

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY**  
**Master of Science in Organizational Communication**



**INFORME N° 4**  
**“LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN EL TRABAJO”**

**Lcda. María Victoria MEDINA PEROZO**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "María Victoria Medina Perozo", written in a cursive style.

“Por la presente juro y doy fe que soy la única autora del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

Venezuela, 27 de mayo de 2014.-

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Lista de Cuadros.....	iv
Resumen.....	v
Introducción.....	01
Objetivo General.....	02
Objetivos específicos.....	03
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>05</b>
1.1 Funciones de la comunicación en la organización.....	06
1.2 Factores implicados en la comunicación organizacional.....	07
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>II EL PAPEL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>10</b>
2.1 ¿Qué son las relaciones humanas?.....	11
2.2. Influencia de los caracteres del individuo en las relaciones interpersonales .....	13
2.3 El papel de los grupos de trabajo en la consolidación de las relaciones humanas.....	15
2.3.1 Características de los grupos de trabajo.....	16
2.3.2 El papel de los líderes en los grupos de trabajo.....	17
2.4 La importancia del valor de la gente y el rendimiento en la organización.....	19
2.5 Claves para una interrelación sana y productiva.....	22
2.5.1 En el ámbito organizacional.....	23
2.5.2 En el ámbito personal.....	24

<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III. LA TÉCNICA DEL “COACHING” PARA EL MANEJO EFECTIVO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO.....</b>	<b>29</b>
3.1. Ventajas del Coaching.....	29
3.2 Aspectos a considerar para implementar la técnica.....	32
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>39</b>

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	Página
2-1.....	14
2-2.....	19

# **TECANA AMERICAN UNIVERSITY**

## **Master of Science in Organizational Communication**

### **INFORME 4: “COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN EL TRABAJO”**

#### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo el objetivo general: “Determinar que la comunicación efectiva en la organización está estrechamente ligada con las relaciones interpersonales sanas y productivas que son desarrolladas mediante caracteres afables y proactivos del individuo y que, mediante la técnica del “coaching”, se pueden desarrollar ampliamente sus aptitudes y habilidades, fortaleciendo la autoestima, el crecimiento personal y elevando el desempeño de las funciones y tareas asignadas”. Por ende, la comunicación es la esencia en la actividad organizativa y cuando éstas reconozcan que el valor de la mismas estriba en la procura de un trato justo y equitativo a sus trabajadores, un buen clima laboral, compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, empoderamiento, capacitación y desarrollo, que puede ser entendido como “coaching”, permitirá a ambos conseguir sus objetivos y metas; aquéllas que logran este reconocimiento, definitivamente serán más competitivas que aquéllas que no lo hacen. En este sentido, para la elaboración de esta investigación fue necesaria la implementación de la metodología cualitativo-interpretativa, puesto que la naturaleza de la investigación involucra procesos de tipo humano. Asimismo, fueron consideradas las referencias bibliográficas, electrónicas, para el análisis específico de conceptos e implicaciones que giran en el entorno de las organizaciones bajo las premisas del objeto estudio de esta investigación.

**Palabras claves:** comunicación efectiva, relaciones interpersonales, grupos de trabajo, coaching.

## INTRODUCCIÓN

El hombre es un ser eminentemente social, de ahí que siempre se ha reunido con sus semejantes con el objeto de formar grupos, comunidades y sociedades y, con ello, poder satisfacer sus necesidades. Las sociedades se transforman y se desarrollan, constituyendo la vida social y creando diversas formas de organización socioeconómica. Por ende, siempre ha vivido generalmente en grupos, donde cooperan y compiten voluntariamente unos con otros. Sin embargo, dentro del contexto general de la interdependencia es inevitable cierto conflicto social, rivalidades o discusiones de cualquier índole, que pueden surgir por las diferencias de caracteres, mala comunicación o por relaciones interpersonales deficitarias. Las sociedades dedican mucho tiempo a negociar esas diferencias, sea en paz, vivamente o con violencia.

La vida social está presionada por los distintos grupos sociales a los que se pertenece, experimentando conflictos personales, y éstos pueden intensificarse cuando dentro del ámbito organizacional no existen los mecanismos de comunicación efectiva que propendan al sano diferimiento de apreciaciones, que a nada conducen, o a la resolución de problemáticas bajo el consenso del grupo. Por ello, en el Capítulo I será analizado el concepto de comunicación en la organización, sus funciones y los factores aquí implicados.

Cuando los roles están más definidos en un grupo y el entendimiento entre los miembros es mayor por cuestiones de productividad y pervivencia alcanzarán más pronto la meta, puesto que los grupos

sociales están definidos por una actividad común: trabajo o cultura, principalmente; pero también es básica la actividad de comunicarse entre sí los miembros y ellos con la sociedad.

Toda relación humana implica, necesariamente, al menos a dos individuos. A partir de las interacciones, las personas pueden desarrollar una vida compartida de manera amistosa y cordial. La clave está en aceptar ciertas reglas que deben respetar todos los integrantes de la comunidad y en no avanzar sobre los derechos individuales de cada sujeto. En este aspecto será abordado el Capítulo II relacionado al tema de las relaciones interpersonales en las organizaciones; cuáles son las características de estas relaciones que identifican a una organización excelente, cómo el carácter del empleado puede afectar a las relaciones humanas o interpersonales y las claves para alcanzar relaciones adecuadas en el ámbito personal y organizacional.

También es básico, que cuando una organización toma en cuenta, en el proceso de reclutamiento y selección, las habilidades técnicas y conceptuales tanto como las humanas, podrá contar con trabajadores más productivos, quienes pueden comunicarse mejor con los clientes y entre sí e inclusive existirán menos conflictos y menos errores en los productos o servicios.

Pero el que una persona proyecte buenas relaciones humanas no dependen solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas excelentes, sino de contar con empresas que reconozcan el valor de la mismas y que procuren dar a sus trabajadores un trato justo y equitativo, un buen clima laboral, compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, empoderamiento,

capacitación y desarrollo, etc., que permita a ambos conseguir sus objetivos y metas; aquéllas que logran este reconocimiento, definitivamente serán más competitivas que aquellas que no lo hacen.

En este sentido, será analizada la herramienta del “coaching” en el Capítulo III como una estrategia que permitirá desarrollar de forma metódica, estructurada y eficaz las aptitudes, habilidades y actitudes de las personas para fortalecer la autoestima y el crecimiento personal hacia un mejor desempeño de las funciones y tareas asignadas en la organización.

Para una organización productiva, la persona humana es el cimiento y motor, y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **Objetivo General**

Determinar en qué medida afecta las relaciones interpersonales el desarrollo de una organización, y que la técnica del “coaching”, como estrategia de comunicación efectiva, puede encumbrar el crecimiento personal del recurso humano elevando la productividad y autoestima.

### **Objetivos Específicos**

1. Explicar en qué consiste la comunicación organizacional, sus funciones y los factores implicados.
2. Analizar el papel de las relaciones interpersonales en la organización, cómo influencia el carácter del individuo la



compenetración de los grupos de trabajo y las claves a seguir para el establecimiento de relaciones humanas sanas y productivas.

3. Analizar la técnica del “coaching” como una herramienta para el manejo efectivo de las relaciones interpersonales en la organización, tomando en consideración ciertos aspectos previos a su implementación.

## **CAPÍTULO I**

### **LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena relación basada en la motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Una buena comunicación es aquella en la que se practica la escucha activa, es asertiva y proactiva. No se debe olvidar que lo más importante en un proceso de comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende. El sentido del mensaje puede variar con un mínimo giro del tono de voz o de la expresión facial o corporal, por ello es importante saber relacionarse mediante una comunicación efectiva.

La comunicación en el ámbito organizacional (Collado, 1997: 27) se entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución" (León, 1998: 6) Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

## **1.1 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

Para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización (Nosnik, 1996), ésta debe ser:

- **ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **MULTIDIRECCIONAL:** Ésta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

- **INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

## **1.2 FACTORES IMPLICADOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Para la autora, la comunicación organizacional presenta 5 factores determinantes en el proceso de interrelación entre los trabajadores de la organización y los públicos externos.

**1.- COMUNICACIÓN INTERNA:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes, que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización. Es importante tener en cuenta qué se quiere decir y cómo se quiere decir, y de qué manera se transmite mejor el mensaje, sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman la organización.

**2.-COMUNICACIÓN EXTERNA:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización. La importancia reside en proyectar, promover y reforzar la imagen de la organización, publicitar los proyectos o actividades, saber a quienes van dirigidos y conseguir la participación e interacción de los participantes, o lo que es lo mismo, dar a conocer la organización a los demás. Es importante tener en cuenta cómo es percibida la organización y cómo se quiere ser percibida para poder elaborar un plan de acción de comunicación externa.

**3.- RELACIONES PÚBLICAS:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

**4.- PUBLICIDAD:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación, que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

**5.- PUBLICIDAD INSTITUCIONAL:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Por ende, la autora hace referencia aquí la apreciación de Teresa del Pilar Niño (Simposio, 1993), para posicionar el papel de la comunicación en las organizaciones, quien asegura, que si se concibe el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, se deberá asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación.

Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se puede apreciar en situaciones críticas o de conflictos. Por tal motivo, uno de los principales obstáculos para el trabajo en equipo es precisamente la falta de comunicación. De ahí que lo primero que debe hacer una organización es establecer una estrategia efectiva que facilite la comunicación.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PAPEL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES**

En la medida que un individuo sea capaz de aceptarse a sí mismo, podrá aceptar a los que le rodean. Si una persona tiene dificultades para expresarse o llevar una comunicación armoniosa, ya sea consigo mismo, con familiares o en su lugar de trabajo, entonces es fundamental que trabaje sobre ello, pues para realizarse como persona, es primordial haber resuelto aquellas falencias que tienen que ver con las relaciones humanas.

En lo que respecta a las empresas u organizaciones, mantener buenas relaciones humanas puede ser un elemento fundamental para alcanzar las metas y el desarrollo. De este modo, la empresa gozará de la armonía interna necesaria, que podrá verse desde afuera como seguridad y confianza, y los clientes se atreverán a apostar por ella.

Según la organización de la sociedad actual y la forma cómo actúan los seres humanos se hace necesario establecer relaciones interpersonales con los individuos que diariamente estén en contacto en la vida personal y en el trabajo, ya que éstas permiten desarrollar las labores diarias de una mejor manera conduciendo al éxito de la organización y de los propios núcleos familiares.

Una empresa debe estar en la capacidad de desarrollar diferentes actividades como: seminarios, encuentros, conferencias o cualquier otra metodología que permita diseñar técnicas para que sus colaboradores sean más efectivos y eficaces.

Antes de diseñar e implementar cualquier sistema para mejorar las relaciones interpersonales, la empresa debe tener en cuenta que el trato que dé a los empleados, tendrá que ser acorde a lo que ellos merecen precisamente por su condición de seres humanos autónomos, poseedores de principios, creencias, costumbres y personalidad propia. Además de capacidades, talentos y fortalezas y debilidades, el sistema a utilizar debe estar basado en el respeto, ética, justicia como principios que deben poseer los miembros de cualquier organización.

## **2.1 ¿QUÉ SON LAS RELACIONES HUMANAS?**

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie. Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. Es la habilidad con que nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar hasta el fin de nuestra vida. Es la relación que tenemos con las personas a nuestro alrededor, con las cuales compartimos, inquietudes, logros, amor. (P. Alberto Linero, 2013).

Las relaciones humanas son el conjunto de normas, principios, técnicas, arte y de psicología aplicada para que los seres humanos se lleven mejor uno con los otros. Es el grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos hacia los demás. Citado por:



<http://www.monografias.com/trabajos55/relaciones-humanas-empresa/relaciones-humanas-empresa2.shtml#ixzz2fv113xYI>  
(16/09/2013).

Según Alejandro López Flores una relación humana es cualquier interacción que se desarrolla entre dos o más seres humanos, ya sea de forma directa o indirecta. En este intercambio, cada uno intentará satisfacer sus necesidades y se regirá por un código de referencia. Muchas veces, las necesidades no se cubren, en tal caso la interacción ha sido deficiente, citado por: <http://definicion.de/relaciones-humanas/> el día 02/10/2013.

Otra definición es la de Jesús Suárez quien se inclina a definir las como esa interacción entre personas que lleva intrínseco un elemento fundamental, la aceptación personal y del otro. Asegura que ambas actitudes se encuentran unidas, también consultado en: <http://definicion.de/relaciones-humanas/> el día 02/10/2013.

Según Lester R. Bittel (1992), relaciones humanas son: "Todas las satisfacciones que ocurren entre las personas cuando comparten experiencias comunes, sobre todo en el trabajo". En una organización las buenas relaciones humanas ofrecen innumerables ventajas, al tener un personal cualificado y satisfecho con la tarea que le toca desempeñar, disminuirán los accidentes intencionales de trabajo, habrá menos rotación de personal, disminuirá el número de ausencias y mejorará altamente la calidad y productividad de toda la compañía gracias al espíritu de equipo.

Para que haya una armonía se debe sensibilizar a los empleados de la importancia de las buenas relaciones humanas y el sentido de pertenencia

a un grupo de trabajo, ya que en el ejercicio de éstas, permitirá llevar a cabo sus labores con excelencia, mejorará totalmente la comunicación en todos los niveles de la empresa, permitirá desarrollar liderazgo, simpatía, motivación, seguridad y disposición para realizar su trabajo en equipo, como resultado se establece una relación ganar-ganar con los clientes internos y externos de la empresa, ya que un empleado satisfecho reflejará alegría al cliente y esto, a su vez, contribuirá a alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

## **2.2 INFLUENCIA DE LOS CARACTERES DEL INDIVIDUO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Las relaciones humanas influyen enormemente en el desarrollo y desempeño de las actividades laborales. Son fuente de energía si son manejadas adecuadamente y el mayor causante de los fracasos si están mal administrados.

El secreto para el buen funcionamiento de una empresa está en saber manejar los diferentes caracteres y temperamentos de sus componentes a fin de mejorar las relaciones humanas internas. <http://definicion.de/relaciones-humanas/#ixzz2fw9zyitC>. (16/09/2013).

El carácter de una persona influye mucho en el estudio, en el trabajo y en la vida diaria, o lo facilita o lo dificulta. Es importante que las personas conozcan su carácter. Que conozcan sus puntos fuertes y

débiles, para que puedan saber qué pueden esperar de ellos. Y también, cómo deben ayudarse y estimularse en la vida.

Según Santos (2004) los tres componentes de la estructura del carácter son la emotividad, la actividad, y la resonancia o respuestas ante las impresiones que son manifestadas como primarias o secundarias.

**La emotividad:** consistente en la mayor (primaria) o menor (secundaria) repercusión emocional del sujeto ante un acontecimiento.

**La actividad:** consistente en la mayor (primaria) o menor (secundaria) inclinación del sujeto a responder a un estímulo mediante la acción.

Las personas, que poseen los rasgos indicados como primarios serán consideradas personas cambiables y volubles, mientras los que presentan la forma secundaria serán constantes y organizados.

Al combinar los componentes aparecen ocho tipos caracterológicos, que involucran los componentes de estructura. (Ver Cuadro 2-1).

**Cuadro 2-1: Tipos de caracterología**

TIPOS CARACTEROLÓGICOS	COMPONENTES
Colérico	Emotivo, Activo y Primario
Apasionado	Emotivo, Activo y Secundario
Sanguíneo	No Emotivo, Activo y Primario
Flemático	No Emotivo, Activo y Secundario
Nervioso	Emotivo, No Activo y Primario
Sentimental	No Emotivo, No Activo y

	Secundario
Amorfo	No Emotivo, No Activo y Primario
Apático	No Emotivo, No Activo y Secundario

**Fuente: Santos (2004, pp. 26, 30, 134)**

Los diferentes tipos de carácter manifestados en las personas dependen entonces, de la presencia o ausencia en el carácter de los tres componentes principales dados por el autor. Todos estos rasgos caracterológicos son puntos de referencia. No se puede etiquetar la personalidad de las personas, como si cada uno de ellos no evolucionara con el tiempo o no tuviera nada propio.

## **2.3 EL PAPEL DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LA CONSOLIDACIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Las personas tienen necesidades sociales y objetivos que necesitan de otras personas para ser logrados. Esto mismo ocurre en el trabajo en equipo, que está formado por personas con sus necesidades sociales y sus metas. El trabajo en equipo es una de las ventajas para la productividad. Lo más importante de los equipos de trabajo es el fomento a lo cooperativo, las habilidades a desarrollar de los integrantes en el trabajo, los puntos de vista y esfuerzos son aspectos fundamentales sobre el trabajo.

De acuerdo a Wikipedia: “El grupo o equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y competencias específicas (profesionales o expertos), o para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador”. El sentimiento de pertenencia al grupo y el alto o bajo nivel de satisfacción es lo común, aunque su productividad está limitada por la combinación de interrelaciones sociales, existentes dentro de la organización, por lo cual deberá haber un reglamento para establecer todo lo dicho anteriormente, ya que normalmente, las personas se renuevan en este tipo de grupos a los pocos años, ya sea por falta de interés o porque lo que establece el reglamento ya no se encuentran en el grupo.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros, se manifiesten los desacuerdos dentro del grupo de trabajo y la participación de todos los miembros o expertos en la solución del problema o la "mejora continua" dentro de la organización.

### **2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO**

Para que el grupo o equipo de trabajo desarrolle sus tareas con eficiencia bajo un clima favorecedor, serán consideradas ciertas características fundamentales que contribuirán a consolidar dichos grupos:

- a) Apertura de espíritu (evita desalentar prematuramente las otras buenas voluntades; una mala idea sirve a veces de escalón a una buena).
- b) Curiosidad (suscite cuestiones a veces útiles).
- c) Cultura general (proporciona un arsenal de arquetipos eventualmente útiles).

La motivación es un elemento fundamental en el rendimiento grupal. Si el único problema es la falta de motivación debería ser posible aumentar la eficacia de los grupos aumentando el nivel de motivación de sus componentes, la importancia que tenga la tarea para los mismos y el grado de cohesión del grupo.

Finalmente, los grupos o equipos de alto desempeño no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales dadas la suma de sus fortalezas, organización interna y en mucha motivación.

### **2.3.2 EL PAPEL DE LOS LÍDERES EN LOS GRUPOS DE TRABAJO**

Los grandes líderes y gestores organizacionales reconocen y valoran el papel e impacto que tienen las relaciones interpersonales en las relaciones intergrupales como ingredientes sustanciales de todo sistema vivo como las organizaciones.

Si tomamos en cuenta que toda organización parte de estilos de liderazgos adoptados o heredados que a su vez van formando un clima dentro de la organización, y que a lo largo del tiempo han dado resultados duraderos o temporales creando con esto un ambiente definido; los que integran estos equipos o grupos se han adaptado al estilo de su líder y de alguna forma han generado un patrón de comportamiento y de interacción que les ha dado resultado en el logro de sus metas y objetivos.

Si bien como señala Maxwell (2008) “El liderazgo tiene que ver con colocar a las personas en el lugar correcto para que puedan tener éxito, el líder necesita conocer y valorar a su gente por lo que es y dejarla trabajar según sus puntos fuertes” (p. 100); se puede derivar que el estilo del liderazgo aplicado define en gran parte que la relación interpersonal del grupo o grupos sea la correcta, por ende, el líder juega un papel importante en el desarrollo de las relaciones de un grupo o grupos de trabajo, éste debe de tener la habilidad de integrar y seleccionar a las personas que puedan desarrollar todo el potencial necesario para que interactúen en forma correcta y como objetivo final, logren las metas y los objetivos.

La clave para la realización no es que toda la interacción con los demás vaya sobre ruedas, sino desarrollar relaciones sólidas con ellos, pues, es más importante llevarse bien con las personas que adelantarseles.

A continuación (Ver cuadro 2-2) se muestra de manera sencilla, la importancia del líder dentro de los grupos en la organización de acuerdo a la percepción de Zamora (2011, p 9), donde hace planteamientos sobre

el papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI.

Cuadro 2-2: Importancia del líder en los grupos de trabajo

<b>IMPORTANCIA DEL LÍDER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capaces para guiar y dirigir a la organización</li><li>• Presentan estrategias convincentes</li><li>• Inculcan entre el personal una mentalidad global</li><li>• Movilizar y motivar a las personas a actualizar su visión específica del futuro</li><li>• Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización pero no pudiera sobrevivir a la falta de un líder apropiado.</li><li>• Evitan el riesgo que representa el stress causado por los cambios.</li><li>• La evolución tecnológica y su aplicación en la organización, los hace proactivos, y que valoren y aprovechen el potencial del recurso humano.</li><li>• Gestor, facilitador de procesos adaptativos, es la de potenciar interrelaciones y generación de expectativas</li><li>• Propiciar un clima de confianza, que haga posible la movilización de sí mismos.</li></ul>

**Fuente: Zamora, Ángel (2011, p 9)**

## **2.4 IMPORTANCIA DEL VALOR DE LA GENTE Y EL RENDIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN**

Uno de los problemas fundamentales de la psicología de las relaciones humanas es el que se refiere a los procedimientos necesarios para mantener la paz con los compañeros de labores y evitar toda clase de



conflictos que puedan surgir en el trato diario. La finalidad aquí consiste en buscar los recursos mediante los cuales es posible influir en el ser humano, o sobre el grupo de trabajo, para inducirlos a que realicen aquello que desea que hagan sin provocar resistencia u hostilidad.

El constante progreso de la técnica de los tiempos modernos, con la consiguiente preocupación por aumentar la producción, exige la perfecta adecuación del trabajador a los nuevos procedimientos de labor. Cuando esa adecuación no se efectúa, es fácil que surjan tensiones en detrimento de la salud física y moral de trabajador, que a su vez pueden acarrear conflictos entre todos los integrantes de la organización. Pero además, todo ello repercutirá sobre la calidad y la cantidad de la producción o del servicio.

Se deduce, de ese modo, la importancia que significa, para el normal desenvolvimiento de una organización, la perfecta adecuación del trabajador a la índole de su trabajo, y esto solo es posible cuando el trabajador posee las aptitudes requeridas para la labor que se ha señalado. Sin embargo, se ha podido comprobar que rendimiento no depende siempre de una formación compleja, sino de la buena disposición para el trabajo. Hoy no se puede obligar despóticamente al trabajador a laborar mediante amenazas o castigos, como en otras épocas. En la actualidad, tanto el rendimiento cuantitativo como el cualitativo, dependen, en gran parte, de la voluntad del ser humano trabajador.

Estas circunstancias han inducido a los gerentes de empresa a tomar muy en cuenta el factor humano en la actividad laboral y considerar el problema de las relaciones humanas como una parte integrante de la organización del trabajo.

Hay que reconocer que todas las mejoras, tanto materiales como morales, actúan como verdaderos estímulos psicológicos sobre el ánimo de los trabajadores, puesto que son los más eficaces incentivos o motivadores para el rendimiento de la actividad de la masa laboral. De ahí la razón por la cual las empresas invierten sumas ingentes en proporcionar cada vez nuevas mejoras, no solo económicas o tecnológicas, sino también de formación en valores y principios humanos y sociales, por considerar que solo así podrán contar con la cooperación y la adhesión de su personal y les será posible recuperar, a la vez, las sumas invertidas.

El fin del experimento de Elton Mayo (Mezones, 2012) tiene algo que ver con lo explicado anteriormente, pues cuando los experimentadores en la fábrica General Electric Company comprobaron que con diversos cambios en los horarios de trabajo, en los descansos y en las pausas, en las salidas anticipadas, etc. se había cambiado la actitud de los trabajadores hacia la organización (cesaron las huelgas) y hacia los propios grupos de trabajo. Ya no eran considerados elementos sueltos ni números anónimos, sino que se sentían identificados con la compañía a la cual trataban de ayudar.

Trabajaban con rapidez y eficacia porque ponían entusiasmo en su labor. Aquí se ve la influencia del factor afectivo, pues se sentían responsables ante sí mismos y se movían libremente. Pero, ¿qué fue lo que paso? Se había creado un grupo social solidario, interesado no solo en obtener una prima colectiva, había brotado confianza mutua entre los integrantes del grupo y una simpatía recíproca, que trascendía, hacia el jefe del equipo.

El primer resultado que arrojó esta investigación fue comprobar que el aumento de la producción se debía, ante todo, a factores psicológicos y que la solidaridad entre el grupo y los mandos desempeñaba un papel sumamente importante, puesto que se había operado un cambio de actitud de los trabajadores con respecto a su trabajo.

Lo positivo del experimento fue determinar, que el factor que más influía sobre la moral y la eficiencia del trabajador consistía en las buenas relaciones entre el personal y los mandos. Algunos reglamentos y procedimientos de los superiores ejercían influencia negativa. Los trabajadores se desanimaban, trabajaban a disgusto y limitaban voluntariamente la producción y el rendimiento.

## **2.5 CLAVES PARA UNA INTERRELACIÓN SANA Y PRODUCTIVA**

Las empresas con directivos y colaboradores que realicen un esfuerzo para que sus relaciones interpersonales sean adecuadas tendrán más posibilidades de alcanzar mejores resultados, ser más eficientes, reducir riesgos y acumular un mayor stock de conocimiento y, por tanto, de intangibles que las diferenciarán de forma constante del mercado. Esos intangibles basados en las personas y en la gestión del conocimiento que ellas mismas crean y comparten es una de las principales fuentes de la

innovación, que se produce gracias al soporte de una buena red basada en la confianza.

Para que las relaciones humanas den lugar a empresas excelentes deben ser adecuadas, correctas, cordiales, corteses, inteligentes y fluidas (Jiménez, 2012). No es necesario, por el contrario, que sean cariñosas o divertidas; en cambio, resulta imprescindible que estén basadas en el respeto, el diálogo y la confianza.

Es indispensable, entonces, establecer sanas relaciones interpersonales para mejorar el logro de objetivos dentro de la organización; la optimización de recursos y tiempo solo se logrará cuando existe entre los trabajadores la habilidad de establecer y mantener una interacción sana, continua y favorable, reconociendo que esto es una corresponsabilidad común como parte de la identidad corporativa.

### **2.5.1 EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL**

Existen varios puntos interesantes a ser tenidos en cuenta a la hora de relacionarse con las personas en el ámbito organizacional y desde el punto de vista de quien delega o el supervisor, entre ellos:

- Mantener a cada uno perfectamente informado de cómo progresa en su trabajo.
- Reconocer los méritos a quien los tenga.

- Avisar con anticipación a su personal los cambios que le afecten, directa o indirectamente.
- Utilizar del mejor modo la aptitud y habilidad de cada uno.
- Hacer un esfuerzo por desarrollar la empatía para comprender las emociones, inquietudes, miedos, anhelos, etcétera, de las personas que nos rodean.
- Respetar y entender profundamente todas las culturas, aceptar lo que cada una tenga positivo e intentar disimular lo peor. Aceptar que todos son diferentes y por ende tendrán visiones diferentes y tiempos diferentes. El apoyo permanente es indispensable.
- No pretender que todas las personas sean iguales pero sí tratar de que todas trabajen dentro de unas mismas prácticas que hagan posible el trabajo en equipo y que permitan prestar el mejor servicio a los clientes.
- Establecer políticas de gestión de personas que sean a la vez lo suficientemente rígidas para que no existan discrecionalidades y para que todos los trabajadores puedan gestionar desde el principio sus expectativas y lo suficientemente flexibles como para que cada trabajador pueda dar a la organización su máximo posible y recibir de la misma también lo máximo posible, de forma que trabajador y organización estén alineados en cuanto a lo que cada uno aporta al otro en cada momento.

### **2.5.2 EN EL ÁMBITO PERSONAL**

En un reportaje de la revista *Rider's Digest* (Selecciones 2012), titulado: “Conéctate con tus amigos”, refiere a una investigación estadounidense que siguieron de cerca a 503 mujeres con síntomas de enfermedad coronaria y las que tenían pocos contactos personales en su vida diaria, tenían el doble de probabilidades de morir en el transcurso de los siguientes 2 a 4 años, comparadas con las que tenían un círculo amplio de amistades.

Por eso, si Usted conoce a alguien que padezca un problema de salud o depresión, quizá esté necesitando que sea apoyado, mostrarle interés conectándose regularmente con ella o con él. Los amigos dan la oportunidad de pulir las destrezas sociales de muchas maneras, y esto puede ayudar a tener relaciones más intensas.

Los estudios han demostrado, que las personas que carecen de vínculos estrechos con otras, son más propensas a la depresión y al abuso de drogas y alcohol. En 2011, investigadores de California confirmaron estudios anteriores, según los cuales, tener relaciones saludables de amistad es esencial para la formación de las habilidades que se necesitan para tener experiencias de vida significativas.

Las personas solitarias reaccionan con más intensidad ante los reveses de la vida y se sabe que la soledad puede llevar a la infelicidad, pero también puede llevar a la muerte. En algunas de estas personas solitarias, esto conducía a concentraciones elevadas de adrenalina, hormona que interviene en la respuesta de “lucha o huida” del organismo. Los aumentos constantes de las hormonas del estrés pueden provocar alta presión arterial, infartos o ataques de apoplejía, de acuerdo a

conversación sostenida con Dra. Yomanli Aguilar, médico ocupacional de la empresa PDV Marina (30/08/2013).

De acuerdo a la Biblia, que también hace referencia a la vida en comunidad y el compartir de intereses comunes, existen factores que intervienen en las relaciones humanas, entre ellos: el respeto, la comprensión, la cooperación y la comunicación. Al respecto, el sacerdote eudista y psicólogo, P. Alberto Libero (2013), hace hincapié que para lograr mejorar ciertos aspectos de nuestros procesos de comunicarnos con los demás, de la forma más sencilla, será necesario poner en práctica ciertas tácticas, tales como: ser cordial, hablar y actuar como si todo lo que hiciera fuera un placer; interesarse verdaderamente en las personas, se puede simpatizar con ellas y todo, si se lo propone; sea generoso para hacer resaltar las buenas cualidades y cuidadoso al criticar, pues hay que tener consideración hacia los sentimientos de los demás, se lo agradecerán.

Enfatiza, que hay que tener consideración de los demás, en toda controversia hay tres opiniones o puntos de vista: la del otro, la de usted y el correcto, por ello, la conversación no es más que la manera principal de comunicarse, de expresar las ideas, pensamientos, opiniones y metas con los demás. Es también el medio que se utiliza para iniciar y construir las relaciones profesionales, sociales, y personales.

También afirma, que no hay que idealizar a nadie. Hay que valorar, calcular y determinar las propias cualidades, para poder convertirse en la persona anhelada. Dirigir los pensamientos para no tener que buscar la aceptación de los demás. Enfrentar y desafiar los problemas sin

retrasarlos y sin miedos hará fortalecer el espíritu y por ende, hará más seguro y confiado el proceder con acciones acertadas.

Cuando se trabaja en equipo, es complicado controlar las emociones, existirán momentos de desesperación o, en sentido figurado, amedrentar a los compañeros de equipo, en estos casos se debe tratar de mantener la calma y no estresarse, de lo contrario, puede llevar a los integrantes del equipo a consecuencias terribles. Siempre es mejor trabajar en un equipo coordinado. Si no se tratan los conflictos a tiempo y no se habla con claridad desde el principio, el equipo puede no llegar a lograr el objetivo, y todos estarán infelices. El equipo de trabajo debe funcionar como el compás de la música. Para eso, no hay que proyectar ningún tipo de ira o enojo hacia la otra persona ni se debe dejar influenciar por el que podría tener la otra persona, no siempre se tendrá la respuesta efectiva, pero siempre habrá que responder a hechos, pero nunca a reacciones ni a sentimientos.

Las organizaciones, los directivos y todas aquellas personas que realizan algún tipo de actividad profesional, ya sea por cuenta propia o ajena, deben dar a las relaciones humanas la relevancia que éstas tienen y realizar un esfuerzo metodológico y estructurado por desarrollarlas y mantenerlas.

Gestionar adecuadamente la red de relaciones no solo es importante para las organizaciones, también lo es para las personas. Se quiera o no, todos los días se está en constante relación con muchas personas que ocupan diferentes puestos en el mundo empresarial, y cuanto mejor lo haga un individuo, mayores probabilidades tendrá de triunfar en los



ámbitos personal y profesional, y más a gusto podrá encontrarse consigo mismo (Jiménez 2012).

## **CAPÍTULO III**

### **LA TÉCNICA DEL COACHING PARA EL MANEJO EFECTIVO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO**

La palabra fue utilizada primero en los deportes, para una persona que ayudaba a un atleta en su entrenamiento y superación. Todos los grandes atletas tienen su coach personal. De ahí la idea se expandió a todos los aspectos de la vida. La filosofía del coaching parte de que cada persona es experta en su vida, al igual que las empresas son expertas en las circunstancias que los rodean.

El papel del coach es fundamentalmente fortalecer, ayudar y apoyar a sus clientes para que saquen el máximo provecho de sus cualidades individuales, superen obstáculos que les impiden alcanzar sus metas personales o profesionales, a través de un continuo aprendizaje y nuevas habilidades que los llevarán a alcanzar sus metas. Seguidamente, serán presentadas las ventajas que generan la aplicación de esta herramienta dentro de las organizaciones.

#### **3.1 VENTAJAS DEL COACHING**

En un mundo globalizado donde existe una gran competencia entre las empresas; solo sobrevivirán aquéllas que tengan una visión clara hacia el futuro y renovación constante basada en una estrategia de desarrollo de su principal recurso: su personal. Ante esta situación, el gerente o administrador de recursos humanos debe buscar herramientas, técnicas y métodos que lo ayuden a enfrentar este nuevo reto.

En este sentido, el “coaching” puede convertirse en un aliado en su gestión. Sin embargo, para poder utilizarlo de manera efectiva es necesario comprender en qué consiste esta herramienta y qué involucra.

En el campo de trabajo, el “coaching” se define como aquella técnica que permite desarrollar de forma metódica, estructurada y eficaz las aptitudes, habilidades y actitudes de las personas, lo que fortalece la autoestima, el crecimiento personal y permite un mejor desempeño de las funciones y tareas fundamentales asignadas. (<http://www.rrhh-web.com/rrhhycoaching.html>, consultado el día 18/09/2013).

El “coaching” está basado en una relación donde el “coach” asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y hacer, necesarias para generar lo que se denomina cambio paradigmático o cultural. Por lo tanto, es un entrenamiento (o proceso) personalizado que se lleva a cabo entre un “coach” y un cliente o “Coache”, en el cual a partir de una situación inicial y presente, se diseña una situación futura y se elabora un plan de acción para conseguirlo. Básicamente, es una herramienta para desarrollar y mejorar aspectos de la vida personal y/o profesional de las personas. Citado en: <http://www.tauniversity.org/prensa-detalle.php?id=18>, el día 02/10/2013).

Los beneficios que se obtienen mediante el “coaching” son altamente valoradas por las empresas modernas, los cuales se detallan a continuación:

- Fomentan un clima de trabajo abierto, cálido y participativo.
- Fomentan la cultura de trabajo inspirada en una visión común.
- Promueven la creatividad, innovación y la autonomía psicológica al administrar sus puestos de trabajo.
- Forma equipos de alto rendimiento.
- Facilita la comunicación en los sistemas de interrelación humana.
- Desarrolla nuevas habilidades y competencias.

Todo ejecutivo adecuadamente entrenado puede convertirse en un buen “coach”, incluyendo el gerente de los recursos humanos, quien ahora no solo debe dedicarse a las tareas operativas como reclutamiento y selección del personal y controlar la asistencia, sino también debe descubrir el talento de las personas y ayudarlos a desarrollar sus competencias individuales para ubicarlos así en funciones o puestos más apropiados, lo que ayudará, lógicamente, al correcto desempeño de sus funciones; tareas propias de un “coach”. Pero cuando la empresa es relativamente nueva, el gerente de personal o recursos humanos puede contratar a una persona externa a la empresa para que realice este entrenamiento.

### 3.2 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA IMPLEMENTAR LA TÉCNICA

Para implementar la técnica del “coaching”, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

**1.- Preparación técnica:** es importante que la persona que entrenará a los ejecutivos en coaching tenga una preparación en disciplinas relacionadas con la conducta humana y el manejo de conocimientos en áreas, tales como psicología y aprendizaje de adultos.

**2.- Capacidad de establecer relaciones interpersonales:** es necesario que el entrenador posea características personales como la habilidad de saber escuchar, tener una curiosidad genuina sobre las otras personas, Debe, además, ser abierto, íntegro, maduro, empático, confiable y asertivo.

**3.- El contrato:** se requiere que el gerente de recursos humanos establezca un contrato con el “coach”, que sirve para delimitar la relación a través del tiempo. Dicho contrato debe incluir aspectos como: la duración y horarios de las sesiones, la medición del progreso y los proyectos o tareas de autoayuda.

**4.- El código de ética:** en muchos países se ha reconocido el coaching como una disciplina reglamentada por un código de ética y que incluye acuerdos de confidencialidad, estándares de conducta profesional con el cliente y conflictos de intereses.

El gerente o administrador de recursos humanos requiere tiempo para investigar y seleccionar un “coach” adecuado. Para ello, debe realizar

entrevistas, separar el tiempo para conocerlo, hacer preguntas que sirvan como pistas para identificar sus intereses, valores y estilos de trabajo. Una selección acertada puede contribuir al progreso de la empresa. Sin embargo, si no se realice adecuadamente, puede convertirse en una experiencia desagradable y desalentadora. En resumen, el “coaching” lo que busca es desarrollar lo mejor que tengan las personas, llevar a la realidad las metas a través de acciones, ponerlos en movimiento y sacar las características positivas que tienen ocultas, si la organización desea sobrevivir en este mundo de constante proceso de cambios.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones generadas del análisis de un estudio implementado bajo la metodología cualitativo interpretativa, que involucró procesos de tipo humano, y con el objeto de organizar el cuerpo del cierre, se agruparán a tendiendo a los objetivos.

Objetivo específico N° 1: Explicar en qué consiste la comunicación organizacional, sus funciones y los factores implicados. Se concluye que la comunicación organizacional es un proceso que mejora la competitividad; sus herramientas son capaces de adaptarse a los cambios para el logro de objetivos, satisfaciendo las propias necesidades y la de sus colaboradores, coordinando y controlando actividades y buenas relaciones basadas en la motivación, compromiso, responsabilidad y un buen clima integrador al trabajo.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones, ya que al comprender que éstas contribuyen a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, motivan con entusiasmo acciones individuales y colectivas dirigidas a la integración de esfuerzos y al fortalecimiento de la organización. Por ello, uno de los principales obstáculos para un trabajo en equipo efectivo es precisamente la falta de comunicación. De ahí que lo primero que debe hacer una organización es establecer una estrategia efectiva que facilite la comunicación.

Si se concibe el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones

interpersonales, se deberá asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación.

No se debe olvidar que lo más importante en un proceso de comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende, por eso es importante saber relacionarse mediante una comunicación efectiva.

Objetivo específico N° 2: Analizar el papel de las relaciones interpersonales en la organización; cómo influencia el carácter del individuo, la compenetración de los grupos de trabajo y las claves a seguir para el establecimiento de relaciones humanas sanas y productivas.

El mayor activo con el que cuenta una organización es su gente, y para que ésta proyecte el cumplimiento de metas y logre el éxito requerido, dependerá del nivel y los caracteres de personas con el que cuenta. Ya se ha dicho, que según la organización de la sociedad actual y la forma cómo actúan los seres humanos se hace necesario establecer relaciones interpersonales con los individuos que diariamente están en contacto en la vida personal y en el trabajo, ya que éstas permiten desarrollar las labores diarias de una mejor y saludable manera conduciendo al éxito de la organización y de los propios núcleos familiares.

Para las organizaciones, mantener buenas relaciones humanas puede ser un elemento fundamental para alcanzar el desarrollo anhelado. Ahora bien, con la firme intención de ese triunfo, la empresa debe estar en la capacidad de implementar diferentes actividades como: seminarios, encuentros, conferencias o cualquier otra metodología que permita



diseñar técnicas para que sus colaboradores sean más efectivos y eficaces, ya que la visión holística de la organización hacia el individuo lo valorará como un todo integrador: talento humano, visto como persona y talento competitivo, visto como el rol de experto en el área que desarrolle.

Al tener un personal cualificado y satisfecho con la tarea que le toca desempeñar, disminuirán los accidentes intencionales de trabajo, habrá menos rotación de personal, disminuirá el número de ausencias y mejorará altamente la calidad y productividad de toda la compañía gracias al espíritu de equipo.

El trabajo en equipo es una de las ventajas para la productividad. Lo más importante de los equipos de trabajo es el fomento a lo cooperativo, las habilidades a desarrollar de los integrantes en el trabajo, los puntos de vista y esfuerzos son aspectos fundamentales sobre el trabajo. Hoy en día, hacer empresa significa necesariamente cultivar relaciones humanas, sin lugar a dudas, estas relaciones basadas en principios son la plataforma fundamental en una organización, ya que ésta misma crea normas para los cliente internos (trabajadores), que les permiten ser más competentes, colaboradores y responsables, además estarán empoderados para llevar a cabo técnicas de servucción que establecerá la ventaja competitiva frente al resto de las organizaciones del sector.

Es de suma importancia poder comprender que, la organización debe establecer políticas de gestión de personas, que sean a la vez lo suficientemente rígidas para que no existan discrecionalidades y para que todos los trabajadores puedan gestionar desde el principio sus expectativas, y lo suficientemente flexibles como para que cada

trabajador pueda dar a la organización su máximo posible y recibir de la misma también lo máximo posible, de forma que trabajador y organización estén alineados en cuanto a lo que cada uno aporta al otro en cada momento.

Objetivo específico N° 3: Analizar la técnica del “coaching” como una herramienta para el manejo efectivo de las relaciones interpersonales en la organización, tomando en consideración ciertos aspectos previos a su implementación.

Cuando en la organización se pretenden alcanzar las metas, conscientes de la importancia del apoyo de su gente, ésta no escatimará esfuerzos en asirse de técnicas modernas, como el “coaching”, que no es más que una práctica que permite desarrollar de forma metódica, estructurada y eficaz las aptitudes, habilidades y actitudes de las personas, lo que fortalece la autoestima, el crecimiento personal y permite un mejor desempeño de las funciones y tareas fundamentales asignadas.

El “coaching” está basado en una relación donde el “coach” asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y hacer, necesarias para generar lo que se denomina cambio paradigmático o cultural. Por lo tanto, es un entrenamiento (o proceso) personalizado que se lleva a cabo entre un “coach” y un cliente o “Coache”, en el cual a partir de una situación inicial y presente, se diseña una situación futura y se elabora un plan de acción para conseguirlo. Básicamente, es una herramienta para desarrollar y mejorar aspectos de la vida personal y/o profesional de la gente.

Queda entendido, entonces, que cuando una organización toma en cuenta, en el proceso de reclutamiento y selección, las habilidades técnicas y conceptuales tanto como las humanas, podrá contar con trabajadores más productivos, quienes podrán comunicarse mejor con los clientes y entre sí e inclusive existirán menos conflictos y menos errores en los productos o servicios, puesto que sus conductas han sido modeladas bajo la premisa del trabajo en equipo y la aceptación de sí mismo para poder aceptar al otro, fomentando un clima de trabajo abierto, cálido y participativo.

De esta forma, denota que el manejo de caracteres afables y proactivos del individuo, mediante la técnica del “coaching”, puede desarrollar ampliamente sus aptitudes y habilidades, fortaleciendo la autoestima, el crecimiento personal y elevando el desempeño de las funciones y tareas asignadas.

En resumen, el “coaching” lo que busca es desarrollar lo mejor que tengan las personas, llevar a la realidad las metas a través de acciones, ponerlos en movimiento y sacar las características positivas que tienen ocultas, si la organización desea sobrevivir en este mundo de constante proceso de cambios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ESCRITAS:

Biblia. Edición latinoamericana. Editorial Alfaguara. 2001.

Bittel, Lester. Lo que un supervisor debería saber. Mc Graw Hill. Septiembre. 1992

Drucker, Peter. Gerencia por resultados. Editorial Harper Collins. 1993

Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas. Pág. 27. 1997.

Jiménez de Anabitarte, Blanca. El factor humano. Cómo triunfar y ser feliz en el trabajo. Editorial Almuzara S.L. Madrid 2012.

León Carreño, María Isabel. Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos. Pág. 6. 1998.

Linero, Alberto (sacerdote eudista). El Man está vivo. Oracional. Agosto. Bogotá. 2013.

Maxwell, J. C. Liderazgo, principios de oro. Grupo Nelson. EUA. 2007

Mezones, Luis. Aportes de Elton Mayo en las relaciones humanas. UPEL. Caracas. 2012.

Normas APA-UPEL. 2006.

Nosnik, Abraham. Comunicación y Gestión Organizacional. Universidad Autónoma de Bucaramanga. 1996.

Rider's Digest (Selecciones- febrero). Distribuidora Continental. México. 2012.

Santos, J. La Ruta: un mapa para construir futuros. El Salvador. Editorial de la Universidad de El Salvador. 2004

Zamora, Ángel. Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. URBE, Pág. 9. 2011

### **ENLACES ELECTRÓNICOS:**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_de\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_de_trabajo)

<http://definicion.de/relaciones-humanas/> el día 02/10/2013.

<http://www.tauniversity.org/prensa-detalle.php?id=18>, el día 02/10/2013.

<http://definicion.de/relaciones-humanas/#ixzz2fw9zyitC>. (16/09/2013).

<http://www.monografias.com/trabajos55/relaciones-humanas-empresa/relaciones-humanas-empresa2.shtml#ixzz2fv113xYI>  
(16/09/2013).

### **SIMPOSIO:**

Niño, Teresa del Pilar. La Comunicación Organizacional, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993

### **CONVERSACIONES PERSONALES:**

Aguilar, Yomanli. Médico ocupacional PDV Marina (30 de agosto de 2013).