



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

## “ESCALA DE MEDICIÓN SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES (EMRI) COMO FACTOR PSICOSOCIAL”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N:

OLAGUE REYES LESLY PAOLA

PEÑA ALANIS DULCE MONTSERRAT

DIRECTOR DE TESIS: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISORA: DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ



MÉXICO, D.F.,

2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicada a:  
Nuestros padres, hermanos y a Adrián

*La vida te da las cartas, no puedes cambiarlas, pero tú decides como jugarlas.*

*Todo pasa en el momento justo e indicado no antes ni después.*

*Algún día todo tendrá sentido. Así que por ahora, ríe ante la confusión, sonrío a través de las lágrimas y sigue recordando que todo pasa por una razón.*

## Agradecimientos

Hoy al fin logramos ver terminado este proceso, unas veces arduo, otras divertido y emocionante, un reto en toda la extensión de la palabra, con un sinfín de emociones encontradas, pero del cual estamos muy orgullosas de haber llevado a cabo. Este es el termino de una etapa, pero así mismo el inicio de una nueva y mejor etapa.

Es un orgullo para nosotras pertenecer a esta institución, nuestra máxima casa de estudios, la UNAM, y principalmente, ser parte de la maravillosa Facultad de Psicología. Una de las mejores épocas de nuestras vidas las hemos pasado aquí y esperamos así siga siendo. Definitivamente siempre dejaremos en alto el nombre de la UNAM, y a la facultad de psicología la llevaremos tatuada en nuestra historia vida.

A nuestras sinodales Adriana Martínez, Erika Souza y Mirna Ongay, gracias por su tiempo, colaboración, recomendaciones y enseñanzas a lo largo de este trabajo. A nuestra revisora, la Dra. Juanita, por siempre alentarnos a terminar y a seguir estudiando y mejorando día a día.

Especialmente un agradecimiento a nuestro maestro y director, el Dr. Felipe Uribe, quien fue nuestro guía en el camino de este proyecto y quien nos exhortó a terminar y poder arriesgarnos a seguir adelante y por darnos los conocimientos necesarios para realizar esta investigación y las herramientas para desarrollarlos exitosamente.

Gracias a todos los profesores que durante la carrera nos brindaron su conocimiento, tiempo, dedicación, coraje, entrega y pasión por lo que hacen, sin ellos, jamás habríamos aprendido sobre nuestra amada psicología.

A todas y cada una de las personas que participaron durante la investigación, sin su apoyo jamás habríamos podido concluir.

A todas y cada una de las personas que participaron durante la investigación, sin su apoyo jamás habríamos podido concluir.

Dulce:

Diosito, muchas gracias por darme la fuerza para luchar y lograr cada una de mis metas, por darme una maravillosa familia y la bendición de tener un hermoso hijo, unos padres que si bien no son perfectos, no puedo negar que son de lo mejor que me ha pasado y unos hermanos que no cambiaría por nadie en la tierra. También gracias por los amigos que me regalaste, todos y cada uno de ellos me ha hecho crecer como persona y han hecho la vida mucho más fácil y llena de risas.

Mamá gracias por darme la vida, por tus desvelos, tus lágrimas y todo lo que me has enseñado. Puedo decirte que eres un ejemplo para mí de fortaleza y lucha, quien me sostuvo en los momentos de debilidad, me ayudaste a no rendirme y a luchar por mis sueños por difícil que fuera la situación. Gracias por secar mis lágrimas, por darme tu mano, tus consejos, tu amistad y por enseñarme que la vida no es fácil, pero que si luchas puedes conseguir lo que te propongas.

Papá, eres una de las personas que me ha enseñado con el ejemplo, que debemos amar lo que hacemos y entregar nuestro tiempo, corazón, dedicación y esfuerzo, a lo que vale la pena. Gracias por darme tu apoyo, tu preocupación, por estar conmigo en los momentos buenos y en los difíciles, no dejarme sola.

A ambos quiero agradecer todos los sacrificios que han hecho por ayudarme a alcanzar esta meta, por darme valores e impulsarme a ser una mejor persona día con día. Gracias por sus regaños, por sus palabras de aliento, su amor, sus consejos, y por enseñarme a no rendirme. Sin ustedes no hubiera sido posible lograr esta meta. Este éxito está dedicado a ustedes.

Edgar y Carlos, gracias por haberse develado conmigo, porque a lo largo de toda mi carrera siempre estuvieron a mi lado haciéndome reír, enojar, llorar y divertirme a lo grande, pero sobre todo por darme su apoyo incondicional,

reconozco que por ustedes terminé muchas tareas a tiempo. Son de mis mejores amigos, mis cómplices y mis maestros en muchos aspectos, tienen una forma de ser única y los amo por ser como son. Me encanta que juntos somos un desastre imparable.

Adrian, tal vez ahora seas muy pequeño para leer esta líneas pero cuando crezcas quiero que sepas que has sido uno de las mayores bendiciones en mi vida, me diste mucha fuerza para luchar, ganas de salir adelante y superarme. Gracias por regalarme un “te amo” todas mañanas, por tus besos, tus abrazos, tus sonrisa, y por enseñarme a sorprenderme hasta de las cosas más simples del mundo. Definitivamente ser tu mamá es algo que no cambiaría por nada en el mundo. Hijo, te amo con todas las fuerzas de mi corazón. Gracias por existir y este logro va por ti.

A mis abuelitas Adela Pineda y Carlota Monroy, a ustedes les quiero dar las gracias por enseñarme que en la vida se debe luchar para salir adelante y no rendirme ante ninguna circunstancia, a no quedarme quieta y siempre dar lo mejor de mí. Gracias por su apoyo, por confiar en mí y por alentarme a salir adelante.

Familia les agradezco a todos por todos los buenos momentos que hemos pasado juntos, que me han permitido disfrutar al máximo cada etapa de mi vida, estoy segura que a su lado y con su apoyo podré seguir creciendo cada día, con la plena confianza de que existen personas tan importantes a mi lado que puedo enfrentar los retos de la vida sintiéndome cobijado por ustedes.

Paola Olague, dicen que “todo está tan mágicamente unido en la vida, que si tiene que ser no podrás evitarlo”. Gracias por compartir conmigo este viaje, aunque no fue fácil y como en toda buena relación, hubo momentos inolvidables, experiencias nuevas y hermosas, momentos de gloria, de confusión y desacuerdos, a veces quisimos rendirnos, pero

indiscutiblemente, creo que por algo pasan las que tú para recorrer este camino. Fuiste la primera persona con la que hablé el primer día de clases en la facultad y eres la persona con quien concluyo este gran sueño, me has enseñado muchas cosas y una de ellas es el valor de la verdadera amistad, ojala que la nuestra dure muchos años.

Juan Santiago, gracias por compartirnos tu conocimiento para la realización de este proyecto tan importante en nuestra vida, por darnos tu apoyo, tiempo, dedicación, gracias por haber estado en todo momento a nuestro lado, pero sobre todo, por esa amistad sincera que nos compartiste durante toda la carrera, eres una gran persona. Te quiero mucho. Este logro es también por ti, gracias por todo.

Bianka, Amiga gracias por compartir conmigo esta linda amistad, que ha crecido a lo largo de los años, por esas largas pláticas y todo lo que me has enseñado a lo largo de los años, definitivamente eres una parte muy importante en todo el camino transcurrido a lo largo de la carrera, llenaste mi vida de risas, locuras, recuerdos, nostalgias, y lo mejor es que hay amistad para muchos años más. Te quiero mucho.

Adan Granados, gracias por tu apoyo, tus palabras, consejos y por compartir conmigo esta experiencia y darme ánimos en todo momento, por todo lo que me has enseñado y los lindos momentos que hemos compartido.

A mis amigos quiero darles las gracias por compartir parte de su vida conmigo a lo largo de esta hermosa carrera, sin ustedes definitivamente

cosas y no pude haber tenido mejor compañera no hubiera sido lo mismo. Me regalaron momentos increíbles e inolvidables, construimos anécdotas para toda la vida, me hicieron reír cuando quería llorar y me hicieron llorar de la risa, fueron mis compañeros no solo de clase sino de vida y cada uno de ustedes dejó en mí cosas importantes. Valoro a cada uno de ustedes porque todos son únicos y especiales. Gracias por ser parte de mi historia desde hace muchos años.

Gracias en especial a aquellos que siempre han estado en las buenas y en las malas a mi lado y que fueron un gran apoyo moral y emocional a lo largo de este proceso: Gobo López, Kuro Tan, Naye Tenorio, Alberto Sanchez, Bianka de la Cruz, Paola Olague, Luis Pinzón, Juan Santiago, Adan Granados, Tania Esparza, Diego Islas y Guadalupe Gervacio. Por solo mencionar a algunos, pero gracias a todos aquellos que me acompañaron en el camino.

Finalmente agradezco a todas aquellas personas que en algún momento quisieron hacerme sentir que no podía, que no era capaz, que era una locura y que por ser una madre joven mi camino se había terminado, con una sonrisa en el rostro y el este éxito en las manos les digo que: ***“La envidia es el homenaje que la mediocridad le rinde al talento”***

*“Las palabras nunca alcanzan cuando lo que hay que decir desborda el alma”*

Julio Cortazar.

Paola:

Mi infinito agradecimiento a mis padres, quienes son mi ejemplo y han estado siempre a mi lado brindándome su apoyo y cariño. Los amo y este logro es para ustedes.

A mis hermanos, sin ustedes mi vida no sería igual, gracias por sus enseñanzas día a día, los admiro, los amo y siempre estaré para ustedes.

¡Juan! Mi ahora padre académico. De verdad haz sido un gran apoyo, guía y una luz en este camino. Siempre has sabido estar en los momentos indicados. Muchas gracias por todo, te quiero mucho amigo, mileid.

¡Comadre! Gracias por volver a ser parte de mi vida, sabemos que por algo suceden las cosas y afortunadamente estamos nuevamente en el mismo camino. Agradezco tu apoyo, tu compañía, tu infinita paciencia y sobre todo el llevar a mi lado este proceso al que por fin daremos termino, pero que será sólo el inicio de grandes cosas. Aún tenemos muchos planes por llevar a cabo, así que ¡a darle! Te quiero mucha amiga.

Kary, gracias porque durante el tiempo que fuiste mi jefa y aún ahora, has procurado que le dé fin a este proceso, agradezco tu apoyo, tus permisos, el escucharme, tus consejos, y por querer y cuidar a mi hermanito. Mi Fers, hermanita, porque siempre obtengo de ti una palabra de aliento, estás orgullosa por lo que hago y estás en cualquier momento. Jess, amiga, simplemente gracias por ser parte de mi vida, aguantarme, escucharme. Las quiero mucho niñas. Lalo, porque aun con la distancia me enseñaste muchas cosas y principalmente por tus ánimos y apoyo en todo este proceso.

A mi familia, porque de alguna u otra manera siempre han estado presentes dándome su apoyo.

A mis amigos y compañeros de la facultad, a Diego, Rubén, Yury, Lilia, You, Tona, Jorge y Javo, siempre presentes aun cuando nuestras diferentes actividades no nos lo permitan.

*Todo después de un final, todo vuelve a comenzar, sólo hay que entender que nada es por siempre  
todo vuelve a comenzar...*

## Índice

• Agradecimientos	
• Resumen.....	9
• Introducción.....	10
• Capítulo 1. Factores psicosociales en el trabajo.....	12
• Capítulo 2. Relaciones interpersonales.....	18
2.1 Relaciones interpersonales dentro de la organización formal e informal.....	23
• Capítulo 3. Apoyo social.....	29
• Capítulo 4. Relación Recíproca.....	38
• Capítulo 5. Relación con los compañeros de trabajo.....	44
• Capítulo 6. Relación con superiores.....	51
6.1 Conflicto en la organización.....	54
• Capítulo 7. Comunicación interpersonal.....	60
7.1 Comunicación organizacional: Formal e informal.....	64
7.2 Comunicación interna.....	67
7.3 Tipos de comunicación en la organización.....	73
7.4 Barreras de la comunicación.....	74
• Capítulo 8. Elaboración de un Instrumento.....	77
8.1 Estructuración de un instrumento.....	79
8.2 Redacción y Escritura de Reactivos.....	81
8.3 Confiabilidad.....	82
8.3.1 Cálculo de la Confiabilidad.....	83

8.4 Validez.....	84
8.4.1. Tipos de Evidencia de Validez.....	84
8.5 Análisis Factorial.....	86
• Capítulo 9. Método.....	89
9.1 Planteamiento del problema.....	90
9.2 Justificación.....	90
9.3 Objetivos de investigación.....	93
9.4 Tipo de estudio.....	93
9.5 Variables.....	94
9.6 Tipo de muestra.....	95
9.7 Participantes.....	96
9.8 Procedimiento.....	97
• Capítulo 10. Resultados.....	102
• Capítulo 11. Discusión y conclusiones.....	112
• Referencias.....	119
• Anexos.....	127

## Resumen

Partiendo del hecho de que en México existe un profundo retraso en los avances relacionados con el estudio de los factores psicosociales, principalmente sobre relaciones interpersonales, y que aunado a ello, existen pocas pruebas psicológicas hechas para la sociedad mexicana que puedan ser empleadas en las empresas para conocer el estado de su organización y de sus trabajadores, se decidió realizar una propuesta de instrumento que evaluara las relaciones interpersonales en la organización y que tuviera validez y confiabilidad. A dicha propuesta se le llamó “Escala de Medición sobre Relaciones Interpersonales (EMRI) como Factor Psicosocial”. Para la construcción del instrumento fueron tomados cinco factores, los cuales son: apoyo social, relación recíproca, relación con los compañeros de trabajo, relación con el superior y comunicación. En las distintas etapas de elaboración se contó con el apoyo de 209 participantes, tanto para la aplicación de redes semánticas como para el desarrollo del instrumento; los sujetos fueron de ambos géneros y seleccionados de manera no probabilística. A partir de los datos arrojados en las redes semánticas y la investigación teórica, se construyó un banco de 200 reactivos, los cuales fueron sometidos a una evaluación interjueces, con los resultados de esta evaluación, se eliminaron 45 de ellos. Con los 155 reactivos restantes se realizó un piloteo; y a los datos recolectados se les se aplicó un análisis de discriminación de reactivos con T de Student, posteriormente un análisis de confiabilidad con Alfa de Cronbach y un análisis factorial con rotación Varimax. Quedando así una propuesta de instrumento con una confiabilidad total de .971 en el Alfa de Cronbach y superior a .85 para cada uno de sus factores, conformada por 103 reactivos de los cuales 83 miden el constructo de relaciones interpersonales y 20 más los datos sociodemográficos.

**Palabras clave:** Elaboración de instrumento, factores psicosociales, relaciones interpersonales, apoyo social, relación recíproca, relación con compañeros de trabajo, relación con el superior, comunicación.

## Introducción

Los factores psicosociales son un tema de gran impacto para la sociedad, principalmente en el ámbito laboral, algunos de éstos se refieren al trabajador individualmente, otros están ligados a las condiciones y al medio ambiente de trabajo, y unos más versan sobre las influencias económicas y sociales ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él, sin embargo, de acuerdo a lo encontrado en esta investigación, este es un tema escasamente estudiado y principalmente, poco evaluado.

Es por ello, que partiendo del hecho de que en México existe un profundo retraso en los avances relacionados con el estudio de los factores psicosociales y que existen pocas pruebas psicológicas hechas para la población mexicana que sean empleadas en las empresas para conocer el estado de su organización y de sus trabajadores, es que el objetivo del presente trabajo es desarrollar y validar la propuesta de la Escala de Medición sobre Relaciones Interpersonales (EMRI) como factor psicosocial, la cual será un instrumento psicométrico que permitirá medir las relaciones interpersonales dentro de la organización laboral.

Dicha propuesta de instrumento mide los factores psicosociales, específicamente las relaciones interpersonales dentro de una organización laboral, esto con el propósito de conocer un panorama general de su estado y evitar o modificar los problemas físicos y psicológicos asociados a las malas relaciones interpersonales y con ello lograr que no afecten a la organización ni a los empleados. Igualmente permite conocer si las relaciones dentro de la organización, que se desarrollan con pares, jefes y subordinados, son suficientemente buenas como para generar un ambiente reconfortante para los trabajadores, pero no tan bueno o malo como para ocasionar un problema a la organización.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) (1984), cuando las condiciones de trabajo y los factores humanos se encuentran en equilibrio, el trabajador crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, capacidad de trabajo, satisfacción general y mejora la salud. En cambio, un desequilibrio entre las oportunidades y las exigencias ambientales, por un lado, y las necesidades, aptitudes y aspiraciones del individuo, por otro, producen respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento.

Pozo, Alonso, Hernández y Martos (2005), proponen que las variables ligadas a las relaciones interpersonales son el conflicto con los superiores y compañeros, el apoyo social y la reciprocidad. Para

efectos de este estudio se agregará la variable de comunicación interpersonal ya que en concordancia con Rizo (2005) la comunicación es la herramienta que posibilita el contacto con los otros y, por lo tanto, es la base de toda relación interpersonal.

Tomando en cuenta las variables implicadas en las relaciones interpersonales mencionadas anteriormente, el contenido de este trabajo se encuentra centrado en ahondar en el impacto que tienen las mismas en las relaciones interpersonales dentro de la organización, facilitando así la construcción de la propuesta de instrumento. Esta investigación cuenta con los siguientes capítulos: el número uno hace hincapié en cómo se originaron y qué son los factores psicosociales. El capítulo dos muestra un panorama de las relaciones interpersonales y su relevancia dentro de la organización laboral.

Posteriormente se desarrollan cada uno de los factores tomados en cuenta para la construcción de la propuesta de instrumento, comenzando en el capítulo tres, que describe la importancia y el impacto que tiene el apoyo social para las personas que integran la organización laboral, así mismo se explica en qué consiste y cómo influye el apoyo en la relación de las personas. El capítulo cuatro resalta el proceso de las relaciones recíprocas. En seguida, el capítulo cinco plantea las relaciones interpersonales de los empleados dentro de la organización; mientras que el capítulo seis está dirigido a la relación con el superior. El capítulo siete habla sobre la comunicación en el lugar de trabajo y sus implicaciones en las relaciones interpersonales. En el capítulo ocho se hace un seguimiento de los pasos necesarios a seguir para la construcción de una propuesta de instrumento como la que se plantea en este trabajo. En el capítulo nueve se describe el método usado en la presente investigación; mientras que en el capítulo diez se encuentran los resultados obtenidos y finalmente en el capítulo once se observa la conclusión y discusión a la que se llegó con el presente trabajo.

# Capítulo 1

## Factores Psicosociales en el Trabajo

## Capítulo 1. Factores Psicosociales en el Trabajo

El trabajo es una parte esencial en la vida de toda persona productiva, Engels, (1988, citado en García 2008), señalaba que con el trabajo, el ser humano ha transformado la naturaleza por una parte, pero también, el mismo ha desarrollado en el ser humano, su inteligencia, destreza, agilidad física, entendimiento, socialización y evidentemente su especie.

Toda aquella relación que pueda darse entre una persona y su trabajo se puede ver de manera dinámica y que tiene influencia la una sobre la otra, este círculo interdependiente puede caracterizarse por su armonía e implicaciones positivas, por ejemplo, la productividad, el desarrollo humano y la salud, y por otro, aquellas de índole negativa, como el pobre desempeño, la enajenación, enfermedad o incluso la muerte, (García, 2008).

De acuerdo con Lee (2007), en las últimas décadas, la globalización, la flexibilización laboral y los cambios acelerados en el mercado de trabajo han impuesto exigencias laborales que cada vez resultan más incompatibles con el perfil de un ser humano y sus actividades psicofísicas. Las evidencias: incremento generalizado en los niveles de estrés en la población laboral a nivel mundial, aumento de las enfermedades crónico-degenerativas asociadas al estrés, desequilibrio severo de la relación trabajo-familia, insatisfacción laboral creciente, problemas mentales y consecuencias organizacionales como ausentismo, incapacidades, insatisfacción y otros costos productivos.

Con dichos problemas, es donde se describe que el clima psicosocial de una empresa está vinculado no solamente a la estructura y a las condiciones de vida de la colectividad de trabajo, sino también a todo un conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Se admite generalmente que el crecimiento económico, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad social no dependen solamente de los medios de producción, sino también de las condiciones de trabajo, de vida en general y del nivel de salud y bienestar de los trabajadores y de sus familias, (OIT-OMS, 1984).

En 1966, se presentó al Ministerio de Sanidad estadounidense (Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, 1966) un informe titulado “Protecting the Health of Eighty Million Workers — A National Goal for Occupational Health”. El cual se elaboró con el fin de orientar los programas federales de salud en el trabajo. Se señalaba que el estrés psicológico era un suceso cada vez más frecuente en el ámbito laboral, presentando amenazas para la salud mental” y un posible riesgo de

trastornos somáticos, como enfermedades cardiovasculares. Como factores que contribuían a esa situación se indicaban el cambio tecnológico y las crecientes exigencias psicológicas del trabajo. El informe concluía con una lista de más de 20 “problemas urgentes” que precisaban de una atención prioritaria, entre ellos la salud mental en el trabajo y los factores del lugar de trabajo que contribuían a esa situación. En la actualidad, dichos problemas siguen siendo constatados día con día en el ámbito laboral, (Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 2007).

Con estas investigaciones, se dio paso a crear el concepto de factores psicosociales en el trabajo, el cual hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador, (Martín y Pérez, 1997).

En conclusión, los factores psicosociales se definen como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una condición laboral y que están directamente relacionados con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar como a la salud física, psíquica o social del trabajador como al desarrollo del trabajo, (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT], 1997).

Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos. Algunos de estos se refieren al trabajador individualmente, otros están ligados a las condiciones y al medio ambiente de trabajo, y unos más indican las influencias económicas y sociales ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él.

Respecto a los factores individuales o personales del trabajador, las capacidades y limitaciones de éste en relación con las exigencias de su trabajo parecen ser primordiales, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las condiciones y el medio ambiente de trabajo incluyen la tarea en sí, las condiciones físicas en el lugar de trabajo, las relaciones de los trabajadores con sus supervisores y las prácticas de la administración. Los factores externos al lugar de trabajo, pero que guardan relación con las

preocupaciones psicosociales, se derivan de las circunstancias familiares o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda, (OIT-OMS, 1984).

Los factores psicosociales, comprenden aspectos del puesto y del entorno del mismo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas (por ejemplo, su variedad, significado, alcance, carácter repetitivo, etc.). El concepto de factores psicosociales se extiende también al entorno existente fuera de la organización (como exigencias domésticas) y a aspectos del individuo (por ejemplo, personalidad y actitudes) que pueden influir en la aparición del estrés en el trabajo, (Sauter et al., 2007).

En síntesis, los factores psicosociales consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo esto, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Es decir, primeramente se tienen todos los aspectos relacionados con el trabajo, posteriormente, los factores vinculados con las situaciones a nivel personal de cada individuo, (OIT-OMS, 1984).

Los rápidos cambios tecnológicos reducen la calidad e intensidad de la energía física consumida en el trabajo, pero aumentan las cargas mentales. Esto puede tener influencia sobre las actividades y el comportamiento de los trabajadores, campo en el que los factores psicosociales parecen ser determinantes.

El clima psicosocial de una empresa está vinculado no solamente a la estructura y a las condiciones de vida de la colectividad de trabajo, sino también a todo un conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Se admite generalmente que el crecimiento económico, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad social no dependen solamente de los medios de producción, sino también de las condiciones de trabajo, de vida en general y del nivel de salud y bienestar de los trabajadores y de sus familias, (OIT- OMS, 1984).

Los factores psicosociales estresantes que se encuentran en el medio ambiente de trabajo son numerosos y de diferente naturaleza. Comprenden aspectos físicos y ciertos aspectos de organización y sistemas de trabajo, así como la calidad de las relaciones humanas en la empresa. Todos estos factores

interactúan y repercuten sobre el clima psicosocial de la misma y sobre la salud física y mental de los trabajadores, (INSHT, 1997).

La preocupación por el estudio de estos riesgos psicosociales en el entorno laboral surge por la alta correlación encontrada entre “factores psicosociales” y “enfermedad. Así, estar expuesto a factores psicosociales adversos en el entorno laboral produce tensión mental en los trabajadores que con el tiempo puede constituir un factor de riesgo, (INSHT, 1997).

Para Sauter et al. (2007), dentro de los factores psicosociales inherentes al trabajo, se encuentran: *carga de trabajo*, donde se señala que cuando las exigencias del trabajo son demasiado bajas, las personas tienden a perder atención, a aburrirse y a perder su capacidad de iniciativa. En cambio, en condiciones de un flujo de estímulos excesivo y unas exigencias demasiado elevadas, pierden su capacidad de integrar mensajes, los procesos mentales se fragmentan y la capacidad de juicio se deteriora; *jornada de trabajo*, en ocasiones, los trabajadores piensan que con el solo hecho de recompensar monetariamente las horas extras de trabajo es suficiente, sin embargo, el hecho de cubrir horarios extensos o que obliguen al empleado a estar despierto por muchas horas, pueden ser generador de trastornos físicos que alteran la salud, aunado a ello, puede repercutir en la vida familiar del individuo; *diseño del entorno*, el lugar donde un empleado desempeña sus labores funciona como un sistema complejo integrado por múltiples condiciones ambientales de carácter social y físico, que influyen de manera conjunta en su bienestar, por lo cual repercute en su desempeño general; *factores ergonómicos*, resaltan que los detalles sobre el entorno físico, las exigencias del trabajo y los factores tecnológicos, al igual que un diseño inadecuado del entorno y de las actividades propias del puesto, pueden provocar en el trabajador percepciones negativas, estrés psicológico y problemas de salud; *acoso sexual*, es un factor de estrés laboral que supone una amenaza para la integridad y seguridad psicológicas y físicas del individuo; *violencia en el lugar de trabajo*, cada vez es más común ver en el lugar de trabajo más actos violentos, por lo cual es relevante estudiar su prevalencia, consecuencias y su prevención; *ambigüedad sobre el futuro del empleo*, cuando un empleado vive con la inseguridad de no saber si seguirá conservando su trabajo, ésta funciona como un estresor que introduce una amenaza, por lo que el trabajador puede tener reacciones como esforzarse menos por rendir, sentirse enfermo o bajo de forma o bien, buscar otro empleo; *estilo de dirección*, el estilo de liderazgo y, por tanto, de dirección que tiene un jefe, puede influir directamente sobre la salud y seguridad de los trabajadores; *estructura organizativa*, hace

referencia a la distribución formal de los roles y funciones dentro de una organización que coordina los diversos subsistemas o funciones que la integran para conseguir el logro de sus objetivos, no obstante, cuando esta estructura no se tiene bien establecida es poco probable que los empleados sepan cuál es la meta de la empresa y por tanto, no podrán cumplirla; *clima y cultura organizativos*, se refiere a la evaluación del clima de dimensiones organizativas que afectan a los trabajadores, así como al estudio de la percepción que tienen los trabajadores de su entorno de trabajo; *burnout*, que es un tipo de respuesta prolongada a los estresores emocionales e interpersonales crónicos en el trabajo; por último, pero sin demeritar su importancia, se hace mención de las *relaciones interpersonales* en el trabajo, las cuales pueden incrementar considerablemente, y también reducir, el vínculo entre la situación social y los factores psicofisiológicos presentados por un individuo en su trabajo.

Retomando el factor de relaciones interpersonales, Selye (1974, citado en Sauter et al., 2007), postuló que la necesidad de convivir con otras personas es uno de los aspectos más estresores de la vida. Por un lado, las buenas relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo se consideran un elemento primordial de la salud personal y de la organización, principalmente aquellas que se dan entre superiores y subordinados, pero por el otro, las malas relaciones laborales se caracterizan por poca confianza, escaso interés por solucionar los problemas dentro de la organización y poco apoyo mutuo, lo que genera un ambiente estresante y de poca productividad de parte de los empleados, (Cooper y Payne, 1988, citado en Sauter et al. 2007).

Establecida la relevancia de las relaciones interpersonales como un factor psicosocial, en el siguiente capítulo se aborda concretamente qué son, sus características y la importancia que tienen dentro de una organización laboral.

## **Capítulo 2**

### **Relaciones Interpersonales**

## Capítulo 2. Relaciones Interpersonales

Desde antes de nacer, una persona se ve rodeada por un entorno social al que llegará a integrarse tarde o temprano, éste se compone principalmente de los padres, familiares, amigos y conocidos, pero conforme pasa el tiempo se amplían los círculos sociales, primero con los compañeros en la escuela y posteriormente en el trabajo, allí se está rodeado con un gran número de personas, comenzando por el puesto que se ocupa dentro de la organización, la ocupación, las tareas a realizar, los proyectos mutuos o una simple amistad, las personas se encuentran en una constante interacción con los compañeros de trabajo que en muchas formas puede afectar de forma positiva o negativa la salud tanto de la empresa como del individuo.

Todas las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, requiere de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás como la familia, amigos, colegas de trabajo, etc. Basta recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, otorgando así un mejor rendimiento académico o profesional, (Díaz, Fuentes, Martín y Rodríguez, 2004). Por esta razón, se ha dado una gran importancia al estudio de tópicos como el clima y ambiente laboral.

Sin embargo, así como el entorno favorece al desarrollo del ser humano, son de alta relevancia las habilidades para las relaciones interpersonales y las cuales se encuentran presentes en todos los ámbitos de la vida. Éstas son conductas concretas, de complejidad variable, que nos permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener las amistades a largo plazo, expresar a otros nuestras necesidades, compartir experiencias y tener empatía con las vivencias de los demás, defender nuestros intereses, etc., son sólo ejemplos de la importancia de estas habilidades. Por el contrario, sentirse incompetente socialmente puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar, (Prieto, Illán y Arnáiz, 1995).

Es por ello que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Para que pueda haber un desarrollo adecuado de dichas relaciones, se necesita de ciertas conductas o destrezas sociales específicas, es decir, un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en interacción con otras personas, (Monjas, 1999).

Prieto et al., (1995), mencionan que conductas tales como la expresión de los sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, la conducta ética, el saber seguir instrucciones, completar tareas y la aceptación de los compañeros son destrezas sociales fundamentales para el desarrollo interpersonal del individuo; así como la aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales y conductas cooperativas lo son para las conductas interpersonales.

Es por esto que los grupos en las organizaciones son de vital importancia, pues no sólo dependen de los individuos que laboran en ellas, sino de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre los mismos. De igual manera, es relevante la influencia de los grupos sobre el desempeño de cada individuo, sus niveles de productividad, actitudes, satisfacción, expectativas, motivación, calidad de sus decisiones y en general, sobre su comportamiento como individuo dentro de la organización.

A medida que los individuos consiguen alcanzar en la organización determinadas metas de carácter básico como una estabilidad profesional, garantías económicas, suficiencia de recursos para desarrollar su trabajo, etc., aumentan las necesidades de éxito, de realización personal y de relación con los demás, (Pozo et al., 2005).

Para las organizaciones, es relevante que las relaciones interpersonales dentro de ellas sean de calidad, al igual la comunicación que se da entre los miembros de la mismas, pues de ello depende en muchas ocasiones que la organización tenga o no éxito, ya que pueden llevarla a la cima o a la destrucción tanto de la misma organización como de las personas que la integran.

La importancia de las relaciones interpersonales dentro de la organización radica en que pueden llegar a ser un controlador o bien un detonante de otro tipo de problemas que en muchos casos dependen de ellas, tales como: estrés, motivación, satisfacción al logro etc. por mencionar solo algunas.

La investigación realizada por Seashore en 1954, demuestra que un grupo tiene efectos importantes en la adaptación de los miembros en la organización. En una gran cantidad de aspectos, los trabajadores que pertenecen a grupos coherentes, con una mayor cohesión, parecen estar “mejor

adaptados” a la organización que los que no tienen estos enlaces informales. Es mayormente posible que los trabajadores que pertenecen a tales grupos tengan tasas más altas de satisfacción en el trabajo y tasas más bajas de tensión, ansiedad, ausentismo y rotación que los trabajadores que no pertenecen a grupos coherentes. La mejor adaptación de los miembros de grupos coherentes se debe en parte a las satisfacciones y al apoyo psicológico que proporcionan los grupos.

Es decir, que al tener puntos en común, proporcionar reciprocidad y empatía los unos por los otros, los integrantes de la organización presentan un mayor sostén tanto a nivel laboral como personal. De igual manera, cuando un individuo se siente parte de un grupo coherente, prefiere mantenerse dentro del mismo ya que considera que es la mejor opción con respecto a otros en cuanto a la forma como las personas se llevan entre sí, se ayudan y se unen.

Así mismo, los procesos de trabajo en grupo reflejan intereses sustantivos diversos, pero al mismo tiempo comparten un foco común derivado de la estructura social de la que se realiza y de las interacciones que se producen entre los miembros. Los procesos de interacción incluyen, por lo general, múltiples técnicas: cooperación, competición, relaciones de desigualdad, conflicto y resolución, cambio social y negociación, relaciones de poder, estatus y procesos de influencia, resolución de dilemas sociales, los procesos emergentes de estructuras desde la interacción y los procesos de reproducción mediante la estructura social, (Díaz et al., 2004).

Desde el siglo pasado, se han desarrollado numerosos estudios entorno a la influencia del grupo dentro de la organización y la influencia en los individuos que pertenecen al mismo, una de las más importantes y pioneras en la psicología organizacional fue la elaborada por Elton Mayo en 1927, en la compañía Western Electric, donde entre muchas otras cosas se logró documentar el comportamiento humano dentro de la organización, por ello esta investigación es considerada como base de la Psicología Industrial moderna, (Kossen, 1995).

El estudio de Elton Mayo implicaba la modificación del ambiente de trabajo de un grupo de trabajadores de producción en el cuarto de examinación del relevo de ensamble. Durante el experimento, 24 condiciones de trabajo se modificaron, algunas veces mejoradas y otras empeoradas. Sin embargo la cifra de producción se mantuvo en velocidad ascendente sin importar los cambios introducidos. Gracias a estos descubrimientos, se pudo comprobar que la productividad aumenta cuando los trabajadores son

tratados como seres humanos y no como máquinas, así mismo, cuando tienen la sensación de orgullo y aprecio personal en su trabajo la productividad tiende a elevarse, (Kossen, 1995).

Este importante estudio nos brinda un panorama bastante rico de cómo es percibida la organización por los empleados y se concluyó que había resentimientos contra la organización, así como que los sentimientos y estados de ánimo y algunos factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad, gracias a la investigación realizada se pudieron hallar las razones de su descontento; el experimento demostró que junto a los sentimientos personales existen “Actitudes Grupales”, con ello se señaló que las actitudes no se encuentran aisladas, por lo que es necesario estudiar el ánimo de los obreros en conjunto, ya que forman parte de determinado grupo, el cual tiene sus propias reglas de relaciones mutuas.

Por su parte la OIT y la OMS en su novena reunión en Ginebra en septiembre de 1984, trataron el impacto de los factores psicosociales en el trabajador, entre estos factores se mencionó la importancia de las relaciones interpersonales en el medio de trabajo, en el que se puntualizaba que se ha establecido una relación entre el estrés profesional y las relaciones en el medio de trabajo, esto incluye las relaciones del trabajador con sus colegas, sus superiores, subordinados y el apoyo social que se le presenta al mismo.

Según Chester Barnard, (1993, citado en Martínez, 1993), la organización social es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas que requieren comunicación, deseo de colaboración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los mismos.

Por su parte un estudio realizado en el año 2005 en la Universidad de Almería nos indica las variables asociadas con las relaciones interpersonales, las cuales son: los conflictos con los compañeros o superiores en el trabajo, el apoyo social y las relaciones recíprocas, (Pozo et al., 2005). Este dato coincide con los proporcionados por la OIT y la OMS en 1984.

Las variables ligadas a las relaciones interpersonales juegan un papel importante en la predicción no sólo de la satisfacción laboral y el bienestar general de los empleados, sino también de los resultados organizacionales y el desempeño individual de los trabajadores, estas variables son: el conflicto con los superiores y compañeros, el apoyo social y la reciprocidad, (Pozo et al., 2005).

De acuerdo con Pozo et al., (2005), el apoyo social puede resultar particularmente beneficioso en el lugar de trabajo a través del intercambio y la movilización de recursos psicosociales de diversa índole tales como el afecto, información, ayuda instrumental, entre otros, que favorecen a crear un clima apropiado para llevar a cabo un trabajo de calidad. Su influencia sobre el bienestar puede darse de forma directa o bien a través de su efecto amortiguador, protegiendo a los empleados de las consecuencias negativas que determinadas condiciones adversas, en especial el estrés, pueden provocar en su bienestar.

Por otra parte la “reciprocidad” es el apoyo que se les brinda a otros y la simetría de la equidad percibida del intercambio, (Pozo et al., 2005), es decir el apoyo social tiene una gran importancia cuando es recibido y tiene la misma importancia cuando se le brinda a otras personas. Es de vital importancia que exista una buena relación tanto con los superiores, compañeros y subordinados ya que esto es la clave para tener un buen apoyo social, y por lo tanto, un buen desempeño a nivel laboral.

## **2.1 Relaciones interpersonales dentro de la organización formal e informal**

Las organizaciones están compuestas por un conjunto de individuos que se relacionan e interactúan entre sí. A su vez, toda organización posee una estructura jerárquica que se encargará de la administración y de la toma de decisiones, una división de trabajo esto es, un reparto de funciones entre los miembros que la integran y una finalidad, pues toda organización posee una meta hacia la que está orientada, (Guillen y Guil, 1999).

Cada organización o grupo social posee una estructura formal de relaciones y de actividades. Con esto se quiere decir que se acondiciona a ellas generalmente un patrón consciente de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y se definen los distintos procedimientos de interacción, (Johansen, 1982).

Para Vega (1998), la socialización dentro de la organización formal es simplemente un proceso de aprendizaje, motivado y controlado por ella misma, que capacita al empleado para desarrollar las tareas que componen el trabajo que va a desempeñar.

El sistema formal, por tanto, otorga un orden y predicción en una organización. Así mismo, facilita el cumplimiento de metas, la coordinación de las actividades o funciones de la organización,

ayuda al establecimiento de relaciones lógicas de autoridad, permite la aplicación de los conceptos de especialización y división del trabajo y crea un mayor enlace de grupo como resultado de un conjunto común de metas, entre otras cosas, (Kossen, 1995).

En la medida en que los grupos están estructurados según las posiciones jerárquicas, funciones, roles, objetivos claros que cumplir, y está regulada su interdependencia con otros grupos de la organización con los que han de llevar a cabo sus acciones, dichos grupos serán y aportarán valor a la organización, (Díaz et al., 2004).

La estructura de un grupo se puede definir como las pautas de relaciones que de forma estable mantienen un grupo y suponen orden, estabilidad, diferenciación, control y capacidad de predicción. Ello significa que los comportamientos de todos sus miembros están sometidos a unas mismas normas e influidos por un sistema de valores, por lo que responderán a las pautas de relación que la organización haya establecido, por medio de la posición, estatus, normas, roles, procesos de influencia y las relaciones de poder y redes de comunicación, (Díaz et al., 2004).

El sistema formal representa la planificación y el diseño de la estructura del sistema social. Es un sistema artificial, diseñado ex profeso, por el hombre con el fin de aumentar la eficiencia social, acelerando ciertas características sistemáticas, regulando otras e inhibiendo otras consideradas disfuncionales, (Johansen, 1982).

Todos los procesos y la dinámica que se desarrolla en cualquier grupo de los que constituyen una organización requieren estar ordenados, estructurados, tener un cierto grado de consistencia y estabilidad y seguir unidos determinando modelos de relación entre sus miembros que respondan a la cultura de dicha organización, (Díaz et al., 2004).

La organización formal, prescrita por reglas, es un tipo de copia que refleja los supuestos sociales, psicológicos y administrativos de los diseñadores. Sin embargo, nunca se lleva a cabo totalmente en el comportamiento de sus miembros, (Tannenbaum, 1968).

Estudios realizados por Argyle, Sydney y Brown en 1973, indican que el acomodo formal de flujo de trabajo físico influye en la naturaleza del grupo informal. De acuerdo con Argyle et al. (1973), los empleados que trabajan hombro con hombro en las líneas de ensamble, no parecen desarrollar un

sentimiento de grupo, sino que tienden a sentirse aislados de sus compañeros de trabajo. Tal ausencia de adhesión del grupo, puede provocar ausentismo y afectar negativamente la satisfacción en el trabajo, la rotación y la productividad. Todos estos factores pueden tener efectos adversos sobre la calidad de trabajo realizado.

Es por ello que cuando se desarrollan relaciones interpersonales en una organización formal se constituye una organización informal. La organización informal, se refiere a los grupos no planeados, informales, de amigos y conocidos que se desarrollan inevitablemente cuando la gente se coloca en una proximidad regular entre sí. Estas relaciones, que surgen fuera de las necesidades de los miembros, no son totalmente consideradas por la organización formal; de hecho, algunas veces están diseñadas para proteger a los miembros de ésta. Oficialmente ellos no existen como organización, es decir no caben en un plan formal, sin embargo estas relaciones tienen un efecto importante en el esfuerzo organizacional total, (Tannenbaum, 1968). Las organizaciones informales no son contempladas dentro de un organigrama como tal, pero son las que tienen un mayor impacto en el desempeño de los trabajadores, tanto a nivel profesional como personal.

El grupo informal en las organizaciones tiene una paradoja: los grupos pueden actuar con considerable efectividad como agencias encargadas de aplicar la ley dentro de la gran estructura formal de la organización, pero los grupos pueden dirigir los esfuerzos de sus miembros en contra de las metas organizacionales tan rápidamente como dirigen los esfuerzos de los miembros hacia el apoyo de esas metas, (Tannenbaum, 1968).

Por lo tanto el sistema informal o emergente, crea problemas en las organizaciones; ya que a través de ellos se puede transmitir información falsa, rumores y habladurías, es resistente a los cambios, puede llegar a causar una excesiva conformidad en las normas del grupo y hasta algunas veces desarrollan metas que chocan con las que ya se encuentran en la organización formal. Los miembros del grupo pueden alejar o excluir a un empleado de la interacción social; por ejemplo una persona cuyo ritmo de trabajo es más rápido de lo normativo dentro de un grupo, puede ser mal visto, por sus compañeros al ser rebasados, (Kossen, 1995).

La organización informal puede, sin embargo, realizar una variedad de funciones positivas y útiles. Por ejemplo, ayudan a los miembros de un grupo a satisfacer sus necesidades psicológicas, sociales e individuales, (Kossen, 1995).

Es importante notar, sin embargo, que todo tipo de factores puede influir en el comportamiento de grupos, como la afiliación del grupo por sí mismo, la unión, el medio de trabajo y las habilidades con sinónimo de comunicación informal entre los miembros del mismo, (Kossen, 1995).

La base para la comunicación en una organización informal es la proximidad, los individuos son más aptos para interactuar informalmente cuando están más inmediatos entre ellos. Estas proximidades pueden ser: física, profesional, por la tarea, social y creada por la organización formal, (Payne y Cooper, 1968).

En la *proximidad física* los individuos son más aptos para interactuar informalmente si existe cercanía física entre ellos; en la *proximidad profesional* las personas que tienen una formación profesional similar son más aptas para interactuar informalmente, que las personas con formaciones profesionales diferentes, ya que es más fácil tratar asuntos con los que comparten formas de trabajo, estilos parecidos de conocimiento o intereses en problemas similares; la *proximidad por la tarea* es aquella que se da entre personas que trabajan en la misma tarea, ya que desempeñan las mismas actividades y es factible comprender de una mejor manera los problemas que surgen en torno a ella, la forma de solucionarlos o de mejorarla. La *proximidad social* es la que se da entre los individuos que tienen contacto social entre sí ya que es más fácil interactuar compartiendo asuntos relacionados con el trabajo; y finalmente la *proximidad creada por la organización formal* se refiere a que es más posible que los individuos que se encuentren en la misma unidad de la organización formal, interactúen informalmente, que los que se encuentran en unidades diferentes, (Payne y Cooper, 1968).

Así, una serie de transacciones interpersonales se convierten con el tiempo en una organización informal, la que se puede caracterizar por fuertes lazos de identificación. Es entonces, que esa identificación entre sus miembros formada a lo largo del tiempo, puede ejercer un fuerte impacto sobre la conducta de la toma de decisiones de quienes integran la organización.

Algunos de los elementos importantes de la organización informal son el desarrollo espontáneo, no planeado, de relaciones estables basadas en la atracción personal o en la dependencia mutua, igualmente el desarrollo de reglas de comportamiento aceptables como pueden ser una alta productividad o la ayuda recíproca, y finalmente el esfuerzo de sus miembros por un líder informal o por los propios compañeros, (Tannenbaum, 1968).

El grupo informal también puede contar con un líder, el cual es una persona capaz de influenciar a otros miembros del grupo, ya sea por su edad, conocimientos, habilidades técnicas y sociales o fuerza física. En este sentido, el grupo informal puede por sí mismo, asignar un rol de liderazgo, (Kossen, 1995).

La estructura de una organización informal es jerárquica, por ello algunos individuos tienen más influencia que otros dentro de la organización. Muchas veces, las personas más o menos influyentes tienen la misma jerarquía formal, otras veces los individuos con un menor grado informal tienen mayor influencia formal, (Payne y Cooper, 1968). En las relaciones informales, las jerarquías no son una condicionante para el desarrollo de las mismas, se dan bajo cualquier esquema y con el mando de cualquier persona.

En una organización informal son posibles muchos roles tales como hacer correr rumores, proporcionar información técnica, proveer información crítica, o aliviar tensiones con situaciones cómicas, (Payne y Cooper, 1968).

Una desventaja para la organización que traen consigo las relaciones interpersonales informales es que cuando se forman grupos coherentes en oposición a la organización, la producción se viene abajo, Coch y French (1948, citados en Tannenbaum, 1968), encontraron que los trabajadores en grupos sociales informales disminuían su productividad para oponerse a las innovaciones de los métodos de trabajo introducidos por la compañía, y que los grupos más coherentes aquellos con fuerte “nosotros sentimos” proporcionan mayor apoyo a los miembros que se oponían a las innovaciones.

En resumen la interacción que se da dentro de una organización, puede ser de dos tipos, formal o informal, las organizaciones formales son aquellas que están planeadas con un fin común para la organización, en la que cada una de las personas ocupa un lugar dentro de una estructura con actividades y funciones específicas. Por otra parte, la organización informal es aquella que no se planea pues se va dando dependiendo las necesidades y la forma de interactuar de quienes la conforman, pueden estar unidos por el tipo de función, puesto, jerarquía, área de trabajo dentro de la organización formal o simplemente por algún motivo que llegue a identificarlos.

De acuerdo con Díaz et al., (2004), el contexto dentro de las organizaciones es desarrollado por un grupo específico de personas, pues se da debido a las exigencias de la organización misma y a las necesidades de los miembros que la integran. A través de este ambiente establecido, es como se plantean

las relaciones en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas dentro de una organización laboral, esto se refiere, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales, (García, 1996). Dichos comportamientos pueden ser tanto positivos como negativos. Así mismo, dependiendo de la calidad de las interacciones y la comunicación entre los miembros que integran una organización, puede dar como resultado el éxito o fracaso de la misma.

Es de suma importancia tomar en cuenta que las organizaciones laborales están compuestas por personas, éstas a su vez son seres sociales que se van a relacionar unos con otros por naturaleza formando grupos dentro de ella. La forma en que los empleados se relacionan es importante para la organización, ya que pueden servir como un soporte para ellos gracias al apoyo que se brindan entre compañeros en situaciones difíciles, sin embargo, se debe tomar en cuenta que si estas relaciones se vuelven más importantes que las labores que se desempeñan a lo largo del día, se puede ver afectada la productividad y rendimiento en el trabajo.

Retomando lo mencionado por Díaz, (2004) y Pozo et al., (2005) las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante dentro de la organización ya que son una parte fundamental de ella, están relacionadas con la satisfacción laboral, con el bienestar de los empleados y con la percepción que tienen de su entorno, además, son la clave para el éxito o fracaso que pueda llegar a tener la organización.

A su vez, las relaciones interpersonales están compuestas por ciertos subfactores o características compartidas por los miembros que integran la organización. Para efectos de esta investigación y el desarrollo de la propuesta de instrumento EMRI como factor Psicosocial, se tomaron en cuenta el apoyo social, la relación recíproca, la relación con los compañeros de trabajo y la relación con el superior esto de acuerdo con Pozo et al., (2005), así mismo, de acuerdo con Martínez (1993), (citado en Pozo et al., 2005) la comunicación tiene una gran relevancia en el desarrollo de las relaciones interpersonales, por lo que se decidió tomar como un factor más a ser evaluado en esta investigación.

Cada uno de los siguientes capítulos hace hincapié en la importancia que tienen dichos subfactores dentro de las relaciones interpersonales, comenzando con el apoyo social, el cual se brinda entre los integrantes de la organización de diferentes formas, por ejemplo al dar información y ofrecer recursos con lo cual se pueden disminuir los procesos estresantes y afrontar de manera adecuada los problemas.

## **Capítulo 3**

### **Apoyo Social**

### Capítulo 3. Apoyo Social

Como se mencionó anteriormente, a partir de este capítulo y hasta el número siete, serán abordados los cinco factores que conforman la propuesta del instrumento EMRI como factor psicosocial y finalmente la importancia que representan.

Los seres humanos se desarrollan dentro de una comunidad, en ella comparten no solamente las características físico-ambientales del medio que les rodea, sino también su ideología, sus formas de percibir y enfrentarse a las experiencias cotidianas, (Gojman, 1973). Y por esto, necesitan de otros para poder subsistir a lo largo de su vida, pues son seres sociales por naturaleza.

Por esta razón, el ser humano tiende a buscar grupos de personas y se integra a ellos, con esto puede dar a los demás algo de sí mismo y recibir por igual; es importante saberse rodeado de otros que compartan muchas situaciones de la vida diaria y saber que se encuentra en ellos apoyo a las adversidades y logros.

El concepto del apoyo social ha sido definido de diferentes maneras y perspectivas. Algunos autores lo conceptualizan como la disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas, como el grado en que las necesidades sociales básicas se satisfacen a través de la relación recíproca con los otros, como aquellas acciones que se realizan entre las personas, o como la disponibilidad de dar información y ofrecer recursos para disminuir los procesos estresantes y afrontar de manera adecuada los acontecimientos, (Aranda y Pando, 2006).

De igual manera, hace referencia al conjunto de aportaciones de tipo de emocional, material, informacional o de compañía que la persona percibe o recibe de distintos miembros de su red social. Disponer de personas de confianza a las que poder expresar emociones, problemas o dificultades, escuchar su opinión, o simplemente tener la sensación de ser escuchados y aceptados como personas, ha demostrado tener un fuerte impacto tanto en la autoestima como en la capacidad de la persona para afrontar adecuadamente situaciones difíciles y estresantes, (Musitu y Cava, 2003).

Tardy (1985, citado en Castro, Campero y Hernández, 1997), al hablar de apoyo social, sugiere que deben distinguirse dimensiones como dirección (recibido o provisto), disposición (disponible o ejecutado), forma de medición (descrito o evaluado), contenido (emocional, instrumental, informativo,

evaluativo) y red social donde se encuentra (familia, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, comunidad y otros).

Por otra parte, Barrera (1986, citado en Castro et al., 1997), propone que la definición y operacionalización del concepto de apoyo social debe contemplar tres grandes dimensiones: a) *Grado de integración social*, el cual refiere que los análisis de redes sociales constituyen el abordaje predominante para explorar esta categoría. b) *Apoyo social percibido*, es decir, la medición de la confianza de los individuos de que el apoyo social está disponible si se necesita, y finalmente c) *Apoyo social provisto*, que son las acciones que otros realizan para proveer asistencia a un individuo determinado.

House y col. (1988, citado en Castro et al., 1997) han señalado que el concepto de apoyo social incluye dos diferentes estructuras de relaciones sociales, así como tres tipos de procesos sociales. Los elementos estructurales son: a) *el grado de integración/ aislamiento*, esto es la existencia y cantidad de relaciones sociales; y b) *la estructura de la red social*, es decir, las propiedades estructurales (densidad, reciprocidad, multiplicidad y otras), que caracteriza a un conjunto de relaciones sociales dado.

Los tres procesos identificados son: a) *el control social*, que se refiere a la cualidad reguladora y/o controladora de las relaciones sociales; b) *las demandas y conflictos relacionales*, es decir los aspectos negativos y conflictivos del apoyo social y c) *el apoyo social en sí mismo*, refiriéndose a la asistencia emocional o instrumental de las relaciones sociales.

Vaux (1990, citado en Castro et al., 1997) señala que el apoyo social como tal no es medible, sin embargo, identifica varios conceptos relacionados los cuales son viables de ser medidos, a) *recursos de la red social de apoyo*: conjunto de personas que rutinariamente asisten a un individuo en caso de necesidad; b) *conductas de apoyo*: actos específicos de apoyo; c) *valoración del apoyo*: evaluación subjetiva respecto a la cantidad y contenido de los recursos de apoyo disponibles; d) *orientación del apoyo*: percepción sobre la utilidad y los riesgos de buscar y encontrar ayuda en una red social.

Benjamin Gottlieb (1981) propone tres niveles de análisis del entorno social vinculados al concepto de apoyo social: los niveles macro, meso y micro, (citado en Rodríguez y Enrique, sin año).

A. *Nivel comunitario o macro*: sentimiento de integración y pertenencia en el entramado social que representa la comunidad en su conjunto como organización.

- B. *Nivel medio o meso*: apoyo recibido como consecuencia de las interacciones sociales que tienen lugar en un entorno social más próximo a la persona. Este nivel corresponde a al apoyo social dispensado por las redes sociales a las que pertenece al individuo (trabajo, vecindario, etc.) y que le proporciona un sentimiento de vinculación.
  
- C. *Nivel micro o de relaciones íntimas*: proviene de las personas con las que el individuo mantiene una vinculación natural más estrecha (familia, amigos, etc.) y que da lugar a un sentimiento de seguridad a la vez que de compromiso y responsabilidad para su bienestar.

Por su parte, Nan Lin (1986), plantea que el vínculo de una persona con el entorno social puede representarse en tres niveles distintos: la comunidad, las redes sociales y las relaciones íntimas y de confianza. Para este autor, el apoyo social se define como las provisiones expresivas o instrumentales, percibidas o reales, proporcionadas por la comunidad, las redes sociales y las relaciones íntimas y de confianza. Cada uno de estos ámbitos proporciona diferentes sentimientos de vinculación, (citado en Musitu y Cava, 2006).

Cohen y Willis (1985), han distinguido tres tipos principales de funciones del apoyo social: a) *emocional*, que se refiere a aspectos como intimidad, apego, confort, cuidado y preocupación; b) *instrumental*, que se relaciona con la prestación de ayuda o asistencia material; y el *informativo*, que implica consejo, guía o información pertinente a la situación. Aunque se considera que el apoyo emocional como el principal componente, también se ha encontrado que los otros tipos se asocian con el bienestar, y parece ser que la forma más efectiva de apoyo depende de la situación en que éste es necesario, (citado en Matud, Carballeira, López, Marrero e Ibáñez, 2002).

Lo que es claro hasta ahora es que no existe consenso respecto a la definición de apoyo social, pero la investigación sostiene que la presencia o ausencia de éste afecta diferencialmente la salud de los individuos. La naturaleza de esta relación explicaría por qué las personas con relaciones de apoyo (en forma de familia, amigos, pareja, etc.), con frecuencia tienen mejores condiciones de salud física y mental, dados los recursos emocionales y/o materiales que obtienen de estas relaciones, (Castro et al., 1997); igualmente genera en el individuo un desarrollo óptimo emocional y satisfactorio, en beneficio de su calidad de vida y de las personas que le rodean. La percepción que el sujeto tiene de que recibe apoyo, de que su red es confiable y efectiva, es un determinante importante de su estado de salud, independientemente de la condición real del sujeto, (Aranda y Pando, 2006).

Se han realizado diversos estudios donde se ha puesto de manifiesto dicha relación entre la salud y apoyo social, esclareciendo que los lazos sociales no sólo pueden actuar como soporte para mantener la salud, sino que también pueden permitir un desajuste psicológico en momentos de estrés ante determinados acontecimientos de la vida. Unas redes adecuadas de apoyo social mitigan considerablemente los efectos negativos del estrés sobre el bienestar psicológico en el individuo, (Buendía, 2010).

Por su parte García, Luceño, Jaén y Rubio (2007), encontraron que aquellos trabajadores que perciben poco o ningún apoyo organizacional a través de sus compañeros y superiores presentan bajas médicas o se sienten enfermos, están más expuestos a sufrir accidentes de trabajo y al estrés ya que perciben un entorno laboral más adverso.

Históricamente, es en la década de los 70 cuando aparecen artículos pioneros en el estudio del apoyo social; en sus orígenes la investigación apareció claramente asociada a los efectos del estrés psicosocial. Desde un principio se plantearon dos efectos del apoyo social que dieron lugar a las perspectivas que hoy se conocen como: “modelo del efecto directo” y “modelo del efecto de amortiguación”, (Barrón y Sánchez, 2001).

Castro et al. (1997), indican que el modelo del efecto directo, postula que el apoyo social favorece los niveles de salud, independientemente de los niveles de estrés del individuo; por otra parte, el modelo del efecto amortiguador, explica que el apoyo social protege a los individuos de los efectos patogénicos de los eventos estresantes. Estos modelos resultan de conceptualizar al apoyo social como variable antecedente o simultánea (modelo del efecto directo), o como una variable interviniente en la relación estrés enfermedad (modelo amortiguador).

Como lo indica el modelo del efecto directo, el apoyo social es positivo para un individuo independientemente de la presencia de estrés, ya que incrementa el bienestar emocional y físico de los individuos, o bien, disminuye la probabilidad de efectos negativos en tales dominios. Los mecanismos propuestos son que el apoyo social tiene efectos en algunos procesos fisio-psicológicos, lo que mejora la salud o impide la enfermedad, o en su defecto, que favorece el cambio de conductas de los individuos, lo cual a su vez tiene consecuencias positivas para la salud, (Castro et al., 1997).

Investigaciones de House (1981) reportan que sólo en los casos de muy baja presencia de apoyo social se observa un decrecimiento en el nivel de bienestar físico y/o mental. Como resultado se obtiene que una vez que cierto nivel de apoyo social es alcanzado, un incremento subsecuente no resulta en un aumento comparable de bienestar. Es decir, existe un umbral de apoyo social que se requiere para mantener la salud; igualmente se sugiere que puede ser el aislamiento, el que actúa como estresor, causando la enfermedad, y no que el apoyo social da como resultado una mejor salud, (citado en Castro et al., 1997).

Por su parte, el modelo del efecto amortiguador postula que el apoyo social interviene como variable “mediadora” en la relación entre estrés y enfermedad. Esto puede ocurrir de dos maneras. En la primera, el apoyo social permite a los individuos redefinir la situación estresante y enfrentarla mediante estrategias no estresantes, o bien inhibe los procesos psico-patológicos que podrían desencadenarse en la ausencia de apoyo social. La segunda forma en la que el apoyo social amortigua los efectos del estrés es evitando que los individuos definan una situación como estresante. Cuando una persona tiene la certeza de que dispone de recursos materiales y emocionales necesarios, puede evitar conceptualizar una situación como estresante, aun cuando otros puedan definirla en esos términos, (Castro et al., 1997).

Pearlin (1985), afirma que el apoyo emocional es algo que se desarrolla dentro de las relaciones primarias de los individuos, más que algo que deba ser buscado conscientemente en ellas. De acuerdo a esta idea, el apoyo social no es sólo un evento episódico que resulta de una demanda explícita de un individuo hacia otro, sino también como una especie de algo que se da o como un estado permanente del cual los individuos se benefician constantemente, (Castro et al., 1997).

Así mismo, Pearlin (1985), habla de diferentes formas de apoyo social, las cuales generalmente son ignoradas por la investigación. Por ejemplo, destaca la sensación de pertenencia a un grupo, pues refiere que el ser importante para los demás es relevante para cada individuo. Es bueno contar con apoyo en momentos difíciles, pero también es bueno contar con él cuando nada se necesita excepto un sentido de ubicación y pertenencia, (Castro et al., 1997).

Existe una especie de “división del trabajo” con relación en el apoyo social, en la que los individuos a veces reciben y a veces dan apoyo, de acuerdo a las circunstancias. El acto mismo de “brindar apoyo” puede ser en ocasiones una fuente de estrés, con efectos negativos para la salud, (Castro et al., 1997).

Por otra parte, las relaciones sociales también tienen su parte negativa, pues las relaciones de apoyo pueden ir acompañadas de obligaciones, por lo que se puede crear tensión y estrés. Siendo así que, las interacciones sociales negativas predicen más los problemas de salud y el bienestar que las positivas, (Matud et al., 2002).

De cualquier forma, el apoyo social no es nada más un evento episódico, ni tampoco un beneficio fijo que una persona recibe cuando se necesita. El apoyo varía de acuerdo al problema para el que se solicita, así como también según la fuente que lo provee. Así mismo, el apoyo es diferente a lo largo de las etapas de la vida, por ejemplo el recibido en la infancia es muy diferente del que se necesita en la vejez, (Matt y Dean, 1993, citado en Castro et al., 1997).

Por otra parte, el apoyo social es uno de los principales factores relacionados con el estrés laboral, la satisfacción y el bienestar de los empleados ya que tiene beneficios sobre éstos por su nivel de amortiguación en el caso del estrés y la salud, y el aumento de la satisfacción de los trabajadores.

Así, las relaciones interpersonales que establecen las personas en los distintos ambientes en los que opera como la familia o su entorno laboral se configuran en elementos importantes en cuanto que cumplen una serie de funciones que, en última instancia, van a determinar la existencia de problemas o por el contrario, de satisfacción, (Pérez y Martín, 1997).

La persona a través del trabajo, puede encontrar un desarrollo a su dimensión social. En este sentido el mundo laboral ofrece la posibilidad de integrar a las personas en grupos, de ofrecerles estatus e identificación social con otras personas y grupos, además puede contribuir a la satisfacción de sus necesidades sociales, (Pérez y Martín, 1997).

El apoyo que concede un grupo se da de diferentes formas. Cuando los miembros se enfrentan a un ambiente frustrante o amenazante, el grupo puede proporcionar cierto sentido de comodidad o de consuelo a los miembros, ayuda a protegerlos, actuando contra la fuente de temor o de frustración, y refuerza a la persona en su propia oposición en relación con la fuente de adversidad, (Tannenbaum, 1968).

Las organizaciones están llenas de grupos informales que ofrecen relaciones interpersonales satisfactorias y apoyo a sus miembros ante las frustraciones del trabajo. Estos grupos se forman entre

trabajadores que se encuentran cerca uno de otro, entre trabajadores que se reúnen para comer, descansar o cuando caminan en el sitio de trabajo, sin importar la jerarquía o como estén colocados en el organigrama. Las relaciones dentro de estos grupos son altamente atractivas para los miembros ya que implican control y conformidad, así como satisfacción y apoyo. Estas características ayudan a hacer que la acción del grupo sea el esfuerzo concentrado o movilizad o que resulta en algunas ocasiones. Si se oponen o apoyan a los altos niveles de realización, puede significar el éxito o fracaso para la organización, (Tannenbaum, 1968).

Como se mencionó con anterioridad, el apoyo social puede influir positivamente y de forma directa, sobre la salud y el bienestar en la medida que contribuye a satisfacer necesidades humanas como las de seguridad, contacto social, pertenencia, estima, afecto, etc. En este sentido los efectos positivos del apoyo social sobre la salud pueden compensar los negativos del estrés, (Pérez y Martín, 1997).

La importancia del apoyo social radica en que puede ser positivo o negativo dependiendo de la percepción que la persona tenga de su grupo y el apoyo que de él recibe o aporta. Un estudio realizado por Mann y Baumgartel en 1952, (citado en Tannenbaum, 1968), mostró como el sentido de pertenecer a un grupo, el espíritu del mismo, el orgullo, o la solidaridad del grupo por parte de los trabajadores se relaciona inversamente con las tasas de ausentismo. En este caso el hecho de tener buenas relaciones interpersonales y apoyo social disminuye el ausentismo en los trabajadores.

En síntesis, las personas que se encuentren frente a una situación adversa o un factor estresor realizan una valoración del mismo evento en donde juega un papel muy importante el apoyo social percibido, pues es un recurso o estrategia que puede utilizarse en su favor como amortiguador, la importancia del apoyo social en esta situación radica en que el apoyo con el que una persona cree contar, hace a una situación que puede llegar a causar un conflicto, menos amenazadora.

Sin embargo, como se ha explicado a grandes rasgos en este capítulo, la importancia del apoyo social dentro de las relaciones interpersonales en la organización, se basa en qué tanto el empleado percibe y brinda a las personas que lo rodean ese sentimiento de amortiguación ante las situaciones difíciles.

Las personas que se encuentran en el entorno laboral pueden brindar ayuda en situaciones complicadas, disminuyendo así los procesos estresantes. Dentro de esa ayuda se encuentra una sensación

de confort, apego, cuidado y preocupación y además se obtienen consejos e información necesaria por parte de quienes se encuentran cerca, ( Aranda y Prado, 2006; Cohen y Willis, 1985).

El impacto que genera el apoyo social dentro de las organizaciones laborales tiene relevancia ya que su presencia o ausencia afecta directa o indirectamente la salud de los individuos; aquellos que perciben el apoyo por parte de quienes los rodean tienen mejores condiciones de salud física y mental a diferencia de quienes no lo perciben, (Aranda y Prado, 2006; García et al., 2007).

En síntesis, las personas que se encuentren frente a una situación adversa o un factor estresor realizan una valoración del mismo evento en donde juega un papel muy importante el apoyo social percibido, pues es un recurso o estrategia que puede utilizarse en su favor como amortiguador, la importancia del apoyo social en esta situación radica en que el apoyo con el que una persona cree contar, hace a una situación que puede llegar a causar un conflicto, menos amenazadora.

El apoyo social va muy de la mano con la reciprocidad dentro de las relaciones interpersonales, ya que a través de ella los individuos reciben y brindan apoyo en diferentes situaciones que se presentan con el día a día dentro de la organización, con ello se obtiene un sentimiento de integración y pertenencia en el entorno social así como lo plantea Gottlieb (1981). Es por esta razón que se decidió tomar en cuenta la relación recíproca como otro factor de relevancia en las relaciones interpersonales coincidiendo con lo hallado por Pozo et al. (2005), la cual será descrita en el siguiente capítulo.

## Capítulo 4

### Relación Recíproca

## Capítulo 4. Relación Recíproca

La colaboración es, en esencia, el proyecto de un grupo que comparte fines en común, o al menos, ha hecho suyas las metas que otros le han propuesto. El grado de eficacia de la cooperación, depende de la calidad de la interacción que se produzca en el interior del grupo, siendo mayor la que más se ajuste a los rasgos básicos de las situaciones de cooperación reflejadas anteriormente, (López, 2007).

Como parte de la colaboración se da la reciprocidad, la cual puede definirse como un sentimiento que se suscita cuando un individuo ha recibido un beneficio de alguien y se siente obligado a devolverle el favor, (Kimble, Hirt, Díaz, Hosch, Lucker y Zárate, 2002). Es la correspondencia mutua de una persona con otra, es decir aquello que te brinda una correlación entre ambas partes.

Así mismo, puede ser entendida como un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se corresponden mutuamente. La insatisfacción personal u organizacional, se origina mayormente por la ubicación incongruente de la persona dentro de una estructura jerárquica, (Arias, 2007).

La reciprocidad está basada no sólo en la obligación de corresponder sino también, en la obligación de dar y en la de recibir. Se puede describir como una de las normas más importantes sobre la que se sustenta el funcionamiento de las sociedades humanas, otorgando beneficios a los individuos y al grupo en su conjunto, y por otra parte, infiere que cualquier recurso que una persona comparta en un momento determinado, le será devuelto por los demás cuando lo necesite, (Uricoechea, 2002).

En términos generales, puede verse como la transacción que se produce en un intercambio, incluye favores e intercambios simbólicos en una relación de interdependencia entre dos o más personas que crean obligaciones futuras inespecíficas, confianza, compromiso, y patrones sólidos de relaciones sociales entre ellas, (Blau, 1964).

La reciprocidad como regla de equilibrio es sumamente importante en una relación, por lo cual, lo primero a plantearse en la relación individuo-organización, es la necesidad de aportación mutua, (Cantera y Yáñez 2008).

Es sabido que el mero hecho de trabajar por dinero implica un desajuste emocional y vital en la reciprocidad recibida. Por lo cual, los trabajadores actuales necesitan sentirse involucrados y participativos en el proyecto empresarial, por tanto, lo que se recibe por trabajar no se puede limitar a sólo la medición retributiva, (Cantera y Yañez, 2008).

En este sentido, desde la psicología positiva, se configuran los modelos de reciprocidad como una dimensión básica del liderazgo positivo. El líder positivo debe velar por la percepción del nivel de reciprocidad entre el empleado y la empresa para generar un nivel alto de satisfacción. El empleado busca su satisfacción en el nivel de involucración e importancia de su trabajo en el entorno de su empresa, (Cantera y Yañez, 2008).

La importancia de la norma de reciprocidad para el capital social descansa en que estimula la posibilidad de que los individuos cooperen entre sí para el beneficio mutuo. Dado que no toda forma de reciprocidad tiene la misma importancia se debe distinguir entre la forma *específica o particular*, y la forma *general o difusa*. La primera ocurre cuando se da un intercambio de recursos materiales o simbólicos cuyo valor se considera equivalente; y se da, bien de manera inmediata o bien en un futuro de horizonte cercano. En la segunda, en contraste, los intercambios no se dan de manera pronta, sino desfasados en el tiempo, y no son estrictamente equivalentes, ni atañen siempre a los mismos agentes; por ello favorecen la expectativa de que los beneficios serán mutuos, y a largo plazo, equivalentes, aunque en lo inmediato no lo sean, (Coleman, 1988, citado en Millán y Gordón, 2004).

De acuerdo con Marshall Sahlins (1963, citado en Lomnitz, 2005), en su ensayo sobre el intercambio en las sociedades primitivas, distingue entre tres tipos de reciprocidad: la generalizada, que supone dar sin esperar recibir algo inmediatamente; la *balanceada*, en la que se espera obtener algo equivalente a cambio; y la *negativa*, en la que se busca recibir más dando menos, es el intento por obtener algo impunemente sin dar nada a cambio.

Por otra parte, Lomnitz (2005), establece la reciprocidad como *general* que es característica de las relaciones de parentesco; la reciprocidad *balanceada* que suele imperar en las relaciones entre los miembros de un mismo pueblo o tribu; y la reciprocidad *negativa* que es una forma de intercambio que predomina entre personas desvinculadas entre sí, generalmente entre quienes se consideran a sí mismos como integrantes de grupos sociales distintos.

Las características de la organización social, tales como la confianza, las normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de las acciones coordinadas, coadyuvan a la cooperación social, en virtud de que la confianza está estrechamente vinculada con la reciprocidad, ya que conecta las expectativas con la capacidad de decidir. La importancia de la norma de reciprocidad para la sociedad descansa en que estimula la posibilidad de que los individuos cooperen entre sí para el beneficio mutuo, (Lomnitz, 2005).

La plena vigencia de la reciprocidad social equivale a que en el seno de una comunidad sus integrantes mantengan unas relaciones simétricas e igualitarias de las que nadie resulte excluido o discriminado.

Se ha destacado la importancia de las cualidades del tipo de relaciones simétricas y recíprocas establecidas en los grupos de apoyo desde el punto de vista de las teorías de la atribución. En este tipo de relaciones las atribuciones realizadas tenderán a ser internas al percibirse los individuos como agentes activos y potentes o capaces del cambio, no como receptores de él, como sucede en las relaciones asimétricas que se crean con motivo de la interacción de profesionales que pretenden aportar apoyo, (Buendía, 2010).

Cuando existen finalidades comunes se crea un proceso de reciprocidad positiva que constituye otro requisito para la colaboración. Este tipo de relaciones se produce cuando los diferentes proyectos de los miembros del equipo se favorecen mutuamente. Las relaciones de reciprocidad positiva implican relaciones de confianza básica, pues consideran al otro como un colaborador en potencia de los propios proyectos. Por el contrario, en las relaciones de reciprocidad negativa, se siente el proyecto de los otros como una interferencia del propio, a la vez que cada miembro del grupo se convierte en una amenaza para el resto. Transformar las relaciones negativas en positivas puede constituir el inicio de la colaboración, (López, 2007).

Desde otro aspecto, la reciprocidad también puede corresponder a una relación establecida entre personas a partir del intercambio de dones que fortalece el lazo social, (Leguizamón, 2005).

El intercambio de dones no se restringe al orden material, sino que abarca una dimensión simbólica cuya importancia primordial reside en su capacidad de crear lazos sociales. Sahlins (1978) estableció una tipología de prácticas de reciprocidad basada en la distinción entre la reciprocidad

generalizada (ayuda sin retribución), la reciprocidad equilibrada (implica un cálculo exacto del valor de lo prestado y la obligación de devolver en un tiempo determinado) y la redistribución (obtención de recursos y redistribución entre miembros de un grupo), (citado en Leguizamón, 2005).

Para que una relación pueda funcionar, es imprescindible que haya correspondencia de las dos partes que la conforman. La reciprocidad determina el equilibrio. En cualquier organización el líder positivo debe velar por la perfección del nivel de este elemento entre el empleado y la propia empresa para generar un alto nivel de satisfacción. Así pues, no se puede gestionar el compromiso desde el desequilibrio o desde la perspectiva de desequilibrio de la aportación de cada una de las partes. El análisis de la reciprocidad del desarrollo individual y del desarrollo en la empresa determinará la salud organizacional, (Cantera y Yañez, 2008).

La reciprocidad como regla de equilibrio es sumamente importante en una relación, por lo cual, lo primero a plantearse en la relación individuo-organización, es la necesidad de aportación mutua, (Cantera y Yañez, 2008).

Dadas estas características, se puede reconocer la importancia que tiene el establecer relaciones recíprocas dentro de una organización, como bien mencionan Cantera y Yañez, (2008) la reciprocidad proporciona un equilibrio entre ambas partes involucradas. Cuando estas relaciones se mantienen de manera positiva, es posible crear un ambiente que genere compromiso con la organización, dando como resultado una mayor productividad y bienestar general; por el contrario, cuando las relaciones se perciben de manera desequilibrada o en contra de alguno de los miembros, es posible originar malestar general en los empleados y por lo tanto disminuir su responsabilidad hacia con la organización.

Al haber una transacción es cuando se produce un intercambio, en donde hay favores e intercambios simbólicos en una relación de interdependencia entre dos o más personas que crean obligaciones futuras inespecíficas, confianza, compromiso, y patrones sólidos de relaciones sociales entre ellas, es ahí donde se produce la reciprocidad y por tanto, las relaciones entre personas, (Blau, 1964).

Para la elaboración de esta propuesta de prueba EMRI se decidió tomar en cuenta a las relaciones recíprocas dentro de la organización como una factor a medir dentro de las relaciones interpersonales ya que cuando los miembros de un grupo establecen estos lazos de reciprocidad, las relaciones entre ellos

fluyen de manera adecuada, aunado a ello el intercambio beneficia a que se propicie la unión social, lo que generará relaciones sanas entre los trabajadores, (Leguizamón, 2005), así como la cooperación para tener beneficios mutuos.

Este tipo de relaciones de intercambio, es decir, recíprocas, se dan a cualquier nivel de la organización. Principalmente es posible verlas de manera más clara con los compañeros de trabajo, con los cuales se comparten labores, ideas o actividades como la hora de la comida, etc., situaciones en las cuales se crean las mayores relaciones en el contexto laboral. Dichas relaciones son relevantes en las interacciones que se dan en las organizaciones, pues la falta de ellas pueden generar que un empleado se sienta mal, poco valorado e incluso menospreciado, en su entorno de trabajo. Sobre este tema se abordará más ampliamente en el siguiente capítulo.

## **Capítulo 5**

### **Relación con los Compañeros de Trabajo**

## Capítulo 5. Relación con los Compañeros de Trabajo

El trabajo en el contexto de las organizaciones se desarrolla, habitualmente, en grupo, tanto por exigencias de la propia organización como por las necesidades de sus miembros, pues todas las actividades que se desarrollan en las organizaciones se llevan a cabo, implícita o explícitamente, por medio de diferentes personas, que de forma habitual han de coordinar sus esfuerzos para alcanzar las metas propuestas, (Díaz et al., 2004).

Cuando existen dos o más personas, existe una organización y por lo tanto un grupo. Estos dos o más individuos se relacionan mutuamente a través de una red de comunicación. Los grupos comparten metas, experiencias o necesidades parecidas, por esto, las personas se unen a los grupos debido a que les brindan seguridad, afiliación, autoestima, poder, realidad social y metas que se van a cumplir. La necesidad de seguridad, es una de las razones más importantes para que la gente se agrupe, con vecinos, sindicatos, etc. ya que la responsabilidad de tomar decisiones equivocadas se comparte con otros miembros, (Kossen, 1995).

El éxito o fracaso de las organizaciones depende principalmente de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre sus miembros, es decir, las interacciones existentes en el grupo y entre los diferentes grupos que constituyen la organización. La importancia que tienen los grupos en las organizaciones también se observa en la influencia de éstos sobre el desempeño de los individuos y sobre su comportamiento como miembros activos de éstas, (Díaz et al., 2004).

De acuerdo con Martínez (1993), el grupo de trabajo es la unidad más importante dentro de la organización social laboral ya que está conformado por un conjunto de personas que trabajan juntas al mismo tiempo en un mismo lugar para lograr un fin común tanto personal como para la organización.

Los miembros de cualquier grupo permiten a sus integrantes alcanzar sus metas más fácilmente, debido a la variedad de habilidades y conocimientos que pueden ser aportados colectivamente. En las relaciones grupales el todo es a veces más grande que la suma de sus partes. Este concepto es llamado sinergismo, es decir, la interacción que se da entre dos o más partes independientes y cuyos efectos son diferentes a los que se pueden alcanzar individualmente, (Kossen, 1995).

Una mayor interacción crea sentimientos favorables hacia los compañeros del grupo. A su vez estos sentimientos constituyen la base para una variedad de actividades, muchas de ellas no especificadas en la descripción de puestos. Y estas múltiples oportunidades para la interacción, crean fuertes vínculos de identificación, es entonces cuando el grupo se convierte en algo más que un simple grupo de personas. Desarrolla una forma acostumbrada de hacer las cosas, una serie de características estables difíciles de cambiar. Se vuelve una organización en sí misma, (Tannenbaum, 1968).

Los grupos tienden a ser una parte básica en la vida de las organizaciones, la mayor parte de los grupos de trabajo, tiene personalidades separadas, es decir, sus personalidades se dividen en formal o requerida e informal o emergente. En su mayoría, los grupos formales dentro de la organización, son sistemas formales o requeridos. Éstos están formados por individuos colocados y coordinados por la gerencia, con el objetivo de lograr metas y objetivos organizacionales previamente determinados, (Kossen, 1995).

Otra característica común del comportamiento en un grupo, es la atracción emocional y unión o la adhesión que los miembros tienen entre ellos. Los grupos proporcionan a los individuos, la sensación de identidad y unidad, algunas veces llamada sensación de pertenencia, (Kossen, 1995).

Algunos grupos son muy adhesivos, sus miembros permanecen estrechamente unidos, a pesar de las presiones por reducir sus lazos emocionales. Otros grupos, se forman por miembros que son indiferentes a la unidad, solidaridad o adhesión al grupo; ellos realmente no sienten ser parte de un equipo. Estas personas son simplemente una serie de individuos, que oficialmente pueden ser miembros de un grupo, pero cuyas necesidades no son satisfechas por la interacción personal con los otros. Algunas veces, grupos que no eran adhesivos, repentinamente lograron una unión formidable ante una amenaza externa, (Kossen, 1995).

El profesor John B. Minor (1975, citado en Kossen, 1995), sugiere que tres de los principales factores que influyen en el grado de unidad de un grupo son el predominio de cierta clase de motivos o necesidades sociales, la capacidad de un grupo para brindar apoyo emocional a sus miembros y la existencia de un objetivo común. Sin embargo, el grupo de adhesión puede ser engañoso, ya que pueden desarrollar adhesión en armonía o en conflicto con las metas de la organización

Un grupo, con todas las características anteriores, se desenvuelve en escenarios esencialmente sociales, tales como los lugares de trabajo. En este contexto, la mayor parte de lo que afecta a las personas tiene que ver con los comportamientos y las actitudes manifestadas por los otros, lo que hacen y dicen los compañeros de trabajo; la actitud que el jefe muestra hacia cada empleado; el trato mantenido con usuarios, ciudadanos o clientes. Las relaciones establecidas con otras personas al cabo de una jornada laboral no sólo constituyen el tejido social de todo entorno laboral, sino que también representan las principales fuentes de influencia sobre los comportamientos, los pensamientos y las emociones de las personas. La conducta humana adopta direcciones que dependen de las preferencias de los demás tanto como de las preferencias de la misma persona, (Alcover, Martínez y Rodríguez, 2004).

Según Köhler y Martí (2007), las relaciones laborales comprenden las instituciones, reglas y normas que regulan la vida social en la empresa y en la economía en general, es decir, la interacción entre empresario-empleado y colectivos. Así mismo, infiere que las relaciones laborales engloban interacciones entre distintos actores, como lo son personas, grupos u organizaciones, los cuales generan formas variadas de regulación, por ejemplo contratos, normas, instituciones y reglas informales.

Para Alcover, Moriano, Osca y Topa, (2012), la relación con los compañeros de trabajo puede ser definidas de la siguiente manera: es un conjunto de interacciones entre dos o más compañeros que se produce en su puesto de trabajo, en actividades sindicales, en tiempo de ocio o vacaciones compartidas.

Las interacciones diarias entre compañeros de trabajo no consisten en un simple intercambio inmediato de conductas, sino que pueden tener, dependiendo tanto de las personas que intervienen como del tipo de conductas y de la situación en que se emiten, un efecto que se prolongue en el tiempo. Si un empleado, en un momento de sobrecarga de trabajo pide ayuda a un compañero y éste se la presta efectivamente, el agradecimiento del primero puede que no se limite exclusivamente a ese momento, sino que a partir de entonces el trato hacia el otro va a ser más amistoso y colaborador. Este efecto se aplica también a situaciones negativas es decir en el caso de que el compañero al que se le pide ayuda se niegue, entonces puede recibir conductas hostiles y resentidas de quien le solicitó la ayuda más allá de la jornada en la que se produjo el incidente, (Alcover et al., 2004).

Pozo et al., (2005), deducen que es posible que el apoyo de los compañeros sea más importante ante condiciones de trabajo favorables y desfavorables, ya que los colegas suelen ser la fuente de recursos más importantes en el contexto laboral y que, en situaciones laborales conflictivas son las primeras

personas a las que se acude para que proporcionen información, consejos, apoyo emocional en situaciones de conflicto y ayuda instrumental en la realización de tareas.

La mayor parte de las interacciones cotidianas en los lugares de trabajo se basan más en las expectativas que se tienen en relación con las conductas esperadas de las personas de alrededor que en las propias conductas, entre otras cosas debido a que esas expectativas determinan cómo y con quien se va a interaccionar con mayor frecuencia, (Alcover et al., 2004).

La importancia de la relación entre los compañeros de trabajo depende no sólo de las necesidades de sociabilidad de cada uno, sino también de hasta qué punto se necesita de los otros al realizar una tarea. Si existe espíritu de equipo a causas del mismo trabajo, cuando exige la colaboración de varias personas, ello facilitará la existencia de buenas relaciones entre compañeros. En el trabajo de grupos cercanos la proximidad en el espacio posibilita la toma de contacto, aunque no sea necesaria para realizarlo. Las relaciones con los compañeros adquiere más importancia cuanto más similar sea el trabajo, (Rüsell, 1976).

Las interacciones que se mantienen a lo largo del tiempo no constituyen simples elementos que se van sumando en una especie de contabilidad interpersonal, sino que dan lugar a fenómenos de características emergentes o distintas de las interacciones de las que están conformadas. Dichos fenómenos se denominan relaciones interpersonales y sociales. Las interacciones repetidas en las que se intercambian peticiones y cumplimientos de ayuda producen un fenómeno interpersonal y social más amplio, es decir una relación de amistad entre compañeros. Se afirma que es una relación social y no meramente interpersonal porque, además de extenderse a todas las interacciones, a su vez influirá sobre las interacciones con terceras personas de manera que compañeros y amigos comienzan a interaccionar, (Alcover et al., 2004).

Así es como se configuran las relaciones sociales en los lugares de trabajo: a través de la orientación que van adoptando las relaciones repetidas, formales e informales, entre los miembros que forman parte de una organización o de un contexto laboral determinado, interacciones de las que surgen normas o patrones que hacen que las relaciones sean independientes hasta cierto punto de interacciones concretas, (Alcover et al., 2004).

Kram e Isabella (1985) describieron cómo las relaciones de compañeros son importantes. Encontraron tres tipos de compañeros. Uno es el *compañero de información*, una persona con la que se intercambia información sobre el trabajo en la organización. Se comparte un nivel de apertura y confianza y existe un bajo apoyo emocional mutuo. El segundo tipo es el *compañero colegial*, con el que se mantiene un nivel moderado de confianza y se muestra poca apertura. Los compañeros colegiales proporcionan un mayor apoyo emocional, y se involucran en discusiones más íntimas. El tercer tipo es el *compañero especial*, con el que no hay excusas ni roles formal. Se revelan ambivalencias y dilemas personales.

Así, las relaciones sociales dan lugar a una estructura social, que puede definirse como el conjunto de relaciones sociales entre personas y red de normas, reglas y jerarquías que proporciona un marco dentro del cual puede llevarse a cabo la acción conjunta con facilidad. Las organizaciones y los contextos de trabajo cuentan además de con su estructura organizacional-operativa que se ve reflejada en el organigrama y en la distribución divisional y departamental, con una estructura social fruto de las relaciones sociales, formales e informales, establecidas entre sus miembros, (Alcover, 2004).

Sin embargo algunas personas en el trabajo sufren de conductas anómalas por parte de sus compañeros, las cuales abarcan una gama de actos antisociales de miembros de la organización que infringen deliberadamente las normas establecidas, lo que trae por resultado consecuencias negativas para la empresa y sus miembros, (Robbins, 2004).

Los actos antisociales en los individuos están moldeados por el contexto del grupo en el que se desenvuelven. Las pruebas demuestran que la conducta antisocial exhibida por un grupo de trabajo es un pronosticador significativo del individuo en su empleo. En otras palabras, es más probable que aflore una conducta anómala en el trabajo si las respaldan las normas del grupo. Esto significa que cuando surgen normas equivocadas en un ámbito laboral, van a disminuir la cooperación, dedicación y motivación de los trabajadores, lo que acabará por reducir su productividad y satisfacción, además de aumentar la rotación, (Robbins, 2004).

Cuando las relaciones con los compañeros de trabajo son inadecuadas, representan un estresor muy importante dentro de un grupo de trabajo, como consecuencia de esa mala interacción con los compañeros, el trabajador no realizará sus labores con todo su potencial, (Fernández, 2010).

Es por esta razón que en las organizaciones se debe prestar mucha atención de cómo son las relaciones entre compañeros de una misma área o lugar de trabajo. Sin embargo, es importante también tomar en cuenta que cada empleado que pertenecen a un grupo laboral determinado, está igualmente en constante contacto con otras personas cercanas, ya sea porque realizan tareas similares o por convicción propia, que sin darse cuenta pueden generar conflictos dentro de la organización, o bien, propiciar un ambiente armonioso para trabajar.

Las relaciones con los compañeros, cuando son buenas, brindan pertenencia al grupo, y por lo tanto, los empleados querrán estar en ese lugar y con esas personas pues se refuerzan los lazos de confianza y el apoyo entre ellos, lo cual puede dar como resultado una amistad, (Alcover et al., (2004), Kossen, (1995), Kram e Isabella, (1985)). En el caso opuesto, cuando en una organización se viven malas relaciones con los compañeros de trabajo, se disminuye la cooperación, la dedicación y la motivación, lo que trae como consecuencia una baja productividad y aumento de la rotación de puestos, (Robins, 2004).

Las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, con los subordinados, o la falta de cohesión en el grupo, las presiones y el mal clima en el trabajo así como los escasos contactos sociales y el aislamiento en el puesto de trabajo, llevan a un incremento de estrés entre los miembros de la organización. Por el contrario las buenas relaciones interpersonales, la posibilidad de comunicarse y el apoyo social, son factores importantes para amortiguar los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el ámbito laboral, (Fernández, 2010). Esto impacta a la organización, ya que las interacciones con los compañeros influyen en los comportamientos, pensamientos y emociones de las personas que les rodean.

Se debe de tomar en cuenta que dentro de la organización y de la estructura organizacional no sólo se convive con iguales en jerarquía o con aquellos que realizan actividades iguales o similares, también se tiene un contacto directo con el superior, es decir, el que supervisa que el trabajo se haga de forma adecuada; es por ello, que dada su importancia y efectos que tiene en el trato con los empleados, se decidió profundizar en este tema y se presenta a continuación.

## **Capítulo 6**

### **Relación con los Superiores**

## Capítulo 6. Relación con los Superiores

El primer problema de toda empresa moderna es mantener buenas relaciones de trabajo. Lograr que entre trabajadores, empleados y gerentes exista un clima de confianza y mutuo respeto. El primer cometido a lograr es que quienes dirijan, sepan que empleados y trabajadores son personas, poseedoras de sentido de la dignidad, honor y libertad, conscientes de legítimas aspiraciones y derechos, (Pinilla, 1972).

Generalmente las organizaciones en las que los superiores se preocupan por los empleados y su orientación está dirigida a su propia gente son aquellas que sobreviven a los continuos retos y cambios, (Kossen, 1995). Así pues, la interacción que se da entre el superior y sus empleados, tiene como propósito saber que los trabajadores son personas, poseedoras de sentido de la dignidad, honor y libertad, conscientes de legítimas aspiraciones y derechos, (Pinilla, 1972).

La mayoría de las personas obtienen su salario para poder satisfacer sus necesidades y deseos por medio de organizaciones. Una organización es un grupo compuesto por individuos para actividades especializadas y niveles de autoridad con el propósito de cumplir eficazmente metas específicas y objetivos fijados por la misma organización, (Kossen, 1995). Sin embargo, cuando los superiores son incapaces de ver a los empleados como una ayuda para la empresa y, en cambio, los perciben como simples máquinas sin perspectivas propias, se genera un mal ambiente en el cual desarrollarse, lo que repercute principalmente en su desempeño y productividad.

A mitad del siglo XX las primeras organizaciones laborales dejaban mucho que desear a cerca de las condiciones de trabajo, los empleados tenían jornadas muy extensas, con un trabajo excesivo, por un salario bajo y además eran tratados en forma denigrante. Los gerentes solían considerar a los trabajadores únicamente como elementos de producción, afortunados por ser empleados, (Kossen, 1995), y no reconociendo sus necesidades sociales, ni a ellos como personas con ideas y percepciones propias.

Pinilla (1972), planteaba la idea de un lugar pacífico y eficiente en donde los trabajadores sepan que sus jefes les respetan y estiman con profundidad; donde se sientan partícipes de un esfuerzo común. Mientras que las empresas cuyos jefes o gerentes viven sin saber las necesidades y aspiraciones de su personal subordinado corren peligro, pues al no preocuparse por comunicarse, promueven la desconfianza, el resentimiento y el antagonismo.

El interés gerencial hacia las personas es vital para el éxito de cualquier organización. Las sobrevivientes serán las organizaciones en las cuales exista confianza, actitudes positivas y un amplio entendimiento del lado humano. El desarrollo de la comprensión del comportamiento no es fácil, ni la aplicación de sus conceptos simples, pero estas actividades son esenciales para resolver conflictos organizacionales y, mejor aún, prevenirlos, (Kossen, 1995).

Así mismo, Pozo et al., (2005), reconocen que la recepción de ayuda del superior puede reducir la autoestima si el apoyo no es recíproco, generando sentimientos de dependencia, incompetencia e inseguridad, en cambio los intercambios recíprocos del apoyo no dañan la autoestima de los trabajadores.

Aunque los miembros organizacionales comparten normalmente ciertas metas comunes, frecuentemente tienen que competir por los recursos organizacionales limitados. Es por ello que uno de los tantos conflictos que surgen dentro de las organizaciones es generado por el alto grado de interdependencia organizacional que los miembros tienen mutuamente, (Kossen, 1995).

Las personas son necesarias para que exista una organización y los gerentes obtienen resultados con ellas y a través de ellas. El personal debe coordinarse para la efectividad, lo cual ordinariamente requiere una jerarquía de autoridad o liderazgo, (Kossen, 1995).

Los jefes o superiores se ocupan de una función llamada organizar, la actividad de combinar recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. Organizar significa efectuar varias actividades que implican establecer y mantener una estructura organizacional con líneas claras de autoridad y relaciones de trabajo entre sus miembros. En la actualidad, los gerentes modernos reconocen que ellos pueden tener un efecto significativo en la creación de un medio que otorgue a los empleados expectativas positivas para lograr los resultados que ellos desean, (Kossen, 1995).

Los empleados no son como robots, objetos mecánicos cuya única característica humana es la preocupación sobre su salario. Muchos empleados tienen una fuerte necesidad de autoestima y una sensación de pertenecer. Sin esta satisfacción, muchos empleados se aburren, están desconectados, enojados y algunas veces son destructivos. Estos sentimientos tienden a dar como resultado abuso de alcohol y drogas, enfermedad mental, trabajo artificial, baja productividad y sabotajes, (Kossen, 1995).

Establecer un tipo de liderazgo en el cual se pueda incluir o tomar en cuenta las perspectivas de los empleados puede hacer a la organización más fuerte, sólida y con un incremento en la productividad, ya que los éstos al sentirse tomados en cuenta crean esa pertenencia a la organización.

Las organizaciones tienen la tendencia a desarrollar líderes, esto es, gente que pueda influir en otros, ya que sería difícil el cumplimiento de las metas organizacionales si no hubiera individuos con la autoridad y responsabilidad necesaria para planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades, (Kossen, 1995).

El líder dirige el grupo y desde esta perspectiva, es el miembro que influye más de lo que es influido. Para que una persona pueda conseguir su liderazgo, debe hacerlo conformando las pautas del grupo, pero para mantenerlo, también debe introducir nuevas ideas, ya que los seguidores esperan que él aporte soluciones a los problemas del grupo, lo que implica innovaciones en el mismo, (Munné, 1995).

Los seguidores son el control del líder, pues ellos son quienes directamente esperan que aquel se comporte como tal. Una forma de explicar el liderazgo es entendiendo que entre el líder y los seguidores hay un intercambio de recompensas, en el sentido de que estos obtienen de aquél la posibilidad de recursos valiosos y el líder consigue el reconocimiento y prestigio de ellos, (Munné, 1995).

El abanico de funciones potenciales es muy amplio, citándose entre otras cosas las siguientes: el líder planifica la actuación del grupo, controla sus relaciones internas, los representa ante otros grupos, actúa de árbitro o mediador en los conflictos internos, es el símbolo del grupo, actúa de figura paterna del mismo y también puede ser el chivo expiatorio. Con todo, la función más intrínseca es la de decisor, (Munné, 1995).

Dentro de la literatura se encuentran tres clasificaciones o tipos de líder entre los que encontramos al líder autoritario, al democrático y al liberal. La diferencia fundamental entre los tres estilos reside en una cuestión más práctica que ideológica, como es la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, el estilo autoritario o autocrático se basa en un líder que toma decisiones sin consultar a los demás miembros, pero hay que precisar que esto no significa que no los tome en cuenta, porque en tal caso su liderazgo carecería de toda garantía de continuidad. El líder llamado democrático toma decisiones consultando en todo a los miembros del grupo y promoviendo el consenso en el mismo, aunque en último término las decisiones

sean tuyas en el sentido de asumidas o dirigidas por él. Por último, el líder liberal o de *laissez-faire*, sólo decide cuando los demás se lo piden, (Munné, 1995).

Cada estilo es diferente, y puede tener diversos resultados en cada organización dependiendo del área, los empleados que le rodean y los objetivos que se quieren lograr, por lo cual es importante identificar con qué condiciones se cuenta y cuál podría ser de mayor utilidad en cada organización, ya que si se elige el líder inadecuado para un lugar de trabajo, puede ser un factor determinante para un buen desempeño, o bien, la insatisfacción de los subordinados y su resistencia a trabajar.

### **6.1 Conflicto en la organización**

De acuerdo con Roberts (2005, citado en Benitez, Medina y Munduate, 2011), las relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional.

El conflicto, en el ámbito laboral puede definirse como situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí, por lo cual, si no se canaliza de forma adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional, (Porret, 2010).

El conflicto es algo natural en el ser humano, es un proceso inherente de las relaciones que se llevan a cabo tanto a niveles interpersonales como grupales y organizacionales. Los empleados interactúan con compañeros, superiores, clientes y empleadores y, consecuentemente, dichos procesos de interacción pueden convertirse en relaciones conflictivas, (Porret, 2010).

Al haber interacción entre grupos, y al demostrarse que el trabajo en equipo es uno de los medios más eficaces para alcanzar niveles mayores de rendimiento, en comparación con los que pueden lograr de manera individual, se requiere un cambio en la forma de pensar y altos niveles de coordinación e interacción entre sus miembros, lo cual puede propiciar los conflictos intragrupal.

Autores como Hackman, 2002; Janssen, Van de Vliert, y West, 2004, (citados en Benitez et al., 2011), manifiestan que el conflicto es considerado un proceso motivacional y afectivo que influye sobre

las actuaciones y resultados del equipo de trabajo. Y señalan que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables.

Dentro de las investigaciones sobre el conflicto, se ha tratado de delimitar cuáles son los antecedentes que provocan la aparición del mismo. Se ha demostrado que la diversidad de personalidades da como resultado un incremento de los conflictos entre compañeros considerándose dicha relación perjudicial para el desarrollo del equipo, (Benitez et al., 2011).

En el dominio de las relaciones interpersonales, la percepción que tiene una persona de otra está matizada por la relación que haya entre ambas, si la relación es una fuente de autorrealización o de frustración. Por ello, los supervisores no ven a sus subordinados con neutralidad u objetividad absolutas, y los subordinados tampoco consideran a sus supervisores en forma fría y racional. Las percepciones entre las personas en las organizaciones, entre los supervisores y los subordinados, o entre camaradas, están altamente personalizadas, (Tannenbaum, 1968).

En oposición, los antecedentes que destacan para la solución del conflicto, son las características de la tarea, la diversidad de experiencias y habilidades, así como los conflictos que de ellas se generan, pues son necesarios para que el equipo sea capaz de resolver tareas complejas que requieren de innovación y creatividad, (Tannenbaum, 1968).

Igualmente el apoyo social del superior, en concreto el apoyo social que ofrece como líder a los miembros de su equipo, con respuestas afectivas de los empleados, resalta como inhibidor del estrés causado por el conflicto relacional.

Atendiendo a las fuentes de apoyo que provienen del ámbito laboral cabe destacar el apoyo que puede ofrecer el supervisor y el de los compañeros de trabajo. El apoyo del supervisor es especialmente importante en aquellas ocasiones en las que las oportunidades para la interacción entre compañeros son limitadas. Esta situación se produce en muchos trabajos industriales y de oficina, en los que el trabajador tiene mucha movilidad o trabaja con mucha autonomía. En estos casos suelen ser los supervisores de los que principalmente se espera el apoyo. En caso de los compañeros de trabajo existen factores relacionados principalmente con la estructura de la organización que influyen en el apoyo que éste proporciona o el que los demás le proporcionan, (Pérez y Martín, 1997).

Pozo et al. (2005), mencionan que aquellos individuos que perciben recibir apoyo de sus jefes y compañeros y que están dispuestos a brindar ayuda tanto a unos como a otros dicen sentirse más satisfechos en su empleo, reafirmando así, el papel relevante que juegan en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Igualmente en lo relativo a la ausencia de conflictos con compañeros, superiores y subordinados, y especialmente en lo que tiene que ver con el apoyo social del superior y la reciprocidad hacia el mismo.

Por otro lado la ayuda brindada por el jefe actúa de forma diferente y proporciona otro tipo de relaciones en los trabajadores. Un mecanismo que puede explicar los efectos particularmente beneficiosos del apoyo social proporcionado por el superior es el impacto positivo que aquél tiene sobre la autoestima de los trabajadores, entendiéndose dicho apoyo como un refuerzo y reconocimiento al trabajo bien hecho, (Pozo et al., 2005).

En la vida profesional el apoyo proporcionado por los superiores, los subordinados y los compañeros, modifica la intensidad de diversos síntomas de estrés de carácter psicofisiológico o de comportamiento, provocado por agentes estresantes relacionados con el trabajo. Buenas relaciones de trabajo en especial con los subordinados, amortigua los efectos estresantes de una sobrecarga cuantitativa de trabajo. El fenómeno se ha observado sobre todo en las reacciones fisiológicas del estrés, y menos en las relaciones psicológicas que han podido medirse. El apoyo social proporcionado por los superiores parece ser eficaz para atenuar los efectos que tiene el estrés profesional sobre la salud. El apoyo de los colegas parece ser menos eficaz, (OIT-OMS, 1984).

Otro factor que contribuye a la disminución del conflicto es el contexto laboral de conciliación vida laboral-personal familiar, es decir, cuando los empleados perciben que su organización les ofrece los recursos personales, instrumentales y afectivos para conciliar sus facetas familiares y laborales, la satisfacción laboral no se ve perjudicada por las discrepancias que surgen entre los miembros de los equipos sobre aspectos personales, (López y Osca, 2011).

Diversos estudios (Brough y Williams, 2007; Lee, 2004; Mathieson, 2003; Van Yperen y Hegedoor, 2003, citados en López y Osca, 2011), ponen de manifiesto que el apoyo puede modular los efectos negativos del estrés, concretamente el apoyo del superior modula la relación entre las demandas laborales y el estrés.

De acuerdo con Gross y Guerrero (2000, citados en Benitez et al., 2011), la manera en que se gestionan los conflictos, puede ser otro factor para disminuir los efectos negativos del estrés. La importancia de considerar los estilos de gestión del conflicto (integración, compromiso, evitación, servilismo y dominación) sirven para determinar las consecuencias del conflicto relacional. Parece ser que los comportamientos de búsqueda de soluciones que benefician a los intereses de todos los miembros del equipo, tiende a fomentar un ambiente positivo de trabajo en el que se valora la ayuda mutua, la escucha empática y la aceptación de puntos de vista contrapuestos, reduciéndose el agotamiento emocional.

La mediación de terceras partes se ha utilizado como un proceso efectivo de resolución de conflictos pues permite que las partes implicadas tengan cierto grado de libertad y puedan cooperar entre ellas.

Generalmente los equipos pueden trabajar con efectividad, de forma conjunta, creando un clima grupal positivo, basado en las relaciones personales que se establecen entre ellos, y en determinadas normas y principios compartidos por todos, generando así, la disminución del conflicto, (Benitez et al., 2011).

Por último, otro de los procesos motivacionales y afectivos contingentes a destacar en los equipos de trabajo, es la potencia grupal. Es decir, cuando los miembros de un equipo tienen una creencia compartida de la eficacia que poseen a nivel grupal, estarán dispuestos a esforzarse para alcanzar su meta común, en lugar de orientarse a metas personales, (Benitez et al., 2011).

De esta manera, se ha considerado el conflicto como un proceso motivacional y afectivo que influye sobre las actuaciones y resultados de los equipos y, se ha identificado la noción de diversidad tanto de aspectos superficiales o visibles como profundos e invisibles, (Benitez et al., 2011).

La relación que los empleados tienen con sus superiores es de vital importancia dentro de una organización, pues tal como lo comenta Pinilla (1972), si un empleado percibe respeto y estima por parte de los jefes, les corresponderá brindando apoyo a la organización; por el contrario, cuando no se tiene idea de las necesidades y aspiraciones del personal, éste se sentirá insatisfecho con sus labores y se generará un mal ambiente, lo cual afecta directamente al desempeño y productividad. Por esta razón, la

relación con los superiores es uno de los factores que se mide en la propuesta de instrumento de esta investigación.

Con la interacción que se da entre el superior y sus empleados, se pretende establecer que los trabajadores son personas conscientes con legítimas aspiraciones y derechos, (Pinilla, 1972), y no sólo máquinas que otorgaran beneficios a la organización.

Dentro de las funciones de un gerente cabe resaltar el hecho de saber organizar y establecer las relaciones de trabajo entre los miembros de su equipo, destacando así la importancia de, primero mantener una buena relación jefe-empleado, para posterior generar relaciones adecuadas entre los mismos trabajadores, lo cual traerá como beneficio la satisfacción grupal, una mayor autoestima y por tanto, un posible aumento del desempeño. Al tomar como principales ejemplo la relación entre superior y empleado, se destaca nuevamente la importancia de que esta interacción tiene dentro de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Uno de los principales componentes para que se den estas relaciones dentro de la organización, es la comunicación, pues ésta es la clave para transmitir las ideas, creencias y opiniones acerca de todo lo relaciones con su entorno laboral. Dada la importancia que tiene la comunicación en cualquier tipo de relación interpersonal, se abordará más ampliamente sobre ella en el siguiente capítulo de esta investigación.

# Capítulo 7

## Comunicación Interpersonal

## Capítulo 7. Comunicación Interpersonal

La comunicación, como fundamento de la interacción social, es el mecanismo que ha hecho posible la existencia de la llamada sociedad. Es el principio básico de la organización social, y como tal, es requisito indispensable para las relaciones sociales. Todo ello pone de manifiesto que, antes que nada, es un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común y vincular, (Rizo, 2005).

La comunicación es el proceso más importante que se da en cualquier situación de relación interpersonal. Toda conducta es una comunicación y es imposible no comunicar, (Jaen, Luceño, Martín y Rubio, 2006). Por otra parte de acuerdo con Watzlawick, Beavin y Jackson (1967) la comunicación es el proceso más importante que se da en cualquier situación de relación interpersonal, toda conducta en una relación es una comunicación y es imposible no comunicar.

La comunicación no puede ser definida de una sola forma, existen muchas definiciones que abarcan diferentes puntos de vista. Una de las más completas en la escrita por Díez (2006), en la cual establece que es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos. En esta definición, aparecen tres actores que confluyen en toda comunicación humana: el emisor, el receptor y el mensaje.

En el proceso de comunicación, el emisor es el que tiene la iniciativa, el que construye el mensaje. Posteriormente, se da la recepción del mensaje por medio de un estímulo a la conciencia del oyente, lo cual puede provocar que se dé una respuesta lingüística y origine un diálogo, o bien, que no se emita ninguna respuesta a lo transmitido. Las palabras facilitan la comunicación, pero ellas mismas no tienen significado, ya que su significado se encuentra en el usuario, Díez (2006).

De acuerdo con García (1996), las características de la comunicación son; relación entre personas, participación mutua, entrega y referencia al ser- si - mismo. La apertura, recepción y reciprocidad que configuran la comunicación hacen posible la socialización.

La comunicación interviene en toda relación interpersonal, es una parte imprescindible y fundamental de ella. Es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y la

gente que lo rodea. A través de la comunicación, se logra intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y ayuda a tener un conocimiento más amplio de los individuos con quienes se lleva a cabo este proceso.

Para Miller y Steinberg (1975) la comunicación dentro de las relaciones interpersonales implica que los actos de un individuo se basen en el conocimiento de las actitudes, creencias, valores, y actitudes psicológicas del interlocutor.

Por su parte Stewart, y D' Angelo (1975) consideran que la comunicación se hace interpersonal cuando los individuos se sienten a gusto compartiendo su humanidad.

Se considera que la comunicación interpersonal es la base de todas las comunicaciones humanas. Comprende interacciones en las que los individuos ejercen influencia recíproca sobre sus respectivos comportamientos, siempre en una situación de presencia física simultánea. En la relación de interacción, cada interlocutor intenta adaptarse al comportamiento y expectativas del otro, puesto que la interacción implica el establecimiento de reglas, normas y dinámicas compartidas. La interacción, con la comunicación en su centro, está ligada al lenguaje. El ser humano, al comunicar, está instalado en el lenguaje y desde él se comunica. Por tanto, el lenguaje está en la base de la comunicación humana, es el vehículo privilegiado de la interacción social, (Rizo, 2005).

El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales, las cuales pueden ser sonidos, gestos y señas con el objetivo de dar a conocer un mensaje a una o más personas. Para que exista una comunicación exitosa se requiere de un receptor con las habilidades necesarias para poder decodificar el mensaje e interpretarlo, pues si éste no es claro, la relación interpersonal será complicada y puede generar un sentimiento de incompreensión, (Rizo, 2005).

La cultura existente en una organización crea comunicación, pero a sí mismo, se basa en ella. Dentro de una empresa, es necesario que se puedan transmitir las normas o estándares de la misma, lo que se considera adecuado y lo que no, esto se logra emitir a todos los empleados a través de la comunicación. En esta línea, es posible decir que la cultura cumple una función de integración interna, generando un sentimiento colectivo entre los individuos de la organización, y por otra, proporciona un sistema de significados compartidos, que son la base de la comunicación, lo cual reduce la incertidumbre ante situaciones nuevas o inesperadas, (Jaen et al., 2006).

Dentro de una organización laboral, las personas interactúan con sus compañeros, superiores, subordinados, clientes entre otros. De igual manera, reciben información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo, planean actividades, realizan juntas entre empleados etc. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

Internamente, en la organización puede haber desacuerdos considerables que pueden también provenir de la dificultad en la comunicación, por las diferentes formas que tienen cada trabajador para interpretar palabras, que traen como consecuencia malos entendidos, (Kossen, 1995).

Gran parte del problema con la comunicación, es causado por las características de los símbolos que son utilizados en la comunicación diaria. Estos símbolos verbales se llaman palabras y pueden utilizarse en una conversación o en un mensaje escrito. Las palabras son simplemente símbolos que representan diferentes cosas para diferentes personas. El verdadero significado de la palabra no es la palabra misma o en la forma que el oyente la interpreta; la palabra tiene muchos significados inexactos, (Kossen, 1995).

La incomunicación por su parte surge cuando se emite un mensaje por un canal, y el oyente lo recibe por otro diferente. Es por esto que se da una gran importancia al poder identificar, descifrar y descodificar los mensajes que son transmitidos, (Díez, 2006).

Independientemente del tipo de relación interpersonal que se establezca, ya sea presencial o virtual, personal o profesional, la comunicación es la herramienta que posibilita el contacto con los otros, el entendimiento o enfrentamiento, el amor o el odio. "La interacción es escenario de la comunicación, y a la inversa. No existe una sin la otra. En el proceso de comunicación los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos del mundo, interactúan desde sus lugares de construcción de sentido" (Rizo, 2005). Por eso algunos definen las relaciones interpersonales como la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo cercano al que pertenece.

El modo en que hay comunicación con los otros va a determinar si se trata de una relación interpersonal adecuada y saludable, o por el contrario, inadecuada y perjudicial en el desarrollo personal del individuo. No sirve cualquier forma de comunicación para establecer relaciones interpersonales, sino que debe ser un diálogo basado en el respeto, la cordialidad, la confianza, la sinceridad, un diálogo de

acogida, de aceptación, pues sólo así se puede establecer vínculos afectivos y de unión con el otro, (Hernández, 2006).

La comunicación puede llevarse a cabo en diversas formas, pero para que sea efectiva tiene que haber un entendimiento. Uno de los principales problemas en las organizaciones, es la falta de comunicación efectiva. Frecuentemente los supervisores asumen que ellos se han comunicado de manera adecuada cuando realizan una orden oral a sus subordinados, o bien cuando transmiten un mensaje escrito, pero en ocasiones la información no llega de manera clara. Lo fundamental es entender que la organización no puede funcionar efectivamente cuando sus miembros carecen de comunicación, (Kossen, 1995).

### **7.1 Comunicación organizacional: Formal e informal**

La comunicación es un proceso inevitable dentro de la organización laboral ya que es una parte innata del ser humano, por medio de ésta las organizaciones logran dirigir sus diferentes estructuras y gracias a ella las personas que la conforman se pueden relacionar con el medio que los rodea, directivos, empleados, clientes etc. Por medio de la comunicación las personas dentro de la organización pueden influir en ésta y a su vez la organización influye en ellas a través de diferentes mensajes que circulan dentro y por diferentes vías, permitiendo así, transmitir sentimientos, emociones, vivencias, relaciones, actitudes, etc.

La comunicación organizacional es aquella que instauro las organizaciones y forma parte de su cultura o de sus normas, (Llacuna, 2011). Dentro de una empresa, las redes de comunicación son los canales por los que fluye la información hasta alcanzar a sus destinatarios. De estos canales, se diferencian dos grandes grupos: las redes formales y las redes informales, (Jaen et al., 2006).

La **comunicación formal** es aquella que viaja por medio de la estructura de la red de comunicación organizacional, (Kossen, 1995). Es establecida totalmente por la organización y las ideas a transmitir tienen que ser cristalizadas, organizadas y frecuentemente escritas. Respetan la jerarquía de la misma y tienen en cuenta el puesto de trabajo, más no al empleado que lo ocupa en un momento dado. Así mismo, la información que se transmite únicamente se relaciona con las actividades de la organización, no con asuntos personales de cada trabajador, (Jaen et al., 2006).

Por otra parte, la **comunicación informal**, constituye la verdadera fuerza en los mensajes en la red de comunicación, porque puede ayudar u obstaculizar los esfuerzos en la organización para el logro de metas. La comunicación informal viaja a través de un canal conocido como murmuraciones, usualmente más rápido que el canal oficial, (Kossen, 1995).

En la comunicación informal, la información emitida puede versar sobre cuestiones netamente de trabajo o bien no tener relación con él; así mismo, es aquella que no está definida por la jerarquía estructural de la organización, se basa en las preferencias o afinidad de los trabajadores. Por ejemplo, cuando los empleados platican entre sí en el comedor, caminando o al realizar alguna otra actividad, establecen una comunicación informal, (Robbins, 2005).

Igualmente propicia que el ambiente de trabajo resulte más agradable y que aumente el interés y la participación de los trabajadores, favoreciendo la cohesión grupal; ayuda también al surgimiento de relaciones amistosas fuera del entorno laboral generando un ambiente de colaboración en el trabajo, (Jaen et al., 2006).

Las redes informales cumplen dos propósitos en las organizaciones: permiten a los empleados satisfacer sus necesidades de interacción social, provocando mejor rendimiento organizacional al crear cadenas de comunicación alternativas y a menudo mucho más rápidas y eficientes, (Robbins, 2005).

Ciertamente, este tipo de comunicación es una parte importante de la red de comunicación de una organización o grupo. Para los gerentes, ayuda a identificar los asuntos desconcertantes que son importantes para los empleados y les producen ansiedad, lo cual funciona como un filtro, así como un mecanismo de retroalimentación, seleccionando los asuntos que los empleados consideran relevantes, (Robbins, 2005).

Pero así como la comunicación informal puede beneficiar a las empresas agilizando la transmisión de información y dando retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado, también puede tener repercusiones negativas. Por ejemplo absorbe demasiado tiempo a los trabajadores y los desvía de sus labores; así mismo, los rumores o chismes, que se transmiten en cadena y exponencialmente, hacen que se propaguen rápidamente información que funciona como distorsionador de la productividad y no ayuda, sólo demora y perjudica a las personas y a la organización, (Llacuna, 2005).

El canal por medio del que viaja la información informal se conoce como murmuración, y a través de ella se transmiten los rumores. Un rumor es un mensaje interesante, creíble, originado en una fuente desconocida, y que generalmente surgen en respuesta a situaciones laborales que son importantes para los trabajadores, y donde existe ambigüedad, (Jaen et al., 2006). La murmuración como parte de la organización informal existe por las necesidades personales de los empleados, a diferencia de la comunicación formal, los rumores son mucho más rápidos pues generalmente se transmiten de manera oral en vez de escrita, (Kossen, 1995).

Otros aspectos de la comunicación por medio de la murmuración es su tendencia a ser usada más extensamente por los miembros organizacionales cuando sienten inseguridad en ciertas situaciones; igualmente es fácil que se extiendan los rumores cuando la gente no tiene la información suficiente o exacta. La información a través de la murmuración es amplia cuando las personas se relacionan con la situación. (Kossen, 1995).

Las redes características a través de las cuales los mensajes circulan de persona a persona se describen en cuatro modelos aceptados conocidos como 1) *Cadena de un hilo*: modelo de comunicación más simple y menos común, donde por medio de la murmuración se transmite un mensaje de una persona a otra. 2) *Cadena de rumores*: se da cuando una sola persona transmite la información a todos los demás. 3) *Cadena de probabilidad*: existe cuando la información fluye a través de la organización informal, por casualidad o con bases impredecibles. Finalmente la 4) *cadena en grupo*: es la forma de murmuración más común, en ella los individuos son más selectivos hacia aquellos a los que les pasan información, (Kossen, 1995).

La murmuración no puede ser del todo eliminada, pero puede ser manejada por los jefes o superiores. Ellos deben reconocer que la murmuración proporciona beneficios importantes a la organización, pues proporciona a los empleados la libertad de liberar sus tensiones, dando escape a las emociones reprimidas. La simple ocasión de que los empleados puedan expresarse sin ninguna formalidad, frecuentemente elimina la probabilidad de posteriores reacciones explosivas. Además, la murmuración proporciona a la gerencia una retroalimentación, que constituye una oportunidad para investigar cómo se sienten los empleados en la organización, (Kossen, 1995).

Tanto la comunicación formal como la informal coexisten en las empresas y se complementan mutuamente para lograr la mejora continua en la comunicación. Sin embargo, como en toda interrelación,

cuando el grado de correspondencia entre una y otra es demasiado grande, se puede ocasionar que los canales de comunicación formales no sean suficientes o eficientes. La comunicación formal se debe dar de manera regular, estable y previsible, para evitar una sobrecarga o una información insuficiente, (Jaen et al., 2006).

No obstante, para que cualquiera de los dos tipos de comunicación se dé, se necesita que esta sea efectiva; principalmente entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. Debe fluir en todos los sentidos como se puede observar en el cuadro 1.



Cuadro 1. Tipos de comunicación en la organización formal.

## 7.2 Comunicación interna

La comunicación interna es aquella que está dirigida hacia los llamados públicos o clientes internos de la empresa (empleados) y que está formada por todos los mensajes (información) que comparten los miembros de una misma organización.

La función principal de la comunicación *interna* es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados, intentando al mismo tiempo conseguir equilibrar los objetivos de la propia organización con los intereses individuales. Para lograr todo esto, la comunicación debe estar ligada a los objetivos y al plan estratégico de cada empresa, (Jaen et al., 2006).

Jaen et al. (2006), encontraron que la comunicación interna tiene un gran valor como herramienta de gestión para cualquier organización. Por ello, poseer la capacidad para establecer, ejecutar y mantener una comunicación eficaz en todas direcciones es una de las competencias más necesarias y útiles para cualquier directivo. Así mismo mencionan que existe gran relación entre la comunicación interna y los estilos de dirección, en el sentido de que hay una correlación elevada y positiva entre un buen nivel de comunicación interna y un estilo de dirección participativo, mientras que niveles bajos de comunicación interna están asociados a un estilo de dirección autoritario.

Es importante resaltar, que además de la comunicación verbal, es decir palabras habladas y escritas existe la comunicación no verbal, la cual es el intercambio de información por medio de la cara, gestos, movimientos corporales, disposición de los interlocutores en el espacio, su apariencia personal y las inflexiones de la voz. A través de la comunicación no verbal, se logran expresar emociones, sentimientos y actitudes, (Jaen et al., 2006).

Por otra parte, en el día a día de las organizaciones, habitualmente conviven ambos tipos de comunicación verbal, aunque el hecho de elegir entre emplear la comunicación oral o la escrita dependerá de varios factores: el tamaño del público a quien va dirigida, la necesidad o no de conservar el mensaje, así como la importancia o no de una rápida recepción del mismo. La comunicación escrita no está a salvo de distorsiones, pero sí que es menos susceptible que la comunicación oral de ser malinterpretada por el receptor o de originar distorsiones del mensaje o rumores. Así mismo, la comunicación oral permite el contacto personal que no puede ser reemplazado por ningún medio escrito, (Jaen et al., 2006).

Dentro de esta comunicación interna, se puede encontrar una clasificación en función de la dirección y sentido en que fluya. Así, la comunicación que va dirigida a las personas que forman la propia organización, puede ser a su vez, ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación *ascendente* fluye del personal hacia los directivos, es decir hacia arriba, en dirección a la gerencia, los vicepresidentes y el presidente de la organización. Los gerentes deben asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios. Los mensajes que circulan de abajo a arriba se refieren a la información de rutina necesaria para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa, (Llacuna, 2005).

De acuerdo con Druker (1998, citado en Jaen et al., 2006) la comunicación ascendente es imprescindible para cualquier organización que desee sobrevivir, debido a que el conocimiento se encuentra en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de las personas que desempeñan el trabajo.

La comunicación ascendente sirve principalmente como vehículo de retroalimentación, cerrando el ciclo de la comunicación descendente para garantizar que se codifique y decodifique correctamente la información, (Gordon, 1999). Así mismo, tiene diversas ventajas para la organización tales como: que los directivos pueden conocer un panorama general de lo que pasa al interior de la empresa, los problemas de los trabajadores, cómo se sienten éstos con respecto a su empleo y a su organización en general, así mismo, el clima laboral; otorgando una mayor integración a los empleados al sentirse implicados en la empresa, por lo cual se aumenta su grado de compromiso y ayuda a los directivos a tomar decisiones más adecuadas, (Jaen et al., 2006).

Para fomentar la comunicación ascendente, algunas organizaciones desarrollan sistemas de sugerencias formales, un mecanismo bien intencionado de retroalimentación que puede ser utilizado bien o mal. Si la gerencia decide utilizar un sistema de sugerencias, debe de reconocer a la persona que presenta la sugerencia ya sea aceptada o rechazada, para animar el flujo de ideas e impresiones de los empleados en la cadena ascendente de la organización, (Kossen, 1995).

Sin embargo, la eficacia de la comunicación ascendente depende también de la cultura desarrollada en cada organización. Los principales obstáculos que se pueden presentar en este tipo de comunicación son: que las organizaciones establecen menos canales de información ascendente, los empleados pueden no atreverse a hablar con sus superiores, ya sea por temor a su reacción o por creer que las ideas que transmiten no serán de utilidad. Por otra parte, puede que los directivos no reciban de manera adecuada las críticas hechas por los empleados, o bien, que no soporten órdenes u opiniones de los demás. Otro problema puede deberse a que la información no llegue de manera completa hasta los superiores, sino que se quede en niveles jerárquicos intermedios, (Jaen et al., 2006).

Algunos gerentes asumen que si ellos no escuchan personalmente observaciones derogatorias de los empleados, debe existir poco, si no es que ningún descontento entre sus empleados con las políticas y procedimientos de la compañía. Conscientes de los problemas de la comunicación ascendente muchos gerentes bien intencionados les informan a sus empleados que ellos creen en *la política de la puerta*

*abierta* y que en cualquier momento que los empleados deseen verlos, todo lo que necesitan es acudir a ellos, (Kossen, 1995).

Usualmente pocos, sino es que ninguno de los trabajadores se sienten inclinados a atravesar la puerta abierta debido a las barreras psicológicas o diferencias sociales entre los gerentes y ellos, (Kossen, 1995).

Si los gerentes realmente quieren descubrir lo que sus subordinados sienten sobre las operaciones de una organización deben de emplear la observación exploratoria en la que los gerentes estén disponibles para discusiones informales con los empleados, (Kossen, 1995).

Esta cultura propicia una comunicación ascendente honrada, como vía para contrarrestar la tendencia de los empleados a ocultar información con potencial lesivo. Fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, recompensa la apertura y limita las políticas inflexibles y los procedimientos arbitrarios, (Gordon, 1999).

Otro tipo de comunicación dentro de la organización formal es la *descendente*, la cual se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados, parte de la dirección hacia los demás niveles jerárquicos. Así mismo, ayuda a los gerentes a proporcionar a los trabajadores descripciones de trabajo, informar sobre las políticas y procedimientos organizacionales, señalar problemas que requieren atención, o evaluar su desempeño, (Robbins, 2005).

Esta comunicación trata de dar información que ayude a los empleados a comprender mejor sus propias funciones y las de sus compañeros; así como el incrementar su motivación e identificación con la organización a la que pertenecen, esto permitirá controlar y regular la conducta de los empleados, por lo cual los trabajadores necesitan conocer datos generales sobre la organización tales como los objetivos, las estrategias a seguir para conseguirlos, resultados, etc., (Jaen et al., 2006).

Los gerentes y supervisores deben asegurarse que los empleados a quienes les reportan cuenten con la información necesaria para realizar bien su trabajo y de forma efectiva. Los mensajes que circulan de arriba a abajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina. La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de tareas, órdenes y especificaciones de

trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea, etc. Esta comunicación da prioridad a los intereses de la organización, (Llacuna, 2005).

Los empleados a menudo reciben una gran cantidad de comunicación descendente, que generalmente da como resultado una recepción selectiva, lo que significa ver o escuchar únicamente lo que les es de interés, desechando el resto del mensaje. Los medios por los cuales pueden recibir esta información pueden ser manuales de la compañía, publicaciones, memorándums y reportes, tablero de boletines y reportes anuales, (Kossen, 1995).

Dentro de la organización también encontramos la comunicación *horizontal*, se le llama así a la comunicación que permite a los gerentes del mismo nivel coordinar sus actividades más efectivamente. Las organizaciones en las cuales los supervisores tienen poca o ninguna oportunidad para comunicarse con otros de su mismo nivel, a menudo experimentan problemas como esfuerzos duplicados, uso inefectivo de recursos, falta de coordinación y hasta una rivalidad destructiva dentro del departamento, (Kossen, 1995).

La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que la comunicación es continua forma la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar, resolver problemas entre unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia, (Llacuna, 2005).

Considerables cantidades de tiempo y esfuerzo pueden ser ahorradas por la comunicación horizontal, porque el trabajo en equipo entre departamentos puede existir sin que sus miembros tengan que referirse para cada cosa a los niveles gerenciales más altos. Pero la comunicación también puede crear problemas, especialmente si el jefe que es ignorado siente que su poder de decisión o autoridad se reduce, por lo que en ocasiones es necesario informar al jefe sobre cualquier comunicación tema que le pueda afectar, (Kossen, 1995).

La comunicación diagonal por su parte es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Con el fin de lograr eficiencia y velocidad, la comunicación diagonal puede ser

benéfica. Y el uso creciente del correo electrónico facilita la comunicación diagonal. En muchas organizaciones, cualquier empleado puede comunicarse con otro, sin importar el área de trabajo o nivel organizacional. Sin embargo, la comunicación diagonal tiene el potencial para crear problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes, (Robbins y Coulter, 2005).

En general, este tipo de comunicación suele producirse con bastante más frecuencia que la de sentido ascendente. Para que pueda ser transmitida se utilizan herramientas tales como reuniones en donde se transmite y se recibe información útil para ambos; las convenciones y eventos especiales de comunicación donde se pueden dar a conocer a los empleados sobre los resultados de la empresa, estrategias de negocio o nuevos objetivos planteados, o bien se puede incentivar o motivar a los trabajadores; por último, los manuales de la empresa pueden ser efectivos para dar a conocer, de manera formal, reglas o normas de la misma, (Jaen et al., 2006).

Por último, la comunicación *horizontal*, es la que se produce entre empleados o grupos que pertenecen al mismo nivel jerárquico en la organización. Su función principal es coordinar a dichos empleados. De esta manera, a la par que se evitan malentendidos, duplicación de tareas o esfuerzos innecesarios, etc., se fomenta la cooperación y el espíritu de equipo entre los trabajadores y éstos se enriquecen tanto en el plano laboral y personal, (Jaen et al., 2006).

Por lo general, la comunicación horizontal suele darse con mayor frecuencia que las demás, pues los empleados sienten mayor confianza con los compañeros que ocupan su mismo nivel que con superiores y subordinados. Una ventaja es que se acortan los tiempos de transmisión, pues se dirige directamente al destinatario y no pasa previamente por un superior o subordinado. Sin embargo, esta ventaja puede ser a su vez fuente de conflicto si la comunicación horizontal no está formalizada por la organización y no respeta la jerarquía establecida al transmitir la información. Aunque esta comunicación pueda tener dichas ventajas, pueden darse también la aparición de tensiones o conflictos entre distintos departamentos, ya sea por rivalidad entre ellos, incompatibilidad de objetivos o por solapamiento de funciones o competencias, lo que dificulta la comunicación, (Jaen et al., 2006).

### 7.3 Tipos de comunicación en la organización

**Comunicación oral:** una ventaja principal de la comunicación oral sobre la comunicación escrita es que los mensajes orales le permiten recibir una retroalimentación instantánea. Además mucha de la información puede percibirse escuchando cuidadosamente el tono y modulación de la voz de la otra persona. Otra ventaja potencial de la comunicación oral es a rapidez con que se da ya que se pueden transmitir ideas directamente, (Kossen, 1995).

**Comunicación escrita:** dentro de una organización la encontramos dentro de un memorándum, reporte o una carta entre otros muchos documentos. Una ventaja clave de la comunicación escrita es que permite tener un registro o referencia permanente. La comunicación escrita también ayuda a proveer un documento de un mensaje transmitido, lo cual es una importante prueba para su futuro uso, (Kossen, 1995).

La comunicación escrita requiere tener la información completa con todos los datos necesarios y siendo capaz de poder responder todas las preguntas del receptor, tiene que ser concisa evitando las palabras largas y complicadas, siendo fácil de leer y evitando ocultar información importante, debe de ser correcta por lo que es importante revisar la gramática y ortografía del documento, debe de estar redactado de una manera receptiva y amigable tratando de evocar la respuesta que se desea, evitando frases excesivas o que antagonizan al lector, (Kossen, 1995).

**Formas electrónicas de comunicación:** teléfonos portátiles, fax, sistemas de voz por correo y la red de comunicación por computadoras son instrumentos de este tipo de comunicación, la cual ha proliferado en las organizaciones en los últimos años, aumentando las ya existentes formas electrónicas de comunicación tales como el teléfono, fotocopiadoras y sistemas de administración de información, (Kossen, 1995).

Aunque la comunicación electrónica puede ahorrar tiempo a los miembros organizacionales, la decisión tomada rápidamente puede resultar a veces en alternativas realizadas equivocadamente por no analizar el suficiente tiempo las consecuencias. Además por la ausencia de contacto personal cuando se utilizan los aparatos electrónicos, puede existir la tentación de tomar decisiones unilaterales, (Kossen, 1995).

El hecho de utilizar los medios electrónicos para comunicarse dentro de la organización puede tener como consecuencia la pérdida de las ventajas que brinda la comunicación frente a frente entre las que encontramos la habilidad de recibir retroalimentación inmediatamente y observar la reacción del receptor en su comunicación. Otra ventaja es la oportunidad de desarrollar y fortalecer las relaciones, las cuales son frecuentemente necesarias para lograr metas en empresas y organizaciones. Sin embargo, el desarrollo de tales relaciones se puede perder cuando se utiliza el medio electrónico, además el contacto excesivo con otros miembros organizacionales a través de medios electrónicos puede destruir relaciones, (Kossen, 1995).

#### **7.4 Barreras de la comunicación**

En ocasiones, aun cuando se tiene el cuidado pertinente durante la comunicación, puede surgir el caso de que el mensaje no llegue en los términos previstos. Esto puede deberse a que la percepción y la comprensión de los mensajes se encuentran influenciados por las experiencias y conocimientos personales, tanto del lado del emisor como del receptor. Se intentan ver las cosas desde la perspectiva propia y no como son en realidad, provocando que la comunicación no sea efectiva. Este fenómeno se conoce como *barreras en la comunicación*, (Dasi y Martínez, 2000).

Dentro de las barreras de la comunicación pueden distinguirse varios tipos:

***Barreras personales:*** Se derivan de la personalidad particular de cada persona, según sus prejuicios, valores y emociones. Dentro del ámbito laboral es frecuente este tipo de barreras, pues cada individuo interpreta su propia realidad. Los ejemplos más comunes pueden ser el no prestar atención al interlocutor y adelantarse a lo que la otra persona quiere decir y no dejarle terminar. Para poder disminuir este tipo de barreras se requiere que las personas vean la “realidad” de manera similar y que se genere la confianza entre cada una de las partes, (Jaen et al., 2006).

***Barreras del receptor:*** Se presentan en diferentes conductas del receptor, tales como la falta de atención al tema, el desinterés del mismo; el creer que se es atacado o sentirse presionado por el emisor, la tendencia a evaluar anticipadamente el mensaje y el no hacer preguntas por vergüenza o temor. Este tipo de barreras son las que se dan en mayor medida en cualquier interacción de comunicación, no solamente en el ámbito laboral, (Dasi y Martínez, 2000).

***Barreras semánticas o del emisor:*** Se generan cuando se hace una interpretación errónea de los símbolos utilizados en la codificación del mensaje, ya sea por desconocimiento de dichos códigos o porque éstos tienen más de un sentido. Por ejemplo que haya falta de un código común en el receptor, imprecisión en el mensaje o se presente con ambigüedad, que se tengan incoherencias al hablar, la falta de empatía, prejuizar y el uso excesivo de redundancias para dar explicaciones innecesarias, (Dasi y Martínez, 2000). Esta es otra de las barreras más comunes que se presentan en la organización y para poder evitarla se sugiere ponerse en el lugar del receptor y prever la manera en que éste le dará significado a los símbolos empleados, (Jaen et al., 2006).

***Barreras físicas o debidas al entorno:*** Son aquellas interferencias físicas que se producen en el ambiente físico donde se lleva a cabo la comunicación, tales como ruidos en el ambiente interrupciones como llamadas de teléfono o espacios incómodos o demasiado grandes. Este tipo de barreras se deben tener muy en cuenta en las organizaciones, pues dependiendo del lugar de trabajo es como se pueden prevenir y lograr que la comunicación sea efectiva. A diferencia de las anteriores, las barreras físicas suelen ser más fáciles de eliminar que las personales, pues los individuos tienen mayor disponibilidad a solucionar los problemas físicos que a cambiar sus creencias y valores, (Jaen et al., 2006).

Dentro de la organización, la comunicación es un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización, de este modo la comunicación, al incrementar la posibilidad de participación, favorece las iniciativas y al movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida laboral, (Llacuna, 2005).

En resumen, para la elaboración de esta propuesta de instrumento se decidió tomar en cuenta la comunicación como un factor a medir dentro de las relaciones interpersonales, pues es una parte fundamental no sólo de las organizaciones, sino también de la vida en sociedad, (Rizo, (2005), Watzlawick et al., (1967)).

Es relevante tomar en cuenta que dentro de una organización las interacciones se dan entre compañeros de trabajo, superiores, subordinados y clientes, entre otros, y que estas interacciones están compuestas por procesos comunicativos mediante los cuales se pueden intercambiar ideas, experiencias y

valores, así como sentimientos y actitudes. De acuerdo con Kossen (1995), cuando entre las personas en las que se da la comunicación, el mensaje no es claro, completo, conciso, o verdadero, se puede generar conflictos, lo cual debilita las relaciones interpersonales. Para evitar esta clase de problemas, se debe tener una comunicación efectiva dentro de la organización, por ejemplo teniendo precaución de obviar las barreras de la comunicación.

Como se ha podido observar a lo largo de éste y los capítulos anteriores, las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental dentro de las organizaciones, que si bien llegan a verse como algo cotidiano y por ello no se destaca su importancia, el impacto que generan dentro de la organización puede ser positivo o negativo y, por tanto, hacer que las personas que laboran dentro de ella puedan llevarla al éxito o al fracaso. A su vez, las relaciones interpersonales están compuestas por características propias de las relaciones entre las personas que conforman la organización, tal como se ha planteado en esta investigación en cada uno de los factores que mide la propuesta de este instrumento.

Y tomando en cuenta su impacto e importancia dentro de la organización laboral es que se decidió hacer esta propuesta de instrumento buscando ofrecer una herramienta que permita el conocimiento de las relaciones interpersonales; para poder construirla y validarla para la población mexicana, se tomaron en cuenta determinados procedimientos estadísticos, los cuales se mencionan en el siguiente capítulo.

# Capítulo 8

## Instrumentos Psicométricos

## Capítulo 8. Instrumentos Psicométricos

En la actualidad, la evaluación psicológica es considerada como una disciplina de la psicología científica que se encarga de la exploración y análisis del comportamiento de una persona o personas, esto a través de dispositivos, pruebas y técnicas de medida o evaluación, (Fernández, 1996, citado en Aragón y Silva, 2004).

Es importante señalar que como una ciencia, la Psicología busca cumplir los objetivos de describir, explicar y también predecir fenómenos psicológicos, por ello es importante la psicometría pues por medio de ella, es posible cumplir con estos objetivos.

Para Martínez (1995), la psicometría es un conjunto de modelos formales que permiten la medición de variables psicológicas o constructos, centrándose en las condiciones que permiten llevar a cabo todo proceso de medición en psicología y en establecer las bases para que estos procesos se realicen de forma adecuada.

Igualmente, es aquella que se ocupa de los problemas de medición, se refiere al conjunto de métodos, técnicas y teorías implicadas en la medición de variables psicológicas. Tiene como objetivo brindar modelos para transformar los hechos en datos, esto con la finalidad de asignar valores numéricos a los sujetos sobre la base de su respuesta y así con ayuda de la estadística, elaborar teorías para el desarrollo de métodos y técnicas específicas de medición, (Abad, Garrido, Olea y Ponsoda, 2006).

Para poder asignar estos valores numéricos, son indispensables los instrumentos o pruebas psicológicas, los cuales miden características específicas de la población en general. La actividad profesional del psicólogo requiere en muchos momentos la utilización y/o construcción de pruebas que pretenden evaluar determinados constructos psicológicos que no pueden ser medidos de manera directa. Sin embargo, para que estas pruebas puedan dar un resultado verídico, deben contar con la validez y confiabilidad necesarias, tal como lo menciona Martínez (1996, citado en Aragón y Silva, 2004), quien establece que los instrumentos de medición psicológica necesitan demostrar su utilidad y validez científica para poder ser empleados.

Es importante resaltar que la estadística es una herramienta indispensable en el manejo de la psicometría, ya que gracias a ella podemos saber qué tan confiable y válido es el instrumento que se emplea para evaluar determinadas situaciones, casos o personas y las características específicas que se desea evaluar, medir o estudiar.

Como parte de la psicometría, en la elaboración de un instrumento, entran en juego diversos pasos, técnicas y análisis estadísticos a seguir; esto es de vital importancia para que la prueba tenga los estándares necesarios y que pueda medir lo que realmente pretende, y así mismo, dar un resultado certero del constructo a analizar.

Para los psicólogos, es importante conocer estos pasos y la forma adecuada de desarrollar esta metodología sistemática, para así poder crear instrumentos que permitan estudiar con precisión lo que se quiere medir, aportando nuevas herramientas a la psicología con las cuales se puedan realizar estudios que mejoren la calidad de vida de las personas. Aunado a ello se debe considerar que los datos y la información obtenida a través de estos instrumentos deben medir con la mayor precisión posible y brindar información clara y objetiva, lo que permitirá hacer inferencias o predicciones y, para que todo esto sea posible es necesario que el instrumento cuente con la confiabilidad y validez necesaria, (Aron y Aron, 2001).

Mediante la confiabilidad, es posible tener la seguridad de que las puntuaciones obtenidas por quien contesta el instrumento son las puntuaciones reales, mientras que la validez en un instrumento, brinda la certidumbre de medir lo que se pretende medir. Una medida que no es confiable no puede ser válida, una medida no confiable no mide nada; pero aun cuando una medida sea confiable, no necesariamente es válida para medir lo que pretende medir, (Aron y Aron, 2001).

## **8.1 Estructuración de un instrumento**

Al hablar de la construcción de un instrumento o una escala, es esencial considerar la metodología necesaria para su desarrollo, pues con ello se asegurará que midan con la mayor precisión posible y proporcionen información pertinente sobre el fenómeno de interés.

El primero paso a seguir es la elección y definición del constructo a medir, es decir, proporcionar una definición operacional de dicho rasgo. Abad et al. (2006), indica que se debe proporcionar una definición operativa, y así mismo, establecer los objetivos que se pretenden conseguir con el cuestionario.

Otra característica necesaria es especificar el tipo de población al que va a aplicarse la prueba y las decisiones que se pretenden tomar a partir de las puntuaciones que ofrezca.

Aunada a la definición operacional, se deben establecer los factores o características específicas con las que se obtendrán los resultados de la aplicación de la prueba, es decir, se debe realizar una investigación profunda que permita conocer cuáles son los componentes principales del tema que se desea medir, y con ellos lograr una unión del concepto. En caso de no conocer los factores específicos que componen el tema de investigación, se pueden averiguar gracias a la aplicación de un análisis factorial a los datos recolectados en la investigación previa. Una vez conocidos los factores se puede proceder a la realización de reactivos que ayuden a poder medirlos y evaluarlos, (Muñiz, 1996).

La elección adecuada y clara del rasgo a medir, facilitará el proceso a seguir. Importante también, es el establecer el objetivo de la prueba y la interpretación de los puntajes obtenidos, pues con ellos se obliga a definir el dominio específico de los indicadores conductuales. Los objetivos planteados en un instrumento pueden ser clasificados en cuatro categorías: la evaluación académica o conductual, clasificatoria diagnóstica, de selección de personal y medición de un constructo teórico. Es recomendable además, tomar en cuenta características a cerca de la población a la cual se aplicará la prueba, pues se debe tomar en cuenta elementos como su nivel educativo, el que sepan leer, lengua materna, disponibilidad de tiempo, etc., ya que si estos detalles no son cuidados, y no se aplica a la población inicial seleccionada, se pueden provocar sesgos en los resultados, (Muñiz, 1996).

El siguiente paso es la aplicación de la técnica de redes semánticas naturales para la construcción de reactivos. Éstas permiten obtener el significado psicológico de los conceptos, el cual, es la unidad fundamental de la organización cognoscitiva, y está compuesto de elementos afectivos y de conocimientos, que crean un código subjetivo de reacción. Los cuales reflejan la imagen del universo que tiene la persona y su cultura subjetiva, (Valdez, 1991).

Otros autores han definido las redes semánticas como las que “proporcionan un modo de representar las relaciones entre los conceptos y los acontecimientos de un sistema de memoria y constituyen una descripción apropiada del proceso humano de razonamiento”, (Ontoria, Gómez y Molina, 1999). Así mismo, estas redes, también pueden ser vistas como las que permiten acceder a la representación, procesamiento y utilización de la información en la memoria. En donde la memoria semántica es un componente de la memoria a largo plazo y es la que se necesita para el uso del lenguaje.

Se encarga de organizar el conocimiento que una persona posee acerca de las palabras y otros símbolos verbales, sus significados y referentes, (Reidl, 2005).

Reyes Lagunes (1993), describe por su parte, ciertos indicadores fundamentales que se obtienen de las redes, y los cuales son: valor J o Tamaño de la Red (TR), Peso Semántico (PS), Distancia Semántica (DS), y núcleo de la red (NR). Las técnicas de las redes semánticas naturales consisten en pedir a los sujetos que generen una lista de palabras definidoras de un concepto y que posteriormente las jerarquicen, es decir que a partir de un concepto central (estímulo) se obtiene una lista de definidoras del concepto.

Con base en esta lista y a los valores asignados a las definidoras (jerarquía), se logra tener un mapeo de la organización de la información en memoria (Mora, Palafox, Valdez y León, 1984, citados en Valdez, 1991).

Estas redes, también pueden ser denominadas redes conceptuales, porque expresan la organización entre conceptos fuertemente relacionados jerárquicamente, (Carrasco, 2004). De igual manera, las redes semánticas describen el significado de un concepto, (Redil, 2005).

Uno de los postulados básicos de las redes semánticas es que debe haber una organización interna de la información contenida en la memoria de largo plazo, en forma de red en donde las palabras o eventos forman relaciones, las cuales como un conjunto dan el significado. A partir de la variedad de definidores y de sus valores se obtiene la red semántica correspondiente a cada uno de los conceptos claves, y como no requiere que la estructura y los contenidos de las redes sean definidas previamente por el investigador, se considera que esto puede llegar a representar una ventaja que permitirá evaluar diferentes aspectos (Valdez, 1991)

## **8.2 Redacción y Escritura de Reactivos.**

Una vez realizadas las redes semánticas, y después de haber obtenido los resultados pertinentes con las palabras definidoras por cada factor a evaluar, y de haber revisado previamente la literatura que concierne al objetivo de estudio, se debe realizar la redacción y escritura de los reactivos.

Un reactivo tiene que ser cuidadosamente redactado, pues se pueden tener problemas al realizar preguntas con vocablos poco comunes o familiares, términos imprecisos, que tengan alguna estructura

gramatical incorrecta o simplemente frases que sobrecarguen la memoria de trabajo y que la información llegue de manera distorsionada, (Cozby, 2004).

Abad et al. (2006), comentan que un reactivo debe contener la idea principal en el enunciado, el cual debe ser simple, no contener conocimientos triviales o rebuscados y evitar dar información irrelevante en el enunciado; así mismo se debe tratar de anticipar la dificultad e incluir preguntas de todo rango de dificultad y minimizar el tiempo de lectura.

Los reactivos deben ser redactados de forma simple para ser comprendidos y así puedan ser respondidos fácilmente, para lograrlo se debe utilizar un vocabulario acorde a la población con la que se va a trabajar o a quien va dirigido el instrumento, evitando así el uso de tecnicismos o palabras rebuscadas. Además de ello los reactivos deben expresar una sola idea y las frases utilizadas deben expresar sentimientos, preferencias, actitudes o creencias, no aseveraciones de los hechos. Otra característica importante es que las frases deben ser concisas y de estructura gramatical simple por lo que se debe evitar el uso de negaciones dobles o condicionales. Así mismo se deben incluir enunciados positivos y negativos, procurando crear un equilibrio entre ellos, (Abad et al., 2006).

Otras reglas importantes a tomar en cuenta para la elaboración de reactivos, son cuidar la ortografía y redacción de los mismos, saber usar las comas y puntos necesarios; tener consistencia en toda la prueba, que se usen los tiempos verbales adecuados, mayúsculas y minúsculas, las opciones de respuesta estén acorde a las preguntas; igualmente se debe evitar el uso de palabras como a veces o frecuentemente; de igual manera evitar prejuicios sociales, culturales, políticos, de discapacidad social, etc.; se debe procurar tratar de no sugerir respuestas y de que se expongan más de dos ideas en un solo reactivo. Y finalmente se debe evitar el uso de términos que puedan resultar excluyentes u ofensivos, (Abad et al., 2006).

### **8.3 Confiabilidad**

La confiabilidad se refiere al grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Para Cozby (2005), se define como la consistencia o estabilidad en una medida del comportamiento, es decir, que la conducta denotada sea producida de manera similar en condiciones iguales que se presenten posteriormente.

Para Martínez (1995), la confiabilidad es el grado en el que la prueba proporciona resultados consistentes, es decir, revela el grado de confianza de una prueba, esto se logra mediante diversos modos que ayudan a calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Para lo cual se utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad que pueden oscilar entre 0-1, donde el coeficiente de 0 significa una nula confiabilidad y 1 representa máxima confiabilidad.

La literatura metodológica distingue por lo menos tres sentidos de la idea de confiabilidad. La primera examina la probabilidad de obtener resultados semejantes en caso de medir el mismo grupo de objetos una y otra vez con los mismos instrumentos de medición. Así la confiabilidad apunta hacia dimensiones como estabilidad, certeza y predictibilidad. El segundo sentido de confiabilidad se orienta hacia la exactitud de la medición, buscando correspondencias entre las mediciones obtenidas por un instrumento y las medidas de la propiedad en cuestión. El tercer enfoque sobre la confiabilidad se refiere a que tanto error de medición tiene un instrumento. En este sentido la confiabilidad se puede definir como la carencia relativa de errores de un instrumento, (Kerlinger y Lee, 2002).

### **8.3.1 Cálculo de la confiabilidad**

Hernández, Fernández y Baptista (2006), establecen algunos procedimientos para poder determinar la confiabilidad por medio de un coeficiente, y entre los cuales destacan los siguientes:

- *Confiabilidad por test- retest (medida de estabilidad)*: para este procedimiento, un instrumento es aplicado a un mismo grupo, por dos o más veces en diferentes ocasiones. Si la correlación entre los diferentes resultados, es alta, se considera que el instrumento es confiable. Una limitación que tiene este estudio es el tiempo de separación entre aplicaciones, pues al ser largo o muy corto, puede tener repercusiones en el estudio.
- *Método de formas alternativas o paralelas*: aquí se aplican diferentes instrumentos pero los cuales deben ser equivalentes entre sí. Éstos son aplicados a las mismas personas simultáneamente. El instrumento es confiable si la correlación entre las aplicaciones es positiva de manera significativa.
- *Método de mitades partidas*: para este método se hace sólo una aplicación de la medición, dividiendo en partes iguales el número de reactivos y al final se comparan las puntuaciones de ambas; si el instrumento es confiable, las puntuaciones de las dos mitades deben ser altamente correlacionadas.
- *Medidas de consistencia interna*: éstos coeficientes estiman la confiabilidad del Alfa de Cronbach, que produce valores que oscilan entre 0 y 1, y los coeficientes de KR- 20 y KR- 21 de Kuder y Richardson. Ambos sólo son aplicados una vez y con ello se calcula el coeficiente.

La confiabilidad obtenida mediante consistencia interna por medio del coeficiente del Alfa de Cronbach, se emplea en instrumentos con reactivos que tienen diferentes puntuaciones para ser calificados, por ejemplo una escala tipo Likert, con lo que se calcula la correlación de cada reactivo con cada uno de los reactivos. El valor de alfa es el promedio de todos los coeficientes de correlación; además es posible examinar la correlación del puntaje de cada reactivo con el puntaje total, basado en la cantidad total de reactivos, (Kerlinger y Lee, 2002).

El alfa de Cronbach depende del grado de covarianza entre los reactivos, al aumentar la suma de las covarianzas aumenta el alfa, reflejando la consistencia interna del instrumento, entendida como la correlación de reactivos, esto de acuerdo con Muñiz (1996). Es decir el alfa de Cronbach y las correlaciones reactivo-total aportan datos sobre cada reactivo individual, lo que hace posible eliminar los reactivos que no se correlacionan para aumentar la confiabilidad.

Generalmente, en psicología, una prueba debería de contener una confiabilidad obtenida mediante el alfa de Cronbach de al menos 0.7 y preferentemente cercana a 0.9 para que la escala sea útil, (Aron y Aron, 2001).

## **8.4 Validez**

La validez se define como la proporción de varianza real que es relevante para los fines del instrumento. Con relevante se refiere a lo que es atribuible a la variable que mide la prueba. Pudiendo ser un rasgo, un atributo, o bien, alguna medida observada independientemente. La validez de una prueba se define, ya sea por medio de la extensión con que la prueba mide un rasgo subyacente hipotético o construcción o bien, por la relación entre las calificaciones de la prueba y alguna media de criterio externa, (Brown, 1980).

En términos concretos, Hernández et al. (2006), la definen como el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Por su parte, Cozby (2005), la refiere como la verdad y la representación precisa de la información

### **8.4.1 Tipos de evidencia de la validez**

- *Validez de contenido:* es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto o variable medida. El contenido de una variable, es definido generalmente por la teoría o literatura estudiada.

La validez de contenido responde a la pregunta ¿el instrumento mide adecuadamente las principales dimensiones de la variable en cuestión?, (Hernández et al., 2006).

A diferencia de otros tipos de validez, la de contenido no puede ser expresada cuantitativamente, a través de un índice o coeficiente; ella es más bien una cuestión de juicio. Es decir, la validez de contenido por lo general, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva.

Este tipo de validez es obtenida mediante un procedimiento conocido como juicio de expertos o validez interjueces el cual se desarrolla de la siguiente manera: como mínimo se seleccionan dos jueces o expertos con el fin de juzgar de manera independiente, la bondad de los reactivos del instrumento, en términos de la relevancia y congruencia de los reactivos con el universo de contenido, la claridad en la redacción y la tendencia o sesgo en la formulación de los enunciados. A cada experto se le debe proporcionar información suficiente y escrita sobre el propósito de la prueba, conceptualización del universo de contenido y plan de operación o tabla de especificaciones, (Hernández et al., 2006).

Con los datos emitidos por los jueces se toman las siguientes decisiones: los enunciados o frases que cuentan con un 100% de coincidencia favorable entre los jueces, es decir, que cuentan con congruencia, claridad, y que no son tendenciosos, quedan incluidos en el instrumento. Por otra parte los enunciados que cuentan con un 100% de coincidencia desfavorable quedan excluidos del instrumento, mientras que aquellos en los que se encuentra una coincidencia parcial entre los jueces deben ser revisados, reformulados, y de ser necesario nuevamente evaluados, (Hernández et al., 2006).

- *Validez de criterio:* se establece cuando se valida un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Responde a la pregunta ¿en qué grado el instrumento comparado con otro criterios externos mide lo mismo?, Hernández et al. (2006).
- *Validez de constructo:* se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. A través de ella se presta importancia al hecho de qué está midiendo el instrumento y cómo opera para medirlo. Esta validez se basa en el grado en que las mediciones del concepto proporcionado por el instrumento se relacionan de manera consistente con otras mediciones de otros conceptos, de acuerdo a modelos o constructos derivados teóricamente.

El proceso de validación de un constructo está vinculado a la teoría, e incluye tres etapas: en la primera se establece la relación teórica entre los conceptos, tomando de base el marco teórico; en la segunda etapa se correlacionan los conceptos y se analiza dicha correlación; y por último, se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de constructo de una medición en particular, Hernández et al. (2006).

Por su parte Ruiz (1998), señala que la validez de constructo interesa cuando se quiere medir el desempeño de los sujetos con el instrumento, para así poder inferir la posesión de ciertos rasgos o cualidades psicológicas. Por ejemplo en lugar de hablar de los puntajes que obtuvo una persona en un instrumento determinado, se puede hablar de: la satisfacción o disfrute, y la valoración o significado que le da al constructo evaluado. Todas éstas son cualidades hipotéticas llamadas constructos, cuya existencia se supone para explicar la conducta en muchas y diferentes situaciones específicas.

La validez de constructo se diferencia de otros tipos de validez por la preocupación por la teoría, los constructos teóricos y la investigación empírica, cuando se aborda la validez de constructo debe interesarse validar la teoría que está detrás del constructo que se pretende medir. En la validez de constructo generalmente se desea saber qué propiedad, propiedades psicológicas o de otro tipo pueden explicar la varianza en las pruebas, en síntesis se busca explicar las diferencias individuales en las puntuaciones de la prueba, (Kerlinger y Lee, 2002). La validación de constructo en un instrumento implica la obtención de pruebas a favor de la existencia del constructo de interés, así como la demostración de que es un instrumento válido para tal medición.

### **8.5 Análisis factorial.**

Para Kerlinger (2002), el análisis factorial se refiere a una variedad de técnicas estadísticas que tienen el objetivo de reducir un gran número de medidas a uno más pequeño, los cuales se conocen como factores. Es una técnica de análisis usada para el estudio e interpretación de las correlaciones entre un grupo de variables. Estas correlaciones no son aleatorias sino que se deben a la existencia de factores comunes entre ellas.

El análisis factorial proporciona la estructura interna, las dimensiones subyacentes, el transformado de un conjunto amplio de variables, elaborando una estructura más simple, con menos dimensiones, que proporcione la misma información y permita globalizar así el entendimiento de un fenómeno. Es parte de un conjunto amplio de variables que presentan interrelaciones importantes. Dichas

relaciones existen porque las variables son manifestaciones comunes de factores no "observables" de forma directa y se pretende llegar a un cálculo de esos factores, resumiendo información, clarificando las relaciones entre ellas y sin pérdida excesiva de información, (Mahía, 2002).

El análisis factorial tiene dos corrientes, el Análisis Factorial Exploratorio y el Análisis Factorial Confirmatorio. El primero trata de determinar cuántos factores comunes explican las correlaciones observadas en los datos; mientras que el confirmatorio pone a prueba un modelo que especifique una estructura factorial y la relación entre factores, (Muñiz, 1996).

El análisis factorial exploratorio consta de dos fases, la primera es la fase de extracción en donde se da soluciones directas y se determina el número de factores. La segunda, llamada rotación de factores, trata soluciones directas o transformadas, proporcionando un significado teórico de los factores, (Martínez, 1995).

Por su parte, en el análisis confirmatorio, el investigador tiene algunas hipótesis explícitas sobre la estructura de las variables latentes. Se desarrolla con base en una teoría o hallazgos previos para probarlos empíricamente, es decir, sirve para probar hipótesis de una estructura factorial. En este tipo de análisis se elabora un modelo en donde se explica el número de variables establecidas por el investigador y se especifican las saturaciones de las variaciones observadas en los factores latentes, (Martínez, 1995).

El análisis factorial confirmatorio es una herramienta útil para realizar la prueba de hipótesis y la confirmación de teorías, pues, a diferencia del análisis factorial exploratorio, el investigador debe concretar previamente todos los aspectos relevantes del modelo, los cuales deben estar fundamentados con la teoría y la evidencia conocida. En este tipo de análisis deben especificarse con anterioridad qué factores y qué indicadores forman parte del modelo, qué indicadores presentan saturación en cada factor y así sucesivamente, (Arias, 2008).

De acuerdo con Martínez (1995), en el análisis factorial pueden ser utilizados distintos criterios de maximización o minimización que pueden llevar a soluciones diferentes. Uno de los métodos más comunes es el criterio de rotación ortogonal, de él se desprende dos tipos:

- Quartimax: que se recomienda cuando el número de factores es elevado.
- Varimax: es la más utilizada y la que mejor se adapta a estructuras simples.

La rotación Varimax sirve para facilitar la interpretación factorial, se limita a minimizar el número de variables que tienen saturaciones altas en un factor; las variables correlacionadas entre sí presentan saturaciones altas en un mismo factor y bajas en el resto. De este modo si dos variables están fuertemente correlacionadas entre ellas, sus saturaciones serán altas en un mismo factor, es decir, próximas a 1 en valores absolutos, y en consecuencia, estarán correlacionadas entre sí, (Bisquerra, 1989).

Con la rotación Varimax, se obtiene la matriz de componentes rotados, que son las cargas de cada variable en cada uno de los factores originados, de modo que las variables con cargas más altas en un factor nos indica una estrecha relación entre la variable y ese factor. Es por esto que finalmente sólo interesan aquellos valores que tengan altas cargas factoriales, mientras que aquellos con un valor por debajo de .40, son eliminados, (Ferrán, 2001).

Para el desarrollo de un instrumento es importante conocer y aplicar los pasos a seguir sistemáticamente ya que la estadística y metodología, de las que se ha hecho mención en este capítulo, son herramientas indispensables para lograr obtener un instrumento que contenga validez y confiabilidad dependiendo el tipo de población y sus características.

De igual manera, se debe prestar atención a puntos muy importantes para la construcción de un instrumento, como lo son la redacción y el cuidado que se debe tener para la elaboración de los reactivos, pues ello ayudará a que se puedan comprender de manera fácil e igualmente, que midan lo que se pretende medir.



## **Método**

### **Planteamiento del problema:**

A través del tiempo, algunos autores han logrado exponer la importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, ya sea por medio del apoyo social, las relaciones con compañeros y superiores, la comunicación y la reciprocidad que se da en este entorno.

El conocer las relaciones dentro de una organización permite modificar o evitar problemas físicos y psicológicos asociados a las malas relaciones interpersonales y, en consecuencia, con ello lograr que no afecten a la organización ni a los empleados.

Tomando en cuenta la importancia de las relaciones interpersonales, se realizó una búsqueda en bases de pruebas de datos, pero no se encontró ninguna escala, y aunado al hecho de que no se tienen pruebas válidas que midan este concepto para la población mexicana, se consideró importante el desarrollo de la propuesta de un instrumento psicométrico, con el nombre de Escala de Medición sobre Relaciones Interpersonales (EMRI) como factor psicosocial, el cual permitirá medir las relaciones interpersonales que se generan o se llevan a cabo dentro de una organización laboral.

### **Justificación:**

En Latinoamérica y en México los avances sobre el estudio de los factores psicosociales son aún muy limitados y la poca investigación que se realiza es en su mayoría bajo el uso de pruebas extranjeras que eluden las características culturales propias del trabajador mexicano y su contexto particular. El desarrollo de modelos propios, puede dar luz a nuevos avances en la temática con el propósito de mantener e impulsar el equilibrio entre el desarrollo humano y el desarrollo productivo que debe proveer la actividad principal del ser humano: el trabajo, (García, 2008).

Al ser una de las actividades principales de cualquier persona, el trabajo tiene una gran influencia en la vida de cada individuo, principalmente en lo que supone a su salud. De acuerdo a lo encontrado por Elton Mayo en la planta Hawthorne, cuando existe una motivación o un aumento en su productividad y es tomado en cuenta, el individuo percibe su trabajo de manera positiva, en cambio, cuando hay una mala

adaptación, sus necesidades no están satisfechas, se le exige demasiado, o se le menosprecia, reacciona con respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento, (Garrido, 2006). Los resultados dependen en gran medida de las habilidades del individuo para hacer frente a las situaciones difíciles de la vida y para controlar las manifestaciones precoces de las consecuencias. Dichos aspectos han sido conceptualizados dentro de los factores psicosociales los cuales hacen referencia a las condiciones presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización.

Cada uno de los Factores Psicosociales existentes tienen una gran importancia e impacto en el mundo laboral, sin embargo, las relaciones interpersonales tienen una influencia directa dentro de la organización y en las personas que la componen, son la clave para llegar al éxito o destrucción de la misma, están implícitas en el clima organizacional, el estrés laboral, y muchos otros malestares psicofísicos en el trabajador.

La importancia de las relaciones interpersonales radica en que a través de ellas es posible tener un intercambio de intereses, afectos, formas de percibir la vida, compartir necesidades y conflictos con sus similares, los propios ideales, metas, entre otras muchas cosas; por medio de ellas se puede brindar algo a los demás y recibirlo de la misma forma en diferentes situaciones. Es posible desarrollarlas desde que una persona nace, siendo parte de su núcleo familiar, amigos y compañeros de trabajo y escuela.

Dentro de la organización laboral son realmente importantes pues dentro de ella se tiene relación con otras personas a diferentes niveles, que son necesarias para la realización del trabajo. Para Martos, Crespo, Carrillo, Guerrero, Fernández, et al., (2006) la estructura organizativa es un conjunto de relaciones que se aplican, conforme a la voluntad implícita o explícita de la dirección, para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación con vistas al logro eficiente de objetivos predeterminados y vinculado de manera relativamente estable los comportamientos de los individuos y grupos pertenecientes a la organización. Con ellas se pueden adquirir nuevos conocimientos y experiencias, reglas, valores y apoyo de otros, pero de pronto se pueden tomar como algo tan cotidiano en la vida que se olvida su importancia e impacto en la toma de decisiones importantes, satisfacciones, logros e incluso que se pueden llegar a convertir en un factor generador de enfermedades psicológicas y malestar dentro de la organización.

Regularmente una persona tiene la libertad de poder elegir con quien se quiere relacionar, pero al formar parte de una organización laboral se llega a un sistema estructurado. En muchos de los casos

dentro de ellas se encuentran personas que ocupan un puesto superior, inferior o igual con quienes se debe relacionar por motivos de trabajo, estas personas pueden tener necesidades e ideales similares, lo que permitirá un buen desarrollo de la relación, pero en el caso contrario, se tiene que aprender a convivir con las diferencias y conflictos, intentando llegar a cumplir las metas de la organización de la mejor manera, sin embargo esta situación puede generar una mala convivencia, por lo tanto malas relaciones laborales, generando así, una situación de tensión entre las personas que conviven diariamente, (Kossen, 1995).

Cuando las relaciones interpersonales entre los compañeros de una misma organización laboral son buenas, pueden llegar a ser un importante factor de apoyo en situaciones adversas o de conflicto, ya que a través de ellas se crea una situación de reciprocidad mediante la cual se puede dar y recibir confianza, afecto, amor, comprensión y ayuda aminorando los agentes estresores o de conflicto.

Es por ello que se debe conocer el estado de las relaciones interpersonales dentro de una organización, pues gracias a esto se pueden contrarrestar y evitar muchos problemas dentro de ella, aumentando así, la calidad de vida en los trabajadores, su salud mental, física y emocional.

Dada la importancia que tienen las relaciones interpersonales en una organización y principalmente para los trabajadores, es que se busca crear un instrumento mediante el cual se pueda conocer si las relaciones interpersonales dentro de la organización son lo suficientemente buenas como para generar un ambiente reconfortante para los trabajadores, pero no tan buenas o malas como para ocasionarle un problema a la organización.

Con este instrumento se intentará mostrar qué magnitud y qué particularidades presentan las relaciones interpersonales en un grupo dentro de la organización para poder predecir así, qué efecto positivo o negativo pueden llegar a tener dentro de la misma, lo que permitiría realizar un diagnóstico de las condiciones de ese grupo y evitar consecuencias relacionadas con las mismas, como lo son el estrés y los problemas de salud tanto física como mental que lo acompañan.

### **Objetivo general:**

- Desarrollar y validar la propuesta de la Escala de Medición sobre Relaciones Interpersonales (EMRI) como factor psicosocial, la cual será un instrumento psicométrico que permitirá medir las relaciones interpersonales dentro de la organización laboral.

### **Objetivos particulares para la elaboración de la prueba:**

- Desarrollar un banco de reactivos que conformará la primera versión de la Escala de Medición sobre Relaciones Interpersonales (EMRI) como factor psicosocial a partir de los datos obtenidos de las redes semánticas, propuesta por Valdez (1991), y los datos teóricos. Dicha versión se compondrá de un 50% de reactivos teóricos y 50% de reactivos obtenidos de las redes semánticas.
- Realizar al banco de reactivos una evaluación interjueces, presentando estos mismos ante un grupo de jueces para que califiquen cada reactivo y determinar así, cuáles permanecerán en la primera versión del instrumento.
- Realizar un piloteo con la Primera versión de la Escala de Medición sobre Relaciones Interpersonales (EMRI) como factor psicosocial, resultado de los reactivos seleccionados después de la evaluación interjueces.
- Con los datos recolectados en el piloteo hacer una discriminación de reactivos, utilizando una T de Student para muestras independientes.
- Obtener la confiabilidad y validez de la propuesta del instrumento.

### **Tipo de estudio:**

Se realizó un estudio no experimental exploratorio, descriptivo y de desarrollo conceptual y teórico de un instrumento; esto es debido a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente. Igualmente, es exploratorio pues examinó un tema que no ha sido completamente estudiado y del cual se quiere obtener mayor información, es descriptivo porque busca especificar las propiedades del fenómeno estudiado y por último de desarrollo, pues se efectuó un nuevo instrumento de medición, (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

## **Variables:**

Definiciones conceptuales.

Apoyo Social:

- Es la disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas, así como el grado en que las necesidades sociales básicas se satisfacen a través de la relación recíproca con los otros, aquellas acciones que se realizan entre las personas, y la disponibilidad de dar información y ofrecer recursos para disminuir los procesos estresantes y afrontar de manera adecuada los acontecimientos, (Aranda y Pando, 2006).

Relación Recíproca:

- Transacción que se produce en un intercambio, incluye favores e intercambios simbólicos en una relación de interdependencia entre dos o más personas que crean obligaciones futuras inespecíficas, confianza, compromiso, y patrones sólidos de relaciones sociales entre ellas, (Blau, 1964).

Relaciones con los compañeros de trabajo:

- Conjunto de interacciones entre dos o más compañeros que se produce en su puesto de trabajo, en actividades sindicales, en tiempo de ocio o vacaciones compartidas, (Alcover, et al., 2012).

Relación con los superiores:

- Es la interacción que se da entre el superior y sus empleados, teniendo como propósito saber que los trabajadores son personas, poseedoras de sentido de la dignidad, honor y libertad, conscientes de legítimas aspiraciones y derechos, (Pinilla, 1972).

Comunicación:

- Es un proceso bilateral en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos, (Diez, 2006).

Relaciones interpersonales en la organización laboral:

- García (1996), indica que “las relaciones se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas dentro de una organización laboral”, esto se refiere, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales. Pueden

presentarse actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia y frustración, que producen una corriente interna, explícita o no, de deseos, aspiraciones e intereses corporativos y personales.

#### **Variables clasificatorias demográficas:**

- Edad
- Sexo
- Estado civil
- Escolaridad
- Hijos
- Nivel de puesto
- Actividad desempeñada
- Antigüedad en su empleo
- Días de trabajo a la semana
- Horas de trabajo al día
- Sueldo bruto percibido
- Sector de organización en la que labora
- Giro al que se dedica la empresa
- Número de empleos
- Personas a su cargo
- Fuma
- Ingiere bebidas alcohólicas

#### **Tipo de muestra:**

Es un tipo de muestra no probabilística intencional, pues los individuos son seleccionados siguiendo determinados criterios establecidos por el investigador, (Bisquerra, 1989).

## **Participantes:**

Para el desarrollo del instrumento colaboraron un total de 209 participantes, los cuales fueron de ambos géneros, seleccionados de manera no probabilística. Y que para el desarrollo del instrumento se dividieron de la siguiente manera:

Para obtener la información con base cultural y psicológica se realizó una aplicación de la técnica de redes semánticas a 40 participantes, de los cuales 19 (47.5%) fueron mujeres y 21 (52.5%) hombres, el 100% de los participantes contaba con un trabajo en el momento de la aplicación y oscilaban en una edad de entre 18 a 55 años. La población participante en esta etapa contaba con un nivel de escolaridad desde primaria hasta posgrado. A cada uno de los participantes se les presentó un formato que contenía como estímulos las palabras Apoyo Social, Relación Recíproca, Relación con los Compañeros de Trabajo, Relación con el Superior y Comunicación.

Posteriormente se realizó la evaluación interjueces al banco de 200 reactivos formados de la teoría y las redes semánticas, en el que participaron un grupo de 60 estudiantes de 8° semestre de la carrera de Psicología con una formación en el área laboral, quienes fungieron como expertos evaluadores de los reactivos. Del 100% de la población participante en la evaluación interjueces 52 (86.7%) fueron mujeres y 8 (13.3%) hombres, sus edades oscilaban entre 20 a 46 años, el 33.3% (20 participantes) de la población trabajaba en el momento de la evaluación y el 66.7% (40 participantes) no contaba con un trabajo al momento de la misma.

Una vez eliminados los reactivos que obtuvieron un puntaje bajo, es decir, por debajo de la media general del factor, en la evaluación interjueces, se desarrolló la propuesta del instrumento (EMRI) a la cual se le aplicó un piloteo con 109 participantes, del total de la población estudiada, 57 (52.3%) fueron mujeres y 52 (47.7) hombres, con un rango de edad entre 16 a 55 años, el 100% de la población contaba con un trabajo en el momento de la aplicación del piloteo, con una antigüedad de mínimo 1 año y un máximo de 25 años, laborando un mínimo de 2 días y un máximo de 8. Esta población labora un mínimo de 4 horas y un máximo de 12 por día. La población evaluada contaba con un estado civil distribuido de la siguiente manera: 80 (73.4%) de los participantes eran solteros, 19 (17.4%) casados, 5 (4.6 %) vivían en unión libre, 4 (3.7%) divorciados, y 1 (.9%) era viudo. En cuanto a la escolaridad, 3 (2.8%) de los participantes concluyeron la educación primaria, 14 (12.8) secundaria, 21 (19.3) bachillerato, 11(10.1) tenían una carrera técnica, 56 (51.4) contaban con una licenciatura, y 4 (3.7) concluyeron algún posgrado. De la población total, 36 (33%) tienen hijos y 73 (67%) no los tienen. En cuanto al nivel de puesto que

ocupan en la organización en la que laboran 67 (61.5%) tienen un puesto operativo, 32 (29.4%) cuentan con un mando medio y 10 (9.2) son ejecutivos. Por su parte 93 (85.3%) son empleados, 1(.9%) es obrero, 3 (2.8%) son comerciantes, 5 (4.6%) ejercen un oficio y 7 (6.4%) son profesionistas independientes.

El sector al que pertenece la población evaluada se distribuye de la siguiente manera: 23 (21.1%) de ellos pertenecen al sector público y 86 (70.9%) al sector privado. En lo correspondiente al giro de la organización en la que laboran se encontró que 16 (11.9%) se dedican a la producción, 27 (24.8%) a la comercialización y 69 (63.3%) a la prestación de servicios. Del total de la población evaluada 16 (14.7%) de ellos cuentan con uno o más empleos extras y 93 (85.3%) únicamente contaban con un solo empleo en ese momento. Gozando de un sueldo que va desde \$1 200.00 a \$50 000.00 mensuales. 33 (30.3%) de ellos reportan tener personas a su cargo, las cuales van desde 1 hasta 12 personas, mientras que 76 (69.7%) de ellas no reportan tener personas a su cargo.

En cuanto a lo relacionado al consumo de cigarros 24 (22%) de ellos fuman un promedio de entre 1 a 10 cigarros al día, el resto de los participantes 85 (78%) no consume ninguno al día. Por su parte en lo que refiere a bebidas alcohólicas 68 (62.4%) consumen alcohol de 1 a 30 días al mes mientras que 41 (37.6%) no consumen alcohol.

### **Procedimiento:**

Para la elaboración de los reactivos de corte cultural de este instrumento se empleó la técnica de redes semánticas, la cual permite obtener el significado psicológico de los conceptos, siendo éste la unidad fundamental de la organización cognoscitiva, y está compuesto de elementos afectivos y de conocimientos, que crean un código subjetivo de reacción. Los cuales reflejan la imagen del universo que tiene la persona y su cultura subjetiva, (Valdez, 1991). Para efectos de este estudio se utilizaron como estímulo los siguientes conceptos:

#### **Factor 1:**

Apoyo Social

#### **Factor 2:**

Relación Recíproca

#### **Factor 3:**

Relaciones con los compañeros de trabajo

**Factor 4:**

Relación con el superior

**Factor 5:**

Comunicación

Una vez delimitados los estímulos que se presentarían para obtener las palabras definidoras que indicaron el significado de los cinco factores, se aplicó el formato de redes semánticas (ver Anexo 1) a 40 participantes mexicanos que contaban con un trabajo en ese momento, ya que de acuerdo a Vera, Pimentel y Batista (2005), es recomendable aplicar la técnica de redes semánticas al 10% de la población que compondrá la aplicación. El formato contaba con instrucciones escritas mediante las cuales se les pedía a los participantes que por cada uno de los estímulos escribieran 5 palabras que asociaran o que describieran los conceptos presentados (Apoyo social, relación recíproca, relaciones con los compañeros de trabajo, relación con el superior y comunicación); posteriormente, se les pidió jerarquizaran sus respuestas poniendo 1 a la palabra que describiera mejor el concepto y 5 la que menos lo describiera. Con ello se le otorgó a cada concepto de la lista un peso o valor semántico que depende de la jerarquía que se le establece.

Las redes semánticas nos ayudan debido a que aquellos datos importantes sobre el significado connotativo de las palabras derivadas de un modelo teórico, que se utilizarían en la elaboración de reactivos culturales que componen el instrumento de medida, (Vera et al., 2005).

Obtenidos todos los datos de las redes semánticas, se realizó el análisis de los datos; los indicadores fundamentales descritos por Reyes Lagunes (1993) son: valor J o tamaño de la red (TR), Peso Semántico (PS), Distancia Semántica (DS), y núcleo de la red (NR). Esta misma autora define y obtiene cada una de ellas de la siguiente manera:

De acuerdo con Reyes Lagunes (1993), para obtener los indicadores se colocó un valor de cinco puntos a la definición jerarquizada con el número uno, cuatro a la dos, tres a la tres, dos a la cuatro y uno a la cinco. Posteriormente en una tabla se anotaron todas las palabras dadas a cada factor, así como el número con que fueron clasificadas; posteriormente se obtuvo el peso semántico sumando todos los valores obtenidos por palabra en cada clasificación.

Después de obtener el peso semántico, se ordenaron las palabras de mayor a menor según cuál fue la más mencionada. Teniendo el peso semántico, se graficó el número de personas que refirieron esa palabra, se colocó en el eje de la X cada una de las definidoras y en la Y su frecuencia, mirando la gráfica se toma como referencia la asíntota, y desde ese punto hacia arriba se tomaron las palabras para la elaboración de reactivos. A partir de ese punto se puede decir que el concepto tiene precisión y es homogéneo entre la población, (Vera et al., 2005).

Para la elaboración de los reactivos teóricos, se realizó una profunda revisión bibliográfica tomando como principales factores el **apoyo social**, que se define como la disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas, el grado en que las necesidades sociales básicas se satisfacen a través de la relación recíproca con los otros, aquellas acciones que se realizan entre las personas, y por la disponibilidad de dar información y ofrecer recursos para disminuir los procesos estresantes y afrontar de manera adecuada los acontecimientos; **la relación recíproca** que es la transacción que se produce en un intercambio, incluye favores e intercambios simbólicos en una relación de interdependencia entre dos o más personas que crean obligaciones futuras inespecíficas, confianza, compromiso, y patrones sólidos de relaciones sociales entre ellas; **la relación con los compañeros de trabajo** que son el conjunto de interacciones entre dos o más compañeros que se produce en su puesto de trabajo, en actividades sindicales, en tiempo de ocio o vacaciones compartidas; **la relación con el superior** que es la interacción que se da entre el superior y sus empleados, teniendo como propósito saber que los trabajadores son personas, poseedoras de sentido de la dignidad, honor y libertad, conscientes de legítimas aspiraciones y derechos, y **la comunicación** que es un proceso bilateral en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos.

El instrumento fue planeado mediante el método óptimo del contenido en lluvia de ideas, (Kingston y Stocking, 1986). Utilizando las palabras definidoras con mayor peso semántico de las redes semánticas, así como las definiciones de cada factor, se elaboró un primer banco de 200 reactivos (ver anexo 2) para medir los cinco factores (Apoyo social, relación recíproca, relación con los compañeros de trabajo, relación con el superior y comunicación) cada factor estaba integrado por 40 reactivos, de las cuales 20 eran positivos y 20 negativos y se componía de un 50% de reactivos teóricos y un 50% culturales.

Con este banco de reactivos se realizó una evaluación interjueces en la que participaron 60 psicólogos, a cada uno se les presentó el formato para la evaluación de interjueces con los 200 reactivos y

4 preguntas socioculturales (ver Anexo 3). Con dicho instrumento los jueces evaluaron la capacidad de cada reactivo de medir lo que se pretendía, es decir, si cada uno de los reactivos tenía relación con el factor que se presentaba como estímulo y su definición, así como su ortografía y redacción.

El formato para la evaluación interjueces fue elaborado de la siguiente manera: cada uno de los factores se dividió en dos bloques de 20 reactivos, uno estaba integrado por los positivos y el otro por los negativos, a cada conjunto de preguntas se les colocó en la parte superior de la hoja una definición, positiva o negativa, según correspondiera el caso, para facilitar la evaluación de los reactivos.

Para evaluar cada reactivo se empleó una escala tipo likert con 4 opciones de respuestas (“No se relaciona”, “Tiene poca relación”, “Se relaciona” y “Se relaciona totalmente”) y una columna de observaciones. Cada juez seleccionó sólo la respuesta que le pareció más apropiada a cada situación, y en caso de creerlo necesario, realizó sugerencias a cerca del reactivo presentado.

Para el análisis de los resultados arrojados en la evaluación interjueces se elaboró una base de datos con todas las respuestas proporcionadas, que posteriormente fue capturada en el paquete estadístico SPSS versión 19, a ésta se le realizó un análisis de frecuencias que permitió conocer el comportamiento de las respuestas brindadas a cada uno de los reactivos presentados a los jueces. Para decidir qué reactivos conformarían la propuesta de instrumento, se comparó la media de cada reactivo con el promedio de todos los demás reactivos según el factor al que pertenecía, con esto se eliminaron aquellos con puntajes menores a la media general del factor, obteniendo así la consistencia interna, lo que ayudó a acordar cuáles reactivos debían permanecer en la primera prueba.

Ya seleccionados los reactivos que debían permanecer, se elaboró la propuesta del instrumento EMRI (ver Anexo 4) siendo conformado por un total de 155 reactivos, a esa cifra se agregaron 20 más sociodemográficos: edad, sexo, estado civil, escolaridad, hijos, nivel de puesto, actividad que desempeña, antigüedad en su empleo, días de trabajo a la semana, horas de trabajo al día, sueldo bruto recibido, sector de la organización a la que pertenece, giro al que se dedica la empresa, si tiene más de una empleo, tiene personas a su cargo, si fuma o ingiere bebidas alcohólicas.

La propuesta del instrumento cuenta con 6 opciones de respuesta en escala tipo likert las cuales son: Totalmente en Desacuerdo (1), En Desacuerdo (2), Medianamente en desacuerdo (3), Medianamente

de Acuerdo (4), De acuerdo (5) y Totalmente de Acuerdo (6), esto con la finalidad de que los participantes distribuyeran sus respuestas, evitando así que contestaran la opción intermedia.

Se aplicó un piloteo de la prueba EMRI a un grupo de 109 participantes, a quienes se les entregó la propuesta del instrumento con las instrucciones escritas para que pudieran responder los reactivos con las opciones de respuesta señaladas anteriormente en un formato de respuestas que se les proporcionó adicionalmente (ver anexo 5), es decir en qué medida se encuentran de acuerdo o en desacuerdo con cada reactivo según su propia experiencia. Se incluyó el ejemplo “El fútbol es divertido” para asegurar su comprensión.

Una vez obtenidos los datos, se capturaron en el paquete estadístico SPSS versión 19. El primer paso fue realizar la recodificación de los reactivos negativos, con el propósito de asignarles su valor original. Posteriormente se aplicó la prueba T para muestras independientes a los datos, para así determinar los reactivos que discriminaron dentro del instrumento. Los que no lo hacían fueron eliminados.

Posterior a la discriminación de reactivos, se obtuvo la confiabilidad de cada uno de los factores por medio de un  $\alpha$  de Cronbach. Con este procedimiento se realizó una reducción de la cantidad de reactivos en cada factor.

Obtenida la confiabilidad por factor, se efectuó el análisis factorial de la prueba, logrando así la validez de constructo, para ello se utilizó la rotación Varimax. Por último, se eliminaron algunos reactivos con los resultados de la rotación, por lo cual, nuevamente se obtuvo la confiabilidad por factor y la confiabilidad final por medio del  $\alpha$  de Cronbach.



## Resultados

### 1. Redes Semánticas:

En los resultados de las redes semánticas, el primer paso fue obtener el Tamaño de la Red (TR), lo que significa el número total de definidoras que los participantes dieron a cada factor. Posteriormente se realizó la sinonimia, es decir, se agruparon las palabras con un significado similar para reducir así el número de definidoras. En la tabla 1 se muestra la cantidad de definidoras por factor así como el número final de acuerdo a la sinonimia.

<b>Estímulo</b>	<b>Número de definidoras por factor</b>	<b>Número de definidoras de acuerdo a la sinonimia</b>
<b>Apoyo social</b>	111 palabras	83 palabras
<b>Relación recíproca</b>	99 palabras	74 palabras
<b>Relación con compañeros de trabajo</b>	87 palabras	60 palabras
<b>Relación con el superior</b>	119 palabras	76 palabras
<b>Comunicación</b>	113 palabras	74 palabras

Tabla 1. Definidoras obtenidas por estímulo y de acuerdo a la sinonimia.

Subsiguientemente se obtuvo el Peso Semántico (PS) de cada estímulo, esto se realizó sumando todos los valores obtenidos por palabra en cada clasificación, y los cuales se graficaron de forma descendente, cuando la pendiente de la curva adquirió su carácter asintótico en relación con el eje de las X's, se realizó un corte, para así determinar el Núcleo de la Red (NR) y que se explica en la tabla 2.

<b>Estímulo</b>	<b>Número de palabras del Núcleo de red</b>
<b>Apoyo social</b>	11 palabras
<b>Relación recíproca</b>	17 palabras
<b>Relación con compañeros de trabajo</b>	20 palabras
<b>Relación con el superior</b>	17 palabras
<b>Comunicación</b>	14 palabras

Tabla 2. Palabras por Núcleo de Red (NR).

Por último, se obtuvo la Distancia Semántica (DS) de cada factor, con lo cual se indica la distancia que hay entre las palabras definidoras del NR.

Dentro de las palabras definidoras que arrojó la aplicación de redes semánticas, se encontraron palabras repetidas en los estímulos presentados, por ello se tomó la decisión de dejarlas en el estímulo al que más se relacionaran de acuerdo a la investigación teórica, posteriormente y para fines de esta investigación, se tomaron las primeras 10 definidoras de cada estímulo con los pesos semánticos más altos para la elaboración de los reactivos culturales.

En las siguientes figuras (ver figuras 2, 3, 4, 5 y 6), se muestra un gráfico radial en forma ascendente, donde las definidoras se distribuyen del centro a la periferia de la misma de acuerdo a la DS, siendo la definidora más significativa la de mayor Distancia Semántica (DS) y por lo tanto con un mayor PS.

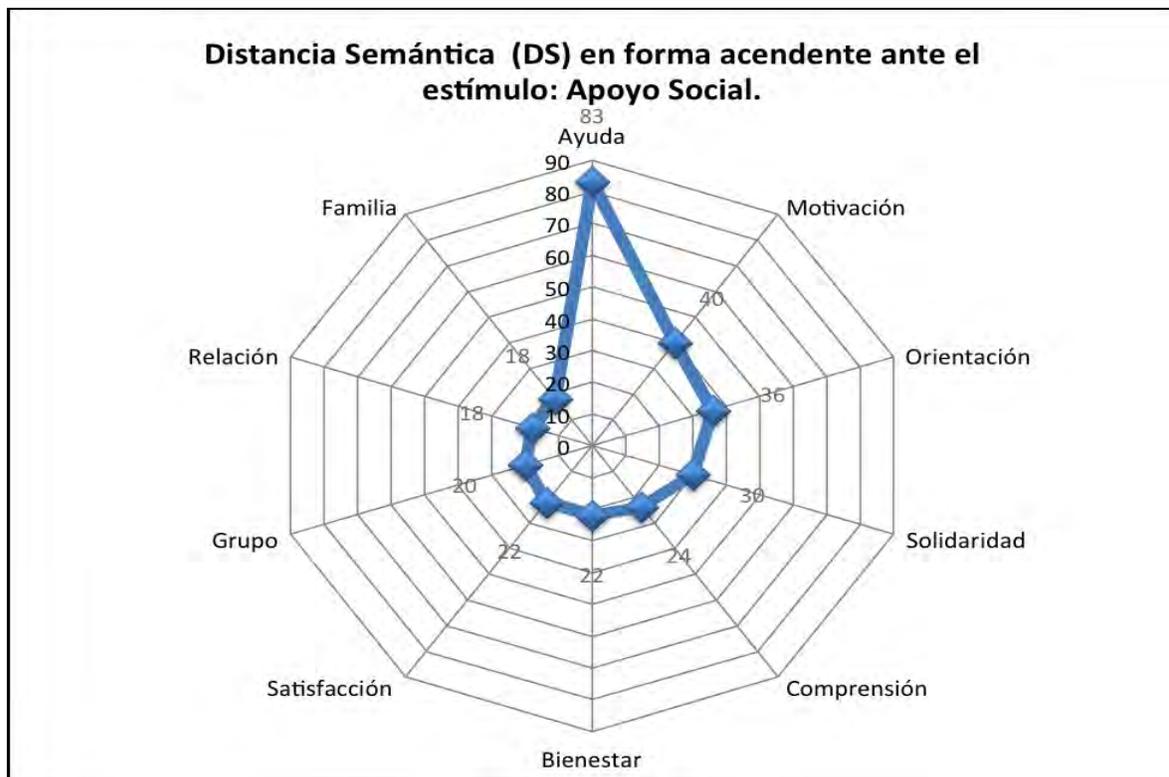


Figura 2. Distancia Semántica del estímulo Apoyo Social.

**Distancia Semántica (DS) en forma acendente ante el estímulo:  
Relación Recíproca.**

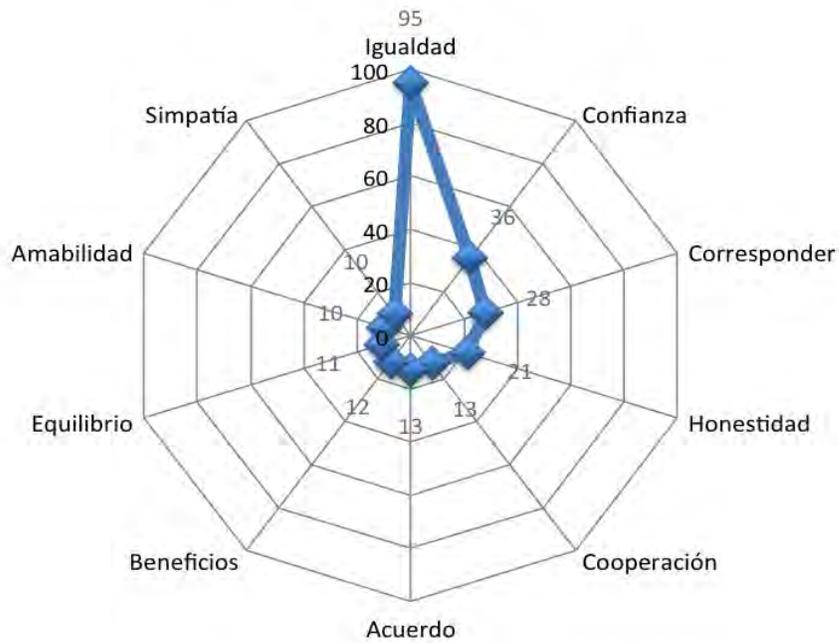


Figura 3. Distancia Semántica del estímulo Relación Recíproca.

**Distancia Semántica (DS) en forma acendente ante el estímulo:  
Relación con los compañeros de trabajo.**

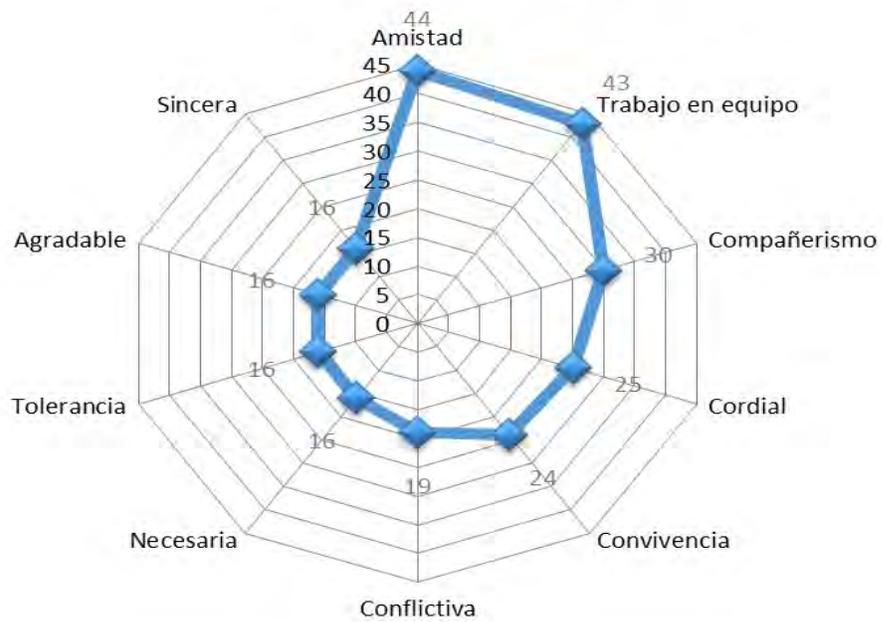


Figura 4. Distancia Semántica del estímulo Relación con los Compañeros de Trabajo.

**Distancia Semántica (DS) en forma acendente ante el estímulo:  
Relación con el superior.**

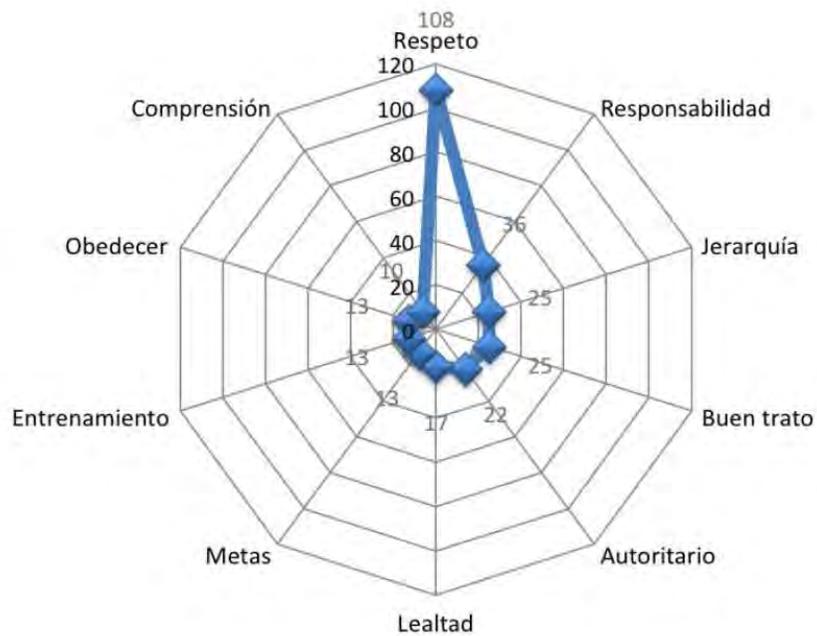


Figura 5. Distancia Semántica del estímulo Relación con el Superior.

**Distancia Semántica (DS) en forma acendente ante el  
estímulo: Comunicación.**

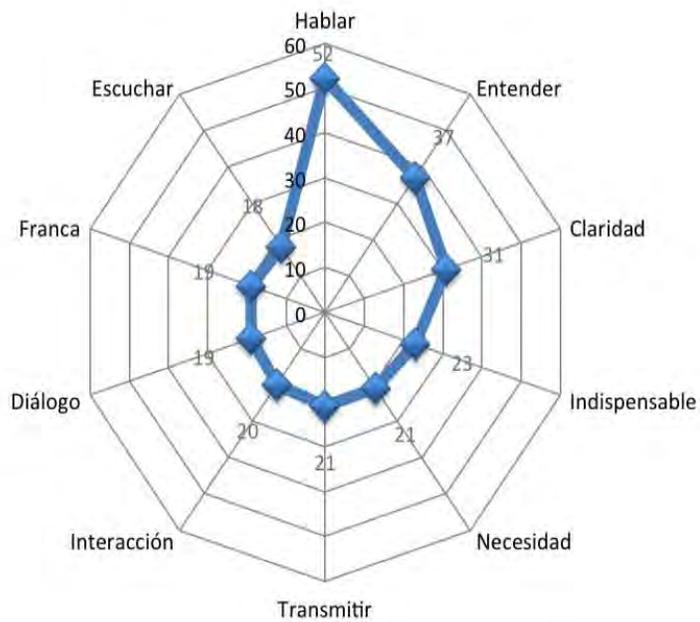


Figura 6. Distancia Semántica del estímulo Comunicación.

## 2. Escala Likert:

A partir de los resultados obtenidos en las redes semánticas y de la investigación teórica, se construyeron un total de 200 reactivos, de los cuales 100 eran culturales y 100 teóricos. Cada uno de los 5 factores contenía 40 reactivos en total, 20 teóricos con un 50% positivos y un 50% negativos, así como por 20 culturales, igualmente en 50% cada uno (ver tabla 3). Los 200 reactivos iniciales fueron sometidos a una revisión de jueces con lo cual se obtuvo la validez de contenido.

<b>Nombre del factor</b>	<b>Número de reactivos basados en redes</b>	<b>Número de reactivos basados en la teoría</b>	<b>Total de reactivos por factor</b>
<b>F1 Apoyo social</b>	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	40
<b>F2 Relación Recíproca</b>	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	40
<b>F3 Relación con Compañeros</b>	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	40
<b>F4 Relación con el Superior</b>	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	40
<b>F5 Comunicación</b>	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	20 de los cuales: 10 positivos 10 negativos	40
<b>Total</b>	100	100	<b>200 reactivos</b>

Tabla 3. Cantidad de reactivos elaborados por factor.

## 3. Evaluación interjueces:

Los 60 expertos evaluaron cada reactivo por su capacidad de medir lo que se pretendía, es decir, si cada reactivo tenía relación con la definición positiva o negativa a la que pertenecía y según fuera el caso, así como al factor que se presentaba; igualmente se evaluó su ortografía y redacción.

Con los resultados de la evaluación se realizó un análisis de frecuencias para conocer cómo se comportaron las respuestas de los expertos al analizar cada uno de los reactivos y en general cada uno de los factores. Posteriormente se realizó una comparación entre medias, es decir, la media obtenida por cada reactivo en los histogramas de la curva normal, fue contrastada con la media total del factor, con lo cual

se eliminaron aquellos reactivos que obtuvieron las puntuaciones más bajas en la evaluación interjueces, lo que dio como resultado un total de 45 reactivos eliminados (ver tabla 4).

Factor	Número de reactivos eliminados por histogramas	
	Positivos	Negativos
<b>F1 Apoyo social</b>	5 reactivos	5 reactivos
<b>F2 Relación Recíproca</b>	6 reactivos	2 reactivos
<b>F3 Relación con Compañeros</b>	5 reactivos	4 reactivos
<b>F4 Relación con el Superior</b>	7 reactivos	4 reactivos
<b>F5 Comunicación</b>	4 reactivos	3 reactivos

Tabla 4. Número de reactivos positivos y negativos eliminados por factor.

La evaluación interjueces arrojó un total de 155 reactivos, los cuales fueron ordenados aleatoriamente por medio de un sorteo, procurando así que no quedaran juntos reactivos del mismo factor. A estos se les agregaron 20 más sociodemográficos. Con lo que se obtuvo un total de 175 reactivos que conformaron la propuesta de instrumento EMRI.

Para que los participantes pudieran contestar los reactivos se elaboró un formato con 6 opciones de respuesta: Totalmente en Desacuerdo (1), En Desacuerdo (2), Medianamente en desacuerdo (3), Medianamente de Acuerdo (4), De acuerdo (5) y Totalmente de Acuerdo (6) (ver anexo 4).

Contando finalmente con los cuadernillos de reactivos y las hojas de respuesta (ver anexo 5) se realizó el piloteo de la propuesta de instrumento a un total de 109 personas, las cuales fueron seleccionadas de manera no probabilística, de sexo indistinto y con un rango de edad entre 16 y 55 años, además, todos los participantes contaban con un trabajo en el momento de la aplicación y con un mínimo de antigüedad de un año.

#### 4. Análisis con T de Student:

Una vez realizadas las 109 aplicaciones de la propuesta de instrumento, se capturaron las respuestas en el paquete estadístico SPSS versión 19. Primeramente se hizo una limpieza a la base de datos de la siguiente manera: se obtuvo la media de cada reactivo tomando en cuenta cada una de las respuestas brindadas por los participantes, posteriormente se colocó el valor de la media en los valores perdidos de cada reactivo. Una vez realizada la limpieza de datos se recodificaron los reactivos negativos para reasignar su valor original con la finalidad de tener un solo criterio de evaluación.

A continuación se agruparon los reactivos por factor en una variable distinta (SUMF1, SUMF2, SUMF3, SUMF4 Y SUMF5). Cada factor fue sumado para obtener los cuartiles correspondientes, y así se crearon 5 nuevos grupos (F1GRUPOS, F2GRUPOS, F3GRUPOS, F4GRUPOS Y F5GRUPOS), éstos fueron comparados con cada uno de los factores mediante la prueba T de Student para muestras independientes, para así realizar una discriminación de reactivos dentro del instrumento. Fueron eliminados aquellos reactivos que obtuvieron una significancia mayor a .05 (Ver tabla 5).

FACTOR	CLAVE DE LOS REACTIVOS ELIMINADOS	REACTIVO	SIGNIFICANCIA	TOTAL DE REACTIVOS ELIMINADOS POR FACTOR
<b>F1 APOYO SOCIAL</b>	R12F1TP	El interés que muestran las personas con las que trabajo mejora mi salud emocional.	<b>0.072</b>	<b>6</b>
	R35F1TP	Me es de utilidad recibir consejos de las personas con las que trabajo.	<b>0.082</b>	
	R54F1TNR	Me estresa con facilidad la falta de recursos en mi trabajo.	<b>0.898</b>	
	R98F1CNR	La falta de comprensión de las personas con las que trabajo afecta mi desempeño.	<b>0.379</b>	
	R115F1CNR	Por la falta de información me siento desorientado a la hora de realizar mis actividades laborales.	<b>0.374</b>	
	R149F1TNR	El relacionarme con las personas que trabajo me genera ansiedad.	<b>0.269</b>	
<b>F2 RELACIÓN RECÍPROCA</b>	R3F3CNR	No hay cooperación entre las personas con las que trabajo.	<b>0.097</b>	<b>7</b>
	R8F2TP	Me siento comprometido de corresponder la ayuda de las personas con las que trabajo.	<b>0.11</b>	
	R24F2TP	En mi trabajo retribuyen el esfuerzo que pongo al desempeñarme.	<b>0.054</b>	
	R63F2CP	Los beneficios en el lugar en el que trabajo son para todos por igual.	<b>0.063</b>	
	R126F2TNR	En mi lugar de trabajo los privilegios no son otorgados a todos por igual.	<b>0.137</b>	
	R142F2CNR	Los beneficios otorgados en mi trabajo son desiguales.	<b>0.059</b>	
R152F2TNR	La dedicación que pongo en mi trabajo no es retribuida.	<b>0.052</b>		

<b>F3 RELACIÓN CON LOS COMPAÑE ROS DE TRABAJO</b>	R22F3CNR	El poco compañerismo que percibo en mi trabajo me hace sentir inseguro.	<b>0.066</b>	<b>6</b>
	R30F3TNR	Las diferencias que existen entre mis compañeros de trabajo y yo dificulta nuestra relación.	<b>0.876</b>	
	R59F3CNR	Prefiero trabajar solo a hacerlo en equipo.	<b>0.791</b>	
	R84F3TP	En el trabajo prefiero rodearme de personas que compartan mis intereses.	<b>0.698</b>	
	R135F3CNR	La falta de sinceridad por parte de mis compañeros de trabajo me genera molestia.	<b>0.333</b>	
	R144F3TP	Mi trabajo es elogiado por mis compañeros.	<b>0.406</b>	
<b>RELACIÓN CON EL SUPERIOR</b>	R14F4TNR	Mi jefe no le toma importancia a mis peticiones.	<b>0.141</b>	<b>4</b>
	R31F4TNR	No tener el apoyo de mi jefe me estresa.	<b>0.381</b>	
	R92F4CP	La relación que tengo con mi superior es de respeto.	<b>0.149</b>	
	R133F4CP	Mi jefe es comprensivo conmigo.	<b>0.109</b>	
<b>COMUNIC ACIÓN</b>	R1F5CNR	A las personas con las que laboro les cuesta trabajo entender lo que les quiero decir.	<b>0.079</b>	<b>13</b>
	R20F5TNR	Los cambios en mi trabajo me toman por sorpresa debido a la falta de información.	<b>0.708</b>	
	R21F5CNR	Se me dificulta hablar con las personas con las que trabajo.	<b>0.078</b>	
	R28F5TNR	La desintegración en mi empresa es por falta de comunicación.	<b>0.118</b>	
	R33F5CP	Cuando me comunico logro que las personas entiendan el mensaje.	<b>0.057</b>	
	R37F5TP	Los mensajes escritos de las personas con las que trabajo son concretos.	<b>0.901</b>	
	R71F5TNR	Cuando recibo mensajes escritos de mi trabajo no son claros.	<b>0.934</b>	
	R81F5CNR	La expresión de ideas nuevas es innecesaria para la relación con las personas con quienes trabajo.	<b>0.324</b>	
	R91F5TNR	Evito dar información sobre mi trabajo a mis superiores.	<b>0.06</b>	
	R123F5TNR	He tenido problemas en mi trabajo por no entender adecuadamente las instrucciones.	<b>0.311</b>	
	R130F5TP	Cuando hablo con alguien en el trabajo me aseguro que entienda mi mensaje.	<b>0.053</b>	
	R131F5CP	La comunicación entre las personas con las que trabajo y yo es una necesidad.	<b>0.122</b>	
	R136F5TP	La comunicación que existe en mi empresa genera integración.	<b>.185</b>	

Tabla 5. Reactivos eliminados en la prueba T de Student por factor con una significancia mayor a 0.05.

Después de realizar la discriminación de reactivos se obtuvo la confiabilidad de cada uno de los factores por medio de un  $\alpha$  de Cronbach. Así el factor 1 Apoyo Social tiene una confiabilidad de .902, el factor 2 cuenta con una confiabilidad de .927, por su parte en el factor 3 Relación con los Compañeros de Trabajo se encontró una confiabilidad de .910, en el factor 4 Relación con el Superior se encontró una confiabilidad de .927 y finalmente el factor 5 Comunicación tiene una confiabilidad de .888 (Ver tabla 6).

<b>Factor</b>	<b>Confiabilidad por factor arrojada en el <math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>F1 Apoyo Social</b>	<b>.902</b>
<b>F2 Relación Recíproca</b>	<b>.927</b>
<b>F3 Relación con los Compañeros de Trabajo</b>	<b>.910</b>
<b>F4 Relación con el superior</b>	<b>.927</b>
<b>F5 Comunicación</b>	<b>.888</b>

Tabla 6. Confiabilidad arrojada por el  $\alpha$  de Cronbach.

Al realizar el análisis de confiabilidad, se redujo la cantidad de reactivos en cada uno de los factores, esto con el fin de aumentar la misma, quedando un total de 24 reactivos en el F1 Apoyo social, 22 reactivos en el F2 Relación Recíproca, 23 reactivos en el F3 Relación con los compañeros de trabajo, 22 reactivos en el F4 Relación con el superior y 19 reactivos en el F5 Comunicación.

Una vez obtenida la confiabilidad de cada uno de los factores, se realizó un análisis factorial a la propuesta de instrumento, esto con la finalidad de establecer su validez de constructo, obteniendo así, una varianza total que explica el 47.56%. Posteriormente se empleó el método de Rotación Varimax mediante el cual se obtuvo la matriz de componentes rotados, eligiendo de cada columna los reactivos de cada factor con valores  $\geq$  a .40.

Al realizar la Rotación Varimax, fueron eliminados otros reactivos, quedando el factor 1 Apoyo social conformado por un total de 22 reactivos, el factor 2 Relación recíproca por 16, el factor 3 Relación con los compañeros por 18 reactivos, el factor 4 Relación con el superior por 15 y finalmente el factor 5 Comunicación, quedó conformado por 13 reactivos. Dando como resultado una propuesta de instrumento EMRI con un total de 103 reactivos de los cuales: 83 pertenecen a los 5 factores establecidos y 20 son sociodemográficos (ver anexo 6).

Por último, después de eliminar todos los reactivos pertinentes, se obtuvo nuevamente la confiabilidad por factor, lo cual arrojó un  $\alpha$  de Cronbach para el factor 1 Apoyo social de .899, por su parte el factor 2 Relación recíproca de .897, mientras que el factor 3 Relación con los compañeros de trabajo de .901, el factor 4 Relación con el superior cuenta con una confiabilidad de .906, y finalmente el

factor 5 Comunicación obtuvo una confiabilidad de .851 (Ver tabla 7). Y finalmente, con este proceso se obtuvo un alfa total de confiabilidad de la propuesta de instrumento EMRI de .971.

<b>Factor</b>	<b>Confiabilidad por factor arrojada en el <math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>F1 Apoyo Social</b>	<b>.899</b>
<b>F2 Relación Recíproca</b>	<b>.897</b>
<b>F3 Relación con los Compañeros de Trabajo</b>	<b>.901</b>
<b>F4 Relación con el superior</b>	<b>.906</b>
<b>F5 Comunicación</b>	<b>.851</b>
<b>Confiabilidad total de la propuesta de instrumento EMRI</b>	<b>.971</b>

Tabla7: Confiabilidad arrojada por el  $\alpha$  de Cronbach para cada factor y confiabilidad final.

## **Discusión y conclusión**

## Discusión y conclusión

Partiendo del hecho de que las relaciones interpersonales son un factor muy importante que debe ser tomado en cuenta dentro de las organizaciones laborales y que de ellas depende en muchos casos el éxito o fracaso de la misma, se decidió realizar una propuesta de instrumento, con la finalidad de proporcionar una herramienta útil tanto para las organizaciones como para otros psicólogos que deseen conocer qué tan buenas o malas son las relaciones interpersonales dentro de una organización a través de su evaluación.

El objetivo principal de esta investigación fue desarrollar y validar la propuesta de la escala de Medición sobre Relaciones Interpersonales (EMRI) como factor psicosocial, el cual fue cumplido satisfactoriamente, ya que después de realizar las evaluaciones estadísticas pertinentes, se obtuvo una confiabilidad final de .971 en el  $\alpha$  de Cronbach, esto nos brinda la consistencia interna del instrumento. Cabe señalar que ninguno de los cinco factores analizados (apoyo social, relación recíproca, relación con los compañeros de trabajo, relación con el superior, y comunicación) dentro de las relaciones interpersonales fue eliminado, pues todos obtuvieron una confiabilidad superior a .88 en el  $\alpha$  de Cronbach, que de acuerdo con Aron y Aron (2001) la confiabilidad cercana a 0.9 nos indican que el instrumento es útil y altamente confiable. Lo cual brinda la garantía, a quien aplique este instrumento, que obtendrá datos que de verdad estén reflejando las relaciones interpersonales de la organización que sea analizada.

Por otra parte la validez de la prueba se consiguió mediante dos procedimientos, primero se generó la validez de contenido, sometiendo los reactivos de cada factor medido a una evaluación interjueces, gracias a ésta se pudo hacer una depuración de reactivos, con base en procedimientos estadísticos ya comprobados en investigaciones anteriores, así únicamente se conservaron aquellos que estaban relacionados a lo que se quería medir. Posteriormente se obtuvo la validez de constructo del instrumento, por medio de un análisis factorial aplicando a los reactivos una rotación Varimax, en esta parte del análisis se conservaron sólo aquellos reactivos que tenían una carga igual o mayor a .40, es importante recordar que este valor nos indica que la variable está estrechamente relacionada con el factor que se está midiendo, ya sea apoyo social, relaciones recíprocas, relación con los compañeros, relación con el superior o comunicación. Finalmente el instrumento obtuvo una varianza total explicada de 47.56%. Lo

anteriormente mencionado nos indica que la propuesta de instrumento realizada permite medir las relaciones interpersonales dentro de una organización, de forma efectiva.

Los datos obtenidos en el análisis estadístico, muestran la calidad de la propuesta del instrumento de medición, es decir, que todo el procedimiento fue hecho de manera adecuada, siguiendo cada uno de los pasos estadísticamente requeridos y que han sido comprobados en otras investigaciones en las que se han desarrollado instrumentos de medición, y con ello se demostró que además de tocar un tema de gran relevancia para las organizaciones laborales, como lo son las relaciones interpersonales, tiene una gran confiabilidad y validez.

Los datos arrojados en esta investigación reafirman la importancia de los cinco factores analizados en la propuesta de instrumento EMRI dentro de las relaciones interpersonales, lo cual concuerda con lo encontrado por Pozo et al. (2005), quien señala la importancia de factores tales como la relación con los compañeros de trabajo, la relación recíproca, la relación con el superior y el apoyo social dentro de la organización y hallaron que los individuos que perciben recibir apoyo de sus jefes y compañeros y que están dispuestos a brindar ayuda tanto a unos como a otros dicen sentirse más satisfechos en su empleo, reafirmando así el papel relevante que juegan en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Aunado a ello, Pozo et al. (2005), hacen mención sobre la influencia de la reciprocidad en las relaciones laborales, ya que la recepción de ayuda del superior puede reducir la autoestima si el apoyo no es recíproco, generando sentimientos de dependencia, incompetencia e inseguridad, mientras que los intercambios recíprocos del apoyo no muestran daños en la autoestima de los trabajadores.

Por otra parte, se han mostrado que el apoyo de los compañeros es relevante ante condiciones de trabajo tanto favorables como desfavorables, pues los colegas suelen ser la fuente de recursos más importante en situaciones de alegría, pero también en contextos conflictivos, ya que son los primeros a los que se recurre cuando se necesitan alguna información, consejo, apoyo emocional en situaciones de conflicto, o bien, ayuda instrumental en la realización de tareas, (Pozo et al., 2005).

En cuanto a la comunicación, se puede señalar que es el proceso más importante que se da en cualquier situación de relación interpersonal, toda conducta en una relación es una comunicación y es imposible no comunicar. La comunicación interna tiene un gran valor como herramienta de gestión para cualquier organización; con lo que se resalta el hecho de que mantener una buena comunicación lleva a tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, ya sean subordinados, pares o superiores, influye

para el buen funcionamiento al interior de la organización, (Jaen et al., 2006; Watzlawick et al., 1967). Es por ello que en la propuesta de instrumento desarrollada en la presente investigación fueron evaluados estos factores dentro de las relaciones interpersonales.

Se tiene claro que para que esta propuesta de instrumento sea considerada como un instrumento, terminado tiene que ser sometida a una evaluación confirmatoria que reafirme los datos obtenidos, sin embargo, se debe resaltar que la propuesta presentada cuenta con la confiabilidad y validez suficientes para ser aplicada a una población con características similares a las presentadas en esta investigación y puede dar como resultado un panorama general de las relaciones interpersonales de la población evaluada. Así mismo, de acuerdo a la metodología empleada, no sólo se obtuvo la validez, sino que además, es posible decir que el método es sólido, pues el análisis factorial lo sustenta ampliamente.

Dado que es inevitable que se los empleados en una organización se relacionen entre ellos, este instrumento permite describir estas interacciones, haciendo ver cómo percibe el trabajador el entorno en el que se desenvuelve, lo cual trae consecuencias ya sean positivas o negativas para la organización; el conocimiento de estas características, permitirá tomar medidas específicas para ésta.

Generalmente, las organizaciones informales no son contempladas dentro de un organigrama como tal, sin embargo son las que tienen un mayor impacto en el desempeño de los trabajadores, por lo cual, la propuesta de este instrumento se enfoca en el estudio de las relaciones informales, además de las formales, por medio de la interacción entre compañeros de trabajo.

Diversos autores han tomado en cuenta los factores que pertenecen a las relaciones interpersonales como un tema importante y determinante en las organizaciones laborales, sin embargo, tanto en Latinoamérica como en México, los avances sobre el estudio de los factores psicosociales y principalmente de las relaciones interpersonales, son aún muy limitados y la poca investigación que se realiza es mayormente con el uso de pruebas extranjeras que eluden las características culturales propias del trabajador mexicano. Con lo anteriormente mencionado, se hace notar que una ventaja de este instrumento, es que está pensado, diseñado y validado para la población mexicana, particularmente para el trabajador mexicano y su contexto particular, es decir, está ideado y hecho a la medida para a población mexicana. Su principal fin es medir si las relaciones interpersonales dentro de una organización son positivas o negativas, tomando en cuenta únicamente características tales como que estén laborando, cuenten con compañeros de trabajo y un superior.

Además de lo ya mencionado, es importante destacar que el formato de la prueba garantiza que la información recolectada se manejará de forma anónima y confidencial, con lo que se busca reducir la deseabilidad social de las personas que la respondan, pues se explica que no se dará ningún dato personal que identifique al trabajador (ver anexo 6). Esto contribuye a poder obtener datos concisos y verdaderos, dando como resultado un panorama más certero de las relaciones que se efectúan en dicha organización.

Una vez que se tenga conocimiento de los datos y las evaluaciones del estado en el que se encuentran las relaciones interpersonales dentro de una organización específica, obtenidos a través de este instrumento, es posible realizar una detección de necesidades para conocer cuáles son las principales carencias o debilidades que deben ser atendidas, y así posteriormente, desarrollar un procedimiento que permita efectuar una intervención y proceder a la corrección en caso de ser necesaria, haciendo sugerencias y creando estrategias que permitan mejorar la situación dentro del ámbito evaluado, la calidad de vida de los empleados y de la organización misma.

Con este trabajo, se abre una propuesta de tema para futuras investigaciones, en las que se sugiere trabajar con las variables sociodemográficas realizando pruebas para saber cómo afectan éstas a las relaciones interpersonales, así mismo se exhorta a que se realice la aplicación del instrumento a una población mayor, para lograr así el análisis confirmatorio y obtener la prueba final que pueda aplicarse en diversos campos organizacionales, no obstante, esta propuesta de instrumento sigue siendo útil y confiable para la población en la que se aplicó, es decir, hombres y mujeres, cuyas edades oscilaban entre los 16 y 55 años y que contaban con un trabajo en el momento de la aplicación.

Al realizar este estudio también se encontraron algunas limitaciones, una de ellas fue la cantidad de reactivos con los que cuenta la propuesta de instrumento EMRI, ya que en repetidas ocasiones se recibieron observaciones de los participantes respecto al tamaño de la misma, considerándola muy extensa y hasta en cierto momento repetitiva.

Otra limitante que se encontró en este estudio, fue el hecho de no contar con una muestra suficientemente representativa al ser realizado, por lo cual se recomienda, además de aumentar el tamaño de la población, tomar en cuenta participantes no únicamente del Distrito Federal, sino de otras partes de la República Mexicana de ser posible.

Con el presente trabajo se espera contribuir al campo de la psicología y su investigación, al hacer la aportación de una propuesta de instrumento, la cual es una herramienta útil, altamente confiable, diseñada para la población mexicana y que apoyará en la medición de las relaciones interpersonales en la organización laboral.

## Referencias

## Referencias

- Abad, F., Garrido, J., Olea, J. y Ponsoda, V. (2006). *Introducción a la psicometría*. Madrid: Universidad Autónoma. Disponible en:  
[http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/investigacion/file.php/39/ARCHIVOS\\_2010/PDF/IntPsicometria\\_aristidesvara\\_1\\_.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/investigacion/file.php/39/ARCHIVOS_2010/PDF/IntPsicometria_aristidesvara_1_.pdf).
- Alcover, C., Martínez, D. y Rodríguez, F. (2004). *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: UNED.
- Aragón, L. y Silva, A. (2002). *Fundamentos teóricos de la Evaluación Psicológica*. México: Pax.
- Aranda, C. y Pando, M. (2006). *Apoyo Social Laboral y Extra laboral en los médicos familiares que laboran para dos instituciones de salud en Guadalajara, México*. Revista de Chile, Salud pública. 10 (2), 85-92.
- Argyle, M. Sydney E. Y Brown, M. (1973). *Skills with people: a guide for managers*. Londres: Hutchinson.
- Arias, B. (2008). *Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS*. Seminario de actualización de investigación sobre discapacidad SAID. Universidad de Valladolid.
- Arias, M. (2007). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños*. Enfermería en Costa Rica. 28 (1). Disponible en: <http://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>.
- Aron, A. y Aron, E. (2001). *Estadística para psicología*. Buenos Aires: Pearson Education
- Barrón, A. y Sánchez, E. (2005). *Estructura Social, Apoyo Social y Salud Mental*. Psicothema 2001. 13 (1), 17-23.
- Olague y Peña, (2013).

- Benitez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2011). *El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España*. Revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. 32 (1), 69-81.
- Bisquerra, R. (1987). *Introducción a la estadística aplicada a la investigación educativa: un enfoque informático con los paquetes BMDP y SPSS*. Barcelona: Promociones y publicaciones universitarias
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: guía práctica*. Barcelona: CEAC.
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brough, P. y Williams, J. (2007). *Managing occupational stress in a highrisk industry: Measuring the job demands of correctional officers*. Criminal Justice and Behavior. 34 (4), 555-567.
- Brown, F. (1980). *Principios de la medición en Psicología y Educación*. México: El Manual Moderno.
- Buendía, J. (2010). *El impacto Psicológico del Desempleo*. Murcia: Editum.
- Cantera, F. y Yáñez, J. (2008). *Aportaciones del liderazgo positivo (II)*. Trabajar en el siglo XXI: reciprocidad y satisfacción. Capital Humano. 221 (1), 40-48.
- Carrasco, J. (2004) *Estrategias de aprendizaje: para aprender más y mejor*. España: Rialp.
- Castro, R., Campero, L. y Hernández, B. (1997). *La investigación sobre apoyo social en salud: situación actual y nuevos desafíos*. Rev. Saúde pública. 31 (4), 425-435.
- Coch, L. y French, J. (1948). *Overcoming resistance to change*. Human. Relations. 4 (1), 512-532.
- Cozby, P. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Dasi, F. y Martínez R. (2000). *Comunicación y negociación comercial*. Madrid: ESIC. 3ra Edic.
- Olague y Peña, (2013).

- Davis, K. y Newstrom, J. (1989). *Human Behavior at Work*. New York: Mc-graw Hill.
- Díaz, F., Fuentes, F., Martín, M. y Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España: Ideas Propias.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Editorial Club Universitario.
- Ferrán, M. (2001). *SPSS para Windows: análisis estadístico*. Madrid: Mc Graw Hill
- García, A. (2008). *La percepción de control en la salud y bienestar laboral: desarrollo de un modelo psicosocial*. En *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- García, M. (1996). *Comunicación y relaciones interpersonales*. *Revista Tendencia Pedagógicas*, (02) 11-17. Disponible en: [http://www.tendenciaspedagogicas.com/revista\\_numero.asp?\\_numero=02](http://www.tendenciaspedagogicas.com/revista_numero.asp?_numero=02)
- García, M., Luceño, L., Jaén, M., y Rubio, S. (2007). *Relación entre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore, y la salud laboral deficiente*. *Psicothema*. 19 (1), 95-101.
- García, R. F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Garrido, A. (2006). *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona: UOC
- Geoffrey L. (2007). *Aristóteles*. Argentina: Editorial Prometeo.
- Gojman, S. (1973). *Atracción Interpersonal*. México: Trillas.
- Gordon, J. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guillen, C. y Guil R. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Olague y Peña, (2013).

Hernández P. M. (2006). *Identidad y grupos sociales. Las relaciones interpersonales en la red. III Congreso Online – Observatorio para la Cibersociedad*. Fundación Observatoria para la sociedad de la Información de Cataluña FOBSIC. Disponible en: <http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?id=965>.

Hernández, R., Fernández., C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill- Interamericana. 4ta. Edición.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, INSHT, (1997). *II Encuesta nacional de condiciones de trabajo*. Barcelona: INSHT.

Jaen, M., Luceño, L., Martín, J. y Rubio, S. (2006). *La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones*. EduPsykhé. 5 (1), 3-31.

Johansen, O. (1982). *Autonomía de la empresa, una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Limusa.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. México: Mc Graw Hill.

Kram, K. e Isabella, L. (1985). *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development*. Academy of Management Journal. 28 (1), 110.

Kimble, C., Hirt, E., Díaz, R., Hosch, H., Lucker, W. y Zárata, M. (2002). *Psicología social de las Américas*. México: Pearson Educación.

Kingston, N. y Stocking, M. (1986). *Psychometric issue in IRT-based test construction*. Comunicación presentada en la reunión de la APA, Washington.

Köhler, H. y Martí, A. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta.

Kossen S. (1995). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. México: Editorial ARLA.

- Lee, D. (2007). *Just how serious is the problem facts and figures about street in the workplace*. Disponible en: <http://www.humannatureatwork.com/serious.htm>.
- Leguizamón, S. (2005) *Trabajo y producción de la pobreza en Latinoamérica y el Caribe: estructuras, discursos y actores*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO. Disponible en: [http://www.academia.edu/277094/Relaciones\\_De\\_Reciprocidad\\_En\\_El\\_Trabajo\\_Una\\_Estrategia\\_Para\\_Los\\_Mas\\_Pobres](http://www.academia.edu/277094/Relaciones_De_Reciprocidad_En_El_Trabajo_Una_Estrategia_Para_Los_Mas_Pobres).
- Llacuna, J. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. 20ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Disponible en: <http://www.insht.es>.
- Lomnitz, C. (2005). *Sobre reciprocidad negativa*. Revista Antropología social. 14 (1), 331-339.
- López, A. (2007). *El trabajo en equipo del profesorado: 14 ideas clave*. España: Grao.
- López, B. y Osca A. (2011). *El papel del modelo Demandas-Control-Apoyo en la salud de trabajadores de la construcción*. Psicothema. 23 (1), 119-125.
- Mahía, R. (2002). *Redes de información y análisis de datos. Análisis Factorial*. España: Universidad de Valladolid.
- Martín, F. y Pérez, J. (1997). *Factores psicosociales: Metodología de Evaluación*. 13ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Disponible en: <http://www.insht.es>.
- Martínez, A. (1995). *Psicometría: teoría de los Test Psicológicos y Educativos*. Madrid: Síntesis.
- Martínez, A. (1993). *Sociología de las Organizaciones*. México: Mc Gaw-Hill.

- Martos, F., Crespo, T., Carrillo, C., Guerrero, J., Fernández, L., Martínez, M., Santos, M., Albero, J., Peña, J., Desongles, J. y Ponce, E. (2006). *Acceso a la condición de personal Estatutario*. Sevilla: Mad.
- Matud, P., Carballeira, M., López, M., Marrero R. e Ibáñez I. (2002). Apoyo social y salud: un análisis de género. *Salud mental*. 25 (2), 32-37.
- Millán, R. y Gordón, S. (2004). Capital social, una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista mexicana de sociología*. 66 (4), 714.
- Miller, G. y Steinberg, M. (1975). *Between People. New analysis of interpersonal communication*. Chicago: Science Research Associates.
- Munné F. (1995). *La interacción social, teorías y ámbitos*. Barcelona: Editorial PPU.
- Monjas, M. (1999). *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar (PEHIS)*. Madrid: CEPE
- Muñiz, J. (1996). *Psicometría*. España: Universitarias.
- Musitu, G. y Cava, M. (2003). *El rol del apoyo social en el ajuste de los adolescentes*. *Intervención psicosocial*. 12 (2), 179-192.
- Ontoria, A., Gómez J. y Molina A. (1999). *Potenciar la capacidad de aprender y pensar: Modelos mentales y técnicas*. España: Narcea. 2da Edic.
- Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud. (1984). *Factores Psicosociales en el trabajo: Naturaleza, Incidencia y Prevención*. Informe del comité mixto OIT-OMS de medicina del trabajo. Colombia: novena reunión de Ginebra. Editorial Alfaomega.
- Payne R. y Cooper C. (1968). *Grupos de trabajo en organizaciones*. México: Limusa.

- Pérez, J. y Martín, F. (1997). *El Apoyo Social*. 13ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Disponible en <http://www.insht.es>.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa*. Barcelona: Editores técnicos Asociados, S.A.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC. 4ta. Edición.
- Pozo, C., Alonso, E., Hernández, S., Martos, M. (2005). *Determinantes de la Satisfacción Laboral en el Trabajo de la Administración Pública: El valor de las Relaciones Interpersonales en el Lugar de trabajo*. *Ansiedad y Estrés*. 11(2-3), 247-264.
- Prieto M., Illán N. y Arnáiz P. (1995). *Programas para el desarrollo de habilidades sociales*. En: Molina S. Bases Psicopedagógicas de la Educación Especial. Alcoy: Marfil.
- Reidl, L. (2005). *Celos y envidias: emociones humanas*. México: UNAM.
- Reyes Lagunes, I. (1993). *Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos*. *Revista de Psicología social y personalidad*. 11 (1), 81-97.
- Rizo G. M. (2005). *La Psicología Social y la Sociología Fenomenológica. Apuntes teóricos para la exploración de la dimensión comunicológica de la interacción*. *Revista Global Media Journal Edición Iberoamericana*, 2(3), 19-33. Disponible en: [http://gmje.mty.itesm.mx/articulos3/articulo\\_4.html](http://gmje.mty.itesm.mx/articulos3/articulo_4.html).
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, S. y Enrique, H. (Sin año). *Validación argentina del cuestionario MOS de apoyo social percibido*. Argentina: CIIPME-CONICET.

- Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de investigación educativa: Procedimientos para su diseño y validación*. Barquisimeto: Ediciones CIDEG, C. A.
- Sauter, S., Murphy, L., Hurrell, J. y Levi, L. (2007). *Factores psicosociales de Organización*. Enciclopedia de la O.I.T. Vol. II.
- Seashore, S. (1954). *Group cohesiveness in the industrial workgroup*. Survey Research Center: University of Michigan.
- Stewart, J. y D' Angelo G. (1975). *Together: Communicating Interpersonally*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Tannenbaum, A. (1968). *Psicología de la Organización Laboral*. México: CECSA.
- Uricoechea, F. (2002). *División del trabajo y organización social: una perspectiva sociológica*. México: Norma.
- Valdez, J. (1991). *Las redes semánticas naturales, usos y aplicaciones en psicología social*. México: UNAM.
- Vega M. (1998). *Proceso de socialización y compromiso con la empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Vera, J., Pimentel C., y Batista, F. (2005). *Redes semánticas: aspectos teóricos, técnicos, metodológicos y analíticos*. Ra Ximahi, Revista de la Sociedad, cultura y desarrollo sustentable. 03 (1), 439-451.
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton.



## Anexo 1. Formato de Redes Semánticas.

Sexo:  Hombre  Mujer Edad: \_\_\_\_\_ años

### Escolaridad:

Primaria  Secundaria  Bachillerato  Licenciatura  
 Posgrado

### Sector al que pertenece la organización en la que actualmente trabaja:

Público  Privado

### Giro al que se dedica la organización en la que actualmente trabaja:

Producción  Comercialización  Servicios  
 Otra Especifique cual: \_\_\_\_\_

### Tipo de contrato:

Honorarios  Tiempo determinado  
 Obra determinada  Tiempo indeterminado

### Tipo de Puesto:

Operativo  Medio  Ejecutivo  
 Otro Especifique cual: \_\_\_\_\_

¿Cuál es su antigüedad en la organización en la que actualmente labora?

\_\_\_\_\_

¿Cuántas horas trabaja al día? \_\_\_\_\_

A continuación se presentan una serie de palabras y/o frases.

**Paso 1:** Escriba las primeras cinco palabras que vengan a su mente relacionadas al concepto que se le presenta.

**Paso 2:** Posteriormente ordénelas de acuerdo al grado de importancia, siendo **1** el que más relación o importancia tiene y **5** el que menos importancia tiene.

### Ejemplo:

<b><u>Manzana.</u></b>		
<b>Paso 1.</b>	<b>Paso 2.</b>	
Fruta	Fruta	<input type="text" value="2"/>
Dulce	Dulce	<input type="text" value="4"/>
Roja	Roja	<input type="text" value="1"/>
Nutritiva	Nutritiva	<input type="text" value="5"/>
Redonda	Redonda	<input type="text" value="3"/>

En el ejemplo de “**Manzana**” podemos ver que las palabras relacionadas fueron: Fruta, Dulce, Roja, Nutritiva y Redonda. Siendo **Roja** la que más tuvo relación para la persona que contestó, ya que fue marcada **con el número 1** y **Nutritiva** la que menos relación tuvo por lo que se le asignó **el número 5**.

## Anexo 1. Formato de Redes Semánticas.

A continuación se presentan una serie de palabras y/o frases.

**Paso 1:** Escriba las primeras cinco palabras que vengan a su mente relacionadas al concepto que se le presenta.

**Paso 2:** Posteriormente ordénelas de acuerdo al grado de importancia, siendo **1** el que más relación o importancia tiene y **5** el que menos importancia tiene.

### Apoyo Social

_____	<input type="checkbox"/>

### Relación Recíproca

_____	<input type="checkbox"/>

### Relación con los compañeros de trabajo

_____	<input type="checkbox"/>

### Comunicación

_____	<input type="checkbox"/>

### Relación con el superior

_____	<input type="checkbox"/>

**¡¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

## Anexo 2. Banco de reactivos.

Clave	Reactivo
R1F1T+	Las personas con las que trabajo comparten la información necesaria para nuestras labores.
R2F1T+	Me es de utilidad recibir consejos de las personas con las que trabajo.
R3F1T+	Cuando siento estrés las personas en mi trabajo me ayudan a tranquilizarme.
R4F1T+	El interés de las personas con las que trabajo mejora mi salud emocional.
R5F1T+	Me siento estable al recibir apoyo de las personas con las que trabajo.
R6F1T+	Me siento aceptado por las personas con las que trabajo.
R7F1T+	Las personas con las que trabajo me ayudan a controlar mi estrés.
R8F1T+	El respaldo de las personas con las que trabajo me genera tranquilidad.
R9F1T+	Me gusta ir a laborar por el ambiente generado en mi trabajo.
R10F1T+	Estoy orgulloso de pertenecer a mi grupo laboral.
R11F1C (ayuda) +	En situaciones difíciles recibo ayuda de las personas con quienes trabajo.
R12F1C (orientación) +	Recibo la orientación necesaria de las personas que me rodean en el trabajo.
R13F1C (solidaridad) +	En mi lugar de trabajo se percibe un ambiente de solidaridad.
R14F1C(comprensión)+	La gente que me rodea comprende la presión de mi trabajo.
R15F1C (bienestar) +	Las personas con las que trabajo me generan bienestar emocional.
R16F1C (Motivación) +	Me hace sentir motivado el relacionarme con las personas que trabajo.
R17F1C (satisfacción) +	Me hace sentir satisfecho las relaciones que mantengo en mi lugar de trabajo.
R18F1C (grupo) +	Me siento parte del grupo laboral al que pertenezco.
R19F1C (relación) +	La relación que tengo con las personas de mi trabajo me da seguridad.
R20F1C (Familia) +	El contacto con las personas mi trabajo me hace sentir como en familia.
R22F1T -	Tengo cuidado con las personas que me dan consejos en el trabajo.
R23F1T -	Me estresan las personas con las que trabajo.
R24F1T -	A las personas con las que trabajo no les importa lo que me pase.
R25F1T -	Me siento tenso con el apoyo que me dan las personas con las que trabajo.
R26F1T -	Las personas con las que trabajo me hacen sentir aislado.
R27F1T -	Me estresa con facilidad la situación en el trabajo.
R28F1T -	El relacionarse con las personas que trabajo me genera ansiedad.
R29F1T -	El ambiente que generan las personas con las que trabajo evita que vaya a laborar.
R30F1T -	Me desagrada mi grupo laboral.
R31F1C (ayuda) -	La ayuda que recibo en mi equipo de trabajo es insuficiente.
R32F1C (orientación) -	Me siento desorientado a la hora de realizar mis actividades laborales.
R33F1C (solidaridad) -	Las personas con las que trabajo son egoístas.
R34F1C(comprensión) -	La falta de comprensión de las personas con las que trabajo afecta mi desempeño.
R35F1C (bienestar) -	Convivir con las personas dentro de mi trabajo me genera malestar.

R36F1C ( <b>Motivación</b> ) -	Las personas con las que trabajo me desmotivan al realizar mis labores.
R37F1C ( <b>satisfacción</b> ) -	Estoy insatisfecho con el apoyo que tengo de mis compañeros de trabajo.
R38F1C ( <b>grupo</b> ) -	En mi trabajo me siento excluido del grupo.
R39F1C ( <b>relación</b> ) -	La mala relación con las personas de mi trabajo me produce inseguridad.
R40F1C ( <b>familia</b> ) -	Las personas con quienes trabajo no me proporcionan un ambiente familiar.
R41F2T +	Siento obligación de corresponder la ayuda de las personas con las que trabajo.
R42F2T +	Espero que las personas con las que trabajo me regresen los favores que les otorgo.
R43F2T +	En mi trabajo retribuyen el esfuerzo que pongo al desempeñarme.
R44F2T +	Recibo lo mismo que doy de las personas con las que trabajo.
R45F2T +	En mi trabajo las personas obtienen privilegios sin dar nada a cambio.
R46F2T +	En mi trabajo se busca las mismas posibilidades para todos los trabajadores.
R47F2T +	En mi trabajo realizamos aportaciones por igual que mejoran el desempeño.
R48F2T +	Aun a largo plazo las personas con las que trabajo corresponden mis favores.
R49F2T +	Es necesario que mi empresa me retribuya lo que hago por ella.
R50F2T +	Mi empresa me da la misma importancia que yo le doy a ella.
R51F2C ( <b>igualdad</b> ) +	En mi grupo de trabajo se siente un ambiente de igualdad entre todos.
R52F2C ( <b>confianza</b> ) +	Confío en que las personas con las que trabajo me devolverán los favores.
R53F2C ( <b>corresponder</b> ) +	Las buenas acciones en mi trabajo son correspondidas de la misma forma.
R54F2C ( <b>honestidad</b> ) +	Soy honesto con quienes trabajo porque ellos lo son conmigo.
R55F2C ( <b>cooperación</b> ) +	Las personas con las que trabajo cooperamos mutuamente.
R56F2C ( <b>acuerdo</b> ) +	Los acuerdos son importantes en mi trabajo para la toma de decisiones.
R57F2C ( <b>beneficios</b> ) +	Los beneficios en el lugar en el que trabajo son para todos por igual.
R58F2C ( <b>equilibrio</b> ) +	Las actividades que desempeñamos mis compañeros y yo están equilibradas.
R59F2C ( <b>amabilidad</b> ) +	Mis compañeros de trabajo son amables cuando yo lo soy.
R60F2C ( <b>simpatía</b> ) +	En el trabajo se percibe un ambiente de simpatía entre unos y otros.
R61F2T -	Evito corresponder a las personas con las que trabajo aunque me ayuden.
R62F2T -	Brindo ayuda a las personas con las que trabajo sin esperar nada a cambio.
R63F2T -	Mi dedicación en el trabajo es ignorada.
R64F2T -	Las personas con las que trabajo no me dan lo mismo que yo les brindo.
R65F2T -	Aunque me esfuerce más en mi trabajo no recibo privilegios.
R66F2T -	Las personas con las que trabajo sólo buscan un beneficio propio.
R67F2T -	Las aportaciones de conocimientos en mi trabajo no se realizan de forma mutua.
R68F2T -	Las personas con las que trabajo jamás corresponden mis favores.
R69F2T -	No siento necesario el reconocimiento de la empresa por mi trabajo.
R70F2T -	Le doy más importancia a mi empresa de lo que ellos se preocupan por mí.
R71F2C ( <b>igualdad</b> ) -	Es desigual el trato que obtengo de mis compañeros, al que yo les brindo.

R72F2C ( <b>confianza</b> ) -	Desconfío de las personas con las que trabajo por eso no les hago favores.
R73F2C ( <b>corresponder</b> ) -	Siento que mis acciones no son correspondidas por las personas con las que trabajo.
R74F2C ( <b>honestidad</b> ) -	Aunque soy honesto con las personas que trabajo ellas no lo son conmigo.
R75F2C ( <b>cooperación</b> ) -	No existe cooperación entre las personas con las que trabajo.
R76F2C ( <b>acuerdo</b> ) -	En el lugar donde trabajo los acuerdos no son importantes.
R77F2C ( <b>beneficios</b> ) -	Los beneficios otorgados en mi trabajo son desiguales.
R78F2C ( <b>equilibrio</b> ) -	En el lugar en el que trabajo las tareas son desequilibradas
R79F2C ( <b>amabilidad</b> ) -	Aunque soy amable con las personas con las que trabajo no recibo el mismo trato.
R80F2C ( <b>simpatía</b> ) -	El personal con el que laboro es antipático conmigo.
R81F3T +	Mi trabajo es mejor cuando colaboro con mis compañeros.
R82F3T +	Mis compañeros me hacen sentir indispensable en el trabajo.
R83F3T +	Puedo hablar de cuestiones personales con mis compañeros de trabajo.
R84F3T +	Mi productividad disminuye por la mala relación con mis compañeros de trabajo.
R85F3T +	Me siento comprendido por mis compañeros al realizar mi trabajo
R86F3T +	Mis compañeros de trabajo se burlan de mí constantemente.
R87F3T +	Existen constantes desacuerdos entre mis compañeros de trabajo y yo.
R88F3T +	En el trabajo prefiero rodearme de personas que comparten mis intereses.
R89F3T +	Mis compañeros de trabajo hablan con indirectas sobre mí.
R90F3T +	Mis compañeros en el trabajo me intimidan.
R91F3C ( <b>amistad</b> ) +	Considero como amigos a mis compañeros de trabajo.
R92F3C ( <b>trabajo en equipo</b> ) +	Mis compañeros facilitan el trabajo en equipo.
R93F3C ( <b>compañerismo</b> ) +	En mi ambiente laboral existe una relación de compañerismo.
R94F3C ( <b>cordial</b> ) +	Mis compañeros de trabajo y yo mantenemos una relación cordial.
R95F3C ( <b>convivencia</b> ) +	Me gusta la convivencia que tengo con mis compañeros de trabajo.
R96F3C ( <b>conflictiva</b> ) +	Me genera conflicto relacionarme con mis compañeros de trabajo.
R97F3C ( <b>necesaria</b> ) +	La relación con mis compañeros de trabajo es necesaria.
R98F3C ( <b>tolerancia</b> ) +	Soy tolerante con las ideas de mis compañeros de trabajo.
R99F3C ( <b>agradable</b> ) +	Es agradable el tiempo que paso con mis compañeros de trabajo.
R100F3C ( <b>sincera</b> ) +	En mi trabajo recibo muestras de sinceridad por parte de mis compañeros.
R101F3T -	Mis compañeros sabotean mi trabajo.
R102F3T -	Me siento ignorado por mis compañeros de trabajo.
R103F3T -	No hablo de mis problemas personales con mis compañeros de trabajo.
R104F3T -	La relación con mis compañeros de trabajo incrementa mi productividad.

R105F3T -	En mi empresa mis compañeros menosprecian mi trabajo.
R106F3T -	Soy elogiado por mis compañeros de trabajo.
R107F3T -	Logro llegar a acuerdos con mis compañeros de trabajo.
R108F3T -	En mi trabajo no encuentro personas que compartan mis intereses
R109F3T -	Cuando hay un mal entendido conmigo mis compañeros de trabajo acuden a mí.
R110F3T -	Mis compañeros de trabajo me alientan a seguir adelante.
R111F3C ( <b>amistad</b> ) -	Mis compañeros de trabajo no se relacionan amistosamente.
R112F3C ( <b>trabajo en equipo</b> ) -	Prefiero trabajar solo a hacerlo en equipo.
R113F3C ( <b>compañerismo</b> ) -	El poco compañerismo que percibo en mi trabajo me hace sentir inseguro.
R114F3C( <b>cordial</b> ) -	Mis compañeros de trabajo son poco cordiales al relacionarse conmigo.
R115F3C ( <b>convivencia</b> ) -	Evito convivir con mis compañeros de trabajo.
R116F3C ( <b>conflictiva</b> ) -	Los conflictos entre mis compañeros y yo son solucionados.
R117F3C ( <b>necesaria</b> ) -	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son innecesarias para mi desempeño.
R118F3C ( <b>tolerancia</b> ) -	Mis compañeros de trabajo son intolerantes conmigo.
R119F3C ( <b>agradable</b> ) -	Suelo tener relaciones desagradables con mis compañeros de trabajo.
R120F3C ( <b>sincera</b> ) -	La falta de sinceridad por parte de mis compañeros de trabajo me genera molestia.
R121F4T +	Mi jefe me trata como una persona con dignidad propia.
R122F4T +	Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias.
R123F4 +	Mi jefe se preocupa por mi bienestar.
R124F4T +	Me siento apreciado por mi jefe.
R125F4T +	Mi jefe aporta soluciones para resolver los conflictos en el trabajo.
R126F4T +	Mi jefe facilita la relación entre compañeros de trabajo.
R127F4T +	La autoridad de mi jefe me permite conocer los límites de la organización.
R128F4T +	Mi jefe me transmite una actitud positiva
R129F4T +	El apoyo de mi jefe disminuye mi estrés.
R130F4T+	Mi jefe hace un balance en la asignación del trabajo.
R131F4C ( <b>respeto</b> ) +	La relación que tengo con mi superior es de respeto.
R132F4C ( <b>responsabilidad</b> ) +	Mi jefe afronta la responsabilidad de su cargo adecuadamente.
R133F4C ( <b>jerarquía</b> ) +	Mi jefe hace buen uso de su jerarquía en el trabajo.
R134F4C( <b>buen trato</b> )+	El buen trato de mi jefe me hace sentir a gusto.
R135F4C ( <b>autoritario</b> ) +	Las instrucciones que recibo de mi jefe son autoritarias.
R136F4C ( <b>lealtad</b> ) +	Mantengo una relación de lealtad con mis superiores
R137F4C ( <b>metas</b> ) +	Gracias a mi jefe logro las metas establecidas.

R138F4C ( <b>entrenamiento</b> ) +	Si necesito algún tipo de entrenamiento me es brindado por mi jefe.
R139F4C ( <b>obedecer</b> ) +	Obedezco todas las instrucciones que mi jefe me da.
R140F4C ( <b>comprensión</b> ) +	Mi jefe es comprensivo conmigo.
R141F4T -	Mi jefe desacredita mis derechos como trabajador.
R142F4T -	Mi jefe no le toma importancia a mis peticiones.
R143F4T -	Mi salud es un tema sin importancia para mi jefe.
R144F4T -	La actitud de mi jefe me hace sentir despreciado.
R145F4T -	La desorganización en mi trabajo es causa de mi jefe.
R146F4T -	Mi jefe impide las relaciones entre los trabajadores.
R147F4T -	La mala autoridad de mi jefe origina problemas en la organización
R148F4T -	La actitud negativa en el trabajo es generada por mi jefe.
R149F4T -	No tener el apoyo de mi jefe me estresa.
R150F4T -	Mi jefe me asigna trabajo que no me corresponde.
R151F4C ( <b>respeto</b> ) -	Mi jefe se dirige a mí de forma irrespetuosa.
R152F4C ( <b>responsabilidad</b> ) -	Mi jefe no sabe manejar la responsabilidad de su cargo.
R153F4C ( <b>jerarquía</b> ) -	En mi trabajo no se respeta la jerarquía del jefe.
R154F4C ( <b>buen trato</b> ) -	Prefiero mantenerme lejos de mi jefe por el mal trato que me da.
R155F4C ( <b>autoritario</b> ) -	Mi jefe evita ser autoritario.
R156F4C ( <b>lealtad</b> ) -	Mi jefe es desleal con sus empleados.
R157F4C ( <b>metas</b> ) -	Mi jefe no me impulsa a cumplir las metas.
R158F4C ( <b>entrenamiento</b> ) -	Mi jefe se niega a brindarme entrenamiento alguno.
R159F4C ( <b>obedecer</b> ) -	Soy desobediente con las instrucciones dadas por mi jefe.
R160F4C ( <b>comprensión</b> ) -	Mi jefe se muestra incomprensible cuando cometo algún error en mi trabajo.
R161F5T +	Cuando recibo instrucciones en mi trabajo la información es completa.
R162F5T +	Cuando hablo con alguien en el trabajo me aseguro que entienda mi mensaje.
R163F5 +	En mi trabajo tengo la confianza de informar todo lo que ocurre a mis superiores.
R164F5T +	La dificultad de comunicación genera problemas con las personas que trabajo.
R165F5T +	Cuando recibo mensajes escritos de mi trabajo no son claros.
R166F5T +	Si hay cambios dentro de mi trabajo éstos me son informados.
R167F5T +	La comunicación que existe en mi empresa genera integración.
R168F5T +	La comunicación con personas de otras áreas facilita mi trabajo.
R169F5T +	Los rumores generados en mi organización afectan mi trabajo
R170F5T +	Al hablar en mi trabajo soy interrumpido por las personas que me rodean.

R171F5C ( <b>hablar</b> ) +	Me es fácil hablar con las personas que me rodean en el trabajo.
R172F5C ( <b>entender</b> ) +	Cuando me comunico logro que las personas entiendan el mensaje.
R173F5C ( <b>claridad</b> ) +	Soy una persona clara al expresar mis ideas.
R174F5C( <b>indispensable</b> )+	Para poder realizar mi trabajo la comunicación es indispensable.
R175F5C ( <b>necesidad</b> ) +	La comunicación entre las personas con las que trabajo y yo es una necesidad.
R176F5C ( <b>transmitir</b> ) +	En mi trabajo transmito los mensajes adecuadamente.
R177F5C ( <b>interacción</b> ) +	La comunicación es la principal interacción que mantengo en mi trabajo.
R178F5C ( <b>diálogo</b> ) +	Las personas con las que trabajo están abiertas al diálogo.
R179F5C ( <b>franca</b> ) +	En mi trabajo mantengo una conversación franca.
R180F5C ( <b>escuchar</b> ) +	Me siento escuchado por las personas que me rodean en el trabajo.
R181F5T -	He tenido problemas en mi trabajo por no seguir adecuadamente las instrucciones.
R182F5T -	No logro expresar mis ideas ante las personas con quienes trabajo.
R183F5T -	Oculto información sobre mi trabajo a mis superiores.
R184F5T -	La comunicación en mi trabajo soluciona los conflictos.
R185F5T -	Los mensajes escritos de las personas con las que trabajo son concretos.
R186F5T -	Los cambios en mi trabajo me toman por sorpresa debido a la falta de información.
R187F5T -	La desintegración en mi empresa es por falta de comunicación
R188F5T -	Me genera conflictos comunicarme con personas de otras áreas de trabajo.
R189F5T -	En mi trabajo no se da importancia a los rumores.
R190F5T -	En mi trabajo se respeta el turno de hablar de cada uno.
R191F5C ( <b>hablar</b> ) -	Se me dificulta hablar con las personas con las que trabajo.
R192F5C ( <b>entender</b> ) -	Al expresarme no siento que las personas con las que trabajo me entiendan.
R193F5C ( <b>claridad</b> ) -	Cuando me comunico en el trabajo la información no es clara.
R194F5C( <b>indispensable</b> )-	La comunicación no es un factor indispensable en mi trabajo.
R195F5C ( <b>necesidad</b> ) -	La expresión de ideas nuevas es innecesaria en mi trabajo.
R196F5C ( <b>transmitir</b> ) -	No puedo transmitir mis ideas en mi lugar de trabajo.
R197F5C ( <b>interacción</b> ) -	La interacción menos importante en el trabajo es la comunicación.
R198F5C ( <b>diálogo</b> ) -	Evito dialogar con las personas que me rodean en el trabajo.
R199F5C ( <b>franca</b> ) -	Las personas que me rodean en el trabajo no son francas al hablar conmigo.
R200F5C ( <b>escuchar</b> ) -	Las personas con las que trabajo no saben escuchar.

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Psicología.



## EMRI

### Instrucciones:

A continuación se te presentan una serie de enunciados, por favor indica en qué medida se relacionan con la definición operacional que se encuentra en la parte superior de la hoja. En el cuadro encontraras cuatro opciones de respuesta posibles: **1 No se relaciona, 2 Tiene poca relación, 3 Se relaciona y 4 Se relaciona totalmente**; marca con un “X” la opción que te parezca apropiada para cada situación y no brindes más de una respuesta. Recuerda que No hay respuestas “buenas” o “malas”, solo puntos de vista diferentes.

### Ejemplo

#### Ajedrez.

**Definición operacional:** El ajedrez es un juego competitivo entre dos personas, cada una de las cuales dispone de 16 piezas móviles que se colocan sobre un tablero dividido en 64 escaques.

Clave	Reactivo	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
(R345F5T+)	Cuando juego ajedrez lo hago acompañado de otra persona.				<b>X</b>	

En el ejemplo anterior, la persona eligió la respuesta número **4**, es decir piensa que el enunciado Se relaciona Totalmente con la definición de la palabra “Ajedrez”.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Mujer  Hombre

Trabajas: Si  No

¡GRACIAS!

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.

#### F1: Apoyo social.

**Definición conceptual 1:** Es la disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas, así como el grado en que las necesidades sociales básicas se satisfacen a través de la relación recíproca con los otros, aquellas acciones que se realizan entre las personas, y la disponibilidad de dar información y ofrecer recursos para disminuir los procesos estresantes y afrontar de manera adecuada los acontecimientos, (Aranda y Pando, 2006).

Clave	Reactivo	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
R1F1T+	Las personas con las que trabajo comparten la información necesaria para nuestras labores.					
R2F1T+	Me es de utilidad recibir consejos de las personas con las que trabajo.					
R3F1T+	Cuando siento estrés las personas en mi trabajo me ayudan a tranquilizarme.					
R4F1T+	El interés de las personas con las que trabajo mejora mi salud emocional.					
R5F1T+	Me siento estable al recibir apoyo de las personas con las que trabajo.					
R6F1T+	Me siento aceptado por las personas con las que trabajo.					
R7F1T+	Las personas con las que trabajo me ayudan a controlar mi estrés.					
R8F1T+	El respaldo de las personas con las que trabajo me genera tranquilidad.					
R9F1T+	Me gusta ir a laborar por el ambiente generado en mi trabajo.					
R10F1T+	Estoy orgulloso de pertenecer a mi grupo laboral.					
R11F1C (ayuda) +	En situaciones difíciles recibo ayuda de las personas con quienes trabajo.					
R12F1C (orientación) +	Recibo la orientación necesaria de las personas que me rodean en el trabajo.					
R13F1C (solidaridad) +	En mi lugar de trabajo se percibe un ambiente de solidaridad.					
R14F1C(comprensión)+	La gente que me rodea comprende la presión de mi trabajo.					
R15F1C (bienestar) +	Las personas con las que trabajo me generan bienestar emocional.					
R16F1C (Motivación) +	Me hace sentir motivado el relacionarme con las personas que trabajo.					
R17F1C (satisfacción) +	Me hace sentir satisfecho las relaciones que mantengo en mi lugar de trabajo.					
R18F1C (grupo) +	Me siento parte del grupo laboral al que pertenezco.					
R19F1C (relación) +	La relación que tengo con las personas de mi trabajo me da seguridad.					
R20F1C (Familia) +	El contacto con las personas mi trabajo me hace sentir como en familia.					

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.

#### F2: Relación Recíproca.

**Definición conceptual 1:** Transacción que se produce en un intercambio, incluye favores e intercambios simbólicos en una relación de interdependencia entre dos o más personas que crean obligaciones futuras inespecíficas, confianza, compromiso, y patrones sólidos de relaciones sociales entre ellas, (Blau, 1964).

Clave	Reactivo	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
R41F2T +	Siento obligación de corresponder la ayuda de las personas con las que trabajo.					
R42F2T +	Brindo ayuda a las personas con las que trabajo sin esperar nada a cambio.					
R43F2T +	En mi trabajo retribuyen el esfuerzo que pongo al desempeñarme.					
R44F2T +	Recibo lo mismo que doy de las personas con las que trabajo.					
<b>R45F2T +</b>	En mi trabajo las personas obtienen privilegios sin dar nada a cambio.					
R46F2T +	En mi trabajo se busca las mismas posibilidades para todos los trabajadores.					
R47F2T +	En mi trabajo realizamos aportaciones por igual que mejoran el desempeño.					
R48F2T +	Aun a largo plazo las personas con las que trabajo corresponden mis favores.					
R49F2T +	Es necesario que la empresa en la que trabajo me retribuya lo que hago por ella.					
R50F2T +	La empresa en la que trabajo me da la misma importancia que yo le doy a ella.					
R51F2C (igualdad) +	En mi grupo de trabajo se siente un ambiente de igualdad entre todos.					
R52F2C (confianza) +	Confío en que las personas con las que trabajo me devolverán los favores.					
R53F2C (corresponder)+	Las buenas acciones en mi trabajo son correspondidas de la misma forma.					
R54F2C (honestidad) +	Soy honesto con quienes trabajo porque ellos lo son conmigo.					
R55F2C (cooperación)+	Las personas con las que trabajo cooperamos mutuamente.					
R56F2C (acuerdo) +	Los acuerdos son importantes en mi trabajo para la toma de decisiones.					
R57F2C (beneficios) +	Los beneficios en el lugar en el que trabajo son para todos por igual.					
R58F2C (equilibrio) +	Las actividades que desempeñamos mis compañeros y yo están equilibradas.					
R59F2C (amabilidad) +	Mis compañeros de trabajo son amables cuando yo lo soy.					
R60F2C (simpatía) +	En el trabajo se percibe un ambiente de simpatía entre unos y otros.					

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.

#### F2: Relación Recíproca.

**Definición conceptual 2:** Evitar algún intercambio de cualquier tipo entre dos o más personas, evadiendo obligaciones futuras de confianza, compromiso y patrones sólidos de relaciones sociales entre ellas.

Clave	Reactivo	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
R61F2T -	Evito corresponder a las personas con las que trabajo aunque me ayuden.					
R62F2T -	Espero que las personas con las que trabajo me regresen los favores que les otorgo.					
R63F2T -	Mi dedicación en el trabajo es ignorada.					
R64F2T -	Las personas con las que trabajo no me dan lo mismo que yo les brindo.					
R65F2T -	Aunque me esfuerce más en mi trabajo no recibo privilegios.					
R66F2T -	Las personas con las que trabajo sólo buscan un beneficio propio.					
R67F2T -	Las aportaciones de conocimientos en mi trabajo no se realizan de forma mutua.					
R68F2T -	Las personas con las que trabajo jamás corresponden mis favores.					
R69F2T -	No siento necesario el reconocimiento de la empresa por mi trabajo.					
R70F2T -	Le doy más importancia a la empresa donde trabajo de lo que ellos se preocupan por mí.					
R71F2C (igualdad) -	Es desigual el trato que obtengo de mis compañeros, al que yo les brindo.					
R72F2C (confianza) -	Desconfío de las personas con las que trabajo por eso no les hago favores.					
R73F2C (corresponder) -	Siento que mis acciones no son correspondidas por las personas con las que trabajo.					
R74F2C (honestidad) -	Aunque soy honesto con las personas que trabajo ellas no lo son conmigo.					
R75F2C (cooperación) -	No existe cooperación entre las personas con las que trabajo.					
R76F2C (acuerdo) -	En el lugar donde trabajo los acuerdos no son importantes.					
R77F2C (beneficios) -	Los beneficios otorgados en mi trabajo son desiguales.					
R78F2C (equilibrio) -	En el lugar en el que trabajo las tareas son desequilibradas					
R79F2C (amabilidad) -	Aunque soy amable con las personas con las que trabajo no recibo el mismo trato.					
R80F2C (simpatía) -	El personal con el que laboro es antipático conmigo.					

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.

#### F3: Relación con los compañeros.

**Definición conceptual 1:** Conjunto de interacciones entre dos o más compañeros que se produce en su puesto de trabajo, en actividades sindicales, en tiempo de ocio o vacaciones compartidas, (Alcover, Moriano, Osca, Topa, 2012).

Clave	Reactivo	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
R81F3T +	Mi trabajo es mejor cuando colaboro con mis compañeros.					
R82F3T +	Mis compañeros me hacen sentir indispensable en el trabajo.					
R83F3T +	Puedo hablar de cuestiones personales con mis compañeros de trabajo.					
R84F3T +	Mi productividad disminuye por la mala relación con mis compañeros de trabajo.					
R85F3T +	Me siento comprendido por mis compañeros al realizar mi trabajo					
R86F3T +	Soy elogiado por mis compañeros de trabajo.					
R87F3T +	Logro llegar a acuerdos con mis compañeros de trabajo.					
R88F3T +	En el trabajo prefiero rodearme de personas que comparten mis intereses.					
R89F3T +	Cuando hay un mal entendido conmigo, mis compañeros de trabajo acuden a mí.					
R90F3T +	Mis compañeros de trabajo me alientan a seguir adelante.					
R91F3C (amistad) +	Considero como amigos a mis compañeros de trabajo.					
R92F3C (trabajo en equipo) +	Mis compañeros facilitan el trabajo en equipo.					
R93F3C (compañerismo) +	En mi ambiente laboral existe una relación de compañerismo.					
R94F3C (cordial) +	Mis compañeros de trabajo y yo mantenemos una relación cordial.					
R95F3C (convivencia)+	Me gusta la convivencia que tengo con mis compañeros de trabajo.					
R96F3C (conflictiva) +	Los conflictos entre mis compañeros y yo son solucionados.					
R97F3C (necesaria) +	La relación con mis compañeros de trabajo es necesaria.					
R98F3C (tolerancia) +	Soy tolerante con las ideas de mis compañeros de trabajo.					
R99F3C (agradable) +	Es agradable el tiempo que paso con mis compañeros de trabajo.					
R100F3C (sincera) +	En mi trabajo recibo muestras de sinceridad por parte de mis compañeros.					

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.

#### F3: Relación con los compañeros.

**Definición conceptual 2:** Falta de interacciones entre dos o más compañeros en su puesto de trabajo, en tiempo de ocio o vacaciones compartidas.

Clave	Reactivo.	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
R101F3T -	Mis compañeros sabotean mi trabajo.					
R102F3T -	Me siento ignorado por mis compañeros de trabajo.					
R103F3T -	No hablo de mis problemas personales con mis compañeros de trabajo.					
R104F3T -	La relación amistosa con mis compañeros de trabajo incrementa mi productividad.					
R105F3T -	En la empresa donde trabajo mis compañeros menosprecian mi trabajo.					
R106F3T -	Mis compañeros de trabajo se burlan de mí constantemente.					
R107F3T -	Existen constantes desacuerdos entre mis compañeros de trabajo y yo.					
R108F3T -	En mi trabajo no encuentro personas que compartan mis intereses					
R109F3T -	Mis compañeros de trabajo hablan con indirectas sobre mí.					
R110F3T -	Mis compañeros en el trabajo me intimidan.					
R111F3C (amistad) -	Mis compañeros de trabajo no se relacionan amistosamente.					
R112F3C (trabajo en equipo) -	Prefiero trabajar solo a hacerlo en equipo.					
R113F3C (compañerismo) -	El poco compañerismo que percibo en mi trabajo me hace sentir inseguro.					
R114F3C(cordial) -	Mis compañeros de trabajo son poco cordiales al relacionarse conmigo.					
R115F3C (convivencia) -	Evito convivir con mis compañeros de trabajo.					
R116F3C (conflictiva) -	Me genera conflicto relacionarme con mis compañeros de trabajo.					
R117F3C (necesaria) -	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son innecesarias para mi desempeño.					
R118F3C (tolerancia) -	Mis compañeros de trabajo son intolerantes conmigo.					
R119F3C (agradable) -	Suelo tener relaciones desagradables con mis compañeros de trabajo.					
R120F3C (sincera) -	La falta de sinceridad por parte de mis compañeros de trabajo me genera molestia.					

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.

#### F4: Relación con el superior.

**Definición conceptual 1:** Es la interacción que se da entre el superior y sus empleados, teniendo como propósito saber que los empleados y trabajadores son personas, poseedoras de sentido de la dignidad, honor y libertad, conscientes de legítimas aspiraciones y derechos, (Pinilla, 1972).

Clave	Reactivo	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
R121F4T +	Mi jefe me trata como una persona con dignidad propia.					
R122F4T +	Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias.					
R123F4 +	Mi jefe se preocupa por mi bienestar.					
R124F4T +	Me siento apreciado por mi jefe.					
R125F4T +	Mi jefe aporta soluciones para resolver los conflictos en el trabajo.					
R126F4T +	Mi jefe facilita la relación entre compañeros de trabajo.					
R127F4T +	La autoridad de mi jefe me permite conocer los límites de la organización.					
R128F4T +	Mi jefe me transmite una actitud positiva					
R129F4T +	El apoyo de mi jefe disminuye mi estrés.					
R130F4T+	Mi jefe hace un balance en la asignación del trabajo.					
R131F4C ( <b>respeto</b> ) +	La relación que tengo con mi superior es de respeto.					
R132F4C ( <b>responsabilidad</b> ) +	Mi jefe afronta la responsabilidad de su cargo adecuadamente.					
R133F4C ( <b>jerarquía</b> ) +	Mi jefe hace buen uso de su jerarquía en el trabajo.					
R134F4C( <b>buen trato</b> )+	El buen trato de mi jefe me hace sentir a gusto.					
R135F4C ( <b>autoritario</b> ) +	Mi jefe evita ser autoritario.					
R136F4C ( <b>lealtad</b> ) +	Mantengo una relación de lealtad con mis superiores					
R137F4C ( <b>metas</b> ) +	Gracias a mi jefe logro las metas establecidas.					
R138F4C ( <b>entrenamiento</b> ) +	Si necesito algún tipo de entrenamiento me es brindado por mi jefe.					
R139F4C ( <b>obedecer</b> ) +	Obedezco todas las instrucciones que mi jefe me da.					
R140F4C ( <b>comprensión</b> )+	Mi jefe es comprensivo conmigo.					

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.

#### F4: Relación con el superior.

**Definición conceptual 2:** Falta de interacción que se da entre el superior y sus empleados, sin tomar en cuenta el sentido de dignidad, honor y libertad ni los derechos de cada trabajador.

Clave	Reactivo	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
R141F4T -	Mi jefe desacredita mis derechos como trabajador.					
R142F4T -	Mi jefe no le toma importancia a mis peticiones.					
R143F4T -	Mi salud es un tema sin importancia para mi jefe.					
R144F4T -	La actitud de mi jefe me hace sentir despreciado.					
R145F4T -	La desorganización en mi trabajo es causa de mi jefe.					
R146F4T -	Mi jefe impide las relaciones entre los trabajadores.					
R147F4T -	La mala autoridad de mi jefe origina problemas en la organización					
R148F4T -	La actitud negativa en el trabajo es generada por mi jefe.					
R149F4T -	No tener el apoyo de mi jefe me estresa.					
R150F4T -	Mi jefe me asigna trabajo que no me corresponde.					
R151F4C ( <b>respeto</b> ) -	Mi jefe se dirige a mí de forma irrespetuosa.					
R152F4C ( <b>responsabilidad</b> ) -	Mi jefe no sabe manejar la responsabilidad de su cargo.					
R153F4C ( <b>jerarquía</b> ) -	En mi trabajo no se respeta la jerarquía del jefe.					
R154F4C( <b>buen trato</b> ) -	Prefiero mantenerme lejos de mi jefe por el mal trato que me da.					
R155F4C ( <b>autoritario</b> ) -	Las instrucciones que recibo de mi jefe son autoritarias.					
R156F4C ( <b>lealtad</b> ) -	Mi jefe es desleal con sus empleados.					
R157F4C ( <b>metas</b> ) -	Mi jefe no me impulsa a cumplir las metas.					
R158F4C ( <b>entrenamiento</b> ) -	Mi jefe se niega a brindarme entrenamiento alguno.					
R159F4C ( <b>obedecer</b> ) -	Soy desobediente con las instrucciones dadas por mi jefe.					
R160F4C ( <b>comprensión</b> ) -	Mi jefe se muestra incomprensivo cuando cometo algún error en mi trabajo.					

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.

#### F5: Comunicación.

**Definición conceptual 1:** Es un proceso bilateral en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos, (Diez, 2006).

Clave	Reactivo	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
R161F5T +	Cuando recibo instrucciones en mi trabajo la información es completa.					
R162F5T+	Cuando hablo con alguien en el trabajo me aseguro que entienda mi mensaje.					
R163F5 +	En mi trabajo tengo la confianza de informar todo lo que ocurre a mis superiores.					
R164F5T +	La comunicación en mi trabajo soluciona los conflictos.					
R165F5T +	Los mensajes escritos de las personas con las que trabajo son concretos.					
R166F5T +	Si hay cambios dentro de mi trabajo éstos me son informados.					
R167F5T +	La comunicación que existe en mi empresa genera integración.					
R168F5T +	La comunicación con personas de otras áreas facilita mi trabajo.					
R169F5T +	En mi trabajo no se da importancia a los rumores.					
R170F5T +	En mi trabajo se respeta el turno de hablar de cada uno.					
R171F5C (hablar) +	Me es fácil hablar con las personas que me rodean en el trabajo.					
R172F5C (entender) +	Cuando me comunico logro que las personas entiendan el mensaje.					
R173F5C (claridad) +	Soy una persona clara al expresar mis ideas.					
R174F5C(indispensable)+	Para poder realizar mi trabajo la comunicación con mis compañeros es indispensable.					
R175F5C (necesidad) +	La comunicación entre las personas con las que trabajo y yo es una necesidad.					
R176F5C (transmitir) +	En mi trabajo transmito los mensajes adecuadamente.					
R177F5C (interacción) +	La comunicación es la principal interacción que mantengo en mi trabajo.					
R178F5C (diálogo) +	Las personas con las que trabajo están abiertas al diálogo.					
R179F5C (franca) +	En mi trabajo mantengo una conversación franca.					
R180F5C (escuchar) +	Me siento escuchado por las personas que me rodean en el trabajo.					

### Anexo 3. Formato para la evaluación interjueces.

#### F5: Comunicación.

**Definición conceptual 2:** Falta de interacción e interrelación entre dos o más personas mediante de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos.

Clave	Reactivo	1. No se relaciona.	2. Tiene poca relación.	3. se relaciona.	4. Se Relaciona Totalmente.	Observaciones y sugerencias.
R181F5T -	He tenido problemas en mi trabajo por no entender adecuadamente las instrucciones.					
R182F5T -	No logro expresar mis ideas ante las personas con quienes trabajo.					
R183F5T -	Oculto información sobre mi trabajo a mis superiores.					
R184F5T -	La dificultad de comunicación genera problemas con las personas que trabajo.					
R185F5T -	Cuando recibo mensajes escritos de mi trabajo no son claros.					
R186F5T -	Los cambios en mi trabajo me toman por sorpresa debido a la falta de información.					
R187F5T -	La desintegración en mi empresa es por falta de comunicación					
R188F5T -	Me genera conflictos comunicarme con personas de otras áreas de trabajo					
R189F5T -	Los rumores generados en mi organización afectan mi trabajo.					
R190F5T -	Al hablar en mi trabajo soy interrumpido por las personas que me rodean.					
R191F5C (hablar) -	Se me dificulta hablar con las personas con las que trabajo.					
R192F5C (entender) -	Al expresarme no siento que las personas con las que trabajo me entiendan.					
R193F5C (claridad) -	Cuando me comunico en el trabajo la información no es clara.					
R194F5C(indispensable)-	La comunicación no es un factor indispensable en mi trabajo.					
R195F5C (necesidad) -	La expresión de ideas nuevas es innecesaria en mi trabajo.					
R196F5C (transmitir) -	No puedo transmitir mis ideas en mi lugar de trabajo.					
R197F5C (interacción) -	La interacción menos importante en el trabajo es la comunicación.					
R198F5C (diálogo) -	Evito dialogar con las personas que me rodean en el trabajo.					
R199F5C (franca) -	Las personas que me rodean en el trabajo no son francas al hablar conmigo.					
R200F5C (escuchar) -	Las personas con las que trabajo no saben escuchar.					

#### Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología



# EMRI

### Instrucciones:

A continuación se te presentan una serie de frases, por favor indica en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. En las hojas de respuesta anexas, encontrarás seis opciones de respuesta posibles: **1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Medianamente en desacuerdo, 4. Medianamente de acuerdo, 5. De acuerdo y 6. Totalmente de acuerdo**; rellena el óvalo de la opción que se ajuste a tu situación y no marques más de una respuesta.

La información proporcionada será totalmente anónima y confidencial, utilizada con fines académicos, por lo que se te pide que contestes de manera honesta, de tal forma que tus respuestas reflejen tu situación actual. Recuerda que No hay respuestas buenas o malas, solo puntos de vista diferentes.

### Ejemplo

En el cuadernillo encontrarás un enunciado como:

<b>63.</b>	<b>El fútbol es divertido</b>
------------	-------------------------------

En hoja de respuestas:

Opciones de respuesta:		
<b>1:</b> Totalmente en Desacuerdo.	<b>2:</b> En Desacuerdo.	<b>3:</b> Medianamente en desacuerdo
<b>4:</b> Medianamente de acuerdo.	<b>5:</b> De acuerdo.	<b>6:</b> Totalmente de acuerdo

63.      1    2    3    4    5    6  
          ○   ○   ○   ○   ●   ○

En el ejemplo anterior, la persona eligió la respuesta número 5, es decir está De acuerdo en que el fútbol es divertido.

**“No escribir sobre este cuadernillo, sólo en la hoja de respuestas”**

**¡GRACIAS!**

## Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.

2: En Desacuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo

4: Medianamente de acuerdo.

5: De acuerdo.

6: Totalmente de acuerdo

1. A las personas con las que laboro les cuesta trabajo entender lo que les quiero decir.
2. Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias.
3. No hay cooperación entre las personas con las que trabajo.
4. En situaciones difíciles recibo ayuda de las personas con quienes trabajo.
5. Mis compañeros de trabajo no se relacionan amistosamente.
  
6. La comunicación en mi trabajo soluciona los conflictos.
7. Mi salud es un tema sin importancia para mi jefe.
8. Me siento comprometido de corresponder la ayuda de las personas con las que trabajo.
9. En mi lugar de trabajo se percibe un ambiente de solidaridad.
10. Me gusta la convivencia que tengo con mis compañeros de trabajo.
  
11. En mi trabajo realizamos aportaciones por igual que mejoran el desempeño.
12. El interés que muestran las personas con las que trabajo mejora mi salud emocional.
13. La dificultad de comunicación genera problemas con las personas que trabajo.
14. Mi jefe no le toma importancia a mis peticiones.
15. La relación con mis compañeros de trabajo es necesaria.
  
16. Las personas con las que trabajo no corresponden mis favores.
17. Los conflictos entre mis compañeros y yo son solucionados.
18. Las personas con las que trabajo me hacen sentir aislado.
19. Mi jefe se muestra incomprensivo cuando cometo algún error en mi trabajo.
20. Los cambios en mi trabajo me toman por sorpresa debido a la falta de información.

#### Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.

## EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.  
4: Medianamente de acuerdo.

2: En Desacuerdo.  
5: De acuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo  
6: Totalmente de acuerdo

21. Se me dificulta hablar con las personas con las que trabajo.
22. El poco compañerismo que percibo en mi trabajo me hace sentir inseguro.
23. Me siento apreciado por mi jefe.
24. En mi trabajo retribuyen el esfuerzo que pongo al desempeñarme.
25. El respaldo de las personas con las que trabajo me genera tranquilidad.
  
26. Mi jefe facilita la relación entre compañeros de trabajo.
27. Me siento estable al recibir apoyo de las personas con las que trabajo.
28. La desintegración en mi empresa es por falta de comunicación.
29. Soy honesto con quienes trabajo porque ellos lo son conmigo.
30. Las diferencias que existen entre mis compañeros de trabajo y yo dificulta nuestra relación.
  
31. No tener el apoyo de mi jefe me estresa.
32. Mis compañeros de trabajo y yo mantenemos una relación cordial.
33. Cuando me comunico logro que las personas entiendan el mensaje.
34. Aun a largo plazo las personas con las que trabajo corresponden mis favores.
35. Me es de utilidad recibir consejos de las personas con las que trabajo.
  
36. Las personas con las que trabajo y yo cooperamos mutuamente.
37. Los mensajes escritos de las personas con las que trabajo son concretos.
38. La relación amistosa con mis compañeros de trabajo incrementa mi estado de ánimo.
39. En el trabajo se me oculta información que es indispensable para desempeñarme.
40. Mi jefe hace un balance en la asignación del trabajo.

#### Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.  
4: Medianamente de acuerdo.

2: En Desacuerdo.  
5: De acuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo  
6: Totalmente de acuerdo

41. Las personas con las que trabajo están abiertas al diálogo.
42. Estoy insatisfecho con el apoyo que tengo de mis compañeros de trabajo.
43. Me siento comprendido por mis compañeros al realizar mi trabajo.
44. Evito corresponder a las personas con las que trabajo aunque me ayuden.
45. Mi jefe aporta soluciones para resolver los conflictos en el trabajo.
  
46. El personal con el que laboro es antipático conmigo aunque yo muestre lo contrario.
47. Me genera conflictos comunicarme con personas de otras áreas de trabajo.
48. Mi jefe se preocupa por mi bienestar.
49. Considero como amigos a mis compañeros de trabajo.
50. Cuando siento estrés las personas en mi trabajo me ayudan a tranquilizarme.
  
51. Cuando me comunico en el trabajo la información no es clara.
52. Mis compañeros de trabajo son poco cordiales al relacionarse conmigo.
53. Mi jefe se niega a brindarme entrenamiento alguno.
54. Me estresa con facilidad la falta de recursos en mi trabajo.
55. En mi trabajo el intercambio mutuo de ideas me permite lograr acuerdos.
  
56. La comunicación con personas de otras áreas facilita mi trabajo.
57. En mi trabajo se percibe un ambiente de igualdad mutua.
58. Me gusta ir a laborar por el ambiente de apoyo generado en mi trabajo.
59. Prefiero trabajar solo a hacerlo en equipo.
60. La irresponsabilidad de mi jefe influye en la calidad de mi trabajo.

#### Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.

2: En Desacuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo

4: Medianamente de acuerdo.

5: De acuerdo.

6: Totalmente de acuerdo

61. Mi jefe es desleal con sus empleados.

62. No puedo transmitir mis ideas en mi lugar de trabajo.

63. Los beneficios en el lugar en el que trabajo son para todos por igual.

64. Suelo tener relaciones desagradables con mis compañeros de trabajo.

65. Las personas dentro de mi trabajo me generan malestar al negarme lo necesario para desempeñarme.

66. Las instrucciones que recibo de mi jefe son autoritarias.

67. Estoy orgulloso de pertenecer a mi grupo laboral por que cuento con ellos cuando los necesito.

68. La interacción menos importante en el trabajo es la comunicación.

69. La relación que mantengo con mis compañeros de trabajo ha creado lazos de amistad.

70. Las buenas acciones en mi trabajo son correspondidas de la misma forma.

71. Cuando recibo mensajes escritos de mi trabajo no son claros.

72. Las personas con las que trabajo no me dan lo mismo que yo les brindo.

73. Prefiero mantenerme lejos de mi jefe por el mal trato que me da.

74. El grupo laboral al que pertenezco no me brinda su cooperación.

75. Mi trabajo es mejor cuando colaboro con mis compañeros.

76. La comunicación es la principal interacción que mantengo en mi trabajo.

77. Me genera conflicto relacionarme con mis compañeros de trabajo.

78. Desconfío de las personas con las que trabajo por lo que no les hago favores.

79. La actitud negativa en el trabajo es generada por mi jefe.

80. Recibo la orientación necesaria de las personas que me rodean en el trabajo.

#### Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.

2: En Desacuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo

4: Medianamente de acuerdo.

5: De acuerdo.

6: Totalmente de acuerdo

81. La expresión de ideas nuevas es innecesaria para la relación con las personas con quienes trabajo.

82. Mi jefe se dirige a mí de forma irrespetuosa.

83. Brindo ayuda a las personas con las que trabajo sin esperar nada a cambio.

84. En el trabajo prefiero rodearme de personas que comparten mis intereses.

85. Me hace sentir motivado el relacionarme con las personas que trabajo.

86. En mi trabajo transmito mis ideas adecuadamente a mis compañeros.

87. Mantengo una relación de lealtad con mis superiores.

88. En mi ambiente laboral existe una relación de compañerismo.

89. La relación que tengo con las personas de mi trabajo me ayuda a enfrentar conflictos laborales.

90. Es desigual el trato que obtengo de mis compañeros, al que yo les brindo.

91. Evito dar información sobre mi trabajo a mis superiores.

92. La relación que tengo con mi superior es de respeto.

93. Siento que mis acciones no son correspondidas por las personas con las que trabajo.

94. Es agradable el tiempo que paso con mis compañeros de trabajo.

95. Me desagrada la poca colaboración de mi grupo laboral.

96. Mi jefe me trata como una persona con dignidad propia.

97. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son innecesarias para mi desempeño.

98. La falta de comprensión de las personas con las que trabajo afecta mi desempeño.

99. Las personas con las que trabajo sólo buscan un beneficio propio.

100. Evito dialogar con las personas que me rodean en el trabajo.

#### Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.

2: En Desacuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo

4: Medianamente de acuerdo.

5: De acuerdo.

6: Totalmente de acuerdo

101. No logro expresar mis ideas ante las personas con quienes trabajo.

102. La actitud de mi jefe me hace sentir despreciado.

103. Por la mala relación con mis compañeros de trabajo disminuye mi estado de ánimo.

104. Me siento parte del grupo laboral al que pertenezco.

105. En mi trabajo no se logra llegar a acuerdos mutuos.

106. Si necesito algún tipo de entrenamiento me es brindado por mi jefe.

107. Mis compañeros facilitan el trabajo en equipo.

108. El expresarme con claridad en mi trabajo me permite lograr objetivos.

109. Recibo lo mismo que doy de las personas con las que trabajo.

110. La mala relación con las personas de mi trabajo me produce inseguridad.

111. Evito convivir con mis compañeros de trabajo porque me hacen sentir incómodo.

112. Las personas con las que trabajo no saben escuchar.

113. Mi jefe desacredita mis derechos como trabajador.

114. Aunque soy honesto con las personas que trabajo ellas no lo son conmigo.

115. Por la falta de información me siento desorientado a la hora de realizar mis actividades laborales.

116. Me siento ignorado por mis compañeros de trabajo.

117. Mi jefe me asigna trabajo que no me corresponde.

118. Cuando recibo instrucciones en mi trabajo la información es completa.

119. Me intereso poco en algunas de mis actividades laborales por la poca importancia que se le dan en la empresa.

120. La ayuda que recibo en mi equipo de trabajo es insuficiente.

#### Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.

2: En Desacuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo

4: Medianamente de acuerdo.

5: De acuerdo.

6: Totalmente de acuerdo

121. Puedo hablar de cuestiones personales con mis compañeros de trabajo.
122. Me hace sentir satisfecho las relaciones que mantengo en mi lugar de trabajo.
123. He tenido problemas en mi trabajo por no entender adecuadamente las instrucciones.
124. El buen trato de mi jefe me hace sentir a gusto.
125. Aunque soy amable con las personas con las que trabajo no recibo el mismo trato.
  
126. En mi lugar de trabajo los privilegios no son otorgados a todos por igual.
127. La mala autoridad de mi jefe origina problemas en la organización.
128. Me estresan las personas con las que trabajo cuando entorpecen mis labores.
129. Evito hablar de mis problemas personales con mis compañeros de trabajo.
130. Cuando hablo con alguien en el trabajo me aseguro que entienda mi mensaje.
  
131. La comunicación entre las personas con las que trabajo y yo es una necesidad.
132. El ambiente de hostilidad que generan las personas con las que trabajo evitan que vaya a laborar.
133. Mi jefe es comprensivo conmigo.
134. Las actividades que desempeñamos mis compañeros y yo están equilibradas.
135. La falta de sinceridad por parte de mis compañeros de trabajo me genera molestia.
  
136. La comunicación que existe en mi empresa genera integración.
137. Mi jefe impide las relaciones entre los trabajadores.
138. En mi trabajo no hay un intercambio de ideas para mejorar la situación laboral.
139. Me siento aceptado por las personas con las que trabajo.
140. Mis compañeros de trabajo hablan con indirectas sobre mí.

#### Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.  
4: Medianamente de acuerdo.

2: En Desacuerdo.  
5: De acuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo  
6: Totalmente de acuerdo

141. El trato que tengo con las personas en mi trabajo me permite hablar fácilmente con ellas.

142. Los beneficios otorgados en mi trabajo son desiguales.

143. Mi jefe me transmite una actitud positiva.

144. Mi trabajo es elogiado por mis compañeros.

145. A las personas con las que trabajo no les importa lo que me pase.

146. En mi trabajo tengo la confianza de informar todo lo que ocurre a mis superiores.

147. En el lugar que trabajo las tareas son equilibradas.

148. Mis compañeros de trabajo se burlan de mí constantemente.

149. El relacionarme con las personas que trabajo me genera ansiedad.

150. Para poder realizar mi trabajo la comunicación con mis compañeros es indispensable.

151. Mis compañeros de trabajo me alientan a seguir adelante.

152. La dedicación que pongo en mi trabajo no es retribuida.

153. Si hay cambios dentro de mi trabajo éstos me son informados.

154. En mi trabajo se buscan las mismas posibilidades para todos los empleados.

155. Al hablar en mi trabajo soy interrumpido por las personas que me rodean.

#### Anexo 4. Propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

- 156. Edad.
- 157. Sexo.
- 158. Estado civil.
- 159. Escolaridad.
- 160. ¿Tienes hijos?
- 161. ¿Cuántos hijos tienes?
  
- 162. Nivel del puesto que tienes en tu lugar de trabajo.
- 163. Actividad que desempeñas en tu lugar de trabajo.
- 164. ¿Qué antigüedad tienes en tu empleo actual?
- 165. ¿Cuántos días a la semana trabajas?
- 166. ¿Cuántas horas trabajas al día?
- 167. Sueldo bruto (con impuestos) que ganas mensualmente.
  
- 168. ¿A qué sector pertenece la empresa en la que trabajas?
- 169. Giro al que se dedica la organización en la que trabajas.
- 170. ¿Tienes más de un empleo? ¿Cuántos?
- 171. ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?
  
- 172. ¿Fumas?
- 173. ¿Cuántos cigarros fumas al día?
- 174. ¿Ingieres bebidas alcohólicas?
- 175. ¿Con qué frecuencia ingieres bebidas alcohólicas al mes?

## Anexo 5. Hoja de respuestas instrumento EMRI.

### HOJA DE RESPUESTAS EMRI

#### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.  
4: Medianamente de acuerdo.

2: En Desacuerdo.  
5: De acuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo  
6: Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6
1.	<input type="radio"/>					
2.	<input type="radio"/>					
3.	<input type="radio"/>					
4.	<input type="radio"/>					
5.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
21.	<input type="radio"/>					
22.	<input type="radio"/>					
23.	<input type="radio"/>					
24.	<input type="radio"/>					
25.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
41.	<input type="radio"/>					
42.	<input type="radio"/>					
43.	<input type="radio"/>					
44.	<input type="radio"/>					
45.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
6.	<input type="radio"/>					
7.	<input type="radio"/>					
8.	<input type="radio"/>					
9.	<input type="radio"/>					
10.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
26.	<input type="radio"/>					
27.	<input type="radio"/>					
28.	<input type="radio"/>					
29.	<input type="radio"/>					
30.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
46.	<input type="radio"/>					
47.	<input type="radio"/>					
48.	<input type="radio"/>					
49.	<input type="radio"/>					
50.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
11.	<input type="radio"/>					
12.	<input type="radio"/>					
13.	<input type="radio"/>					
14.	<input type="radio"/>					
15.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
31.	<input type="radio"/>					
32.	<input type="radio"/>					
33.	<input type="radio"/>					
34.	<input type="radio"/>					
35.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
51.	<input type="radio"/>					
52.	<input type="radio"/>					
53.	<input type="radio"/>					
54.	<input type="radio"/>					
55.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
16.	<input type="radio"/>					
17.	<input type="radio"/>					
18.	<input type="radio"/>					
19.	<input type="radio"/>					
20.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
36.	<input type="radio"/>					
37.	<input type="radio"/>					
38.	<input type="radio"/>					
39.	<input type="radio"/>					
40.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
56.	<input type="radio"/>					
57.	<input type="radio"/>					
58.	<input type="radio"/>					
59.	<input type="radio"/>					
60.	<input type="radio"/>					

**Anexo 5. Hoja de respuestas instrumento EMRI.**

**HOJA DE RESPUESTAS  
EMRI**

**Opciones de respuesta:**

**1:** Totalmente en Desacuerdo.  
**4:** Medianamente de acuerdo.

**2:** En Desacuerdo.  
**5:** De acuerdo.

**3:** Medianamente en desacuerdo  
**6:** Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6
61.	<input type="radio"/>					
62.	<input type="radio"/>					
63.	<input type="radio"/>					
64.	<input type="radio"/>					
65.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
81.	<input type="radio"/>					
82.	<input type="radio"/>					
83.	<input type="radio"/>					
84.	<input type="radio"/>					
85.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
101.	<input type="radio"/>					
102.	<input type="radio"/>					
103.	<input type="radio"/>					
104.	<input type="radio"/>					
105.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
66.	<input type="radio"/>					
67.	<input type="radio"/>					
68.	<input type="radio"/>					
69.	<input type="radio"/>					
70.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
86.	<input type="radio"/>					
87.	<input type="radio"/>					
88.	<input type="radio"/>					
89.	<input type="radio"/>					
90.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
106.	<input type="radio"/>					
107.	<input type="radio"/>					
108.	<input type="radio"/>					
109.	<input type="radio"/>					
110.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
71.	<input type="radio"/>					
72.	<input type="radio"/>					
73.	<input type="radio"/>					
74.	<input type="radio"/>					
75.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
91.	<input type="radio"/>					
92.	<input type="radio"/>					
93.	<input type="radio"/>					
94.	<input type="radio"/>					
95.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
111.	<input type="radio"/>					
112.	<input type="radio"/>					
113.	<input type="radio"/>					
114.	<input type="radio"/>					
115.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
76.	<input type="radio"/>					
77.	<input type="radio"/>					
78.	<input type="radio"/>					
79.	<input type="radio"/>					
80.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
96.	<input type="radio"/>					
97.	<input type="radio"/>					
98.	<input type="radio"/>					
99.	<input type="radio"/>					
100.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
116.	<input type="radio"/>					
117.	<input type="radio"/>					
118.	<input type="radio"/>					
119.	<input type="radio"/>					
120.	<input type="radio"/>					

**Anexo 5. Hoja de respuestas instrumento EMRI.**

**HOJA DE RESPUESTAS  
EMRI**

**Opciones de respuesta:**

**1:** Totalmente en Desacuerdo.  
**4:** Medianamente de acuerdo.

**2:** En Desacuerdo.  
**5:** De acuerdo.

**3:** Medianamente en desacuerdo  
**6:** Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6
121.	<input type="radio"/>					
122.	<input type="radio"/>					
123.	<input type="radio"/>					
124.	<input type="radio"/>					
125.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
136.	<input type="radio"/>					
137.	<input type="radio"/>					
138.	<input type="radio"/>					
139.	<input type="radio"/>					
140.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
151.	<input type="radio"/>					
152.	<input type="radio"/>					
153.	<input type="radio"/>					
154.	<input type="radio"/>					
155.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
126.	<input type="radio"/>					
127.	<input type="radio"/>					
128.	<input type="radio"/>					
129.	<input type="radio"/>					
130.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
141.	<input type="radio"/>					
142.	<input type="radio"/>					
143.	<input type="radio"/>					
144.	<input type="radio"/>					
145.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
131.	<input type="radio"/>					
132.	<input type="radio"/>					
133.	<input type="radio"/>					
134.	<input type="radio"/>					
135.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
146.	<input type="radio"/>					
147.	<input type="radio"/>					
148.	<input type="radio"/>					
149.	<input type="radio"/>					
150.	<input type="radio"/>					

## Anexo 5. Hoja de respuestas instrumento EMRI.

### HOJA DE RESPUESTAS

156. \_\_\_\_\_ años

157. Femenino (1)      Masculino (2)

158. Soltero (1)      Divorciado (2)      Unión libre (3)      Casado (4)      Viudo (5)

159. Primaria (1)      Secundaria (2)      Bachillerato (3)      Carrera técnica (4)

Licenciatura (5)      Maestría (6)      Doctorado (7)

160. Sí (1)      No (2)

161. \_\_\_\_\_ hijos.

162. Operativo (1)      Mando Medio (2)      Ejecutivo (3)

163. Empleado (1)      Obrero (2)      Comerciante (3)      Ejerce un oficio (4)

Profesionista independiente (5)

164. \_\_\_\_\_ años de antigüedad.

165. \_\_\_\_\_ días a la semana.

166. \_\_\_\_\_ horas al día.

167. \_\_\_\_\_ Pesos.

168. Público (1)      Privado (2)

169. Producción (1)      Comercialización (2)      Servicios (3)

170. Sí (1)      No (2)

¿Cuántos? \_\_\_\_\_ empleos.

## Anexo 5. Hoja de respuestas instrumento EMRI.

### HOJA DE RESPUESTAS

171. Sí  ① No  ②  
¿Cuántas? \_\_\_\_\_ personas.

172. Sí  ① No  ②

173. \_\_\_\_\_ cigarros al día.

174. Sí  ① No  ②

175. \_\_\_\_\_ días al mes.

## Anexo 6. Formato final propuesta instrumento EMRI.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología



# EMRI

### Instrucciones:

A continuación se te presentan una serie de frases, por favor indica en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. En las hojas de respuesta anexas, encontrarás seis opciones de respuesta posibles: **1. Totalmente en desacuerdo**, **2. En desacuerdo**, **3. Medianamente en desacuerdo**, **4. Medianamente de acuerdo**, **5. De acuerdo** y **6. Totalmente de acuerdo**; rellena el óvalo de la opción que se ajuste a tu situación y no marques más de una respuesta.

La información proporcionada será totalmente anónima y confidencial, utilizada con fines académicos, por lo que se te pide que contestes de manera honesta, de tal forma que tus respuestas reflejen tu situación actual. Recuerda que No hay respuestas buenas o malas, solo puntos de vista diferentes.

### Ejemplo

En el cuadernillo encontrarás un enunciado como:

<b>63.</b>	<b>El fútbol es divertido</b>
------------	-------------------------------

En hoja de respuestas:

Opciones de respuesta:		
<b>1:</b> Totalmente en Desacuerdo.	<b>2:</b> En Desacuerdo.	<b>3:</b> Medianamente en desacuerdo
<b>4:</b> Medianamente de acuerdo.	<b>5:</b> De acuerdo.	<b>6:</b> Totalmente de acuerdo

63.    1    2    3    4    5    6  
      ○    ○    ○    ○    ●    ○

En el ejemplo anterior, la persona eligió la respuesta número 5, es decir está De acuerdo en que el fútbol es divertido.

**“No escribir sobre este cuadernillo, sólo en la hoja de respuestas”**

**¡GRACIAS!**

## Anexo 6. Formato final propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.

2: En Desacuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo

4: Medianamente de acuerdo.

5: De acuerdo.

6: Totalmente de acuerdo

1. Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias.
2. En situaciones difíciles recibo ayuda de las personas con quienes trabajo.
3. Mis compañeros de trabajo no se relacionan amistosamente.
4. La comunicación en mi trabajo soluciona los conflictos.
5. En mi trabajo realizamos aportaciones por igual que mejoran el desempeño.
  
6. En mi lugar de trabajo se percibe un ambiente de solidaridad.
7. Me gusta la convivencia que tengo con mis compañeros de trabajo.
8. Las personas con las que trabajo no corresponden mis favores.
9. Para poder realizar mi trabajo la comunicación con mis compañeros es indispensable.
10. Las personas con las que trabajo me hacen sentir aislado.
  
11. Mi jefe facilita la relación entre compañeros de trabajo.
12. Me siento estable al recibir apoyo de las personas con las que trabajo.
13. Aun a largo plazo las personas con las que trabajo corresponden mis favores.
14. En mi ambiente laboral existe una relación de compañerismo.
15. Las personas con las que trabajo están abiertas al diálogo.
  
16. Estoy insatisfecho con el apoyo que tengo de mis compañeros de trabajo.
17. Me siento comprendido por mis compañeros al realizar mi trabajo.
18. El personal con el que laboro es antipático conmigo aunque yo muestre lo contrario.
19. Me genera conflictos comunicarme con personas de otras áreas de trabajo.
20. Mi jefe se preocupa por mi bienestar.

## Anexo 6. Formato final propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.  
4: Medianamente de acuerdo.

2: En Desacuerdo.  
5: De acuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo  
6: Totalmente de acuerdo

21. Considero como amigos a mis compañeros de trabajo.
22. Cuando siento estrés las personas en mi trabajo me ayudan a tranquilizarme.
23. Cuando me comunico en el trabajo la información no es clara.
24. Mi jefe se dirige a mí de forma irrespetuosa.
25. En mi trabajo el intercambio mutuo de ideas me permite lograr acuerdos.
  
26. No puedo transmitir mis ideas en mi lugar de trabajo.
27. Me gusta ir a laborar por el ambiente de apoyo generado en mi trabajo.
28. Mi jefe es desleal con sus empleados.
29. En mi trabajo se percibe un ambiente de igualdad mutua.
30. Suelo tener relaciones desagradables con mis compañeros de trabajo.
  
31. Las personas con las que trabajo no me dan lo mismo que yo les brindo.
32. Las instrucciones que recibo de mi jefe son autoritarias.
33. Estoy orgulloso de pertenecer a mi grupo laboral por que cuento con ellos cuando los necesito.
34. La interacción menos importante en el trabajo es la comunicación.
35. La relación que mantengo con mis compañeros de trabajo ha creado lazos de amistad.
  
36. Las personas dentro de mi trabajo me generan malestar al negarme lo necesario para desempeñarme.
37. Prefiero mantenerme lejos de mi jefe por el mal trato que me da.
38. Mi trabajo es mejor cuando colaboro con mis compañeros.
39. Evito dialogar con las personas que me rodean en el trabajo.
40. Desconfío de las personas con las que trabajo por lo que no les hago favores.

## Anexo 6. Formato final propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.

2: En Desacuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo

4: Medianamente de acuerdo.

5: De acuerdo.

6: Totalmente de acuerdo

41. Me hace sentir motivado el relacionarme con las personas que trabajo.
42. Mis compañeros de trabajo son poco cordiales al relacionarse conmigo.
43. Mantengo una relación de lealtad con mis superiores.
44. En el trabajo se me oculta información que es indispensable para desempeñarme.
45. Es desigual el trato que obtengo de mis compañeros, al que yo les brindo.
  
46. La relación que tengo con las personas de mi trabajo me ayuda a enfrentar conflictos laborales.
47. Siento que mis acciones no son correspondidas por las personas con las que trabajo.
48. Es agradable el tiempo que paso con mis compañeros de trabajo.
49. Me desagrada la poca colaboración de mi grupo laboral.
50. Mi jefe me trata como una persona con dignidad propia.
  
51. Me genera conflicto relacionarme con mis compañeros de trabajo.
52. No logro expresar mis ideas ante las personas con quienes trabajo.
53. La actitud de mi jefe me hace sentir despreciado.
54. Me siento parte del grupo laboral al que pertenezco.
55. En mi trabajo no se logra llegar a acuerdos mutuos.
  
56. Mis compañeros facilitan el trabajo en equipo.
57. Recibo lo mismo que doy de las personas con las que trabajo.
58. La mala relación con las personas de mi trabajo me produce inseguridad.
59. Mi jefe desacredita mis derechos como trabajador.
60. Las personas con las que trabajo no saben escuchar.

## Anexo 6. Formato final propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

### Opciones de respuesta:

1: Totalmente en Desacuerdo.

2: En Desacuerdo.

3: Medianamente en desacuerdo

4: Medianamente de acuerdo.

5: De acuerdo.

6: Totalmente de acuerdo

61. Me intereso poco en algunas de mis actividades laborales por la poca importancia que se le dan en la empresa.
62. Me siento ignorado por mis compañeros de trabajo.
63. Mi jefe me asigna trabajo que no me corresponde.
64. Cuando recibo instrucciones en mi trabajo la información es completa.
65. Evito convivir con mis compañeros de trabajo porque me hacen sentir incómodo.
  
66. La ayuda que recibo en mi equipo de trabajo es insuficiente.
67. Puedo hablar de cuestiones personales con mis compañeros de trabajo.
68. Me hace sentir satisfecho las relaciones que mantengo en mi lugar de trabajo.
69. El buen trato de mi jefe me hace sentir a gusto.
70. Aunque soy amable con las personas con las que trabajo no recibo el mismo trato.
  
71. La mala autoridad de mi jefe origina problemas en la organización.
72. El ambiente de hostilidad que generan las personas con las que trabajo evita que vaya a laborar.
73. En mi trabajo no hay un intercambio de ideas para mejorar la situación laboral.
74. Me siento aceptado por las personas con las que trabajo.
75. Mis compañeros de trabajo hablan con indirectas sobre mí.
  
76. El trato que tengo con las personas en mi trabajo me permite hablar fácilmente con ellas.
77. Mi jefe me transmite una actitud positiva.
78. A las personas con las que trabajo no les importa lo que me pase.
79. Mis compañeros de trabajo se burlan de mí constantemente.
80. En mi trabajo se buscan las mismas posibilidades para todos los empleados.
  
81. Mis compañeros de trabajo me alientan a seguir adelante.
82. El respaldo de las personas con las que trabajo me genera tranquilidad.
83. Al hablar en mi trabajo soy interrumpido por las personas que me rodean.

## Anexo 6. Formato final propuesta instrumento EMRI.

# EMRI

84. Edad.
85. Sexo.
86. Estado civil.
87. Escolaridad.
88. ¿Tienes hijos?
89. ¿Cuántos hijos tienes?
  
90. Nivel del puesto que tienes en tu lugar de trabajo.
91. Actividad que desempeñas en tu lugar de trabajo.
92. ¿Qué antigüedad tienes en tu empleo actual?
93. ¿Cuántos días a la semana trabajas?
94. ¿Cuántas horas trabajas al día?
95. Sueldo bruto (con impuestos) que ganas mensualmente.
  
96. ¿A qué sector pertenece la empresa en la que trabajas?
97. Giro al que se dedica la organización en la que trabajas.
98. ¿Tienes más de un empleo? ¿Cuántos?
99. ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?
  
100. ¿Fumas?
101. ¿Cuántos cigarros fumas al día?
102. ¿Ingieres bebidas alcohólicas?
103. ¿Con qué frecuencia ingieres bebidas alcohólicas al mes?

**Anexo 7: Hoja de respuestas final instrumento EMRI.**

**HOJA DE RESPUESTAS  
EMRI**

**Opciones de respuesta:**

**1:** Totalmente en Desacuerdo.  
**4:** Medianamente de acuerdo.

**2:** En Desacuerdo.  
**5:** De acuerdo.

**3:** Medianamente en desacuerdo  
**6:** Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6
1.	<input type="radio"/>					
2.	<input type="radio"/>					
3.	<input type="radio"/>					
4.	<input type="radio"/>					
5.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
21.	<input type="radio"/>					
22.	<input type="radio"/>					
23.	<input type="radio"/>					
24.	<input type="radio"/>					
25.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
41.	<input type="radio"/>					
42.	<input type="radio"/>					
43.	<input type="radio"/>					
44.	<input type="radio"/>					
45.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
6.	<input type="radio"/>					
7.	<input type="radio"/>					
8.	<input type="radio"/>					
9.	<input type="radio"/>					
10.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
26.	<input type="radio"/>					
27.	<input type="radio"/>					
28.	<input type="radio"/>					
29.	<input type="radio"/>					
30.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
46.	<input type="radio"/>					
47.	<input type="radio"/>					
48.	<input type="radio"/>					
49.	<input type="radio"/>					
50.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
11.	<input type="radio"/>					
12.	<input type="radio"/>					
13.	<input type="radio"/>					
14.	<input type="radio"/>					
15.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
31.	<input type="radio"/>					
32.	<input type="radio"/>					
33.	<input type="radio"/>					
34.	<input type="radio"/>					
35.	<input type="radio"/>					

	1	2	3	4	5	6
51.	<input type="radio"/>					
52.	<input type="radio"/>					
53.	<input type="radio"/>					
54.	<input type="radio"/>					
55.	<input type="radio"/>					

**Anexo 7: Hoja de respuestas final instrumento EMRI.**

**HOJA DE RESPUESTAS  
EMRI**

**Opciones de respuesta:**

**1:** Totalmente en Desacuerdo.  
**4:** Medianamente de acuerdo.

**2:** En Desacuerdo.  
**5:** De acuerdo.

**3:** Medianamente en desacuerdo  
**6:** Totalmente de acuerdo

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
56.	<input type="radio"/>					
57.	<input type="radio"/>					
58.	<input type="radio"/>					
59.	<input type="radio"/>					
60.	<input type="radio"/>					

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
66.	<input type="radio"/>					
67.	<input type="radio"/>					
68.	<input type="radio"/>					
89.	<input type="radio"/>					
80.	<input type="radio"/>					

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
61.	<input type="radio"/>					
62.	<input type="radio"/>					
63.	<input type="radio"/>					
64.	<input type="radio"/>					
65.	<input type="radio"/>					

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
81.	<input type="radio"/>					
82.	<input type="radio"/>					
83.	<input type="radio"/>					

84. \_\_\_\_\_ años

85. Femenino  ①      Masculino  ②

86. Soltero  ①      Casado  ②      Unión libre  ③      Divorciado  ④      Viudo  ⑤

87. Primaria  ①      Secundaria  ②      Bachillerato  ③      Carrera técnica  ④

Licenciatura  ⑤      Maestría  ⑥      Doctorado  ⑦

88. Sí  ①      No  ②

89. \_\_\_\_\_ hijos.

**Anexo 7: Hoja de respuestas final instrumento EMRI.**

**HOJA DE RESPUESTAS**

**EMRI**

92. \_\_\_\_\_ años de antigüedad.

93. \_\_\_\_\_ días a la semana.

94. \_\_\_\_\_ horas al día.

95. \_\_\_\_\_ Pesos.

96. Público  Privado

97. Producción  Comercialización  Servicios

98. Sí  No

¿Cuántos? \_\_\_\_\_ empleos.

99. Sí  No

¿Cuántas? \_\_\_\_\_ personas.

100. Sí  No

101. \_\_\_\_\_ cigarros al día.

102. Sí  No

103. \_\_\_\_\_ días al mes.

**¡Gracias!**