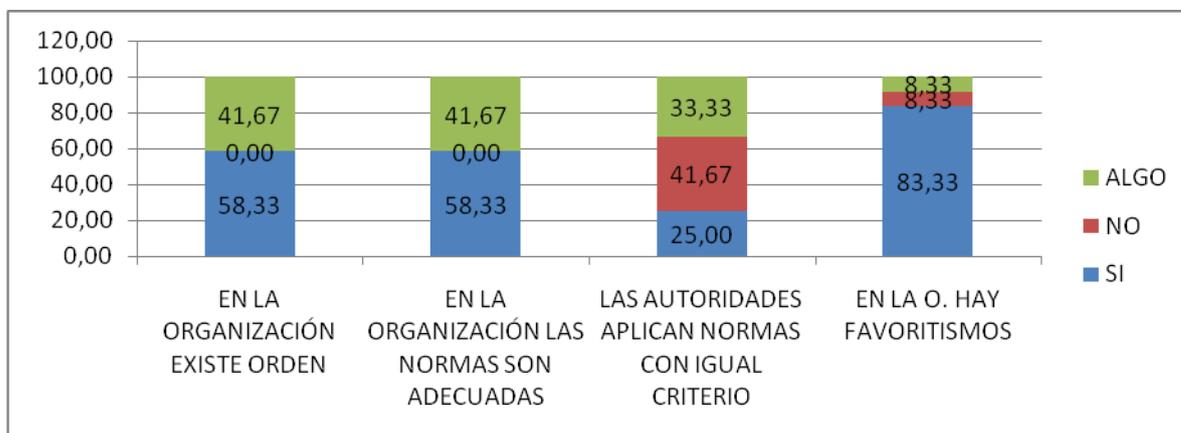
Las oportunidades que se ofrecen al talento humano de participar en las decisiones de la organización a la hora de resolver los problemas que en él se generen son otro de los indicadores del clima de convivencia. Los resultados de la “Gráfica 8” revelan una opinión menos positiva en este campo que en el de las relaciones, y una clara e interesante diferencia entre la percepción que tiene el talento humano de las oportunidades de participación que se les brindan en el ámbito de la organización en comparación con el Departamento. Parece que en este segundo caso se tiene más en cuenta su opinión.

Las normas de la Organización

La convivencia en las Organizaciones depende en gran medida de cómo se establecen y aplican las normas que rigen las relaciones y los comportamientos de todos aquellos que la componen. Por ello en el sondeo de opinión del estudio se introdujeron varias preguntas que abordaban este tema. La primera de ellas pretendía conocer la opinión del talento humano acerca de si las normas conseguían que en la organización existiera un clima de orden.

En segundo lugar se preguntaba al talento humano si las consideraban adecuadas. La tercera y cuarta preguntas se referían a la forma de aplicarlas, en concreto a la coherencia entre las autoridades y al trato igualitario de todos los compañeros. Como puede observarse en la “Gráfica 9”, el talento humano valora medianamente el clima de orden de la organización y a continuación al contenido de las normas.

GRAFICO 9



Sin embargo, se muestran más descontentos en lo que se refiere al grado en que las autoridades comparten los mismos criterios a la hora de aplicar las normas establecidas. Pero sin embargo se muestran críticos en cuanto a los favoritismos con la que en establecidas ocasiones se trata a determinados compañeros.

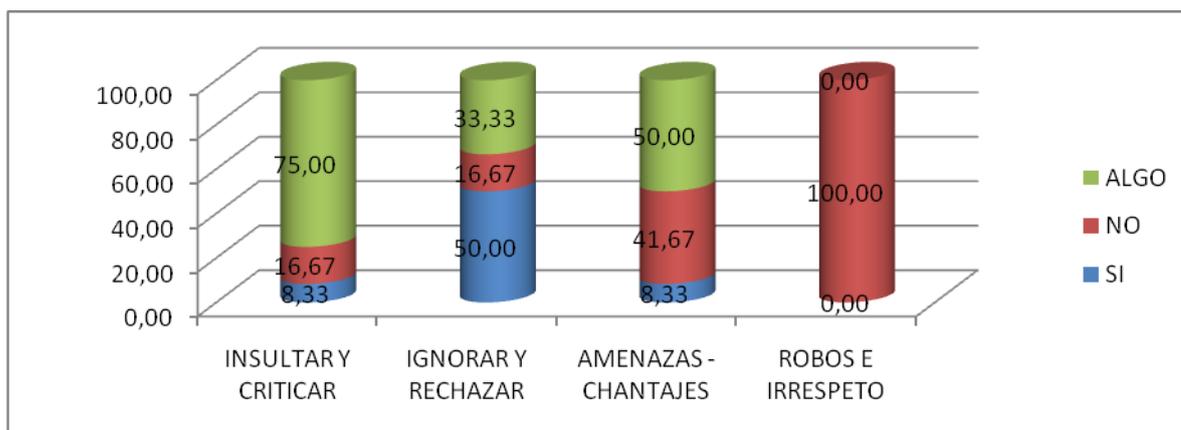
Tipos de conflictos y formas de afrontarlos

Aunque la convivencia es mucho más que la mera ausencia de conflictos mal gestionados, la presencia de estos problemas es sin duda uno de los indicadores más importantes para valorar la calidad de la convivencia dentro de una organización. En el estudio se dedicó una parte importante de las preguntas a explorar las ideas de los compañeros acerca de la incidencia de los distintos tipos de conflictos, de las formas de solucionarlos y de sus causas. A continuación se presentan los resultados de estos diversos aspectos.

La incidencia de los conflictos

Tras una primera pregunta acerca del aumento de los conflictos en la organización unos resultados muestran que las opiniones están totalmente divididas entre los que opinan que sí, y los que no lo creen, en el sondeo de opinión se han estudiado los diferentes tipos de conflictos que se presentan de forma más habitual en las diferentes organizaciones y es decir no es que estas preguntas sucedan aquí como son: maltrato entre iguales, agresiones de autoridades a compañeros, robos e irrespetó.

GRAFICO 10



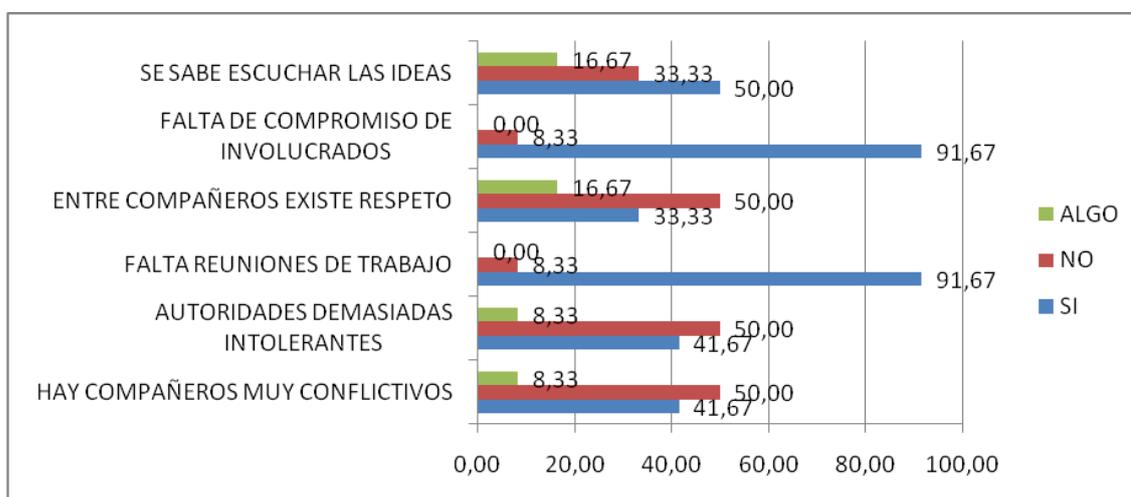
Por lo que se refiere al primer tipo, maltrato entre iguales por abuso de poder la incidencia de las diferentes conductas mediante las cuales se ejerce este tipo de agresión no sigue exactamente la misma pauta cuando informan de ello las víctimas y los agresores, como puede observarse en la “Gráfica 10”.

En ambos casos el insulto y la crítica son las formas mediante las que más a menudo se abusa entre compañeros. Sin embargo, de acuerdo con las víctimas, el siguiente tipo de maltrato más frecuente es el ignorar o rechazar propuestas, seguida de las amenazas y chantajes como alta tasa de conflicto. Con lo que se refiere a robos e irrespeto existe un alto porcentaje de ausentismo en esta pregunta de sondeo de opinión.

Las causas de los conflictos

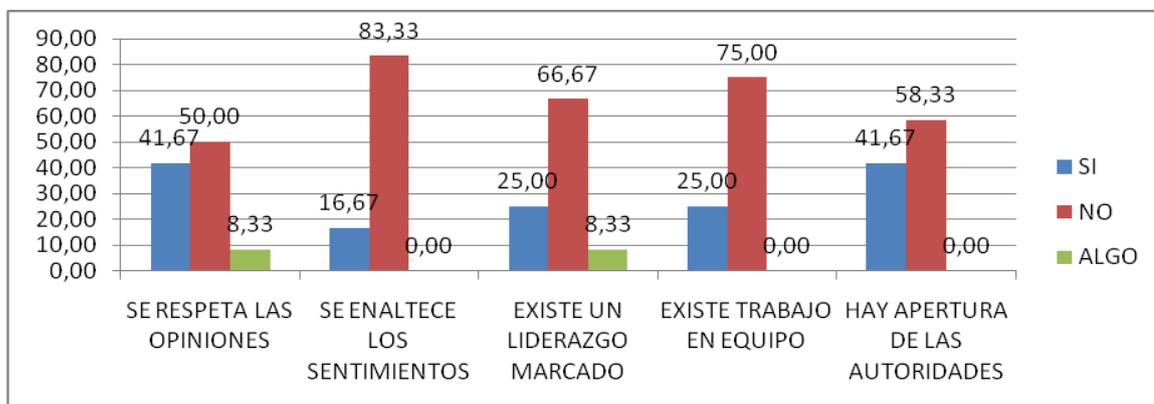
Para prevenir y solucionar los conflictos es importante conocer a qué causas los atribuyen todos aquellos que están implicados en el problema. Por ello, en este sondeo de opinión se planteó varias preguntas con posibles motivos cuya importancia los compañeros tenían que valorar.

GRAFICO 11



Los resultados, recogidos en el “Gráfico 11”, muestran claramente que existe medianamente una falta de compromiso de todos los involucrados en la organización de igual forma los compañeros sitúan que el origen de los conflictos en esta organización podrían ser el hecho de que haya autoridades intolerantes y no existe respeto entre ellos.

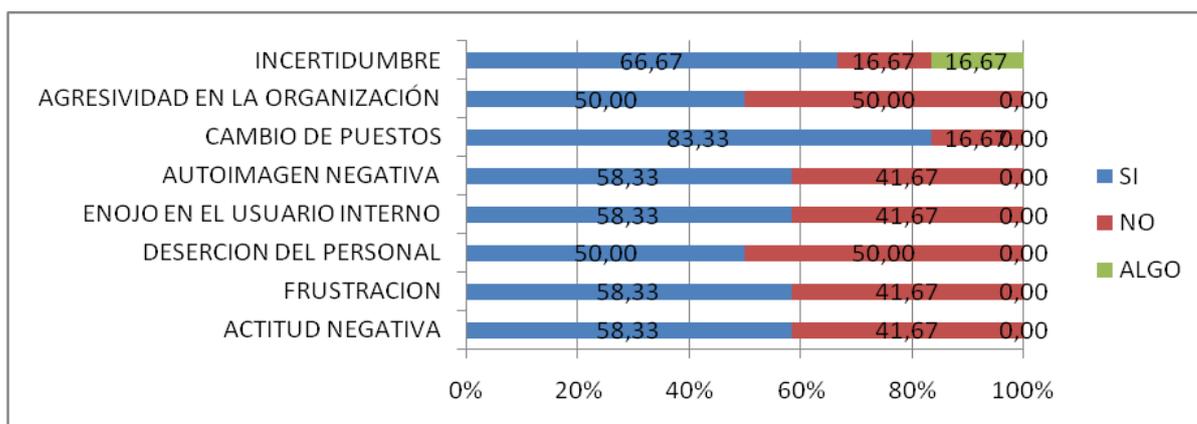
GRAFICO 12



De acuerdo con los resultados del Gráfico 12, los compañeros atribuyen en mayor medida a la causa de los conflictos a la falta de un liderazgo marcado, la falta de trabajo en equipo y especialmente se muestran preocupados o demuestran su enojo cuando medianamente se escuchan las ideas pero no se respetan las opiniones y aun mas cuando no se enaltecen los sentimientos.

Efectos derivados de los conflictos en la organización

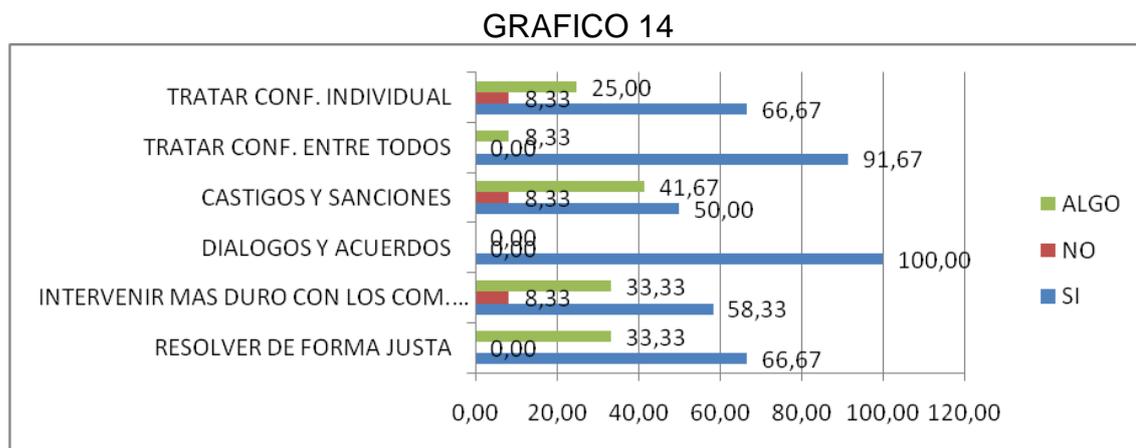
GRAFICO 13



Los resultados del “Grafico 13” indican que los efectos que consigue la organización cuando existen conflictos por las causas anteriormente observadas son con mayor medida el cambio de puestos , seguido por la auto imagen negativa , enojo y frustración.

La solución de los conflictos en la organización

En primer lugar se planteó a los compañeros tres preguntas dirigidas a conocer su valoración acerca de la importancia concedida a la resolución de los conflictos en la organización y a continuación se exploraron sus ideas sobre la forma más adecuada para enfrentarlos.



La “Gráfica 14” muestra que el talento humano considera que en la organización se presta atención a los problemas de maltrato entre compañeros y creen que aquellos que causan problemas deben recibir una respuesta con acuerdos y diálogos o resolviendo las cosas de forma justa. Sin embargo, existe una parte que indican que los conflictos se resuelvan de una manera más dura.

En la “Grafica 14” también podemos observar que una vez solucionado el conflicto con la persona involucrada se lo debe hacer de forma abierta haciendo conocer a todos, las medidas tomadas sin reserva de ninguna clase.

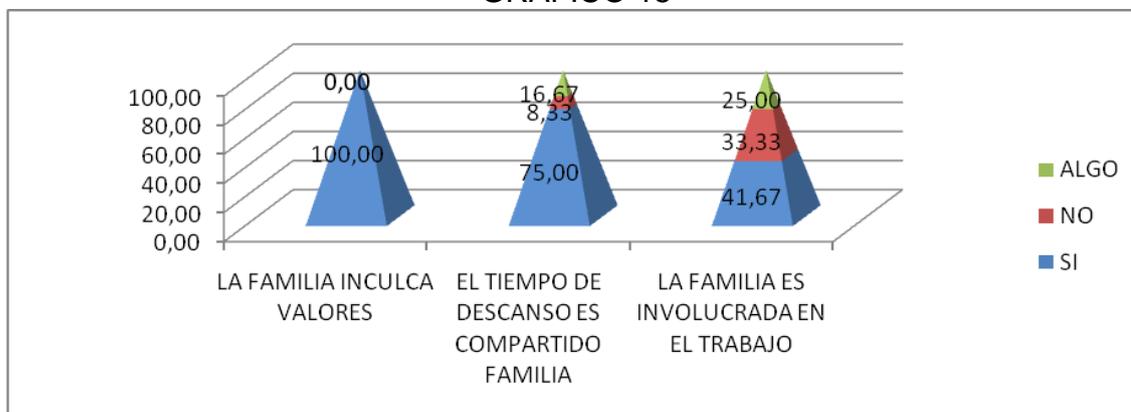
La convivencia en la familia y trabajo

Los conflictos de relación no son exclusivos solamente de la organización sino que se producen, como es lógico, en todos aquellos contextos en los que las personas conviven y establecen lazos sociales intensos.

De ahí el interés de conocer las opiniones del talento humano que han respondido valorando ahora la convivencia en la familia.

En concreto se han explorado cuatro aspectos en este ámbito: la calidad de los valores, la familia, trabajo y tiempo temas que nos ayudaran a comprender mejor porque a veces se suscitan mayor confrontación de conflictos.

GRAFICO 15



Los resultados de las preguntas a si la familia inculca valores, recogidos en la “Gráfica 15”, ponen de manifiesto que los valores y normas de convivencia dentro de cada uno de nosotros se encuentra marcado en cada actividad que realizamos.

Es muy importante considerar esta pregunta y sus resultados ya que se podría decir que existe un excelente talento humano dentro de esta organización que ayuda mucho en el cumplimiento de los principios institucionales.

También se comprueba que el talento humano desea demostrar que en buen porcentaje la familia es involucrada en el trabajo, sin poder determinar que si esta es negativa o positiva por parte de los miembros de esta organización.

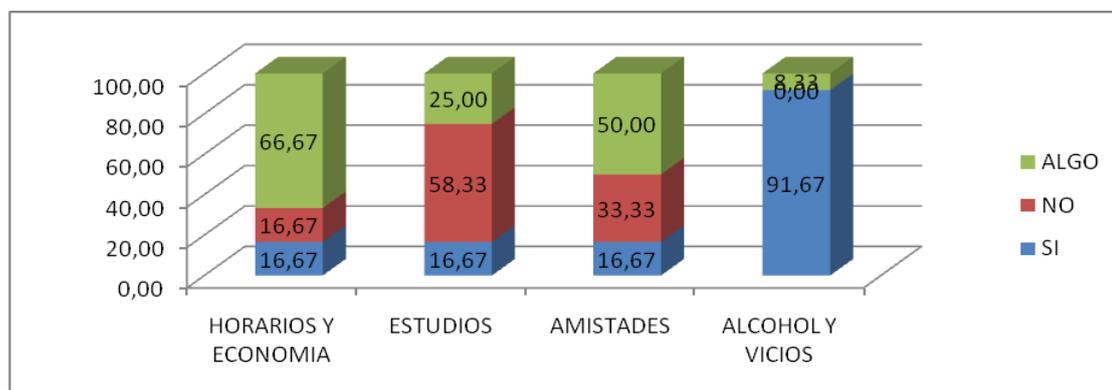
Los temas que suscitan el conflicto, familia, trabajo

En opinión del talento humano tanto hombres y mujeres sondeo de opinión los posibles temas de conflicto tienen una capacidad muy distinta de convertirse de hecho en causas de confrontación.

En concreto, y como se observa en la “Gráfica 16”, podríamos distinguir tres niveles distintos.

En el primero de ellos, el que con mayor frecuencia suscita enfrentamientos entre familia y trabajo se encuentran el del alcohol y los vicios temas que desencadenan en problemas de convivencia en la familia y trabajo generalmente seguido medianamente los problemas de los horarios de trabajo, la economía y algo último las amistades.

GRAFICO 16

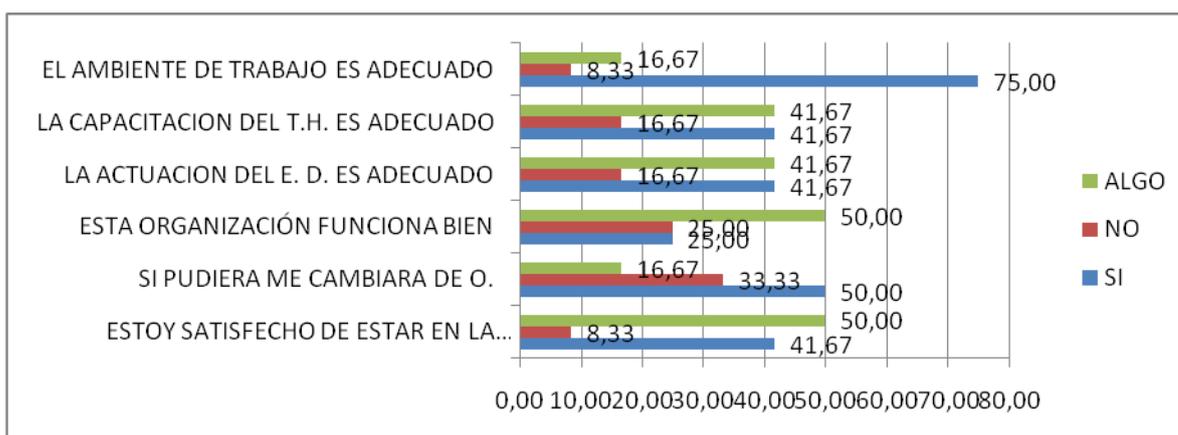


Valoración de la satisfacción con la organización.

Antes de conocer la opinión del talento humano sobre las relaciones personales y el clima de convivencia en la organización, se incorporaron al cuestionario algunas preguntas encaminadas a conocer la valoración general sobre el funcionamiento de la oficina y su grado de satisfacción con diversos aspectos, ya que constituyen también indirectamente indicadores de una atmósfera agradable.

Satisfacción con la organización y valoración general

GRAFICO 17



De acuerdo con los datos de la "Gráfica 17", puede considerarse que, en general el talento humano se encuentra satisfecho de estar en esta organización. Rechazan la posibilidad de cambiarse o ser cambiados de organización ya que se encuentran a gusto.

Respecto a la valoración de determinados aspectos concretos de la organización, si bien se muestran mayoritariamente satisfechas, son menos entusiastas, en querer capacitarse o mejorar su ambiente de trabajo ya que

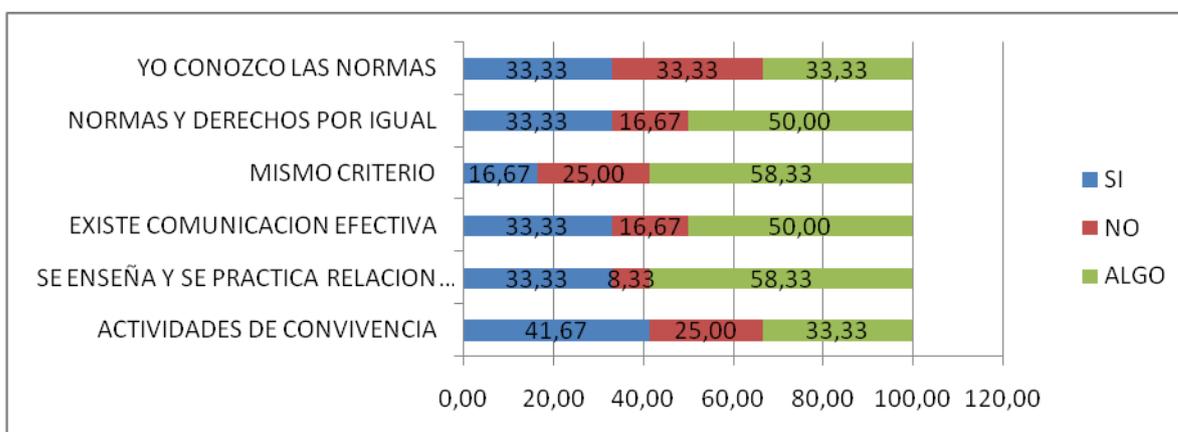
consideran que la actuación de los equipos directivos es medianamente adecuada.

El considerar que todo está bien es una forma de querer esquivar lo que está sucediendo, esta misma valoración positiva se aprecia cuando se pide a los compañeros que califiquen de forma global a la organización una escala de “sí” “no” y “algo” como se aprecia.

En la “Gráfica 17” en las preguntas se comprueba que la mayoría lo considera afirmativa y son muy pocos los compañeros que valoran su satisfacción de la organización de forma negativa, y por esta razón en las conclusiones se revisara todos los resultados y se dará una opinión lo mas moralmente y ético.

Las relaciones sociales en la organización en forma global

GRAFICO 18



En general se considera que las relaciones sociales en global que se dan entre la organización son normales o buenas, como puede observarse en la “Gráfica 18”. No obstante siguen valorando de forma más crítica las relaciones entre autoridades y las posibles causas la falta de comunicación efectiva que ellos

mismos mantienen con las autoridades y más aún las que éstos establecen entre compañeros.

Por lo que se refiere a la titularidad, la consideración de las relaciones como “normales”, un término que podría interpretarse de forma positiva como una ausencia de fricciones importantes, es más habitual en las organizaciones de carácter público, ya que en organizaciones privadas es mayor la incidencia de respuestas que valoran las relaciones como buenas o muy buenas.

En cualquier caso, la percepción negativa sobre las relaciones resulta muy baja tanto en estas organizaciones de carácter público como en los privados.

Por otro lado, resulta positiva la percepción generalizada por parte de los compañeros de que , cuando en la organización existe algún problema de relación en el que se ve involucrado, la organización lo comunica, pero no se sabe que tan bien o que tan mal ya que en algunos casos aportan su respuesta con que todo está bien y otra parte que no ,lo cierto es que para la gran mayoría esta sensación de buena comunicación puede aportar una mayor seguridad en el tipo y la calidad de las relaciones que establecen en dicha organización.

Por último, también resulta destacable la sensación que el talento humano manifiesta sobre la buena disposición de la organización a la hora de diseñar y realizar actividades para enseñarlos a establecer buenas relaciones interpersonales. Dentro de esta valoración positiva en términos globales, los datos muestran que están más satisfechos en permanecer en la organización que ser parte de cambios.

CAPITULO V

Conclusiones

Una situación bastante positiva

La imagen que nos dejan los resultados muestra una situación bastante positiva de la convivencia tanto en la organización como en la familia. Sin embargo, el clima en el que se desenvuelven las relaciones interpersonales es claramente mejor en este segundo contexto de la familia.

En la organización se producen sin duda conflictos, pero esto no llega a enturbiar la satisfacción general de los compañeros. El 66.67% dice sentirse bien en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y tener muchos amigos. Este dato no debe, no obstante, hacernos olvidar que también reconocen que se producen situaciones de maltrato entre compañeros, agresiones de autoridades a compañeros y conductas que alteran la convivencia como los insultos, las críticas las amenazas y sobre todo la disrupción en las oficinas

La convivencia en la organización no se ha deteriorado en los últimos años

El nivel de incidencia en los diferentes tipos de conflictos es, en términos generales, indiferente siendo la opinión de los compañeros cuando se les ha preguntado explícitamente por ello.

La presencia de esta variedad de conflictos pone de manifiesto que la situación es más compleja de lo que en ocasiones se dice cuando se reduce el problema a las agresiones de las autoridades a los compañeros.

El deterioro de la convivencia se produce de muchas maneras y en él no sólo están implicados los compañeros.

La convivencia depende de las relaciones interpersonales lo que supone que nunca una sola de las personas que intervienen en ella puede ser la responsable. Es la interacción la que explica el proceso y ésta depende a su vez del contexto. Las mismas personas pueden comportarse de manera distinta dependiendo de lo que sucede en su entorno

Los compañeros consideran que el origen de los conflictos está en el yo propio

La investigación tienen ciertas desventajas que no permiten hacer una comparación estricta entre los resultados, pero en aquellos ámbitos en los que las preguntas son equiparables, los resultados no muestran mayor incidencia, siendo incluso inferior en algunos casos. Por lo que se refiere en concreto al maltrato entre iguales, y teniendo siempre en cuenta las diferencias metodológicas entre ambos estudios, la conducta en la que se observan resultados distintos es la agresión física indirecta que en este trabajo muestra una incidencia mayor.

Sin embargo, los propios compañeros atribuyen las causas de los conflictos a ellos mismos, presencia de compañeros conflictivos, sin respeto de la autoridad, reproduciendo con ello un esquema causal simplista que deposita en el individuo el origen del problema. Con el agravante de que además el individuo responsable es sólo en algunos casos la autoridad y otras el compañero. Los mismos compañeros otorgan poca importancia a la intolerancia de sus autoridades.

Esta tendencia a ser el único colectivo que se auto inculpa de los problemas se ha observado ya en otros estudios como el modelo que se escogió para este sondeo de opinión del “**CENTRO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA (CIE-FUHEM)**”, y debería hacernos pensar acerca del mensaje que se ha hecho dominante no solo en el mundo laboral sino también educativo.

El modelo sancionador basado en el castigo sigue siendo el más frecuente, la participación de los compañeros en la solución de los conflictos es todavía en su opinión insuficiente. Los procedimientos que se ponen en marcha responden demasiado a un modelo sancionador, los castigos son, de acuerdo con sus respuestas, la respuesta más habitual, aunque también se utilizan con frecuencia procesos de diálogo y discusión del problema. Los compañeros se quejan de la poca participación en la definición de las normas y de la poca coherencia y la arbitrariedad con las que las aplican las autoridades.

Por otra parte, los compañeros siguen percibiendo que es preciso mejorar las normas de la organización. Sólo la mitad del sondeo de opinión las consideran adecuadas y, lo que es más grave, perciben que las autoridades no se coordinan para hacer una aplicación coherente de las mismas y muestran favoritismos hacia determinados compañeros. La calidad de la capacitación depende de la coherencia en la práctica por parte del Departamento de Recursos Humanos y del Departamento de Desarrollo Organizacional ya que en el campo de la convivencia esto es básico.

Si los compañeros no son capaces de predecir la consecuencia de sus acciones, porque éstas pueden producir distintas reacciones dependiendo de la autoridad en concreto, no es fácil trabajar en una progresiva heteronomía³⁴, la arbitrariedad genera indefensión³⁵.

Las tendencias generales resumidas hasta aquí deben matizarse de acuerdo a las variables estudiadas en el procesamiento y análisis de resultados.

Los compañeros muestran una visión más positiva de la convivencia, sin embargo nace una pregunta es este el periodo con más incidencia de maltrato de autoridades hacia los compañeros y entre ellos con los distintos aspectos de la convivencia estudiados. No es posible saber con los datos recogidos si ello se debe a las características de los compañeros frente a la influencia de los valores que sus familias ejercen sobre sus opiniones, o a que cuanto más tiempo se lleva en la organización más crítica se vuelve la opinión, por citar sólo dos posibles explicaciones. Por lo que se refiere a la participación en los conflictos, los compañeros sufren en general más el maltrato de las autoridades en solo escuchar las ideas.

Este sondeo de opinión fue realizada a hombres y mujeres y se podría indicar que ellas son las que valoran mejor la convivencia en la organización y muestran menos conductas agresivas en todos los tipos de conflictos analizados.

³⁴ *HETERONOMÍA. F. FIL. CONDICIÓN DE LA VOLUNTAD QUE SE RIGE POR IMPERATIVOS QUE ESTÁN FUERA DE ELLA MISMA.*

MICROSOFT® ENCARTA® 2006. © 1993-2005 MICROSOFT CORPORATION. RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS.

³⁵ *INDEFENSIÓN. F. FALTA DE DEFENSA, SITUACIÓN DE LAS PERSONAS O COSAS QUE ESTÁN INDEFENSAS. || 2. DER. SITUACIÓN EN QUE SE COLOCA A QUIEN SE IMPIDE O SE LIMITA INDEBIDAMENTE LA DEFENSA DE SU DERECHO EN UN PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO O JUDICIAL*

MICROSOFT® ENCARTA® 2006. © 1993-2005 MICROSOFT CORPORATION. RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS.

Por otra parte, las mujeres ofrecen siempre una valoración más positiva en todas las dimensiones estudiadas y, por lo que se refiere a su participación en conductas perturbadoras de la convivencia, aparecen menos agredidas de las autoridades y compañeros en menor proporción.

La titularidad de la organización no muestra en cambio un patrón tan estable. En unos casos la satisfacción es mayor en las organizaciones privados y en otras en los públicos, con respecto a la incidencia de los conflictos sucede lo mismo.

De los datos recogidos acerca de la convivencia familia y trabajo se puede concluir, como se ha señalado anteriormente, que ésta es sin duda una estructura muy importante para sostener a cualquier organización basada en los valores. Los temas por los que se producen los conflictos tanto en la organización y familia son el consumo de alcohol y algún tipo de vicio sobre todo. El 91.67% de los compañeros considera de hecho esto.

El carácter de los compañeros es señalado por ambos colectivos como la causa fundamental. Volvemos por tanto a una visión demasiado individualista y que centra probablemente de forma injusta el problema casi exclusivamente.

Tanto en opinión de los compañeros. Ello hace pensar que, siendo los mismos individuos los que valoran la convivencia en los dos ámbitos, y observándose en cambio situaciones distintas, la influencia del contexto es importante.

Un compañero que plantea problemas en la organización puede de hecho mantener una relación positiva en su familia.

El diálogo y el acuerdo es la forma mayoritaria de enfrentar los conflictos en la organización, siendo el procedimiento más habitual.

El 91.67% de los compañeros así mismo creen que las autoridades dedican poco tiempo a colaborar con ellos en talleres para trabajar en equipo o realizar por lo menos reuniones de trabajo.

Recomendaciones

Orientaciones para la intervención

Los resultados del estudio apuntan a que en la Organización todavía existe un enfoque excesivamente sancionador, que se caracteriza por considerar que la causa de los conflictos se encuentra en determinados rasgos de las personas y no en la relación, por proponer por tanto una intervención centrada en el individuo y no en la organización como sistema, y con especial énfasis en sanciones con fin punitivo en las que se descuida la dimensión psicológica, es decir, lo que el individuo debe aprender por la propia medida adoptada.

Sería necesario, por ello, que de todos aquellos implicados en esta organización fuéramos tomando conciencia de que la convivencia es más que la mera ausencia de conflictos y que la mejor manera de prevenirlos es enseñando a los compañeros a establecer relaciones positivas con los demás.

Enseñándoles a comunicarse efectivamente, área del desarrollo de las personas con tanto intencionalidad como otros aspectos con gran tradición en el currículo, ya que no son capacidades espontáneas que se construyan al margen de cualquier intervención empresarial.

Conseguir un buen clima de trabajo para la organización exige mucho esfuerzo y planificación por parte de todos y en especial del equipo directivo y los órganos de coordinación e implica prestar especial atención a las normas de la organización, a su contenido, a que se elaboren de forma participativa y a que se apliquen con coherencia y sin arbitrariedad por parte de todas las autoridades.

Siendo importante el marco general de la organización este primer estudio muestra la enorme influencia de las relaciones interpersonales y su comunicación. Es preciso prestar atención a lo que en ella sucede, entre los compañeros y su entorno para evitar situaciones de acciones agresivas e imprecisas que muy a menudo pasan desapercibidas por las autoridades. Hay que establecer con claridad las reglas de juego que condicionaran las relaciones de forma que los compañeros puedan anticipar las conductas. Estas normas tendrían que establecerse entre todos y deberían sin duda afectar también a las conductas de las autoridades, convirtiendo en algo habitual los espacios de discusión sobre todo tipo de conflictos.

Parece claro también que las autoridades deben reflexionar acerca de su propio comportamiento ya que los datos ponen de manifiesto que se producen situaciones en las que se puede hablar claramente de amenazas o agresiones indirectas hacia el talento humano, nuevamente con insistencia la columna vertebral de la organización que sin quitar ninguna importancia a las que las autoridades llevan a cabo, colaborando muy poco al clima de convivencia y resultando modelos muy negativos para los propios compañeros.

Desde un modelo educativo, como alternativa al enfoque sancionador, lo importante es mejorar la convivencia pero es cierto que esto no previene totalmente la aparición de conflictos. Su solución supone, desde esta perspectiva, poner en marcha, junto con las actuaciones ya señaladas, medidas más concretas como son el refuerzo de la acción de los programas de capacitación sobre los que están hecho cargo de esto, o las iniciativas de mejoramiento que, como en otros campos de la vida social, van siendo cada vez más frecuentes en diferentes organizaciones.

El análisis de toda la teoría de las relaciones interpersonales y comunicación efectiva vista en el marco teórico se debe complementar con los instrumentos que se propone para realizar una planificación de calidad de los recursos humanos tendientes a mejorar lo que se tenga como planificación en el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y que fueron estudiados durante la carrera de administración tales como la “Hoja de análisis para la planificación de calidad”, indicada en el CUADRO 6 de la Pg.92 , esta hoja de análisis nos permitiría determinar las necesidades y expectativas tanto de la organización como del cliente interno.

La Directriz de calidad indicada en el CUADRO 7 de la Pg.93, nos permitirá determinar cuál es la más alta y baja expectativa tanto del cliente como de la organización para que las autoridades tomen la mejor decisión si así lo consideran adecuado.

Es así que con estas herramientas señaladas se determinaría si se puede mejorar o no a la Política de Calidad de esta Organización si es considerada como se demuestra en el CUADRO 8 de la Pg.93.

Complementándose con los objetivos, indicadores y planes de acción del CUADRO 9, CUADRO 10, CUADRO 11, CUADRO 12, CUADRO 13 y CUADRO 14 de las páginas 94-96, para su cumplimiento y ejecución.

Esto también en un plazo inmediato servirá para que los procesos sean modificados o estructurados eficientemente y encuadrados en una Planificación de calidad integra por parte de la Organización de Estudio. Recordando que lo que se presenta en este documento es un análisis de lo que posiblemente está sucediendo sin dar una propuesta concreta ni detallada y peor aun ahondando con juicios de valor.

Por último se recomienda que se debe puntualizar en lo que es una aspiración teórica filosófica de lo palpable y real , queriendo únicamente que como individuo de esta se convierta en una aspiración concreta y practica , con el comprometimiento de todos nosotros que en este caso de estudio son los involucrados que se detalla en el cuadro 5 de la Pg. 92 y que textualmente expresa en dos de sus principios institucionales del Plan Estratégico 2006-2010 de esta Organización estudiada “Que es una Institución de Servicio Social la cual se encuentra sustentado en un marco filosófico que le permite atender a sus asociados conforme a la Ley, a sus aspiraciones y expectativas.”³⁶

³⁶ PLAN ESTRATEGICO 2007 HOJA 5 LITERAL B

REFERENCIAS

Bibliográficas

TEMA	AUTOR/PAGINA DE INTERNET
FRASES CELEBRES	EDWAR LE. BARON
CONCEPTOS DE COMUNICACION EFECTIVA	DIANA CABEZAS GOMEZ PSICOLOGICA CLINICA
RELACIONES SOCIALES	HTTP://WWW.DOWN21.ORG/ACT_SOCIAL/RELACIONES/MAIN.HTM
GRAFICO DEL CICLO DE LA COMUNICACION EFECTIVA	IMÁGENES GEOGLE
PRINCIPIOS, DESTREZAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA	SCOLT Y POWERS (1985-1995)
GRAFICO DE RELACIONES INTERPERSONALES	IMÁGENES GEOGLE
DEFINICIONES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	AUTORES: CARPENTER, SMITH, ALLPORT, HEATH, GARDNER (1995), GOLEMAN (1996), PELECHANO (1984), MAYER, CARUSO Y SALOVEY (1999) BISQUERRA (1999)
PRINCIPIOS BASICOS DE CRECIMIENTO PERSONAL	DIANA CABEZAS GÓMEZ. PSICÓLOGA CLÍNICA
CONCEPTOS IMPORTANCIA Y DIFERENCIAS DEL TALENTO HUMANO, INDIVIDUO, SUJETO	DIANA CABEZAS GÓMEZ. PSICÓLOGA CLÍNICA , DICCIONARIOS ENCARTA, DICCIONARIOS DE PSICOLOGIA INTERNET http://www.azcarreras.com/seleccion/seleccion05e.asp
APORTES DE INNOVACION ESTRATÉGICA, EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO, CARACTERISTICAS Y COMPORTAMIENTOS DEL TALENTO HUMANO	AUTOR: MARÍA ESCAT
DESTREZAS, PROCESOS, Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RELACIONES INTERPERSONALES	DRA. LAURA TRINIDAD OLIVERO Y PSICÓLOGA CLÍNICA

TEMA	AUTOR/PAGINA DE INTERNET
TECNICAS DE EXPLORACION DE LA PERSONALIDAD	DR. GUILLERMO BURBANO CADENA Y LCDO. MARCO BUSTAMANTE TAPIA
FUNDAMENTOS DE LOS METODOS PSICOLOGICOS	P.E.H.BARRATT
TEORIAS EN PSICOLOGIA SOCIAL	MORTON DEUSTSCH Y ROBERT M. KRAUSS
ENCICLOPEDIA DE LA PSICOLOGIA OCEANO "DICCIONARIO"	EDICIONES OCESANO S.A
ENCICLOPEDIA DE LA PSICOLOGIA OCEANO "LA PSICOLOGIA Y SU EVOLUCION".	EDICIONES OCESANO S.A
ESTATUTOS Y REGLAMENTOS	INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO "POLICIA NACIONAL".

ANEXOS

1.-INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

a.- Tabla de las cinco preguntas³⁷

CUADRO 4

PREGUNTAS	DESARROLLO
¿Qué?	ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO DEL S.C.P.N.
¿COMO?	ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL TALENTO HUMANO
¿CUANDO?	DESDE EL 1 DE NOVIEMBRE DEL 2008 HASTA EL 27 DE FEBRERO DEL 2009
¿DONDE?	OFICINAS DEL S.C.P.N
¿QUIEN?	ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS: FRANKLIN ANDRES ALVAREZ BORJA

Este instrumento estudiado y puesto en práctica para esta investigación me sirvió para determinar el tema de investigación.

b.- Árbol de problemas (causa-efecto)³⁸

GRAFICO 19



Esta herramienta de análisis fue realizada para determinar el problema y analizar las relaciones interpersonales desde este problema principal.

³⁷ DETERMINACION DEL TEMA DE TESIS PAG. 1

³⁸ DETERMINACION DEL PROBLEMA PG.12

c.- Matriz de involucrados³⁹

CUADRO 5

GRUPO DE INVOLUCRADOS	INTERES MOTIVACIONES	RECURSOS Y MANDATOS	PROBLEMAS
CLIENTE INTERNO	DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	PRESUPUESTO FINANCIERO ANUAL S.C.P.N	FALTA DE BUSQUEDA DE NECESIDADES
AUTORIDADES S.C.P.N	MEJORAR LA CALIDAD DE GESTION	REGLAMENTOS INTERNOS Y PLANIFICACION ESTRATEGICA	FALTA DE OBSERVANCIA A LOS REGLAMENTOS Y P.E.
AUTORIDADES CUPULA POLICIAL	MEJORAR LA CALIDAD DE IMAGEN INSTITUCIONAL	MISION PROGRAMAS INSTITUCIONALES	FALTA DE COORDINACION DE LAS NECESIDADES DEL TALENTO HUMANO
ASESORES	COORDINACION DEL DESARROLLO POLICIAL	INVERSIONES	EVASION DE RESPONSABILIDADES

Esta 3era. Herramienta se utilizo para determinar los involucrados en el sondeo de opinión.

2.- INSTRUMENTOS PROPUESTOS PARA REALIZAR UNA PLANIFICACION DE CALIDAD A LOS RECURSOS HUMANOS

a.- Hoja de análisis para la planificación de calidad⁴⁰

CUADRO 6

		EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN				
Planificación de calidad para el análisis de las relaciones interpersonales del talento humano del servicio de Cesantía de la Policía Nacional.		Mejora de la competencia del personal	Eficiencia eficacia y efectividad del personal	Liderazgo del personal	Desarrollo Profesional	Total
EXPECTATIVAS NECESIDADES Y REQUISITOS LEGALES Y DEL CLIENTE	Importancia Relativa	4	3	1	2	
Mejora de la competencia Laboral	2	2*4*5=40	2*3*3=18	2*1*5=10	2*2*5=20	88
Motivaciones al Personal	3	3*4*5=60	3*3*5=30	3*1*3=9	3*2*5=30	129
Empowerment	1	1*4*3=12	1*3*5=15	1*1*5=5	1*2*3=6	38
Desarrollo Personal y Familiar	4	4*4*3=48	4*3*1=12	4*1*3=12	4*4*5=80	152
TOTAL SUMA		160	75	36	136	407

³⁹ DETERMINACION LOS INVOLUCRADOS PARA EL SONDEO DE OPINION PG.95

⁴⁰ RECOMENDACIONES PAG.87 PARA COMPLEMENTAR AL MARCO TEORICO ESTUDIADO.

Esta hoja de análisis nos permitiría determinar las necesidades y expectativas tanto de la organización como del cliente interno.

b.- Directriz de calidad⁴¹

CUADRO 7

ESPECTATIVAS NECESIDADES Y REQUISITOS DEL CLIENTE	VALOR OBTENIDO	ESPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN	VALOR OBTENIDO
Desarrollo Personal y Familiar	152	Mejora de la competencia del personal	160
Motivaciones al Personal	129	Desarrollo Profesional	136
Mejora de la competencia Laboral	88	Eficiencia eficacia y efectividad del personal	75
Empowerment	38	Liderazgo del personal	36

Esta tabla nos permite determinar cuál es la más alta y baja expectativa tanto del cliente como de la organización.

c.- Política de calidad

CUADRO 8

DIRECTRICES PAR LA POLITICA DE CALIDAD	POLITICA DE CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
1.Desarrollo Personal y Familiar	EL SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICIA NACIONAL HA ESTABLECIDO COMO POLITICA DE CALIDAD: ASISTIR EN EL DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR DEL TALENTO HUMANO PROMOVRIENDO AL DESARROLLO PERSONAL, ASCENDIENDO SU COMPETENCIA Y PROFESIONALISMO.
2.Motivaciones al Personal	
3.Mejora de la competencia del personal	
4.Desarrollo Profesional	

Con este cuadro nos permitiría determinar la nueva política de esta organización.

⁴¹ RECOMENDACIONES PAG.87 PARA COMPLEMENTAR AL MARCO TEORICO ESTUDIADO.

d.- Objetivos de calidad⁴²

CUADRO 9

No	Objetivos de calidad de la organización	Nombre del indicador	Unidad de medida	Frec. De análisis	Formula de calculo	Herramienta de análisis	Meta
1	Garantizar el desarrollo personal	Capacitaciones	Numero	Semestral	Sumatoria Cursos realizados	Grafico de líneas	Mínimo 1
2	Garantizar a la Familia	Talleres de convivencia	Numero	Trimestral	Sumatoria Talleres realizados	Grafico de líneas	Mínimo 1
3	Entregar motivaciones justas y equitativas	Informes comisiones prestamos	Numero	Mensual	Estadísticas mensuales	Grafico de barras	Mínimo 2
4	Evaluar del desempeño de sus funciones y compromisos	Matrices de evaluación	Notas	Mensual	Promedio	Grafico de barras	Mínimo 7/10
5	Analizar trayectoria profesional	Matrices e informes de hojas de vida	Notas	Trimestral	Promedio	Grafico de líneas	Mínimo 7/10

Con este cuadro determinamos 5 Objetivos para cumplir la planificación de calidad.

e.- Planes de acción⁴³

Los 5 objetivos se complementan con el cumplimiento de los planes de acción propuestos y que tendrían que ser revisados con los involucrados.

CUADRO 10

OBJETIVO 1:	GARANTIZAR EL DESARROLLO PERSONAL		INDICADOR:	CAPACITACIONES
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION	FECHA DE EJECUCION	OBSERVACIONES
BUSCAR CURSOS DE CAPACITACION SEGÚN LAS FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
PEDIR RECURSOS ECONOMICOS CAPACITACION	DEPARTAMENTO FINANCIERO	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
CONTRATAR Y REALIZAR LOS CURSOS DE CAPACITACION	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	MAYO A DICIEMBRE 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION

⁴² RECOMENDACIONES PAG.87 PARA COMPLEMENTAR AL MARCO TEORICO ESTUDIADO.

⁴³ RECOMENDACIONES PAG.87 PARA COMPLEMENTAR AL MARCO TEORICO ESTUDIADO.

CUADRO 11

OBJETIVO 2 :	GARANTIZAR A LA FAMILIA		INDICADOR:	TALLERES DE CONVIVENCIA
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION	FECHA DE EJECUCION	OBSERVACIONES
BUSCAR TALLERES PARA GRUPOS A NUESTRO TALENTO HUMANO.	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
PEDIR RECURSOS ECONOMICOS TALLERES	DEPARTAMENTO FINANCIERO	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
REALIZAR LOS TALLERES DE VIVENCIAS.	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	MAYO A DICIEMBRE 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION

CUADRO 12

OBJETIVO 3 :	ENTREGAR MOTIVACIONES JUSTAS Y EQUITATIVAS		INDICADOR:	INFORMES COMISIONES PRESTAMOS
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION	FECHA DE EJECUCION	OBSERVACIONES
REALIZAR UN PLAN DE SALIDAS DE COMISIONES A PRESTAMOS A LAS CIUDADES POR PARTE DE TODO EL TALENTO HUMANO	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
PEDIR AUTORIDADES SE APRUEBE ESTE PLAN DE COMISIONES	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
REALIZAR LAS COMISIONES POR PARTE DEL TODO EL TALENTO HUMANO	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MAYO 2009	DICIEMBRE 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION

CUADRO 13

OBJETIVO 4 :	EVALUAR DEL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES Y COMPROMISOS		INDICADOR:	MATRICES DE EVALUACIÓN
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION	FECHA DE EJECUCION	OBSERVACIONES
REALIZAR UNA MATRIZ DE EVALUACION DE FUNCIONES Y COMPROMISOS PARA EL TALENTO HUMANO	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
REALIZAR LA EVALUACION	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
REALIZAR UN INFORME CON LA MATRIZ DE EVALUACION Y PUESTA A DISCUSION DE LOS STECKHOLDERS	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MAYO 2009	DICIEMBRE 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION

CUADRO 14

OBJETIVO 5 :	ANALIZAR TRAYECTORIA PROFESIONAL		INDICADOR:	MATRICES E INFORMES DE HOJAS DE VIDA
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION	FECHA DE EJECUCION	OBSERVACIONES
REALIZAR UNA MATRIZ DE EVALUACION DE LA TRAYECTORIA PROFESIONAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
REALIZAR LA EVALUACION	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARZO 2009	ABRIL 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION
REALIZAR UN INFORME CON LA MATRIZ DE EVALUACION Y PEDIR SE REGISTRE LOS MERITOS OBTENIDOS EN EL AÑO	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MAYO 2009	DICIEMBRE 2009	ESTE PLAN OPERATIVO SE CUMPLIRA SI HACI LO TOMAN EN CONSIDERACION PARA SU IMPLEMENTACION

3.-PREGUNTAS INVESTIGACION DE CAMPO Y SUS RESULTADOS

Los sondeos de opinión reales se adjuntaran a este documento, lo que se presenta a continuación es únicamente una contabilización de los resultados.⁴⁴

VALORACION DEL CLIMA DE TRABAJO

CUANDO UD INGRESO AL SERVICIO DE CESANTIA SE LE ENSEÑO COMO RELACIONARSE CON LA ORGANIZACIÓN Y LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

SI-----5----- NO.....6..... ALGO.....1.....

ME SIENTO BIEN EN MI OFICINA Y TENGO MUCHOS AMIGOS

SI-----8----- NO.....2..... ALGO.....2.....

LAS RELACIONES AUTORIDADES-OFCIALES Y COMPAÑEROS SON BUENAS

SI-----7----- NO.....2..... ALGO.....3.....

VALORACION DE LA PARTICIPACION DEL TALENTO HUMANO

EXISTEN OPORTUNIDADES PARA PARTICIPAR EN LAS DESICIONES DE LA ORGANIZACIÓN A LA HORA DE RESOLVER PROBLEMAS.

SI-----2----- NO.....5..... ALGO.....5.....

EXISTEN OPORTUNIDADES PARA PARTICIPAR EN LAS DESICIONES DE DEPARTAMENTO A LA HORA DE RESOLVER PROBLEMAS.

SI-----5----- NO.....4..... ALGO.....3.....

VALORACION DE LAS NORMAS DE LA ORGANIZACION

EN LA ORGANIZACIÓN EXISTE ORDEN

SI-----7----- NO..... ALGO.....5.....

⁴⁴CUADRO 5 PG.90 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MATRIZ DE INVOLUCRADOS

EN LA ORGANIZACIÓN LAS NORMAS SON ADECUADAS

SI-----7----- NO..... NO..... ALGO.....5.....

LAS AUTORIDADES APLICAN NORMAS CON IGUAL CRITERIO

SI-----3----- NO.....5..... ALGO.....4.....

EN LA ORGANIZACIÓN NO HAY FAVORITISMOS

SI-----10----- NO.....1..... ALGO.....1.....

**VALORACION DE LA INCIDENCIA DE CONFLICTOS ENTRE
AUTORIDADES Y COMPAÑEROS
EXISTE UN MALTRATO DE INSULTOS Y CRÍTICAS**

SI-----1----- NO.....2..... ALGO.....9.....

EXISTE UN MALTRATO DE IGNORAR O RECHAZAR PROPUESTAS

SI-----6----- NO.....2..... ALGO.....4.....

EXISTE UN MALTRATO DE AMENAZAS O CHANTAJES.

SI-----1----- NO.....5..... ALGO.....6.....

**EXISTE UN MALTRATO DE ROBOS O NO RESPETAR LAS COSAS
AJENAS**

SI----- NO.....12..... ALGO.....

**VALORACION DE LAS CAUSAS DE LOS CONFLICTOS EN LA
ORGANIZACIÓN****EXISTEN COMPAÑEROS MUY CONFLICTIVOS**

SI-----5----- NO.....6..... ALGO.....1.....

LAS AUTORIDADES SON DEMASIADAS INTOLERANTES

SI-----5----- NO.....6..... ALGO.....1.....

FALTA REUNIONES DE TRABAJO

SI-----11----- NO.....1..... ALGO.....

ENTRE COMPAÑEROS EXISTE RESPETO

SI-----4----- NO.....6..... ALGO.....2.....

EXISTE FALTA DE COMPROMISO DE LOS INVOLUCRADOS

SI-----11----- NO.....1..... ALGO.....

SE SABE ESCUCHAR LAS IDEAS

SI-----6----- NO.....4..... ALGO.....2.....

SE RESPETA LAS OPINIONES DEL TALENTO HUMANO

SI-----5----- NO.....6..... ALGO.....1.....

SE ENALTECE LOS SENTIMIENTOS Y SE DA GRATIFICACIONES PSICOLOGICAS

SI-----2----- NO.....10..... ALGO.....

EXISTE UN LIDERAZGO MARCADO

SI-----3----- NO.....8..... ALGO.....1.....

EXISTE TRABAJO EN EQUIPO

SI-----3----- NO.....9..... ALGO.....

HAY APERTURA DE LAS AUTORIDADES A LAS MEJORAS

SI-----5----- NO.....7..... ALGO.....

VALORACION DE LOS EFECTOS QUE GENERAN LOS CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN

EXISTE ACTITUD NEGATIVA

SI-----7----- NO.....5..... ALGO.....

EXISTE FRUSTRACION

SI-----7----- NO.....5..... ALGO.....

SE GENERA DESERCIÓN DEL PERSONAL

SI-----6----- NO.....6..... ALGO.....

EXISTE UN ENOJO EN EL USUARIO INTERNO

SI-----7----- NO.....5..... ALGO.....

LA AUTOIMAGEN ES NEGATIVA

SI-----7----- NO.....5..... ALGO.....

SE DA CAMBIOS DE PUESTOS

SI-----10----- NO.....2..... ALGO.....

SE DA AGRESIVIDAD ENTRE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

SI-----6----- NO.....6..... ALGO.....

SE CREA INCERTIDUMBRE EN EL USUARIO

SI-----8----- NO.....2..... ALGO.....2.....

VALORACION DE LAS POSIBLES SOLUCIONES A LOS CONFLICTOS DE LA ORGANIZACIÓN

LOS CONFLICTOS SE RESUELVEN DE FORMA JUSTA

SI-----8----- NO..... ALGO.....4.....

DEBERIA INTERVENIRSE MAS DURAMENTE CON LOS COMPAÑEROS QUE DAN MUCHOS PROBLEMAS

SI-----7----- NO.....1..... ALGO.....4.....

DEBE EXISTIR DIALOGOS Y ACUERDOS

SI-----12----- NO..... ALGO.....

DEBEN EXISTIR CASTIGOS Y SANCIONES

SI-----5----- NO.....1..... ALGO.....5.....

SE DEBE TRATAR EL CONFLICTO ENTRE TODOS

SI-----11----- NO..... ALGO.....1.....

SE DEBE TRATAR LOS CONFLICTOS EN RESERVADO CON CADA UNO DE LOS INVOLUCRADOS.

SI-----8----- NO.....1..... ALGO.....3.....

VALORACION DE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA FAMILIA Y TRABAJO

LA FAMILIA INCULCA VALORES Y NORMAS DE CONVIVENCIA

SI-----12----- NO..... ALGO.....

CUANDO TIENEN TIEMPO DE DESCANSO SE COMPARTE CON FRECUENCIA CON LA FAMILIA

SI-----9----- NO.....1..... ALGO.....2.....

LA FAMILIA ES INVOLUCRADA EN LOS PROBLEMAS DE TRABAJO

SI-----5----- NO.....4..... ALGO.....3.....

**VALORACION DE LOS TEMAS QUE SUSCITAN EL CONFLICTO DE LAS RELACIONES CON LA FAMILIA Y TRABAJO
EL TEMA DE LOS HORARIOS Y LA ECONOMIA CONSIDERA QUE ES EL CONFLICTO ENTRE LA FAMILIA Y TRABAJO**

SI-----2----- NO.....2..... ALGO.....8.....

EL TEMA DE LOS ESTUDIOS CONSIDERA QUE ES EL CONFLICTO ENTRE LA FAMILIA Y TRABAJO

SI-----2----- NO.....7..... ALGO.....3.....

EL TEMA DE LAS AMISTADES CONSIDERA QUE ES EL CONFLICTO ENTRE LA FAMILIA Y TRABAJO

SI-----2----- NO.....4..... ALGO.....6.....

EL TEMA DEL ALCOHOL, EL TABACO Y LOS MALOS HABITOS CONSIDERA QUE ES EL CONFLICTO ENTRE FAMILIA Y TRABAJO

SI-----11----- NO..... ALGO.....1.....

**VALORACION DE LA SATISFACCION CON LA ORGANIZACIÓN Y LA VALORACION EN GENERAL
ESTOY SATISFECHO DE ESTAR EN ESTA ORGANIZACION**

SI-----5----- NO.....1..... ALGO.....6.....

SI PUDIERA ME CAMBIARIA DE ORGANIZACION

SI-----6----- NO.....4..... ALGO.....2.....

ESTA ORGANIZACIÓN FUNCIONA BIEN

SI-----3----- NO.....3..... ALGO.....6.....

LA ACTUACION DEL EQUIPO DIRECTIVO ES ADECUADO

SI-----5----- NO.....2..... ALGO.....5.....

LA CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO ES ADECUADO

SI-----5----- NO.....2..... ALGO.....6.....

EL AMBIENTE DE TRABAJO ES ADECUADO

SI-----9----- NO.....1..... ALGO.....2.....

**VALORACION DE LAS RELACIONES SOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN
EN FORMA GLOBAL**

**EN LA ORGANIZACIÓN SE HA REALIZADO ACTIVIDADES DE
CONVIVENCIA CON LAS FAMILIAS**

SI-----5----- NO.....3..... ALGO.....4.....

**EN LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL SE ENSEÑA Y SE PRACTICA
COMO RELACIONARSE POSITIVAMENTE**

SI-----4----- NO.....1..... ALGO.....7.....

**ANTE CUALQUIER PROBLEMA DE RELACION SE COMUNICA
EFECTIVAMENTE ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y TALENTO HUMANO**

SI-----4----- NO.....2..... ALGO.....6.....

**LAS AUTORIDADES TIENEN EL MISMO CRITERIO CON EL TALENTO
HUMANO CUANDO APLICAN LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN**

SI-----2----- NO.....3..... ALGO.....7.....

**LAS NORMAS DE DISCIPLINA Y DERECHOS SON CUMPLIDAS
ADECUADAMENTE**

SI-----4-----

NO.....2.....

ALGO.....6.....

**YO CONOZCO BIEN LAS NORMAS DE CONVIVENCIA DE LA
ORGANIZACION**

SI-----4-----

NO.....4.....

ALGO.....4.....