



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES
TESIS DE GRADO**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS RELACIONES
SOCIALES CARA A CARA Y LAS RELACIONES VIRTUALES EN
EL TRABAJO ANTE EL USO DE LA INTRANET CORPORATIVA:
SERVICIO DE MENSAJERÍA**

**TUTORA:
LIC. NÚÑEZ G. CARMEN E.**

**REALIZADO POR:
FERNÁNDEZ G. RICARDA M.
ROSALES B. MARLYN A.**

CARACAS, OCTUBRE 2001.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS RELACIONES SOCIALES CARA A CARA Y LAS RELACIONES VIRTUALES EN EL TRABAJO ANTE EL USO DE LA INTRANET CORPORATIVA: SERVICIO DE MENSAJERÍA

Realizado por:

**Fernández G. Ricarda M.
Rosales B. Marlyn A.**

Profesor guía:

Lic. Núñez G. Carmen E.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma

Nombre: _____ Firma

Nombre: _____ Firma

Caracas, ____ de _____ de ____



RESUMEN

La presente investigación comprende un análisis comparado de las relaciones sociales en el trabajo cara a cara y virtuales mediadas por el uso de la aplicación del servicio de mensajería (correo electrónico) que ofrece la intranet corporativa. Para efectuar este análisis se consideraron algunos factores sociales de trabajo que fueron seleccionados por las investigadoras: comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo; luego de consultas realizadas a expertos, frente a la limitada bibliografía existente sobre el tema.

La selección de dichos factores permitió delimitar el problema en vista de que existe un sin número de ellos que de una u otra forma pudieran incidir en las relaciones sociales y que el estudio de cada uno de ellos sería casi imposible por su complejidad.

El problema de investigación abarca la variable relaciones sociales en el trabajo, la cual se operacionaliza en dos dimensiones, relaciones cara a cara y relaciones virtuales. A fin de poder efectuar un análisis comparativo, se considerarán los mismos indicadores y sub-indicadores para cada una de las dimensiones.

Para la consecución de los objetivos de esta investigación, se requiere una sustentación teórica para la cual se escogieron una serie de conceptos y avances que permiten ubicar, delimitar y comprender el problema. Entre estos se encuentran: las relaciones sociales, la interacción, la motivación, la comunicación, el puesto de trabajo, las tecnologías de información, entre otros. Dicha investigación preliminar se llevó a cabo a través de la consulta de diferentes autores como Gómez-Mejía (1998), Cuesta (1998), Gordon (1997), Rheingold (1996), Queau (1995), Robbins (1994, 1999), Nisbet (1982), entre otros que sirvieron de partida para la realización del trabajo.

Se trata entonces de una investigación descriptiva, cuyo diseño es no experimental (no se manipula deliberadamente la variable) y transaccional (la recolección de los datos se efectuará en un tiempo único) a los efectos de alcanzar resultados iniciales sobre el tema. La investigación se llevó a cabo en cuatro (4) organizaciones de diferentes sectores económicos, escogidas intencionalmente, las cuales usan la aplicación de correo electrónico que ofrece Microsoft Exchange y Lotus Domino, por ser estándares y universales. La recolección de la data se realizó mediante un cuestionario conformado por preguntas cerradas las cuales fueron tabuladas de acuerdo a los ítems extraídos de los sub-indicadores que forman la variable de estudio.

Dicho trabajo de campo se realizó en los meses de agosto septiembre del año 2001 luego de seguir el procedimiento de investigación planteado.



En el análisis de los resultados se pretendió dar respuestas a los objetivos generales y específicos propuestos en un primer momento como orientación del estudio, dejando ver relaciones sociales simultáneas y no excluyentes y sin embargo, diferentes; abriendo camino a nuevas investigaciones que permiten obtener más información y hacer posible realizar generalizaciones sobre este tema.



PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

“La sociedad humana debe ser considerada como algo constituido por personas que actúan y la vida de la sociedad debe ser considerada como algo que estriba en las acciones de dichas personas” (Blumer citado por Nisbet, 1982: 56). Estas acciones realizadas por el hombre que le dan vida a la sociedad, se encuentran orientadas por el necesario vínculo social que le da forma al desarrollo de las relaciones sociales, fundamentadas básicamente en el intercambio de acciones entre los individuos.

Las relaciones sociales entre los individuos se han desarrollado en todos los ámbitos posibles de la sociedad, las cuales se encuentran basadas en el establecimiento de relaciones con otros hombres. De estas se ha derivado a consecuencia de la necesidad de supervivencia, el establecimiento de relaciones sociales en el trabajo, las cuales, generalmente, se ubican dentro de un contexto organizacional, en donde a diario, para lograr el cumplimiento de metas y objetivos comunes y de la organización se hacen necesarias las interrelaciones, las cuales tradicionalmente han sido las simultáneas, cara a cara.

Sin embargo, en los últimos veinte años hemos venido presenciando una revolución en la forma de interrelación con el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información, cuyo alcance es mucho mayor de lo que la mayoría de las personas pudieron haber imaginado. Los ordenadores poco a poco fueron abriéndose paso, al punto de ser los principales responsables de esta revolución, dando lugar a la incorporación y fácil acceso a tecnologías de la información con la creación de internet e intranet. La alta velocidad a la que evolucionan las tecnologías de la información, produce ya un cambio social de envergadura tal, que se habla de una Tercera Revolución Industrial (www.sht.com.ar, recuperado Marzo 13, 2001).

Los grandes avances tecnológicos originan una cantidad importante de nuevas herramientas que obligan a las organizaciones a su adquisición para incluirlas en el desarrollo de sus procesos con la finalidad de mantenerse competitivas en un mercado permanentemente cambiante y cada vez más saturado. Esto determina un cambio estructural en la organización que modifica los procesos y procedimientos de trabajo. Las organizaciones no pueden ser conservadoras cuando se trata de la optimización de sus procesos por medio de la inclusión de nuevas herramientas tecnológicas (García y Rangel, 2000: 4).



Este cambio estructural en la organización y en los procesos y procedimientos de trabajo, se observa muy especialmente en los flujos de trabajo – para una mejor facilitación de éstos - a través del auge que ha tomado internet y la aplicación de intranet que cada vez, cobra más fuerza en los procesos comunicacionales de la organización tanto a nivel interno como externo: entre clientes y empresa, entre proveedores – empresa, entre competidores entre sí, entre empresa y sus trabajadores e inclusive entre trabajadores entre sí para no incorporar otros elementos de la sociedad tecnológica actual.

La utilización de esta plataforma tecnológica (internet e intranet) transformó indiscutiblemente las relaciones sociales tradicionales cara a cara en donde el lápiz y el papel eran los recursos principales, dando paso a la incorporación de un nuevo tipo de relaciones sociales con la utilización de recursos tecnológicos con computadoras personales, fomentando a las llamadas relaciones virtuales, las cuales son “ON TIME” o diferidas (batch), dicho de otro modo, son las relaciones interpersonales que se establecen mediante el uso de computadoras personales (entrevista personal, Marielena Arocha, consultora empresarial, Febrero 16, 2001).

Nuestro país, Venezuela no escapa al establecimiento de este tipo de relaciones virtuales en el trabajo, las cuales han hecho posible la automatización de muchas operaciones, permitiendo ahorrar tiempo en funciones operativas y dedicarlos a funciones más estratégicas y de planificación, ocasionando por ello:

- La transformación de las relaciones de trabajo,
- La transformación del contrato social del individuo con la empresa y
- La formación de las nuevas metodologías del trabajo (Gómez-Mejía, 1998).

Producto de esta transformación las relaciones sociales en el trabajo comienzan a ser virtuales, las cuales, como deja ver Rheingold (1996:247) en su libro Comunidad Virtual tienen el potencial de cambiar nuestras vidas en tres niveles fuertemente influyentes:

- “Primero como humanos, tenemos percepciones, pensamientos y personalidades que son afectadas por las formas en que utilizamos el medio y la manera en que éste nos usa. A este nivel fundamental, las comunicaciones mediadas por computadoras (CMC) nos atraen como organismos mortales con ciertas necesidades intelectuales, físicas y emocionales (...)”
- “El segundo nivel de cambio propuesto por el autor es el nivel de interacción persona a persona, donde se producen las relaciones, las amistades y las comunidades. La tecnología de las CMC ofrece una nueva posibilidad de una comunicación de “muchos a muchos (...)”
- “El tercer nivel de cambio posible en nuestras vidas, el político, deriva del nivel social medio, puesto que la política siempre es una combinación de comunicaciones y poder físico (...)”.



Las interrelaciones mediadas por computadoras están apoyadas por internet y dentro del contexto organizacional por intranet (Cuesta, 1998). Podemos definir entonces a intranet como “la internet interna, es decir, las redes corporativas basadas en la tecnología y los servicios de Internet y en particular la tecnología World Wide Web (www), adaptándolo a los límites físicos y a las características particulares de cada organización, de tal forma que la información contenida en los servidores sólo podrá ser accedida por los empleados autorizados” (Cuesta, 1998:247).

Existen diversos tipos de plataformas tecnológicas de software de intranet como lo son Lotus Domino/IBM, Outlook Exchange/MS, entre otras; todos ellos tienen un estándar en cuanto a sus aplicaciones como e-mail (correo electrónico), publicaciones on-line, búsqueda de información interna on-line, búsqueda e inserción de información externa o interna de interés, distribución de aplicaciones, entre otras.

Sin embargo, a pesar de la utilidad de cada una de las mencionadas aplicaciones, al ofrecer los mayores niveles de rendimiento para las necesidades y colaboración con la empresa, esta investigación se circunscribe a la intranet corporativa como servicio de mensajería (e-mail, correo electrónico) específicamente, la comunicación interactiva entre los empleados de las Gerencias de Recursos Humanos de cada organización y se ha escogido a la plataforma que ofrece IBM y Microsoft para llevar a cabo el estudio por ser las más universales y estándares entre las organizaciones.

La plataforma tecnológica de IBM y Microsoft ofrece el envío y recepción de correos electrónicos privados y masivos, permitiéndole a los empleados dentro de la organización establecer relaciones interactivas así como estar informados de los anuncios organizacionales provenientes de los altos cargos, además ofrece foros de discusión o charlas interactivas, entre otras características. Además, permite una comunicación vertical de jefes a empleados, así como una horizontal entre los mismos empleados de la organización. Adicionalmente la comunicación gracias al servicio de mensajería puede ser entre personas que forman parte de un mismo departamento así como con personas de diferentes departamentos. Esto permite la transformación de las relaciones y de las comunicaciones dentro de las empresas.

La formación de relaciones virtuales de trabajo ha sido el centro de atención, pues muchos se alarman por la idea de una relación virtual, pues temen que sea un paso más en la dirección equivocada, sustituyendo un recurso natural más o la libertad humana por otro sustituto artificial tecnológico, dado que “convencionalmente las empresas comparten información interna intercambiando documentos en papel, llamadas telefónicas o reuniendo al personal en torno a una mesa de conferencias o en un consejo de administración” (Gates, 1995:139).

Sin embargo, no se han percatado que la toma de decisiones en esta forma lleva mucho tiempo y exige muchas reuniones y presentaciones “cara a cara”. La posibilidad de que sean ineficaces es enorme. “Las empresas que continúan confiando exclusivamente en éstos métodos se arriesgan a perder ante los competidores que toman decisiones más rápidamente, al tiempo que dedican al proceso menos recursos y probablemente menos



estratos de gestores” (Gates, 1995:139). Se habla incluso, sobre la pérdida del contacto físico entre los hombres y de lo impersonal de las relaciones, como consecuencia de que las relaciones de trabajo son cada vez más lejanas por el hecho de no tener que estar físicamente en la misma oficina y hasta en el mismo país, sin embargo, existen factores sociales que se encuentran presentes en los dos tipos de relaciones. El estudio de ellos sería casi imposible por su complejidad, por ello se hizo necesario la escogencia de algunos para la realización de este estudio.

En consultas realizadas a expertos y a los Gerentes de RRHH de las empresas donde se llevaría a cabo la investigación, se determinaron cuales eran los factores más relevantes a la hora de estudiar las relaciones sociales en el trabajo. Se delimitó la investigación al estudio de los siguientes factores: comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo, debido a que por su configuración y posibles efectos hemos considerado importantes al analizar las relaciones sociales en el trabajo.

Ante esta situación se plantea como pregunta originante de esta investigación, ¿Cuáles son las diferencias entre las relaciones sociales en el trabajo, cara a cara y virtuales, en términos de los factores sociales de comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo presentes en las mismas?. Para responder a este planteamiento, se llevará a cabo un análisis comparativo entre ambos tipos de relaciones en las Gerencias de RRHH de cuatro (4) empresas privadas de diferentes sector económico, ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas y que utilizan para correos electrónicos los ofrecidos por IBM y Microsoft (Lotus Domino y Outlook Exchange).

A través de este análisis comparado, se pretende aportar al conocimiento acerca de los productos sociales que trae consigo la implantación de la nueva tecnología de intranet en las relaciones en el trabajo y alertar a las organizaciones acerca del impacto que las mismas traen consigo. Por otra parte, se intentará caracterizar ambos tipos de relaciones sociales, además de dar recomendaciones acerca de estrategias que permiten ser asertivos en la decisión sobre el tipo de relación a establecer según los factores de comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo.



2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Comparar los factores sociales presentes en las relaciones sociales en el trabajo, cara a cara y las relaciones virtuales, en la Gerencia de Recursos Humanos de empresas privadas, con el uso de la intranet corporativa: servicio de mensajería.

2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los factores de comunicación presentes en las relaciones sociales cara a cara en el trabajo en la Gerencia de Recursos Humanos de empresas privadas.
2. Identificar los factores de comunicación presentes en las relaciones sociales virtuales en el trabajo como consecuencia del uso del correo electrónico en la Gerencia de Recursos Humanos de empresas privadas.
3. Identificar los factores de motivación a la afiliación presentes en las relaciones sociales cara a cara en el trabajo en la Gerencia de Recursos Humanos de empresas privadas.
4. Identificar los factores de motivación a la afiliación presentes en las relaciones sociales virtuales en el trabajo como consecuencia del uso del correo electrónico en la Gerencia de Recursos Humanos de empresas privadas.
5. Identificar los factores de puesto de trabajo presentes en las relaciones sociales cara a cara en el trabajo en la Gerencia de Recursos Humanos de empresas privadas.
6. Identificar los factores de puesto de trabajo presentes en las relaciones sociales virtuales en el trabajo como consecuencia del uso del correo electrónico en la Gerencia de Recursos Humanos de empresas privadas.



II. MARCO TEÓRICO

Para la consecución de los objetivos de la presente investigación se requiere una sustentación teórica, por lo que se han escogido una serie de conceptos que permitan ubicar, delimitar y comprender el problema.

1. Interacción Social

La interacción social es la base y fundamento de la convivencia, de la dinámica social y los grupos sociales (Fritzen, 1993).

La relación e interdependencia mutua se da en todos los niveles de la realidad y la vida, sin embargo, es entre las personas donde se da la interacción propiamente dicha, esto se debe básicamente a que se supone existe una comprensión de la persona y la conducta de la otra persona y una respuesta de acción con un significado subjetivo.

La acción interpersonal o acción social se fundamenta en la interacción social, que puede definirse según Fritzen (1993:15) “como el influjo recíproco que los actos de las personas y grupos ejercen entre sí”, lo que significa que la interacción social es básicamente un proceso en el cual, las personas se consideran, se toman en cuenta y ajustan sus actitudes según las actitudes de los otros.

El mismo autor señala unas características fundamentales del proceso de interacción llevado a cabo entre las personas:

- Existencia de dos o más personas.
- Exteriorización de actos expresivos que sean comprensibles.
- Que el comportamiento del otro sea tenido en cuenta y sea percibido.
- Que el sujeto comprenda las expectativas de los otros y que su acción sea una respuesta (positiva, negativa o evasiva de las mismas).

Se deriva entonces de acuerdo a lo expresado, que la interacción se da diferentes niveles, las cuales se mencionan a continuación:

- Entre personas en una relación individual,
- Entre la persona y el grupo,
- Entre grupos.

La interacción genera un sistema de interrelaciones entre los niveles descritos y los agrupa de acuerdo al tamaño que toman los mismos.



Existen diversos tipos de interacción, sin embargo, existen modos de interacción social básica y universal, los cuales Nisbet (1982:61) los clasifica en cinco categorías:

1. **“Intercambio:** Es este el proceso en el cual una persona o grupo actúa con el propósito claro de recibir una compensación (...)
2. **Cooperación:** Es el comportamiento conjunto y colaborador dirigido a un objetivo que ofrece un interés común. Puede ser espontánea o dirigida, voluntaria o involuntaria, formal o informal (...)
3. **Conformismo:** Es el proceso mediante el cual el individuo adapta su comportamiento a sí mismo (...)
4. **Coerción:** Es muy difícil encontrar en el comportamiento social una relación que, por naturaleza, estuviera totalmente desprovista de coerción, o por lo menos, de la posibilidad de coerción, porque ésta puede manifestarse de modos muy distintos en la interacción social, la fuerza, una de ellas (...)
5. **Conflicto:** Es el proceso de interacción social en el que los dos o más personas luchan entre sí para conseguir algún objeto o valor estimado por ambas partes (...)”

Estas son las formas principales del comportamiento social que se encuentran en el comportamiento humano. Todas ellas son, una manifestación de la interacción e implican la reciprocidad.

Como consecuencia de la interacción social surgen diferentes tipos de agrupamiento, los cuales explica Fritzen (1993:25), se encuentran caracterizados por un tipo de interacción:

1. **“La categoría Social:** Cuando se da una pluralidad de personas con unas características similares, pero sin que existan entre ellas unas relaciones recíprocas ni siquiera proximidad física...
2. **La colectividad:** El factor determinante es la proximidad, a pesar de que las características no coincidan y la interacción sea poca. Se diferencian tres tipos de colectividades: multitud, público y conglomerado...
3. **El grupo:** Se presenta cuando existe una pluralidad de personas con relaciones recíprocas durante un período de tiempo apreciable y que comparten actividad y objetivos comunes. Cuenta con las siguientes características:
 - Son observables y reconocibles,
 - Tiene necesidad de interrelaciones recíprocas,
 - Tiene permanencia y continuidad,



- Normas de comportamiento, comprendidas y observadas por los individuos.”

Partiendo de las características mencionadas podemos definir al grupo social como “una agrupación identificable, estructurada, de personas sociales que desempeñan funciones recíprocas conforme a determinadas normas, intereses y valores sociales, para la persecución de objetivos comunes” Fritzen (1993:27). Un grupo es por lo tanto un agregado de personas que se encuentran constantemente vinculados y en comunicación para la obtención de objetivos impuestos por ellos mismos.

2. Organizaciones

El ser humano es necesariamente social, ha sido inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes, donde se ha manifestado un objetivo común que es el logro de nuestros propósitos. Las organizaciones son indicadores de desarrollo de la humanidad, la tendencia del hombre a organizarse constituye uno de sus más grandes logros, es aquí donde radica la importancia de su análisis.

Se hace necesario su definición en nuestra investigación para conocer contextualmente el ámbito donde se desarrollan estilos, valores, formas internas y únicas para hacer las cosas que crean una comunicación organizacional y no menos importante, donde se realizan las relaciones sociales que son motivo de nuestro estudio.

Por otra parte, se hace útil conocer las características del campo donde se llevará a cabo la recolección de la información para nuestra investigación.

“Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar” (Chiavenato, 1995:5).

Toda organización desea lograr sus metas al mismo tiempo que administrar satisfactoriamente sus recursos. No obstante, hay ocasiones en que no alcanzan sus objetivos y el ambiente de la organización es deficiente debido a que como coinciden muchos autores, se presenta la falta de comunicación, la existencia de conflictos y la desconfianza de los trabajadores. En cualquier caso, la situación se debe rectificar y esto requiere un análisis y la introducción e implementación de estrategias.

Las personas que forman parte de la organización deben ser capaces de comunicarse y de tener disposición para contribuir con la acción de todos, en beneficio de la organización.

La interacción entre las personas, cuando son empleadas, y de la organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador, lo



remunera, le da seguridad, mientras que el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

Son innumerables los conceptos, enfoques y estilos para definir lo que conocemos como organización, sin embargo, se ha decidido definirla según nuestro criterio el que resulta acorde con el estudio, a saber: son las estructuras formales de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta común, se caracteriza por tener relaciones de autoridad y cierto grado de división del trabajo.

3. Interacción entre Personas y Organizaciones

El desempeño de las tareas se encuentra completamente vinculado a la interacción entre personas y las organizaciones. Barnard citado por Chiavenato (1995:79), hace una interesante diferenciación entre eficacia y eficiencia en cuanto a los resultados de la interacción de las personas con la organización. Según él, “ el individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación).

La eficacia y la efectividad de la que habla el autor, se encuentran vinculada a los factores que intervienen dentro de las relaciones y que actualmente las afecta. Estos factores están asociados a la tecnología, la comunicación, la motivación, los nuevos diseños del puesto de trabajo, entre otros.

4. Relaciones Sociales en el Trabajo

Las relaciones sociales en el trabajo son el conjunto de experiencias derivadas del hecho del trabajo, como consecuencia de la interacción social necesaria para la consecución de los fines organizacionales y personales (OIT, 1984).

Las relaciones sociales tanto en el ámbito organizacional como en el ámbito de la sociedad en su totalidad, se han visto influenciadas por el factor tecnología de la información producto de la globalización, que con la inclusión de la internet, la intranet, el correo electrónico, median las relaciones cara a cara obteniendo un tipo de relación virtual en el ámbito específico de las organizaciones y del trabajo en sí.

A continuación se presentan una serie de referencias conceptuales que permitirán llegar a la definición de estas dos dimensiones en las que a juicio de los investigadores con apoyo del juicio de expertos, se subdividen las relaciones sociales en el trabajo en este siglo, producto de los cambios tecnológicos que experimenta la sociedad y por ende las organizaciones.



4.1 Relaciones Sociales Cara a Cara en el Trabajo

Las relaciones sociales cara a cara son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establecen entre las personas en las organizaciones y en diferentes intervalos de tiempo, y que se caracteriza por ser una relación sincrónica cara a cara de contacto personal.

4.2 Relaciones Sociales Virtuales en el Trabajo

Es importante comenzar definiendo que es lo virtual. La palabra virtual proviene del latín *virtus* que significa fuerza, energía, impulso inicial. Así, “la *virtus*, según Queau (1995), no es una ilusión ni una fantasía, ni siquiera una simple eventualidad, relegada a los limbos de lo posible. Más bien, es real y activa (...) Lo virtual, pues, está en el orden de lo real.”

Con esta definición, seguidamente el autor define lo que son los mundos virtuales como universos híbridos que entremezclan lo virtual con lo real. Se propone entonces el término de “telepresencia” o “televirtualidad”. Así pues, Queau propone que se puede generalizar el concepto de televirtualidad con la noción de comunidades o sociedades virtuales. De este modo se conectan entre sí numerosos entornos virtuales individuales que todos los miembros de la red pueden compartir. Las redes telemáticas, o incluso, las redes telefónicas, pueden servir perfectamente para crear estas comunidades virtuales de las cuales el correo electrónico es un precursor alfanumérico.

Los mundos virtuales han de cautivar a los hombres sobre todo con la inteligencia de las interacciones que le ofrecen, con la posibilidad de situar al hombre física e intelectualmente, en estados nuevos.

“Las comunidades virtuales son verdaderas comunidades sociales, y los individuos que las componen establecen lazos afectivos, intercambian informaciones, colaboran entre sí. Esto es innegable. El problema surge de que estos lazos son virtuales, no están encarnados en cuerpos reales, sino sólo en tecnología (procesadores). Uno mantiene relaciones “reales” pero sólo por medio de entidades virtuales. El individuo es más productivo pero está cada vez más solo a pesar de estar conectado con el mundo entero.

Lo virtual se convierte en un modo de acceso a lo real, pero la esfera pública no está preparada para tomar en serio los equivalentes virtuales de personas reales. (...) Los mundos virtuales tienden a desencarnar a las personas, pero estas se resisten de entrada, sometidas al peso de lo real, a las fuerzas del deseo y a los ritmos del tiempo. El restar realidad a las relaciones físicas no impide la exacerbación de las tensiones, al contrario. Pero la distancia creciente entre presencia y representación va acompañada de efectos turbios, sin compensación directa, “real”. Sea cual sea el grado de virtualización, el cuerpo real sigue siendo íntimamente consciente de sí mismo (...)” (Queau, 1995:77).



4.2.1 Características de las Sociedades Virtuales

Gordon (1997) propone que las sociedades virtuales tienen cinco características básicas:

- **Tecnología.** Redes de computadores vinculan a empresas distantes y demás empresarios y empleados, y a las asociaciones se basan en contratos electrónicos.
- **Excelencia.** Cada socio aporta sus competencias medulares a la sociedad, permitiendo la creación de una organización con lo mejor de todo.
- **Oportunismo.** Las asociaciones son menos permanentes, menos formales y más oportunistas. Las compañías se agrupan a efectos de satisfacer una oportunidad concreta en el mercado, y a continuación, se separan después de satisfacer la necesidad.
- **Confianza.** Las relaciones de una sociedad virtual requieren confianza recíproca, porque las compañías que participan dependen más unas de otras que antes.
- **Sin fronteras.** La sociedad virtual redefine las fronteras tradicionales de la empresa. La mayor cooperación entre competidores, proveedores y clientes dificulta determinar cuales son las fronteras de las compañías.

4.2.2 Definición de Relaciones Virtuales

Al existir estos “mundos virtuales” donde interactúan seres humanos (por ejemplo: e-mail) a través de entidades virtuales y hardware y software, y conociendo la definición de relación interpersonal de Fritzen (1993) como el influjo recíproco que los actos de las personas y grupos ejercen entre sí, podemos definir a las relaciones virtuales como ese mismo influjo recíproco mediado por las tecnologías de la información (internet, intranet, otras herramientas tecnológicas).

5. Factores Sociales en el Trabajo

La mayoría de los hombres pasan gran parte de su vida en el trabajo, con objeto de procurarse las bases necesarias para su subsistencia; con el trabajo se persigue siempre un fin determinado y se esperan resultados determinados. No obstante, los resultados pueden verse alterados por diversos factores o condiciones que pueden o no contribuir al logro de los resultados, se refiere a factores sociales.

Los factores sociales 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 (OIT, 1984). Todos estos factores interactúan y repercuten sobre el clima de la empresa.



El consejo de administración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1984 identificó alguno de los factores sociales en el trabajo, definiéndolos como 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, mientras que otros están ligados a las condiciones y medio ambiente de trabajo. Otros se refieren a las influencias económicas y sociales, pero que repercuten en él.

Los factores sociales en el trabajo 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, todo lo cual a través de percepciones y experiencias (OIT, 1984).

En el medio ambiente de trabajo se han identificado, en numerosos estudios, una serie de factores sociales. Tales factores son: la participación de los trabajadores, la comunicación, las habilidades, la falta de control, la organización del tiempo, los factores propios de la tarea (puesto de trabajo), las relaciones, la interacción, la motivación, las mediaciones, las confrontaciones, las negociaciones, las actividades, entre otros (OIT, 1984:5).

El medio ambiente de trabajo, las tareas y los factores de organización son representativos de las condiciones del trabajo que nos ocupan. Las reacciones de los trabajadores dependen de sus habilidades, necesidades, expectativas, cultura y de su vida privada.

En vista de que existe un sin número de factores que de una u otra forma pudieran incidir en las relaciones sociales en el trabajo y que el estudio, de todos y cada uno de ellos sería casi imposible por su complejidad, se hizo necesario la escogencia de algunos de ellos para la realización del estudio.

Por ello, se le pidió a la Gerencia de Recursos Humanos de las empresas donde se llevaría a cabo la investigación, una propuesta en cuanto a los factores que ellos opinan que serían más relevantes a la hora de estudiar las relaciones sociales de esa empresa, además en consulta a expertos, se hizo posible la selección de ellos para desarrollar la investigación.

Guillermo Cevallos Ospino, Psicólogo Industrial, colaborador para la página ser humano y trabajo en Argentina (www.sht.com.ar) opina que “algunos factores a tener en cuenta para el establecimiento de relaciones en el trabajo son la comunicación verbal y no verbal, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control por actividades, estilo de dirección, objetividad de la información suministrada; son



pertinentes ya que hacen parte de la relación humana en la organización, es más son vitales para ellas” (correo electrónico, Mayo 02, 2001).

Por su parte, la profesora María Isabel Mizon, coordinadora académica de la facultad de comunicaciones de la Universidad de Chile, considera que los eventos de trabajo son las comunicaciones, mediaciones, confrontaciones, presentaciones orales, interacción de grupos de trabajo (www.utal.org/eventostrabajo.htm recuperado junio, 17, 2001).

A los efectos de la presente investigación solo se tomarán aquellos factores que por su configuración y posibles efectos, hemos considerados importantes al analizar las relaciones sociales en el trabajo.

Fue así como se delimitó la investigación al estudio de los siguientes factores: comunicación, motivación a la afiliación, puesto de trabajo con el fin de estudiar la posible incidencia en el establecimiento de las relaciones sociales en el trabajo.

El presente trabajo de grado no pretende tocar con profundidad las teorías de la comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo, sin embargo se hace necesario un breve repaso de los conceptos generales sobre ellos y algunos modelos más significativos.

5.1 Comunicación

“La comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las personas (...)” (Chiavenato, 1995:66).

La comunicación implica un intercambio de información entre dos o más partes. Sirve para crear interdependencia entre las distintas partes de la organización, y reforzarlas.

Podemos definir pues a la comunicación como “el medio que utilizamos para establecer una relación, para intercambiar ideas, para exponer nuestros sentimientos internos y para suministrar información que permita hacer algunas inferencias de estos sentimientos”¹

La comunicación puede considerarse como un proceso en el cual básicamente ocurre que un emisor llega con un mensaje a un receptor. Según Robbins (1994) el

¹Definición sustraída del material de apoyo y de notas del Seminario de Comunicación dictado por la Profesora Bella Farstein al que asistieron las investigadoras. Seminario Octubre 2000-Marzo 2001. UCAB.



proceso de comunicación se refiere a los pasos que existen entre un emisor y un receptor para la transmisión y comprensión de su significado.

La comunicación entre la gente es muy compleja, pues es más que hacer simples comentarios y escucharlos. Nos comunicamos en más de un nivel al mismo tiempo. Por ejemplo, en las palabras (habladas) hay un mensaje; en el tono de voz, los gestos y la postura física, otro.

Kreps (1995:27) dice que “la comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado”. Entendiéndose por mensaje “cualquier símbolo al que la gente presta atención y para el que se crea un significado en el proceso de comunicación”, y por significado “imágenes mentales que creamos para ayudar a interpretar fenómenos y desarrollar un sentido de entendimiento” (Kreps, 1995:27).

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para así cerrar el círculo (Martínez y Nosnik, 1991:12).

Berlo propone un modelo de comunicación que incluye seis aspectos fundamentales: La fuente de comunicación, el codificador, el mensaje, el canal, el decodificador y el receptor de la comunicación, sin desconocer que existen otros elementos importantes (Berlo, 1990:19). Robbins (1999) incluye un séptimo elemento, probablemente uno de los más importantes, la retroalimentación.

5.1.1 Elementos de la Comunicación

Martínez y Nosnik (1991) hablan un poco acerca de los elementos de la comunicación que plantea Berlo en su modelo.

El emisor es quien inicia el proceso de comunicación, pueden ser una o varias personas con una idea o información que quieran comunicar.

La encodificación se refiere a la “traducción” que realiza el emisor para expresar su mensaje de manera clara y coherente utilizando los recursos que considere adecuados para lograr su objetivo, es decir, que coloca la idea en códigos. Para aumentar la fidelidad de la comunicación existen cuatro factores que se deben considerar: las habilidades comunicativas, las actitudes, el grado de conocimiento y la posición dentro del sistema.



El mensaje es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea de manera verbal o no verbal.

El medio o canal es el vehículo a través del cual viaja el mensaje que se quiere comunicar, estos pueden ser contactos personales, información impresa o audiovisual, gestos y movimientos corporales, entre otros.

El receptor es la persona que recibe el mensaje del emisor.

La decodificación es el mecanismo que utiliza el receptor para descifrar y encontrar el significado del mensaje que dio el emisor. Es importante que el emisor conozca su público para adecuar el mensaje de manera que sea comprensible para el auditorio (Martínez y Nosnik, 1991:13-18).

Por último, aunque Berlo no se refiere directamente en su modelo a la retroalimentación, posteriormente habla de la importancia del “feedback” en los niveles de interdependencia de la comunicación. Es así como “**la retroalimentación** consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlo desde un principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no” (Robbins, 1999:313).

5.1.2 La Comunicación No Verbal

Muchos son los estudiosos que han publicado sus definiciones de la comunicación no verbal. Entre algunos podemos encontrar citados en Goldhaber, (1994:151,152) a Eisenberg y Smith (1971) que define a la comunicación no verbal como “mensajes sin palabras”; Mehrabian (1971), opina que “se trata de mensajes silenciosos”; Wenburg y Wilmot (1973) la definen como “todos los indicios que no son palabras” (...) y Knapp define la comunicación no verbal como “aquellas situaciones en las que las palabras no se escriben ni se dicen”.

Finalmente, Goldhaber propone que “la comunicación no verbal es aquella que se refiere a mensajes que no son hablados” (Goldhaber, 1994:152). Estas se pueden expresar a través de diversas formas.

“Casi todas las investigaciones realizadas sobre la conducta física del cuerpo pueden agruparse en cuatro categorías: la cara, posturas y gestos, contactos físicos, y la forma general del cuerpo. La boca y los ojos proporcionan casi toda la información relacionada con la expresión facial. Los gestos y las posturas pueden relacionarse con el estatus que se ocupa dentro de la organización”. Los contactos no suelen usarse con mucha frecuencia (Goldhaber, 1994:185).



5.1.3 La Comunicación Organizacional

5.1.3.1 La Comunicación Interna

La comunicación interna para Kreps (1995:22,23) “es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización. La función primordial de los canales de la comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas”, además los canales internos permiten llevar mensajes que informan a los miembros de la organización sobre metas, tareas, actividades y problemas actuales”.

“La interrelación de los canales de comunicación interna y externa consiste en que los primeros se utilizan para dirigir actividades de organización, con el fin de cumplir metas basadas en la información recopilada del entorno relevante a través del uso de canales externos (...) los canales externos se emplearán para presentar información de estos procesos internos de la organización al entorno relevante e influir en el comportamiento del público” (Kreps, 1995:25).

El autor antes mencionado acota que la comunicación interna son todos los mensajes que cursan dentro de la vasta red de la estructura organizacional. Son todos los mensajes compartidos entre los miembros de una organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre sus miembros.

Westphalen y Piñuel citados en Del Pulgar, 1999:61, consideran que la comunicación interna es útil porque permite “construir una identidad de la empresa, promover el conocimiento de la empresa, impedir el bloqueo departamental, informar a los empleados, publicar los logros alcanzados por la organización, universalizar la posibilidad de expresión y alentar la comunicación a todas las escalas. Así mismo, Villafañe citado en Del Pulgar, 1999:61 dice que los objetivos de la comunicación interna son “implicar al trabajador en la participación del proyecto de empresa mediante la aceptación de objetivos y valores, armonizar las acciones de la empresa, promover un cambio de actitudes y mejorar la productividad”

5.1.3.2 Redes de la Comunicación

“Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales.” (Martínez y Nosnik, 1991:23).



La Comunicación Formal

La comunicación formal se refiere a “la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente o programados en forma regular. La comunicación suele estar alineada a la jerarquía de la organización y las cadenas de autoridad y mando” (Gordon, 1997:275).

También es considerada como “aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal” (Martínez y Nosnik, 1991:23).

La Comunicación Descendente

“Fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección” (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1999:656). “Se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia (...) una de las características de la comunicación descendente es que debe ser detallada y específica” (Martínez y Nosnik, 1991:28,41).

Katz y Kahn en el año 1966 identificaron cinco tipos de comunicaciones descendentes, las instrucciones laborales, la exposición razonada de los trabajos, los procedimientos y prácticas de la organización, el feedback y el adoctrinamiento de objetivos (Goldhaber, 1994:132).

Los elementos que afectan el flujo de las comunicaciones descendentes son la confianza excesiva en los métodos de difusión, la sobrecarga de mensajes, el momento oportuno y la filtración (Goldhaber, 1994:132,133).

La Comunicación Ascendente

“Fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas” (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1999:657). Katz y Kahn afirman que la comunicación ascendente “puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de



detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente” (Martínez y Nosnik, 1991:42).

Esta comunicación “brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los empleados, permite la participación en la toma de decisiones y proporciona el diagnóstico de malas interpretaciones a los mensajes. Algunas de las prácticas utilizadas para mejorarla son: celebrar reuniones periódicas con los empleados, mantener una política de puertas abiertas y traspaso de los umbrales de la oficina, fomentar la participación en grupos sociales y estimular las encuestas de opinión” (Martínez y Nosnik, 1991:52).

La Comunicación Horizontal

Es cuando la comunicación “tiene lugar entre los miembros del mismo grupo, entre los miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel o entre personal equivalente horizontal” (Robbins, 1999:316). Es “necesaria para coordinar e integrar distintos trabajos en una organización” (Martínez y Nosnik, 1991:657).

La comunicación horizontal dentro de la organización tiene como propósito la coordinación de tareas, la resolución de problemas, la resolución de conflictos y la difusión de la información (Goldhaber, 1994:138,139).

La Comunicación Informal

La comunicación informal es la “comunicación más espontánea, que se presenta sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación. La cadena de rumores de la organización es el vehículo prototipo de la comunicación informal” (Gordon, 1997:275). “Es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente” (Martínez y Nosnik, 1991:58). La comunicación informal “es libre de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros de tarea” (Robbins, 1999:316).

Algunas características de la comunicación informal son “brinda retroalimentación sobre el desempeño; traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible; hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia; es más rápida y flexible; es incompleta, lo que puede traer consigo malos entendidos” (Martínez y Nosnik, 1991:63).

Las comunicaciones informales pueden ser básicamente la noticia, el comentario y el rumor. **La noticia** es cuando “se transmiten anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito”. **El comentario** normalmente es interpretación de una noticia, de informaciones o de textos,



en algunos casos sirve para disminuir tensiones. **El rumor** “es la parte dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto le causan, distorsionando el sentido del mensaje original” (Martínez y Nosnik, 1991:60).

5.1.3.3 Funciones de la Comunicación Organizacional

Para Burt (1990), la comunicación tiene diferentes funciones en la organización ya que es a la vez acto, objeto y medio de transmisión. La comunicación es la ejecución o el acto más o menos estructurado de transmitir información convirtiéndose en un recurso indispensable para la organización; por último es un medio de motivación, estrategia y actividad por el cual se transmite la información.

En otro nivel de clasificación, la comunicación según Robbins (1994) desempeña ciertas funciones dentro de la organización, entre las cuales están: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación controla la conducta de los miembros de una organización a través de jerarquías de autoridad, lineamientos y políticas que deben seguir los empleados para la transmisión de alguna información, como por ejemplo que la comunicación de quejas laborales se debe realizar en primera instancia al jefe inmediato.

La comunicación funciona como motivadora de sus empleados cuando se les indica en una forma clara lo que deben hacer, como lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar alguna deficiencia.

La comunicación es fuente de expresión emocional al permitir la interacción entre los miembros del grupo de trabajo, los cuales pueden representar para el empleado su fuente primaria de interacción social. Mencionada interacción permite la manifestación de sentimientos de frustración y satisfacción entre sus miembros.

La última función de comunicación es la de proporcionar información transmitiendo datos que faciliten la toma de decisiones de individuos y grupos.

Estas cuatro funciones tienen igual importancia para el éxito de los grupos organizacionales, sin embargo, no todas las comunicaciones cumplen con estas funciones determinantes para la efectividad de la organización, pero podemos considerar que cualquier transmisión de información contiene una o más de las funciones especificadas anteriormente.

La comunicación en las organizaciones es fundamental y la necesidad de esta no es nueva, así lo menciona Weiss citado por Burt, (1990:57) “las comunicaciones son



vitales para la gestión, pues constituyen una de las tareas más difíciles de realizar”. De esta forma, según Weiss citado por Burt, (1990:59), la comunicación afecta a la organización en diferentes planos:

- En el plano de las tecnologías de la comunicación, situándola en un lugar privilegiado de intercambio y procesamiento de datos.
- En el plano de las relaciones interpersonales, donde se presentan los problemas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
- En el plano político y administrativo, determinando los objetivos, los parámetros y las estrategias que registrarán las formas de comunicación.

La comunicación en las organizaciones se da entre personas, las cuales están unidas por canales formales e informales de la organización que especifican tareas de cualquier tipo. Sin embargo, existen organizaciones en las cuales la transmisión de datos se da específicamente a través de algún sistema físico de transmisión de datos como lo son los avanzados sistemas de información, sistemas integrados, correos electrónicos, internet, intranet que dan lugar a las comunicaciones electrónicas.

5.1.3.4 Comunicaciones Electrónicas

“Desde principios de los 80, hemos estado sujetos a una avalancha de nuevas tecnologías electrónicas que están reestructurando en gran parte la forma como nos comunicamos en las organizaciones. Éstas incluyen llamadores telefónicos (beepers), faxes, conferencias por videos, reuniones electrónicas, correo electrónico, teléfonos celulares, correo de voz y comunicadores personales del tamaño de la palma de la mano” (Robbins, 1996:397).

La información oportuna y precisa es un punto vital dentro de la organización, en este contexto la comunicación personal es muy importante para el incremento de la productividad y por lo tanto, un sistema que posea un buen servicio de correo cada día es más necesario, por esto los ordenadores de mensaje surgen como un elemento clave en toda la organización.

La necesidad de comunicación entre los distintos ambientes de oficina dio origen a una serie de estudios para lograr una estandarización en el ámbito de sistemas manejadores de mensajes y de esta forma lograr que la integración de los diversos ambientes sea un trabajo más viable y con menos restricciones.



5.2 Motivación

Motivación ha sido definida en diversos estudios por muchos autores, sin embargo, entre algunas de las existentes podemos encontrar la realizada por Dessler (1976:206), quien considera que la motivación es el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades. Romero García (1985:14) afirma que ésta se refiere en general a “estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas”.

Así mismo, es definida como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. La motivación es resultado de la interacción del individuo con una situación dada. Sin duda, las personas tienen diferentes impulsos básicos en cuanto a la motivación. Se habla entonces de necesidad que no es más que una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos (Robbins, 1994:207).

5.2.1 Teorías de las Motivaciones Sociales

Existen diversas teorías acerca de las motivaciones sociales, se mencionarán a continuación las más relevantes como referencia teórica de este estudio.

5.2.1.1 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg

La teoría de Herzberg denominada también dual o de los dos factores, es una de las teorías que actualmente en el ámbito científico tiene mayor influencia en el estudio de la satisfacción y motivación en el trabajo. El origen de la investigación efectuada por Herzberg, tuvo como finalidad averiguar cuáles son los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y cuáles son las repercusiones que tales estados de ánimo tienen.

Dentro de la formulación de la teoría de Herzberg se presenta dos factores que determinan los grados satisfacción e insatisfacción en el trabajo, estos son los llamados factores motivadores y factores higiénicos.

Los factores motivadores son aquellos que están intrínsecamente relacionados con el puesto, tales como el éxito en las relaciones de trabajo, reconocimiento de tales éxitos, responsabilidad por los resultados obtenidos, iniciativa, promoción y logro, ente otros.

Los higiénicos, por el contrario son extrínsecamente relacionados con el propio trabajo; es decir, responden al entorno en el que se desarrolla el mismo como son: normas y políticas de la empresa, remuneración, relaciones interpersonales, la



supervisión, las condiciones de trabajo, capacidad directiva, relaciones con los supervisores, con iguales, con los subordinados, seguridad etc.

Ahora bien, según la teoría, la presencia de hechos relativos a la dimensión positiva de los factores motivacionales, es normalmente, la causa de la satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia o la presencia de hechos relativos a la dimensión no tiende a ser causa de insatisfacción en el trabajo.

Tradicionalmente se ha considerado a la satisfacción como un factor que determina mejoras en el nivel de rendimiento, en este sentido, la presencia de factores motivadores, motivan al trabajador a laborar con mayor eficacia mientras que su ausencia al no ser causa de insatisfacción no afecta al nivel de ejecución.

Por el contrario los hechos relativos a la dimensión negativa de los factores higiénicos son normalmente la causa de insatisfacción en el trabajo, mientras que en su dimensión positiva no acostumbran a ser causa de satisfacción; es decir, que dichos factores contribuyen a evitar la insatisfacción pero no producen satisfacción. No queda claramente determinada la dirección de la influencia de los factores de higiene sobre el nivel de rendimiento.

La teoría de Herzberg establece que los factores causantes de satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que provocan insatisfacción, luego es evidente que satisfacción e insatisfacción se mueven en dos niveles distintos; es decir, lo opuesto de satisfacción es no-satisfacción y lo contrario de insatisfacción es no- insatisfacción.

Los factores motivadores pueden producir más o menos satisfacción, pero nunca insatisfacción o como se expresa en siguiente figura, los motivadores van en la línea continua de:

NO - SATISFACCIÓN ————— **SATISFACCIÓN**

Mientras que los factores higiénicos pueden ser determinantes de mayor o menor insatisfacción, pero nunca de satisfacción en el trabajo, como se expresa:

INASTISFACCIÓN ————— **NO - INSATISFACCIÓN**

5.2.1.2 Teoría de McClelland de las Necesidades

La teoría de David McClelland de las necesidades habla de tres necesidades: la realización o logro, el poder y la afiliación. Las cuales se definen de la siguiente manera:



- **Necesidad de realización:** El afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares para alcanzar el éxito.
- **Necesidad de poder:** El afán por lograr que los demás se comporten de manera en que no se habrían comportado.
- **Necesidad de afiliación:** El afán por tener relaciones amigables y estrechas en el trabajo.

La tercera necesidad o motivación de la que habla McClelland, de afiliación, será considerada como indicador y factor social clave para estudiar y comparar las relaciones sociales en el trabajo, tanto a nivel directo (cara a cara) como a nivel virtual (mediadas por el uso del servicio de mensajería que ofrecen las intranet corporativas).

5.2.2 Motivación a la Afiliación

El hombre es impulsado a actuar por necesidades sociales y mediante su relación con los demás obtiene su sentido práctico de identidad (Mayo, 1959:77). Esta teoría enfatiza en las necesidades sociales del hombre, siendo las necesidades de pertenencia, la necesidad básica de los hombres que trabajan.

Las necesidades de pertenencia se encuentran asociadas con el término afiliación, y por ende el motivo de afiliación “es una forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con una u otras personas” (McClelland, 1974:10). La meta perseguida es de alcanzar una relación basada en una amistad recíproca. Son aquellas que reflejan el deseo de interactuar socialmente con la gente. Son motivos de tipo social que conllevan a las personas a interrelacionarse, a la búsqueda de relaciones cálidas e íntimas, significa más que el estar con los demás. Las personas de este tipo apoyan los trabajos en grupo, se comprometen con los demás, siempre están dispuestos a colaborar y a ayudar a la resolución de problemas.

El motivo de afiliación según McClelland comprende seis sub-categorías:

1. **Deseo de Afiliación:** Es cuando la persona expresa o muestra interés para vincularse con otras personas.
2. **Actividad:** Es cuando la persona muestra interés para establecer o renovar una relación interpersonal caracterizada por la amistad, el interés mutuo y un tipo de entendimiento recíproco y placentero.
3. **Anticipación al éxito o al fracaso:** Es cuando la persona expresa esperanza de lograr éxito y felicidad. Los sentimientos, si bien no buscan la



consecución al logro de una meta afiliativa, se relacionan con la persecución de un estado afiliativo en sí mismo.

4. **Obstáculos al Mundo Exterior:** Es cuando existe un impedimento para realizar la situación orientada a la meta afiliativa. El obstáculo puede ser un elemento del mundo exterior, una separación previa o la interposición de una relación personal.
5. **Sentimientos Positivos:** Es cuando la persona muestra placer y satisfacción al afiliarse a actividades con una o más personas.
6. **Tema de Afiliación:** Es cuando existe un interés evidenciado en afiliarse. Cuando la fantasía afiliativa se relaciona con el hecho de establecer, mantener o renovar una relación amistosa, de interés mutuo o de establecimiento recíproco agradable.

5.2.3 Características de las Personas con Motivación de Afiliación

- Tiene interés por establecer, mantener y restablecer relaciones afectivas con otras personas.
- Procuran la actividad y comprensión mutua con los demás.
- Les gusta participar en relaciones de colaboración e igualdad.

Para efectos de esta investigación se considerarán algunos de ellos como indicadores de estudio en cuanto al factor social de motivación, son los siguientes: deseo de afiliación, actividad, obstáculos al mundo exterior y sentimientos positivos, por su configuración y significado para dicha investigación de acuerdo al criterio de las investigadoras.

De igual forma sirven de sustento teórico y justificación los factores higiénicos que propone Herzberg en su teoría de motivación social y las demás teorías expuestas.

5.3 Puesto de Trabajo

El puesto de trabajo es el lugar dentro de la organización en el que un trabajador desempeña determinadas tareas asignadas. Por otra parte, el diseño del puesto de trabajo “trata de determinar el contenido de las tareas, sus secuencias y otras interrelaciones, así como el contexto en el que se desempeñan” (Gordon, 1997:513). El puesto de trabajo dada la inclusión de nuevas tecnologías puede experimentar rediseños, cambiando la forma como se realiza el trabajo elevando así el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.



Existen diversos modelos acerca del puesto de trabajo, encontramos que esos modelos son conocidos como Teorías de las Características de las Actividades, las cuales pretenden, en líneas generales, identificar las características laborales de los empleos, la forma en la que estas características se combinan para entonces integrar diferentes empleos y su relación con la motivación, la tecnología y la satisfacción de los trabajadores (Robbins, 1994:219).

Entre las principales teorías de las características de las actividades se presentan: La teoría de los atributos requeridos por la actividad, el modelo de las características del trabajo y el modelo de procesamiento de información social.

5.3.1 Teorías de Puesto de Trabajo

5.3.1.1 Teoría de los Atributos Requeridos por la Actividad

Esta teoría planteada por Turner y Lawrence a mediados de los sesenta, se basa en el estudio de las consecuencias que diferentes tipos de trabajo tenían en la satisfacción y el ausentismo de los empleados. Supusieron una relación directamente proporcional entre complejidad de la tarea y la satisfacción. Definieron complejidad del trabajo en términos de seis características de la actividad: 1) variedad, 2) autonomía, 3) responsabilidad, 4) conocimientos y habilidades, 5) interacción social requerida y 6) interacción social optativa.

La teoría de Turner y Lawrence es importante por tres motivos: demostraron que los empleados responden de manera diferente a diferentes tipos de empleos. En segundo lugar presentaron una serie preliminar de atributos de actividades que permitían evaluar los trabajos; y en tercer y último lugar, dirigieron la atención hacia la necesidad de tomar en cuenta la influencia que las diferencias personales ejercen en la relación de los empleados en su trabajo.

5.3.1.2 Modelo de las Características del Trabajo

El modelo de las características del trabajo (JCM) fue propuesto por Hackman y Oldman. Según el JCM cualquier trabajo se puede describir en términos de cinco dimensiones laborales medulares, definidas de la siguiente manera:

- **“Variedad de las habilidades:** Se refiere a la medida en que el trabajo requiere una gama de actividades diferentes, de tal manera que el trabajador puede recurrir a una serie de habilidades y facultades diferentes.



- **Identidad de la actividad:** Se refiere a la medida en que el trabajo requiere que se termine una labor total e identificable.
- **Significado de la actividad:** Es la medida en el trabajo realizado tiene consecuencias importantes en la vida o el trabajo de otros.
- **Autonomía:** Es la medida en que el trabajo ofrece al individuo ofrece bastante libertad, independencia y discreción para programarlo y para definir los procedimientos que se emplearán para realizarlo.
- **Retroalimentación sobre la actuación:** Consiste en la medida en que la realización de las actividades laborales que requiere el trabajo hace que el individuo reciba información clara y directa acerca de la eficacia de su rendimiento.” (Robbins, 1994:218).

5.3.1.3 Modelo de Procesamiento de la Información Social

La mayoría de las veces, las personas responden a su trabajo según lo perciben y no de acuerdo con el trabajo objetivo. Es este el tema central de la tercera teoría de las características de las actividades denominada modelo de procesamiento de la información social (SIP).

El modelo SIP dice que los empleados adoptan actitudes y conductas como respuesta a los indicadores sociales que les presentan otras personas con las que tienen contacto. Estas personas pueden ser compañeros de trabajo, supervisores, amigos familiares o clientes. La importancia de este modelo radica en que los administradores (gerentes) deben prestar atención a la forma en que los empleados perciben su trabajo como a las características reales de ese trabajo, pues se ha demostrado que estos actos manipulan la motivación, la satisfacción de los empleados, con mayor o menor antigüedad.

Entre algunos autores que hablan sobre el puesto de trabajo podemos encontrar a César Ramírez Cavassa (1991:23), quien considera que, el análisis científico del trabajo concentra su esfuerzo, por un lado sobre el individuo, y por otro sobre varios factores que en conjunto constituye el trabajo en sí, tales como: finalidad del puesto, tareas asignadas, técnicas, equipos y herramientas, material que deberá utilizarse y sus características, conocimientos para el desempeño adecuado de las tareas, responsabilidad inherente para el desarrollo de la actividad, entorno y medio ambiente de trabajo y sus condiciones, etc.

En otro apartado cuando Ramírez Cavassa habla de contenido y análisis de los puestos de trabajo refleja la importancia del alcance de la tarea (1991:81) y refleja que ese alcance no es más que el nivel de interacción que establece un puesto con relación a otros puestos y otros departamentos a fin del cumplimiento de sus metas. Agrega la importancia que tienen los flujos de las relaciones interpersonales, los flujos de información (recibidos



y datos) y los flujos de trabajo (recibidos y entregados), con relación al nivel de interacción social que tengan los puestos.

6. Tecnologías de la Información

6.1 Cambio Tecnológico

Dado el conjunto de cambios que se producen hoy en día, especialmente en el área de la ciencia y la tecnología, estos son tan vertiginosos que nos dificulta estar debidamente actualizados, pues en el mismo momento en que se decide incorporar un último adelanto tecnológico en una empresa, alguien en alguna parte del mundo está realizando algo que lo supera. Nadie se salva de este avance incontenible de la tecnología, ya que desde el empleado operador de un computador hasta el más alto directivo de una organización son susceptibles a estos avances.

El principal objeto de la tecnología está orientado a la obtención de calidad, disminución de costos, capacidad y ventajas en cuanto a conveniencia, pero el alcance de sus consecuencias en el ámbito de la sociedad en general va mucho más allá de estos objetivos relativamente simples. La consecución de ellos con frecuencia puede ejercer un impacto sobre el estilo de vida individual y el bienestar económico, sobre el nacimiento y desaparición de las organizaciones, sobre las normas de vida de una nación y hasta sobre estrategias geopolíticas mundiales (Basil, 1974).

“Sentimos que la tecnología es la que manda y que nosotros ya no tenemos el control, pues apenas empezamos a aprender como utilizar plenamente la tecnología de la época actual. Estamos convencidos de que la tecnología nos ofrece una gran cantidad de soluciones y nos hace mucho más competitivos en un mercado global, pero por otro lado extrañamos una relación mucho más sencilla y laboral” (Basil, 1974:57).

Todo el proceso tecnológico está transformando nuestra manera de pensar y la forma en que nos relacionamos con los demás, la cual continuará sin detenerse, de modo que requerirá de una constante transformación de las organizaciones y de la mentalidad de quienes la integran (Stand de Loach, citado por García y Rangel, 2000:25).

La inserción de nueva tecnología en una organización puede significar una inversión con un alto riesgo de fracaso si no se direccionan los esfuerzos del proceso dentro de un plan que reduzca los impactos del cambio. Existen algunos riesgos comunes a todos los proyectos de este tipo, tales como:

- Ausencia del nivel de compromiso directivo necesario.
- Poca claridad de los beneficios y resultados a obtener.
- Falta de compromiso e interés de los usuarios ante el cambio.
- Debilidad en la administración de las expectativas de la persona.



- Entrenamiento inadecuado del uso de la tecnología.
- Falta de alineación de la infraestructura corporativa con los nuevos procesos soportados por la tecnología.
- Ausencia de planes de contingencia.

Todos estos riesgos son administrables, siempre y cuando al iniciar un cambio tecnológico la organización divise y anticipe sus factores de riesgo y defina un plan de acción para manejarlos. Para que la tecnología optimice la gestión de los negocios las organizaciones requieren de usuarios bien entrenados para el uso de estas nuevas herramientas y una estructura ágil y flexible.

6.2 Tecnología de la Información

“En el centro de trabajo resulta práctico ser capaz de escribir cartas en un procesador de palabras, diseñar un edificio al otro lado del océano por medio de las telecomunicaciones, tener contacto continuo con sucursales de una empresa o tener comunicación permanente con entre organizaciones en todo el mundo (...)”. Estas tecnologías, al dar acceso a la información en segundos a través de semanas han cambiado la forma real y el carácter de muchas organizaciones (Beckhard y Harris, 1988:31). Para responder a este creciente ritmo de cambio y complejidad el gerente debe pensar en términos muy diferentes de los que usaba tradicionalmente para administrar una organización

La tecnología de la información hace posible que las organizaciones se integren, transformando sus negocios y dotando de una mayor efectividad a las operaciones que se realizan, permitiendo además un mejor control sobre los procesos que se llevan a cabo, garantizando una mayor efectividad del recurso humano y una mejor administración de los recursos financieros.

En todas las organizaciones es de vital importancia hacer un adecuado uso y análisis de la información de la que se dispone para lograr su máximo aprovechamiento, además de fomentar que exista un tratamiento colectivo de la información. Todo esto se logra haciendo uso de las herramientas tecnológicas en materia de información y comunicación dentro de la organización.

Batallamos para ajustarnos a la tecnología porque nos conviene las ventajas que nos trae. Pero, a la vez, sentimos que es imposible ganar o alcanzar el paso porque cada día lo tecnológico se vuelve más sofisticado y requiere de nuevos conocimientos, al igual que de mayores gastos. Es una carrera interminable.



6.3 Medios Electrónicos de Comunicación

Un documento enviado por escrito le brinda a los trabajadores algo tangible con que trabajar, quienes pueden utilizarlo como una herramienta para una recopilación de información, identificación de problemas posteriores, un respaldo para justificar las decisiones tomadas, etc. Suministra también una manera alterna de comunicar la información a aquellos que por una u otra razón no pueden estar presentes en una presentación verbal o de cualquier otro tipo (tele conferencias, video conferencias, por ejemplo) (Robbins, 1994).

Gradualmente se han ido estudiando y se han ido adoptando varios dispositivos electrónicos que mejoran el proceso comunicacional.

Actualmente el procesamiento electrónico de datos permite a las organizaciones el manejo de “grandes cantidades de datos y poner la información a disposición de un número mayor de personas” (Koontz, 1998) facilitando el proceso de obtención, análisis y organización de la información de un modo oportuno y más económico.

Indiscutiblemente, Internet está favoreciendo la comunicación electrónica en las organizaciones, dado que abarca un conjunto heterogéneo de relaciones: el envío de ficheros de datos, el envío de software, una reunión, transacciones de comercio electrónico y el intercambio de dinero y servicios en el mundo real.

Entre muchas de las ventajas de Internet podemos mencionar:

- Permite a la organización aumentar los volúmenes de venta, creando un sitio en la web¹.
- Permite abrir nuevos mercados pues los productos y/o servicios serán vistos por personas de nacionalidades y culturas diferentes, a través de todo el mundo.
- Sirve para generar y recibir pedidos inmediatos de mercaderías, cotizaciones, servicios, etc. sin congestión de líneas telefónicas mediante el uso del correo electrónico.

Muchas personas sienten una especie de síndrome cibernético que se manifiesta como una renuencia a la aplicación y uso de las múltiples facilidades la nueva tecnología basada en redes de comunicación, aferrándose a los viejos sistemas de transmisión de información institucional. Este efecto que produce la web en muchos empleados se puede explicar con el argumento de que se le tiene cierto temor a parecer pocos aptos si no pueden comprender la nueva tecnología o no tienen la habilidad mecanográfica que con frecuencia se necesita para introducir los datos a la misma (Koontz, 1998:31).



6.3.1 Internet

No podemos hablar de tecnologías de información sin hablar del auténtico catalizador clave en la popularización de las mismas: internet. (Cuesta, 1998:233).

La internet es catalogada por muchos como la mayor revolución de la computación desde el surgimiento de los computadores personales. Existen múltiples definiciones de internet que incluso han cambiado a través del tiempo, nosotros consideramos que actualmente es un punto de encuentro de redes a la cual es posible conectarse localmente para actuar de forma global (desde cualquier parte del mundo). Se suele definir también a intranet como el resultado de la interconexión de redes independientes que mantienen un lenguaje común de comunicación (TCP/IP y sus protocolos anexos)² sin que medie un acuerdo o lineamiento central sobre su administración y estructura. El crecimiento explosivo de internet está marcado por tecnologías: el desarrollo de protocolos de comunicación y la evolución de la interfase gráfica integradora denominada World Wide Web (www) (Bonilla, 2001:289).

Se define entonces internet como una red global de computadoras, el sistema abierto más grande del mundo, es un conjunto de protocolos de comunicación que permite a distintos sistemas entenderse entre sí, es un ambiente de trabajo cooperativo capaz de cubrir inmensas distancias, es una plataforma emergente de medio masivo, pero de un nuevo tipo: un medio capaz de intercambiar mensajes personalizados e individualizados.

Es un fenómeno que ha sorprendido al mundo entero por su capacidad de crecimiento y de captar usuarios. Estos usuarios no sólo reciben pasivamente un servicio, sino que a la vez alimenta la red colaborando activamente proporcionando información. Toda la información que encontramos en internet depende en mayor o menor grado de los propios usuarios sean estos individuos, organizaciones, universidades, etc.

6.3.2 El Paradigma de la Intranet

El auge de internet está propiciando el nacimiento de la intranets. Estas son una réplica a escala empresarial de la World Wide Web, ya que están basadas en las mismas tecnologías y protocolos que han hecho posible el éxito de internet. intranet pone en las manos del usuario la información que éste necesita, para su trabajo, permitiéndole manejarla de una forma más rápida y sencilla. Esta socialización de los datos corporativos pretende que cada cual tenga la información que necesita en el momento oportuno sin que haya que recurrir a terceros para conseguirla. De esta forma se consigue más participación de la colectividad en la marcha de la empresa, pues existe más facilidades para conseguir los objetivos de trabajos marcados para cada persona.

² El protocolo no es más que el lenguaje de comunicación de la red .



6.3.2.1 Factores de Auge de la Intranet

Establecer una intranet supone hablar de un potente sistema de comunicación, de reducción de costos, de mayor productividad y calidad, de una mejor relación entre proveedores y clientes y entre empleados y de obtener mayor información. Una intranet bien diseñada puede ahorrar tiempo y dinero. Además la instalación de una red interna como esta supone una reconciliación con cuatro mundos dispersos: sistemas de información y bases de datos, comunicación, documentación y el mundo exterior. Una intranet se destaca por su capacidad de transformar al usuario de un ordenador personal o estación de trabajo en un miembro activo de una comunidad cooperativa de una red. Así el usuario posee un mayor protagonismo y se le da un aspecto de colectividad a la individualización.

Son varias las tecnologías que están impulsando el auge de intranet: internet, workflow, sistemas de mensajes electrónicos y pagos electrónicos, quioscos multimedia, televisión interactiva y otras muchas.

Cuando se habla del auge o simplemente de las características de la intranet no podemos dejar de un lado que es una copia a escala de internet. Cuando se dice que copia los paradigmas de internet, no sólo se debe pensar en los aspectos tecnológicos, sino en una nueva forma de la cultura masiva, que está llegando a formar parte de las organizaciones.

Una intranet permite dar perennidad a las aplicaciones existentes, incrementar la productividad gracias a la circulación optimizada de las informaciones y modificar la percepción y uso de la informática de todos los colaboradores de la empresa, convirtiéndolos en miembros activos de una red corporativa.

6.3.2.2 Definición de Intranet

El concepto de intranet se basa en los conceptos de internet, es decir, en la posibilidad de compartir información entre los usuarios de un modo rápido, efectivo y económico, pero restringido al entorno de la empresa. Podemos definir pues intranet como las internet internas, es decir las redes corporativas basadas en la tecnología y los servicios de Internet y en particular en la tecnología World Wide Web (www), adaptándolo a los límites físicos y a las características particulares de cada organización, de tal forma que la información contenida en los servidores sólo podrá ser accedida por los empleados autorizados (Cuesta, 1999:247).

“La intranet es la integración de todas las redes de información de la oficina con su tecnología poniéndolas también en contacto con internet” (Sahmkow, 1999:39). Las empresas se ven obligadas a crear nuevos métodos y sistemas que perfeccionen el flujo



de información, por lo tanto, intranet provee una plataforma muy efectiva, flexible e inmediata, dando disponibilidad a toda información cuando se requiera ajustándose a la frase “on line, on time”.

La plataforma de intranet al igual que internet se ha convertido rápidamente en una plataforma para las comunicaciones y el intercambio. Se dice entonces, “la red es una comunidad de personas que interactúan, comparten información y se comunican” (www.avi.es/biblio/libros, recuperado Marzo 13, 2001).

Las organizaciones pueden usarlas para intercambiar información internamente o para comunicarse externamente, con otras organizaciones, es decir, proporciona facilidades para la comunicación en el ámbito interno de las organizaciones y al mismo tiempo optimiza las comunicaciones entre organizaciones.

Las intranet son un campo muy nuevo, pero su uso está creciendo aun más rápido que la propia internet.

La reconocida empresa de hardware y software IBM, define su red de intranet y extranet con el nombre de “e–bussines”, lo cual define como el proceso que se desenvuelve cuando las empresas conectan sus sistemas críticos de negocios directamente con las partes involucradas para el negocio – cliente, empleados, fabricantes y proveedores, mediante redes internas y externas sobre la web. Esta poderosa combinación reúne los recursos de los sistemas de información tradicionales con las vastas riquezas de la web, creando un flujo de información dinámico e interactivo.

Las ventajas de una intranet corporativa se pueden resumir en las siguientes:

- Universalidad y multiplataforma de las soluciones internas y externas a través de internet /intranet.
- La solución a través de intranet permite el doble acceso a sistemas corporativos y a los recursos de Internet a través de la misma solución tecnológica.
- Las inversiones para la puesta en marcha son muy bajas.
- Las posibilidades de crecimiento de intranet es tan amplia como la Internet.
- La información puede ser gestionada por los usuarios finales, siendo ellos los auténticos propietarios de la misma.

La intranet es una plataforma tecnológica que ofrecen los proveedores de software para facilitar las comunicaciones dentro de cualquier empresa que lo adquiera.



6.3.2.2.1 Aplicaciones de la Intranet

Son muchas las empresas que ya se están beneficiando de esta nueva tecnología. A continuación, se presenta algunas de las principales aplicaciones de las intranets en las organizaciones:

E-mail: El envío interno de correo electrónico entre empleados y/o departamentos, es una práctica muy común en las intranets.

Los beneficios que pueden obtenerse de la utilización del correo electrónico son muy superiores a sus inconveniente, pudiendo centrarlos en los tres siguientes:

- Inmediatez en el envío y recepción de información.
- Digitalización de la información que se recibe, con la que no será necesario retransferir la información recibida, como tendría que realizarse en el caso de que esta se recibiera por correo normal, ni tampoco será necesario imprimirla para poder leerla.
- Ahorro. La información se realiza de manera eficiente y con unos niveles de coste muy inferiores a los de los medios tradicionales.
- Colaboración, que permitirá que personas separadas físicamente, puedan trabajar juntas en tiempo real (Cuesta, 1998:217).

Publicaciones “on-line”: Muchos de los documentos informativos de la empresa u organizaciones, tales como panfletos, catálogos, circulares que hasta hace poco se imprimían y se enviaban por correo normal, pasan ahora formar parte de páginas web. El acceso a dichas páginas se puede hacer selectivo, de forma que usuarios con acceso a la red puedan leer y obtener una copia de dichos documentos, de esta forma se ahorran gastos de papel y correo.

Búsqueda de información interna “on-line”: Muchos de los documentos y datos internos de la empresa están almacenados en ficheros accesibles mediante enlaces en página web. Los empleados de la empresa (cada uno a su nivel de autorización correspondiente) pueden acceder a dicho fichero y buscar el documento deseado. Esta búsqueda puede ser manual o automatizada.

Distribución de aplicaciones: Aplicaciones comunes internas a la empresa de interés para un grupo dentro de la misma se enlazan en una página que quedan disponibles para todas aquellas que quieran copiarla o usarlas (Servati, 1997:330).



6.3.2.3 Componentes Básicos de la Intranet como Sistema de Información

Los componentes básicos de las intranet como alternativa para organizar, de forma eficiente y económica, la información y la comunicación interna son varios, pero todos tienen algo en común: cada uno de ellos está directamente vinculado a actividades que requieren de respuestas exactas y rápidas que ocupan una cantidad importante de horas de trabajo (reuniones, juntas, seminarios, etc.) Además, dichas actividades normalmente generan elevados costos en el curso de un año por concepto de pago por horas – hombres, telefonía, elaboración y edición de documentos, cursos, entrenamientos del personal, etc.

Según Peterson (citado en www.eidos.es/latino/intranet, recuperado Marzo 15, 2001), entre los componentes de las intranet se pueden destacar las siguientes:

Sistemas de información para la toma de decisiones. Muy importante, no solo porque atiende las necesidades directas de quienes aprueban los presupuestos, sino porque demuestra la funcionalidad estratégica de la nueva herramienta de trabajo. En los proyectos de desarrollo este componente puede tomar forma a través de:

- Acceso en línea a la evolución de los proyectos estratégicos para la organización, a las actas, memos, disposiciones, circulares, resoluciones y cualquier otro documento del proceso de toma de decisiones (aprobado o en proceso de elaboración).
- Acceso en línea a dichos documentos ordenados cronológicamente.
- Acceso en tiempo real a las bases de datos con las actividades e indicadores fundamentales de la organización (stock, producción, ventas, distribución, recursos humanos, contabilidad, finanzas, clientes, etc.).
- Correo electrónico con los generadores directos de los datos contenidos en los informes, bases de datos, etc.

Comunicación colaborativa, grupal, intraempresa son aplicaciones como es el workgroup (equipos de trabajo en red) newsgroup (foros de discusión), etc., que solo encuentran lugar en una intranet, pero sin lugar a duda esto es válido sobre todo en proyectos relacionados con organizaciones donde los equipos de trabajo juegan un papel importante en el desarrollo de las empresas, tales como: equipos de estudios empresariales de diseño, de marketing, interdepartamentales, grupos de desarrollo de software, grupos de trabajo en programas especiales, etc.

Comunicación interactiva entre todos los integrantes de la organización. Dicho de otra forma, e – mail, newsgroup y otras maravillas de las intranets para hacer llegar a todos los implicados en un proceso la información sobre los acontecimientos de forma rápida y segura. Entre dichos casos pueden ser incluidas las siguientes opciones:



- Coordinación de actividades donde participan grandes cantidades de personal,
- Cualquier forma de comunicación que precise de respuesta, de la ida y la vuelta, de intercambio activo entre remitente y destinatario,
- Cuestionarios interactivos,
- Chats internos,
- Distribución automática de reportes de bases de datos o de cualquier otro tipo de información,
- Distribución de memos, circulares, etc.,
- Noticias corporativas (diarios empresariales virtuales),
- Marketing interno,
- Solicitudes internas de servicios y materiales, video conferencias, etc.

6.4 Algunas Ventajas e Inconvenientes de las Tecnologías de Información

Cuadro 1. Ventajas e Inconvenientes de las Tecnologías de Información

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Ahorro de costes de personal <ul style="list-style-type: none">• Viajes y desplazamientos• Dietas• Tiempos muertos	Necesidad de cambio cultural para trabajar bajo nuevas fórmulas de equipo y no presenciales.
Ahorro de coste en las instalaciones <ul style="list-style-type: none">• Reducción de espacios de oficina• Reducción de espacio de archivos• Costos de papel y formularios	Eliminación de la necesidad de la relación personal.
Mejora en la gestión <ul style="list-style-type: none">• Acceso rápido a la información• Seguimiento del proyecto	

Fuente: Fernández y Rosales producto de la revisión bibliográfica con motivo de la realización de la tesis de grado, 2001.

Todas estas tecnologías de información lo que presentan son realmente ventajas, si se utilizan correctamente, y más que inconvenientes lo que representan son necesidades de cambio cultural, para adaptarse a las nuevas formas de trabajo que el nuevo entorno está demandando, tales como: trabajo en grupo, trabajo a distancia, etc.

El otro inconveniente que representa es el que se refiere a las relaciones personales, ya que la eficiencia de estas herramientas reduce drásticamente la necesidad del contacto personal, por lo que, incorrectamente manejadas pueden llegar a



despersonalizar absolutamente el entorno de la empresa, lo cual no es aconsejable en ningún caso.

En cuanto a las ventajas, ya se ha venido hablando a lo largo del desarrollo del marco teórico: reducción de espacio físico, ahorro de costos de personal, mejora en la gestión, etc. (Cuesta, 1998:220).

La aplicación de intranet que se considerará para la realización del estudio, es el servicio de mensajería o correo electrónico (e-mail), para ello, se hace necesario ampliar la conceptualización de esta herramienta. A continuación, se desarrollarán los aspectos más importantes que definen esta herramienta tecnológica.

6.5 Correo Electrónico

El servicio de mensajería (correo electrónico) es un “servicio que almacena correspondencia en forma electrónica, y ésta reside en la memoria de un gran computador; para retirarla es necesario contar con un microcomputador y un programa de comunicaciones” (Rojas, 1993:9). De la misma manera, para poder enviar mensajes a una determinada casilla electrónica es necesario que la persona tenga un microcomputador y acceso al servicio de correo electrónico (SCE). “Al tener acceso a estas redes se arrienda una casilla electrónica, donde otros usuarios pueden depositar, a través de este mismo sistema, archivos (correspondencia) en forma instantánea, lo que el receptor puede leer cuando acceda a este sistema a través de la red” (Rojas, 1993:9).

“Es un sistema mediante el cual los empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de los computadores personales conectados a una red” (Gómez-Mejía 1998:441).

Los usuarios de este servicio son principalmente individuos que desean enviar y recibir mensajes interpersonales, utilizando un sistema de comunicaciones para la transferencia de la información.

Esta tecnología “surge en el año 1970 tomando como base la filosofía de los sistemas tradicionales de las oficinas postales, manteniendo el concepto de buzones o carpetas individuales para el almacenamiento de la correspondencia de cada usuario, contribuyendo así a la inviolabilidad de la misma, dado los controles existentes para accederla” (Fernández, 1993:4). La comunicación sólo se hace posible entre los afiliados al servicio.

El servidor del correo electrónico permite enviar y recibir mensajes de correo electrónico, retiene nuevos mensajes hasta que un usuario lo solicite, si es necesario los envía por varios días hasta que la máquina de destino esté disponible. Con este servicio



señala Sahmkow (1999) en su estudio, se forma una base cliente-servidor estándar abierta de mensajería que forma parte de una infraestructura intranet y permite intercambiar información tanto dentro de la organización como a través de internet.

6.5.1 Funciones Básicas de un Sistema de Correo Electrónico

Entre las funciones que permite un sistema de correo electrónico encontramos las señaladas por Fernández (1993).

1. Crear y transmitir mensajes y archivos
2. Verificar el envío de mensajes
3. Eliminar o modificar mensajes creados o recibidos
4. Enviar mensajes a un grupo de usuarios con una sola conexión.
5. Edición, copia e impresión de mensajes creados o recibidos.
6. Prestar servicios agregados tales como conferencias entre grupos cerrados, envío de fax y teles.
7. Acceder a usuarios y servicios de otras redes de comunicación, haciendo uso de opciones tales como FTP (file transfer protocol), talk (comunicación interactiva entre usuarios) y otros servicios no necesariamente asociados al correo electrónico.

Gracias a estas facilidades, las personas afiliadas a un servicio de correo electrónico puede comunicarse en forma rápida y confiable en comparación con los métodos tradicionales de las oficinas postales.

6.5.2 Ventajas de un Sistema de Correo Electrónico para la Organización

El servicio del correo electrónico representa para la empresa múltiples ventajas, comentadas por Fernández (1993) se pueden señalar:

1. Facilita la toma de decisiones al permitir la comunicación en forma eficiente.
2. Minimiza los riesgos de pérdida, demora o extravío de correspondencias.



3. Disminuye los inconvenientes relacionados con líneas telefónicas ocupadas.
4. Permite el envío del mensaje aun cuando el destinatario no lo pueda recibir en el momento.
5. Evita el anonimato en el envío de mensajes ya que el remitente siempre debe estar identificado, sin embargo, es posible que el sistema sea violado por personas con altos conocimientos técnicos que puedan enviar mensajes anónimos o con remitentes no existentes en la lista de suscriptores del servicio.
6. Disminución de costos de papelería (también genera nuevos costos tales como suscripción al servicio, electricidad, tiempo de computadores, etc.).
7. Facilita la comunicación a largas distancias y por ende la difusión y producción de conocimiento en menos tiempo.
8. Facilita el envío de mensajes por fax, teles y manejo de conferencias entre grupos cerrados de trabajo.
9. La comunicación se hace posible sin importar la configuración de los equipos de los usuarios o de la disponibilidad de líneas telefónicas directas.
10. Automatización de diferentes procesos, tanto administrativos como operativos.

Actualmente el procesamiento electrónico de datos permite a las organizaciones el manejo de grandes cantidades de datos y poner la información a disposición de un número mayor de personas, facilitando el proceso de obtención de análisis y organización de la información de un modo oportuno y más económico.

Las organizaciones se sirven de información oportuna ya que un documento enviado por escrito le brinda a los trabajadores algo tangible con que trabajar, quienes pueden utilizarlo como una herramienta para una recopilación de información, identificación de problemas posteriores, un respaldo para justificar las decisiones tomadas, entre otras. Según Nadler (1998) citado por Baliache (2000:57) el correo electrónico suministra una manera alterna de comunicar la información a aquellos que por una u otra razón no pueden estar presentes en una presentación verbal o de cualquier otro tipo (teleconferencias o videoconferencias, por ejemplo).

El envío interno de correo electrónico entre empleados y/o departamentos es una práctica muy común en las organizaciones, se emplea para enviar mensajes personales, asuntos de trabajo. El correo electrónico se ha convertido en una institución social, un



vínculo entre personas y a pesar de haber eliminado ciertos vínculos sociales de tipo físico, ha creado relaciones virtuales desconocidas hasta ahora (Salaverría, 2000 citado en www.el-mundo.es/navegante/2000/05/15/correo.html recuperado junio, 17, 2001).

El uso del correo electrónico se ha incrementado cada año en las organizaciones, quienes lo han incorporado como una herramienta de trabajo que permite el acceso y la velocidad en los flujos de trabajo, sin embargo, tiene ciertas desventajas, como carecer del componente no verbal en la comunicación que tiene la reunión cara a cara, así como no transmitir las emociones y sutilezas que surgen con la entonación verbal en las conversaciones telefónicas (Robbins, 1996).

6.5.3 Desventajas de un Sistema de Correo Electrónico para la Organización

A pesar de sus numerosas ventajas, el correo electrónico plantea una serie de problemas, algunos de ellos mencionados por Gomez-Mejía (1998:441) son:

1. Por ser fácil de utilizar, el correo electrónico contribuye a que haya un exceso de información. “El cincuenta por ciento de los mensajes enviados por correo electrónico son una pérdida de tiempo”.
2. La gente tiene la tendencia a imprimir todos y cada uno de los mensajes recibidos, lo que provoca la avalancha de papeles que precisamente se pretende evitar mediante el correo electrónico.
3. Las empresas que instalan un sistema de correo electrónico con la idea de aumentar la productividad a veces comprueban, a su pesar, que realmente lo que están haciendo es reducir su productividad debido a que no están utilizando el sistema adecuadamente.
4. Los empleados tienden a considerar el correo electrónico como algo de su propiedad, esta creencia puede hacer que los empleados utilicen el correo electrónico para hablar de las actividades que realizan fuera de las horas de trabajo.

Señala Robbins (1996), que en el caso de las personas que tienen gran necesidad de contacto social, es probable que el gran uso de las comunicaciones electrónicas conduzca a una menor satisfacción con el puesto.

6.5.4 Algunas Plataformas de Correo Electrónico

Se investigó sobre algunas herramientas de mensajería (correo electrónico) tales como Outlook Exchange, Lotus Notes y sus clientes respectivos tales como MS Outlook, sobre el message transfer de Notes y su análogo en Exchange.



6.5.4.1 Outlook Exchange

Outlook Exchange Server es “una completa plataforma de mensajería que permite utilizar el más amplio rango de soluciones de colaboración. Fue diseñada para crear la plataforma empresarial de mensajería electrónica. Su probada infraestructura de mensaje es fiable y segura y ofrece el mejor rendimiento y disponibilidad de la industria” (<http://www.microsoft.com> recuperado Julio, 25, 2001).

La edición incluye cliente outlook 97 MS, mail conector, Ms exchange conector, almacenamiento ilimitado, compatibilidad, entre otras características con las que cuenta este servicio.

Outlook Exchange trata de “poder brindarle a todos los usuarios la comodidad de envío y recepción de mensajes electrónicos a través de los computadores personales de cada uno de los miembros de la organización, entre jefes y empleados y entre empleados mismos, además de poder recibir y enviar correos electrónicos hacia otros servidores” (<http://www.microsoft.com> recuperado Julio, 25, 2001).

6.5.4.2 Lotus Domino

Lotus Domino es una “plataforma cliente-servidor distribuida que permite el desarrollo de aplicaciones que contiene datos a ser compartidos por grupos de usuarios a través de una red” (<http://www.lotus.com> recuperado Julio, 27, 2001).

Entre las características con las que cuentan Outlook Exchange y Lotus Domino, podemos resumir algunas, ofrece el envío y recepción de correos electrónicos privados y masivos, permitiéndole a los empleados dentro de la organización establecer relaciones interactivas así como estar informados de los anuncios organizacionales provenientes de los altos cargos, además ofrece foros de discusión o charlas interactivas, entre otras características.

Actualmente este servicio sustituye la interacción telefónica o frente a frente creando un documento formal que transmite la información deseada por vía telefónica o de redes de computadoras. El usuario recibe su mensaje en un buzón de entrada, listo para contestar, guardar o desechar. Los sistemas de mensajes electrónicos pueden crear, editar, guardar, recuperar, enviar y distribuir mensajes en forma similar a los sistemas de correo de voz.

Es un sistema integral que complementa los comunicados tradicionales por escrito con mensajes, procesamiento de palabras y procesamiento de datos. Pueden recuperar documentos compartidos, así como desarrollar calendarios y programas electrónicos. Tiene la capacidad para crear, editar, guardar, recuperar y enviar documentos formales.



Además de los servicios de mensajerías mencionados, muchos son los servicios que podemos encontrar en el mercado ofrecidos por diferentes empresas, sin embargo, por ser los más universales y estándares, y los más difundidos y empleados en las organizaciones se han seleccionado los ofrecidos por las empresas Microsoft e IBM, Outlook Exchange y Lotus Domino, respectivamente para realizar el estudio en organizaciones que utilicen los servicios de mensajería ofrecidos por estas empresas.

6.5.5 Capacidades Técnicas de las Plataformas de Correo Electrónico

A continuación se muestran algunas diferencias técnicas de estas dos marcas deservicio de mensajería.

Cuadro 2. Capacidades Técnicas de Plataformas de Correo Electrónico

CARACTERÍSTICAS	OUTLOOK EXCHANGE	LOTUS DOMINO
Experiencia empresarial y mercado compartido	-Experiencia en mensajería cliente-servidor desde hace 5 años.	-Experiencia en mensajería cliente-servidor desde hace 11 años.
Base instalada	-Más de 10 millones de usuarios exchange. -Más de 7 millones MS Mail users.	-Más de 20 millones de usuarios notes. -13 millones mail users.
CARACTERÍSTICAS	OUTLOOK EXCHANGE	LOTUS DOMINO



Soporte para los estándares de la industria	-Soporte inconsistente a través de múltiples plataformas	-Dirige a la industria en cuanto a compatibilidad se refiere.
Funcionalidad hacia el soporte para el crecimiento de negocios y el cambio	-La mensajería se centra en distintas funciones de envío y recepción de mensajes.	-Enriquecimiento de mensajería centrada en distintas funciones de envío y recepción de mensajes.
Servicios de Directorio	-Servicios de directorios consistentes disponibles para todos los servicios y aplicaciones.	-Servicios de directorios consistentes disponibles para todos los servicios y aplicaciones.
Facilidad de Administración	-Administración de Windows NT	-Notes/Java/HTML -Capacidades de administración remota con seguridad integrada, arquitectura abierta y agentes de SNMP.
Herramientas para tareas comunes (Ejemplo, movimiento de usuarios)	-Integradas. -Alta disponibilidad para operaciones continuas.	-Integradas. -Alta disponibilidad para operaciones continuas.
Elementos de Servicio	-Identificación de mensajes. -Notificación de fallas de envío. -Notificación del tipo de información codificada. -Indicación de fecha de envío y recepción. -Control de acceso. -Indicador de tipo de contenido. -Envío y recepción.	-Identificación de mensajes. -Notificación de fallas de envío. -Notificación del tipo de información codificada. -Indicación de fecha de envío y recepción. -Control de acceso. -Indicador de tipo de contenido. -Envío y recepción.



Fuente: Fernández y Rosales, producto de la revisión bibliográfica, con motivo de la elaboración de la tesis de grado, 2001.

Sin embargo, para los efectos de esta investigación, no tiene importancia el servicio de mensajería utilizado en las organizaciones objeto de estudio, sólo fueron escogidas para delimitar un poco más el mismo; ya que solo se pretende comparar las relaciones sociales en el trabajo que se dan cara a cara y las relaciones que se dan a través del empleo del correo electrónico, sin considerar la marca o la empresa que lo ofrece.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha seleccionado cuatro empresas, de las cuales dos utilizan como servicio de mensajería el ofrecido por la empresa Microsoft, Outlook Exchange, y las otras dos utilizan el servicio de mensajería de IBM, Lotus Domino.



III. MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es describir de manera exhaustiva, cada uno de los pasos realizados durante el curso de la investigación, para ofrecer una visión detallada de las decisiones y actividades metodológicas adoptadas en el proceso.

1. Tipo de Estudio

Dado el problema de investigación, los objetivos que se pretenden lograr y la disponibilidad de los recursos, la investigación a realizar es un tipo de estudio **descriptivo** dado que su objetivo consiste en “llegar a conocer las situaciones predominantes mediante la descripción exacta de las variables” (Van Dalen, 1974 citado por Escobar, 1999:45).

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986, citado por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1991:60). Este tipo de estudio pretende medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio como este se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

La investigación se orienta a recolectar la información relacionada con el estado real de las personas y situaciones, tal cual como se presentan en el momento de su recolección. Se describe lo que se mide sin realizar inferencias.

2. Estrategia de Investigación

De acuerdo con el origen de la información que se utilizará para la realización de la presente investigación, se puede clasificar la estrategia a seguir como de **campo**, pues se sirve principalmente de datos primarios, obtenidos en forma directa de la experiencia empírica (Sabino, 1992: 89), es decir, los datos serán tomados directamente de la realidad sin sufrir ninguna modificación.

Dicha estrategia se adapta al estudio que se desea realizar dado que se pretende comparar las relaciones sociales que se establecen en el trabajo cara a cara y las mismas relaciones, mediadas por el uso del correo electrónico.



3. Diseño de Investigación

Se entiende por diseño de investigación, el conjunto de opciones metodológicas que configuran específicamente una investigación dada, pudiéndose indicar que la presente, es una investigación de carácter **no experimental**, basada en la clasificación hecha por Sierra (1994), Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (1991), dado que ésta se realizará sin manipular deliberadamente las variables y en la cual se observarán los fenómenos como tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

En este caso, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos en estudio, pues éstos son observados en su ambiente real, no se construye o provoca ninguna situación, sino que se observan las ya existentes (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1991); al efectuar un análisis comparado de las relaciones cara a cara y las relaciones virtuales en el trabajo ante el uso de la intranet corporativa.

Por su dimensión temporal o número de momentos o puntos en el tiempo en el cual se recolectarán los datos, se puede clasificar como un estudio de tipo **transversal o transeccional** el cual “ (...) recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1991: 191).

4. Fuentes de Recolección de Información

4.1 Fase Exploratoria

Se recolectó y analizó de bibliotecas, consultas en internet, y demás apoyo, información proveniente de fuentes primarias (libros, publicaciones periódicas, tesis, entre otras) y fuentes secundarias que procesan datos de primera mano (listados y reportes de fuentes primarias) que permitieron obtener la información necesaria para un acercamiento al tema de estudio y la aproximación teórica requerida para su sustento.

Se dispuso de bibliografía y apoyo documental acerca del problema, ya que desde hace más de veinte años, se observa la inclusión de nuevas herramientas tecnológicas de trabajo en el mercado, lo cual ha llevado a muchas investigaciones para estudiar el fenómeno producido.

Posteriormente se realizó un primer contacto con las empresas objeto de estudio, con la finalidad de determinar algunas características de las mismas (sector al que van dirigidas sus actividades, tiempo de funcionamiento, etc.) que permitieron establecer la viabilidad y aplicabilidad del estudio a desarrollar.

4.2 Fase Descriptiva



Luego de estructurada la base teórica de investigación, se procedió a llevar a cabo las actividades de obtención y recolección de datos, a través del contacto con una persona clave dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de cada organización, la cual sirvió de canal para aplicar el instrumento al grupo que representan la unidad de análisis de nuestro estudio. La fase de recolección de datos (trabajo de campo) fue llevada a cabo durante los meses de agosto y septiembre del año en curso.

4.2.1 Unidad de Análisis

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (1991:209) la unidad de análisis se refiere a “quienes van a ser medidos” en este caso, la unidad de análisis seleccionada para desarrollar la presente investigación está representada por la Gerencia de Recursos Humanos, la cual está conformada por el conglomerado de hombres y mujeres que trabajan allí de cualquier jerarquía (nivel gerencial, nivel supervisorio, no supervisorio y de base) que establecen relaciones sociales cara a cara y mediadas por el uso del correo electrónico ofrecidos por las empresas IBM y Microsoft (Lotus Domino y Outlook Exchange) en cuatro (4) empresas de diferente sector económico de la Zona Metropolitana de Caracas. La unidad de análisis contiene los individuos para la fecha del mes de agosto del corriente.

La elección de las cuatro (4) empresas objeto de estudio se hizo de forma intencional.

4.2.1.1 Población

La población de un estudio es “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados” (Chávez, 1994:162).

Así mismo, Selltiz (1974) citado por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (1991:210) define población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Ante esto, podemos definir a la población objeto de estudio como el conjunto de todos aquellos trabajadores que ocupan cargos gerenciales, supervisorios, no supervisorios y de base de las Gerencias de Recursos Humanos de las cuatro (4) empresas seleccionadas de diferentes sectores económicos de la Zona Metropolitana de Caracas que se encuentran involucradas en relaciones sociales en el trabajo cara a cara y mediadas por el uso del correo electrónico, Outlook Exchange y Lotus Domino.

Con estas características se precisó un número de 76 personas que conformaron la nómina al momento de realizar la investigación.

La población es accesible y sobre la cual se establece la generalización de los resultados del estudio.



4.2.1.2 Muestra

La muestra es definida como “un subgrupo de la población” (Sudman, 1976, citado por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1991:210). Sin embargo, en la presente investigación la muestra está representada por toda la población, debido a que el total de los individuos que la conforman son de 76 empleados, lo que nos permite realizar un estudio de los casos totales y hacerles llegar a todos el instrumento, debido a su reducido número y fácil acceso a ellos.

En la presente investigación, nos vimos en la necesidad de reservar la identidad de las empresas, debido a un expreso requerimiento que busca como finalidad preservar la debida confidencialidad dada la importancia de los datos y resultados que en esta investigación se manejan por tratarse de relaciones sociales en el trabajo que contienen indicadores de comunicación, motivación a la afiliación y de trabajo.

	EMPRESA	TRABAJADORES	
la	A	24	
Ante	B	22	
	C	14	esto, las
forman	D	16	empresas que
	TOTAL	76	parte en la investigación se

codificaron en una escala desde la letra “A” a la “D”.

La muestra se distribuye en las Gerencias de Recursos Humanos de cada una de las empresas de la siguiente manera:

Tabla 1. Organizaciones que Conforman la Población

4.2.2 Definición Conceptual y Operacional de la Variable

Las variables son “atributos o características observables que están presentes en una persona, objeto, fenómeno o hecho, que se diferencian entre sí, porque admiten valores específicos que varían entre ellos” (Chávez, 1994:124).

Sabino (1992:128) la define como “cualquier característica o cualidad que es susceptible de asumir diferentes valores”, en la presente investigación la variable que se pretende medir son las relaciones sociales en el trabajo.

Para llevar a cabo el proceso de elaboración del instrumento de recolección de la información se realizó la conceptualización de la variable con la definición nominal y la definición operacional de la misma, mostrando las dimensiones, indicadores y sub-indicadores a estudiar, seguido, se elaboró un cuadro que permite la revisión de la definición operacional de la variable.

4.2.2.1 Conceptualización de la Variable



Para la conceptualización de la variable se consultaron diversos autores, como Robbins, Gómez-Mejía, Nisbet, entre otros, que permitieron reunir los aspectos más relevantes para las investigadoras y definir las características que se pretenden medir de la variable a través de dimensiones, indicadores y sub-indicadores.

La variable a medir, relaciones sociales en el trabajo, puede ser vista como el conjunto de experiencias derivadas del hecho del trabajo, a consecuencia de la interacción personal necesaria para la consecución de los fines organizacionales y personales. Las relaciones sociales en el trabajo, pueden ser vista por medio de dos dimensiones, las cuales son:

- 1. Relaciones Sociales en el trabajo cara a cara:** Son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establecen entre las personas en las organizaciones y en diferentes intervalos de tiempo y que se caracteriza por ser una relación sincrónica cara a cara de contacto personal.
- 2. Relaciones Sociales en el trabajo virtuales:** Son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establecen entre las personas en las organizaciones y en diferentes intervalos de tiempo y que se caracterizan por ser una relación diacrónica, on-time o diferidas. Son las relaciones interpersonales que se establecen a través o mediante el uso del correo electrónico (e-mail).

Las dimensiones señaladas contienen indicadores y sub-indicadores, y a fin de poder establecer comparaciones entre ellas, se consideran los mismos indicadores. Podemos encontrar los siguientes:

- 1. Comunicación: Es el medio que utilizamos para establecer una relación, para intercambiar ideas, para exponer nuestros sentimientos internos y para suministrar información que permita hacer algunas inferencias de estos sentimientos. Puede ser formal o informal. La formal se refiere a la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente, alineada a la jerarquía de la organización y las cadenas de autoridad y de mando, mientras que la informal es más espontánea, se presenta sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación.**

- **Sub-Indicadores para Comunicación:**

Control: Son aquellas normas que en la interacción entre dos o más personas regulan la conducta de cada una con respecto a las otras.

Expresión Emocional: Manifestación de los sentimientos expresados por medio de canales de comunicación.



Información: Es la transmisión de datos en un solo sentido, es decir, del emisor al receptor.

Responsabilidad: obligación de llevar una comunicación ascendente o descendente según sea el caso.

Feed-back: es la reciprocidad entre los miembros del proceso de comunicación, la cual se ve facilitada a medida que los motivos comunicacionales de una persona coincidan o sean complementarios con las exigencias comunicacionales de la otra.

Canales: son los medios empleados para transmitir un mensaje entre los sujetos del proceso de comunicación, emisor y receptor.

2. **Motivación a la Afiliación: Forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante la creación y disfrute del vínculo afectivo con una u otras personas.**

- **Sub-Indicadores para la Motivación a la Afiliación:**

Deseo de Afiliación: es cuando la persona expresa o muestra interés para vincularse a otras personas.

Actividad: es cuando la persona muestra interés para establecer o renovar una relación interpersonal caracterizada por la amistad, el interés mutuo y un tipo de entendimiento recíproco y placentero.

Obstáculos al Mundo Exterior: es cuando existe un impedimento para realizar la situación orientada a la meta afiliativa. El obstáculo puede ser un elemento del mundo exterior, una separación previa o la interposición de una relación personal.

Sentimientos Positivos: es cuando la persona muestra placer y satisfacción al afiliarse a actividades con una o más personas.

3. **Puesto de Trabajo:** Es el lugar dentro de la organización en el que un trabajador desempeña determinadas tareas asignadas. Por otra parte, trata de determinar el contenido de las tareas, sus secuencias y otras interrelaciones, así como el contexto en el que se desempeña.

El puesto de trabajo puede sufrir rediseños, cambiando la forma como se realiza el trabajo a través de la inclusión de nuevas tecnologías (intranet, correo electrónico, etc).

- **Sub-Indicadores para el Puesto de Trabajo:**

Variedad de las Capacidades: se refiere al grado en el cual un puesto requiere cierta habilidad de actividades diferentes, de manera que el trabajador pueda utilizar habilidades diversas y talentos diferentes.



Autonomía: se refiere al grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad considerables para el individuo en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos para llevarlo a cabo.

Alcance: es el nivel de interacción que establece un puesto con relación a otros puestos y otros departamentos a fin de cumplimiento de sus metas.

Contexto: es el entorno, espacio físico, en donde se ejecuta el puesto de trabajo.

4.2.2.2 Operacionalización de la Variable

Para medir la variable es necesario operacionalizarla. La operacionalización se puede definir como “el proceso de encontrar los indicadores que permiten conocer el comportamiento de las variables (...)” (Sabino, 1992:128).

El proceso llevado a cabo para la operacionalización de la variable fue el siguiente:

Se realizó la definición nominal de la variable, es decir se definió conceptualmente el término relaciones sociales en el trabajo.

Se desarrolló la definición real de la variable, lo cual significó establecer dimensiones temáticas, sobre las cuales se ahondarían durante el proceso de recolección de información.

Se desarrolló la definición operacional de la variable, la cual consistió en establecer indicadores y sub-indicadores que permitieran medir las respuestas proporcionadas.

El último paso fue desarrollar las preguntas que integrarían el instrumento de investigación para ser aplicado durante el procedimiento de recolección de la información. Las preguntas se enfocan a investigar sobre cada uno de los sub-indicadores establecidos.

En la próxima página se presenta el cuadro 3, que contiene el resultado del procedimiento descrito anteriormente.



Cuadro 3. Operacionalización de la Variable Relaciones Sociales en el Trabajo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ÍTEMS
RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	RELACIONES CARA A CARA	COMUNICACIÓN	Control	1-13-28 52-62-80
			Expresión Emocional	5-12-21 23-57-67 79-82
			Información	9-15-27-33 35-46-48 53-64-77
			Responsabilidad	2-14-41-44 61-76
			Feed-back	3-4-17-37 47-59-60-81
			Canal	8-16-18-49 54-55
	RELACIONES VIRTUALES	MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN	Deseo de Afiliación	24-25-34-74
			Actividad	39-51-58 68-73-75
			Obstáculos al Mundo Exterior	10-19-69-72
			Sentimientos Positivos	6-30-40-45
			PUESTO DE TRABAJO	Habilidad de las Capacidades
	Autonomía	31-38-43-65		
	Alcance	20-63-70-78		



4.3 Instrumento de Recolección de Información

Los instrumentos de recolección de información son “los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. Entre estos se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas, escalas de clasificación, entre otros” (Chávez, 1994:173).

El instrumento de medición que mejor se adapta a los objetivos y características del presente estudio es el cuestionario el cual es “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1991:285), se trata de un cuestionario estandarizado, compuesto de preguntas cerradas presentadas con el mismo lenguaje y en el mismo orden para todos los sujetos, lo cual permite trabajar con uniformidad de una medición a otra. Se aplicó de manera autoadministrada para formular a los individuos sujetos de medición un conjunto de preguntas cerradas.

Se incluyeron en el cuestionario ítems relacionados con los factores sociales en el trabajo medidas por dimensiones, indicadores y sub-indicadores, producto de la revisión bibliográfica.

El instrumento (cuestionario) está conformado por dos secciones (Ver anexo 1), la sección “A” que recoge información demográfica, en el cual se explora datos referidos a: sexo, edad, nivel educativo, profesión, nombre de la empresa en la cual labora, antigüedad en la empresa y cargo que ocupa.

La sección “B” contiene preguntas (afirmaciones) de tipo cerrado elaboradas a partir de la operacionalización de la variable, con varias alternativas de respuestas (4), el respondiente debía elegir la información con la que más se identificaba.

El instrumento mide las relaciones sociales en el trabajo cara a cara y virtuales (correo electrónico) a través de diversos ítems, distribuidos según los sub-indicadores de los indicadores de comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo.

El instrumento inicialmente estuvo compuesto por 94 ítems que medían las relaciones sociales en el trabajo según las dimensiones cara a cara y virtuales a través de tres (3) indicadores como comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo con sus respectivos sub-indicadores.

A fin de poder realizar comparaciones entre las relaciones sociales se consideraron los mismos indicadores para cada una de las dimensiones, las cuales son resultados de la revisión teórica realizada por las investigadoras.

Los ítems que inicialmente pretendían medir comunicación eran 52, 20 ítems pretendían medir la motivación a la afiliación y 22 ítems puesto de trabajo.

Sin embargo, luego de la consideración del instrumento por jueces y expertos y de la aplicación de la prueba piloto, el cuestionario definitivo quedó conformado por 82 ítems, distribuidos de la siguiente manera, 44 ítems miden comunicación, 18 ítems miden motivación a la afiliación y 20 ítems pretenden medir puesto de trabajo.

Para llevar a cabo la codificación de las afirmaciones del cuestionario, se utilizó un formato basado en la escala de Likert, en el cual se presentaron cuatro (4) opciones de respuestas, sin pretender utilizar una metodología para medir actitud, a saber:

Tabla 2. Escala de Respuesta de las Preguntas Cerradas

Res puesta	Abreviatura de Respuesta
Nunca	N
Casi Nunca	CN
Casi Siempre	CS
Siempre	S

Se presentaron cuatro (4) opciones de respuesta sin opción intermedia a fin de evitar que el respondiente ubicara su respuesta en la opción intermedia.

4.3.1 Validez

A fin de cumplir con el proceso de validez, el cuestionario fue validado previamente por varios expertos en el área como el Sociólogo Aquiles Pérez, Sub-Gerente de RRHH de la Oriental de Seguros, el Psicólogo Guillermo Cevallos, colaborador escritor para la página ser humano y trabajo en Argentina (<http://www.sht.com.ar>) y el Psicólogo Héctor Peña, Especialista en Metodología de la Investigación y Magíster en Orientación; a quienes se les entregaron el instrumento, el cuadro operacional de la variable y un formato con preguntas sobre la medición de la variable y para las observaciones a los ítems (Ver anexo 2).

Los expertos emitieron su juicio, lo cual permitió el redimensionamiento de algunos ítems del instrumento. Por sugerencia de los expertos se excluyeron 12 ítems del cuestionario original por diferentes razones entre las cuales están inconsistencia, redundancia, falta de claridad, irrelevantes, entre otras. Las afirmaciones descartadas pertenecían a cada uno de los indicadores.

Por otra parte, por recomendación de los expertos y con el fin de evitar la asociación de los ítems las afirmaciones se colocaron de manera aleatoria.

El instrumento de recolección de la información se distribuyó en la Gerencia de Recursos Humanos de cada una de las organizaciones que formaron la población a través de la persona contacto, quien se las hizo llegar a cada una de ellas.

La distribución del instrumento se realizó en base a los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos para el mes de agosto, la cantidad de cuestionarios entregados fue el siguiente: Para la empresa “A”, 24, para la empresa “B” 14, para la empresa “C” 22 y para la empresa “D”, 16.

4.3.2 Confiabilidad

Para cubrir este requisito se llevó a cabo la prueba piloto definida como “la ejecución de la planificación de la investigación en micro” (Chávez, 1994:271).

La prueba piloto es “una investigación que se efectúa con una muestra muy pequeña de sujetos, objetos, fenómenos, animales, entre otros” (Chávez, 1994:271) con el fin de verificar los objetivos, validez y confiabilidad de los instrumentos y procedimientos de la investigación y determinaron si fueron bien planificado, si se requiere o no realizar modificaciones.

Por ello se condujo una prueba piloto a un total de catorce (14) sujetos que reunían las características que requería el estudio y no laboraban en las organizaciones escogidas para la toma de datos.

La prueba piloto además del instrumento contenía una sección (ver anexo 3) donde se le preguntaba a los individuos su opinión sobre una serie de aspectos relacionados con el instrumento.

De las catorce (14) personas encuestadas, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 3. Resultados de la Prueba Piloto

Preguntas \ Recuento	Frecuencia	Porcentaje (%)
Consideró las preguntas:		
Complejas	1	7,1%
Sencillas	9	64,3%
Oportunas	4	28,6%
Innecesarias	0	0%
Demoró en comprenderlas:		



Mucho	3	21,4%
Poco	10	71,4%
De inmediato	1	7,1%
El cuestionario fue:		
Corto	1	7,1%
Largo	11	78,6%
Muy Largo	2	14,3%
Proporción que entendió:		
Todas	12	85,7%
Algunas	2	14,3%
Ninguna	0	0%

Ninguna persona realizó observaciones adicionales al cuestionario.

El cuestionario definitivo fue sometido a una prueba de confiabilidad mediante el método de consistencia interna Alfa de Cronbach por ser “el más utilizado por los investigadores sociales en los últimos años” (Cea D’Ancona, 1998:155). Dicho cálculo se realizó a través del paquete estadístico SPSS 7.5 para Windows, esta prueba arrojó un coeficiente de 0,9248.

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 14,0 N of Items = 82

Alpha = ,9248

En un mayor nivel de detalle, los coeficientes obtenidos se distribuyen de la siguiente manera:

- Alfa para los ítems de comunicación: 0,8980
- Alfa para los ítems de motivación a la afiliación: 0,6568
- Alfa para los ítems de puesto de trabajo: 0,7515

4.4 Análisis de Datos

Los datos suministrados arrojaron resultados cuantitativos, los cuales se analizaron mediante el nivel descriptivo.



- **Nivel Descriptivo:** se aplicó la estadística descriptiva la cual facilitó el análisis de los datos o puntuaciones obtenidas para la variable, utilizando para ello:
 - a) Distribución de Frecuencias: recuento y porcentaje.
 - b) Medida de Tendencia Central: utilizando conceptos estadísticos de mediana.
 - c) Medidas de Dispersión: desviación estándar.

El tratamiento estadístico de los datos se realizó a través de dos software Excel 2000 y SPSS 7.5 para Windows.

4.5 Procedimiento de Investigación

Los pasos que se siguieron para la realización de la investigación fueron los siguientes:

- Selección de la muestra.
- Selección de los mensajes a utilizar para ser medidos.
- Elaboración del instrumento de recolección de datos.
- Validación del instrumento por medio de una evaluación de jueces y una prueba piloto.
- Corrección de fallas detectadas en el instrumento.
- Aplicación de instrumento.
- Procesamiento de datos.
- Análisis de datos.
- Presentación de resultados.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Culminada la fase de recolección y tabulación de datos, se procedió al análisis e interpretación de los resultados.

Para analizar los datos obtenidos se utilizaron como herramientas las propuestas en estadística descriptiva: distribución de frecuencias, porcentajes, media aritmética, porque proporcionan el valor central a partir del cual se pueden identificar los factores sociales de comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo en las relaciones sociales en el trabajo cara a cara y virtuales; y a partir de allí, realizar un análisis comparado entre ambos tipos de relaciones. Para conocer la variabilidad de los datos, se utilizaron medidas de dispersión, específicamente, la desviación estándar, ya que esta proporciona la



distancia entre los puntos con respecto a la media, logrando con ello identificar los rasgos característicos de cada factor según el tipo de relación.

El análisis y discusión de los resultados se presentan de tres (3) maneras para facilitar la visualización de los mismos. En primer lugar los resultados que arrojó cada sub-indicador serán presentados en una tabla de frecuencias donde se presentan los puntajes obtenidos en cada ítem. Estos resultados se graficarán a modo de facilitar la visualización del comportamiento de cada sub-indicador, indicador y dimensión. Por último se discutirán las tendencias encontradas en los ítems que median la variable y sus dimensiones en el instrumento, se analizarán las medias y las desviaciones globales por cada sub-indicador para ubicar la tendencia de los mismos con respecto a las dimensiones.

Para la tabulación, procesamiento de los datos y elaboración de gráficos se utilizó el programa Microsoft Excel 2000 y se empleó el programa estadístico SPSS 7.5 para Windows, versión español.

Los resultados estadísticos que siguen, referencian categorías y frecuencias de cada uno de las características de la muestra, así como de los ítems del instrumento de acuerdo a los indicadores correspondientes: comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo.

1. Resultados Demográficos del Estudio

Se presentan una serie de tablas y gráficos que contienen las frecuencias de las respuestas obtenidas en la sección "A" de datos demográficos del instrumento, con el objeto de mostrar algunas características de los informantes.



Tabla 4. Distribución por Género

Género	f	Porcentaje (%)
Femenino	50	65,8
Masculino	26	34,2
Total	76	100

Gráfico 1. Distribución por Género

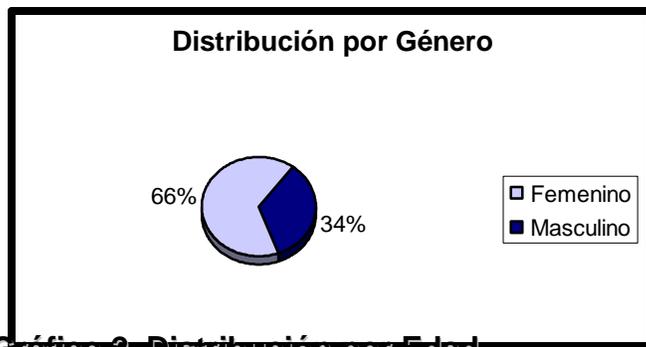


Tabla 5. Distribución por Edad

Edad	f	Porcentaje (%)
18-23	6	7,9
24-29	46	60,5
30-35	10	13,2
36-41	5	6,6
42-47	7	9,2
48-53	1	1,3
54-59	1	1,3
60-65	0	0
66 o más	0	0
Total	76	100

Gráfico 2. Distribución por Edad

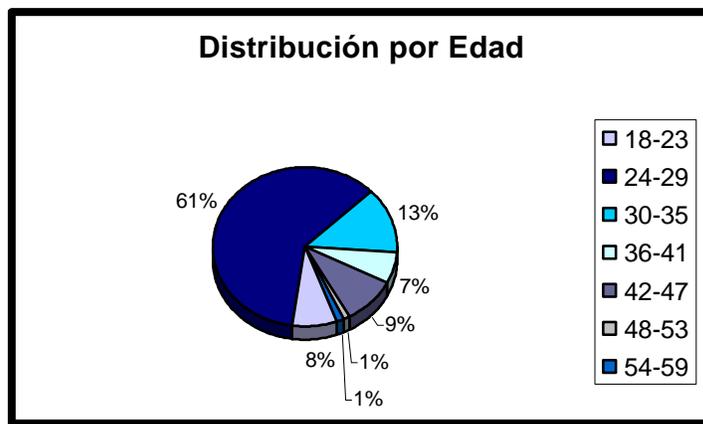


Tabla 6. Distribución por Nivel Educativo Gráfico 3.

Nivel Educativo	f	Porcentaje (%)
Post-Grado	9	11,8
Universitario	43	56,6
TSU	23	30,3
Bachiller	1	1,3
Total	76	100

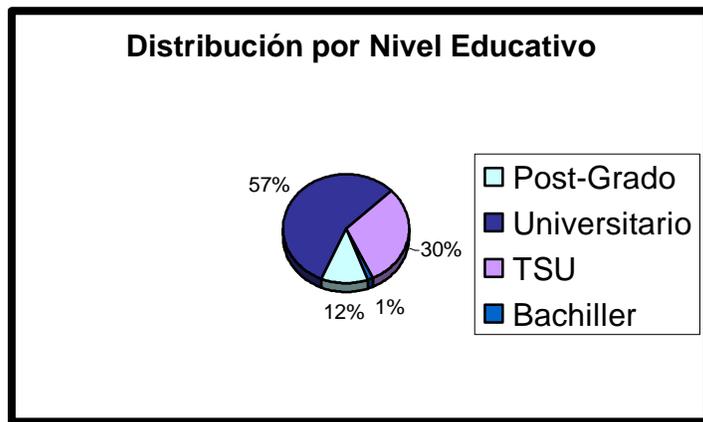




Tabla 7. Distribución por Profesión

Profesión	f	Porcentaje (%)
Industriólogo	39	51,3
Sociólogo	2	2,6
Psicólogo	5	6,6
Administrador	20	26,3
Ingeniero	2	2,6
Abogado	1	1,3
Mercadólogo	7	9,2
Total	76	100

Gráfico 4. Distribución por Profesión

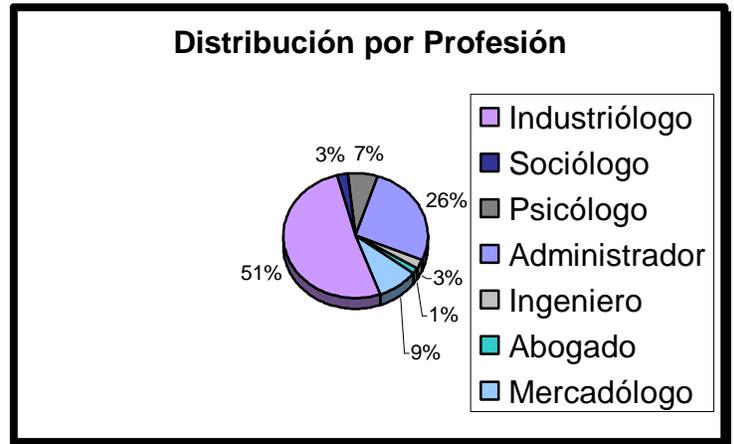


Gráfico 5. Distribución por Empresa

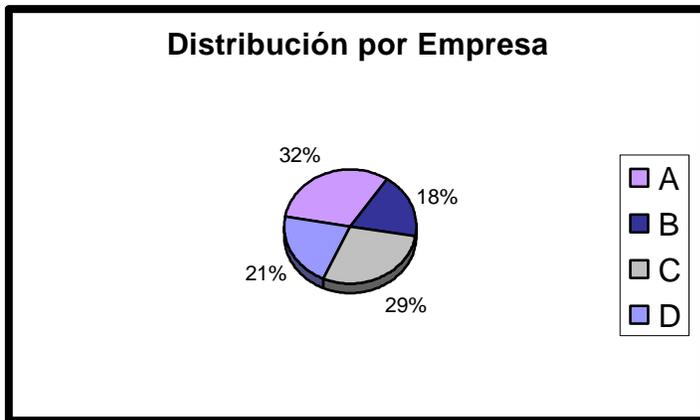




Tabla 9. Distribución por Antigüedad

Antigüedad (años)	f	Porcentaje (%)
Menor a 1	19	25,0
1 a 3	35	46,1
4 a 7	19	25,0
8 a 11	3	3,9
12 a 15	0	0
Mayor a 15	0	0
Total	76	100

Gráfico 6. Distribución Antigüedad

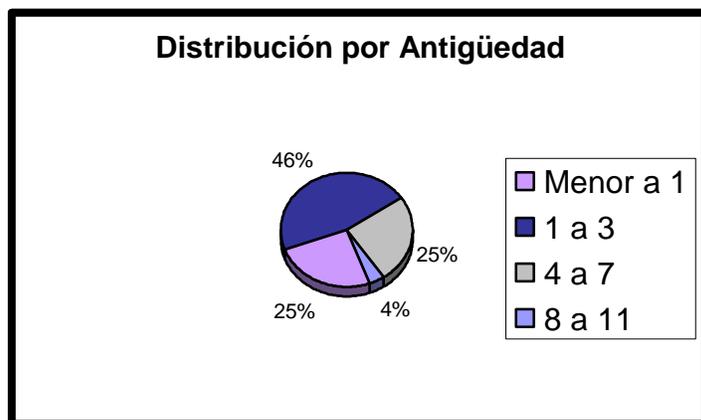
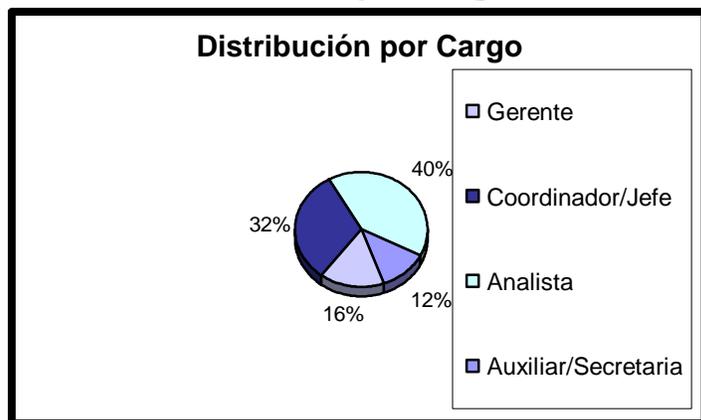


Tabla 10. Distribución por Cargos

Cargo	f	Porcentaje (%)
Gerente	12	15,8
Coordinador/Jefe	24	31,6
Analista	31	40,8
Auxiliar/Secretaria	9	11,8
Total	76	100

Gráfico 7. Distribución por Cargos





El perfil predominante obtenido en el estudio demográfico es el siguiente: en cuanto al género, es el femenino el que prevalece con un 65,8%; el nivel educativo corresponde en un 68,4% de la muestra a grado universitario o superior; la profesión predominante son los Industriólogos, quienes representan el 51,3% de la muestra, seguidos por los Administradores con un 26,3%; con relación a la edad un 73,7% corresponde a los informantes entre 24 y 35 años.

De acuerdo al indicador antigüedad, el 71,1% de los encuestados tienen de 1 a 7 años laborando en las empresas a las cuales pertenecen, distribuidos según los cargos de Gerentes, Coordinadores/Jefes, Analistas y Auxiliares/Secretarias con porcentajes de 15,8%, 31,6%, 40,8 y 11,8%, respectivamente.

2. Análisis de los Resultados de Sub-Indicadores por cada Dimensión: Relaciones Cara a Cara y Relaciones Virtuales

2.1 Indicador: Comunicación

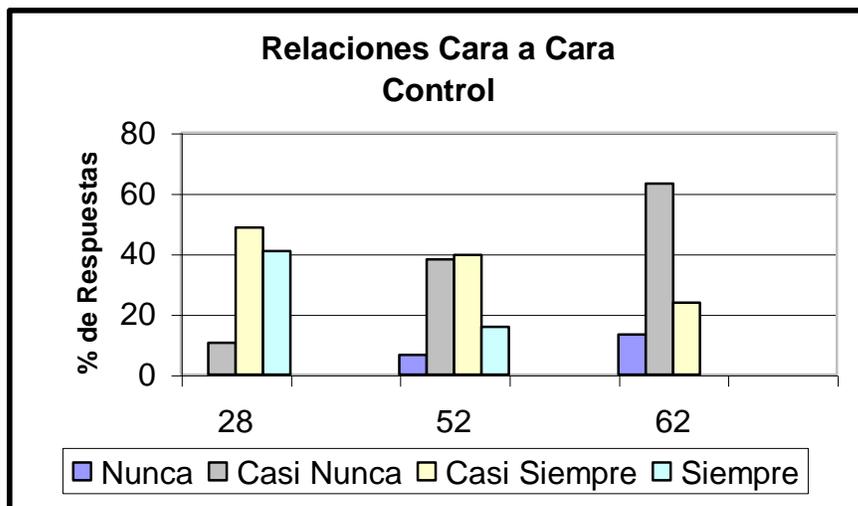
2.1.1 Sub-Indicador Control

2.1.1.1 Control: Relaciones Cara a Cara

Tabla 11. Sub-Indicador Control: Relaciones Cara a Cara

	Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
28	Cara a cara me comunico constantemente con mis compañeros de trabajo	0	0	8	10,5	37	48,7	31	40,8	76	100	3,32	0,64	2	4
52	Mantengo una comunicación contraria a los fines de trabajo a través de las relaciones cara a cara	5	6,6	29	38,2	30	39,5	12	15,8	76	100	2,66	0,83	1	4
62	Mantengo conversaciones estrictamente de trabajo, a través de las relaciones cara a cara	10	13,2	48	63,2	18	23,7	0	0	76	100	2,11	0,61	1	3
	PROMEDIO	5	6,6	28,33	37,3	28,33	37,3	14,33	18,87	76	100	2,70	0,69		

Gráfico 8. Sub-Indicador Control: Relaciones Cara a Cara



De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 11 y el gráfico 8, con respecto al sub-indicador control de la dimensión cara a cara, se aprecia que las respuestas de las muestras se distribuyen en igual porcentaje para las categorías de la escala de medición Casi Nunca y Casi Siempre, con un 37,7% cada una, es decir, el 74,6% de la

muestra objeto de estudio se ubica entre estas dos categorías. La opción de respuesta nunca fue reflejada en un 6,6% de la muestra.

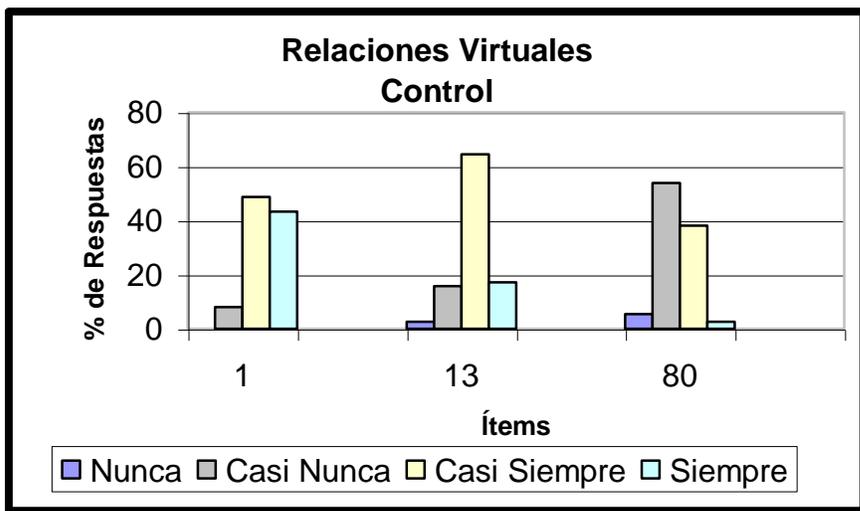
La media para la muestra representada por la gerencia de Recursos Humanos de las empresas estudiadas para este sub-indicador de la dimensión cara a cara, se ubica en 2,70; en una escala cuyo porcentaje más bajo es 1 y el máximo es 4; con una desviación estándar de 0,69; lo que indica que existe homogeneidad de opiniones con respecto a este sub-indicador.

2.1.1.2 Control: Relaciones Virtuales

Tabla 12. Sub-Indicador Control: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
1 A través del correo electrónico me comunico constantemente con mis compañeros de trabajo	0	0	6	7,9	37	48,7	33	43,4	76	100	3,38	0,64	2	4
13 Mantengo conversaciones estrictamente de trabajo, a través del correo electrónico	2	2,6	12	15,8	49	64,5	13	17,1	76	100	2,92	0,72	1	4
80 Mantengo una comunicación contraria a los fines de trabajo cuando uso el correo electrónico	4	5,3	41	53,9	29	38,2	2	2,6	76	100	2,48	0,63	1	4
PROMEDIO	2	2,633	19,67	25,87	38,33	50,467	16	21,03	76	100	2,93	0,66		

Gráfico 9. Sub-Indicador Control: Relaciones Virtuales



Por otra parte, el sub-indicador control de las relaciones virtuales, refleja en la tabla 12 y gráfico 9 que el 50,47% de la muestra se ubica en la opción de respuesta casi siempre y el mínimo valor porcentual obtenido en las respuestas de la muestra fue de 2,6%. La muestra estudiada arrojó una media de 2,93 y una desviación de 0,66, lo que

indica poca dispersión en la variabilidad de los datos.

Lo descrito anteriormente permite inferir que el sub-indicador control que mide las normas que regulan la comunicación y la conducta en las relaciones en el trabajo, tienden a ser respetadas con mayor frecuencia en las relaciones virtuales, ya que el 71,49% de las respuestas obtenidas de la muestra se corresponden con las opciones casi siempre y siempre en ese tipo de relación.

Sin embargo, el valor porcentual que se obtuvo en las categorías casi siempre y siempre en las relaciones cara a cara no deja de ser alto, representado por un 56,17%; permitiendo determinar que este indicador esta presente en ambos tipos de relaciones y es típico para ambas aunque en distinta proporción.

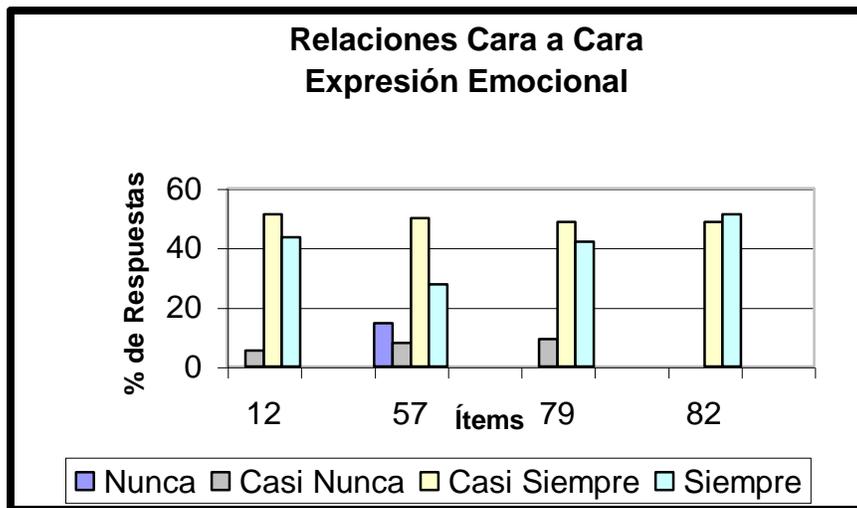
2.1.2 Sub-Indicador Expresión Emocional

2.1.2.1 Expresión Emocional: Relaciones Cara a Cara

Tabla 13. Sub-Indicador Expresión Emocional: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
12 Por medio de las relaciones cara a cara puedo conocer sentimientos o emociones de mis compañeros	0	0	4	5,3	39	51,3	33	43,4	76	100	3,33	0,61	2	4
57 Cara a cara comparto libremente comentarios sobre el trabajo en mi departamento	11	14,5	6	7,9	38	50	21	27,6	76	100	2,90	0,95	1	4
79 Cuando nos encontramos cara a cara mis compañeros me demuestran su afecto	0	0	7	9,2	37	48,7	32	42,1	76	100	3,34	0,64	2	4
82 A través de las relaciones cara a cara establezco mayores vínculos afectivos con mis compañeros	0	0	0	0	37	48,7	39	51,3	76	100	3,50	0,50	3	4
PROMEDIO	2,75	3,625	4,25	5,6	37,75	49,675	31,25	41,1	76	100	3,267	0,674		

Gráfico 10. Sub-Indicador Expresión Emocional: Relaciones Cara a Cara



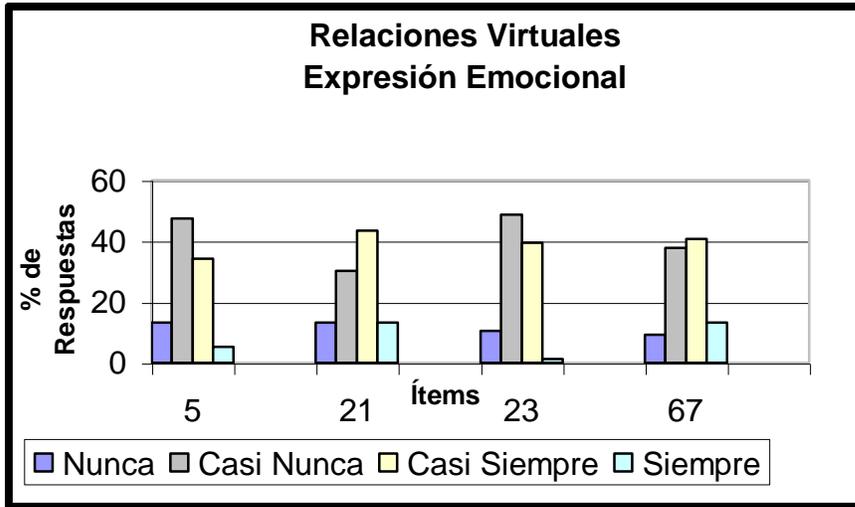
De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 13 y el gráfico 10 correspondiente al sub-indicador expresión emocional, que se encuentra presente en las relaciones cara a cara, se observa que casi la totalidad de la muestra (90,78%) se ubicó entre las opciones de respuesta

casi siempre y siempre correspondientes a los ítems que medían este indicador (12, 57, 79, 82); y sólo un 3,63% respondió que nunca se manifestaban sentimientos y/o emociones en las relaciones cara a cara.

2.1.2.2 Expresión Emocional: Relaciones Virtuales

Tabla 14 Sub-Indicador Expresión Emocional: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
5 Por medio del correo electrónico establezco mayores vínculos afectivos con mis compañeros	10	13,2	36	47,4	26	34,2	4	5,3	76	100	2,32	0,77	1	4
21 A través del correo electrónico comparto libremente comentarios sobre el trabajo en mi departamento	10	13,2	23	30,3	33	43,4	10	13,2	76	100	2,66	0,83	1	4
23 Por medio del correo electrónico puedo conocer sentimientos y emociones de mis compañeros de trabajo	8	10,5	37	48,7	30	39,5	1	1,3	76	100	2,35	0,69	1	4
67 Mis compañeros de trabajo me envían correos electrónicos para demostrarme su afecto	7	9,2	28	37,8	31	40,8	10	13,2	76	100	2,57	0,82	1	4
PROMEDIO	8,75	11,53	31	41,05	30	39,475	6,25	8,25	76	100	2,472	0,776		

Gráfico 11. Sub-Indicador Expresión Emocional: Relaciones Virtuales

La tabla 14 y el gráfico 11 indican que el 52,6% de la muestra manifestó que casi nunca y nunca expresan sentimientos y emociones mediante el establecimiento de relaciones virtuales, más específicamente con el uso del correo electrónico. Sin embargo, es significativo el porcentaje de la muestra que expresó que casi siempre

manifiesta sentimientos y/o emociones a través de este tipo de relaciones, representado con un 39,48%.

Por otra parte, los promedios arrojados por el sub-indicador expresión emocional manifestados en las relaciones cara a cara y relaciones virtuales en el trabajo son de 3,27 y 2,47, respectivamente.

Ambas medias presentan una desviación típica de 0,67 para las relaciones cara a cara y 0,78 en el caso de las relaciones virtuales en el trabajo; lo que significa para ambos casos que existe homogeneidad en las respuestas obtenidas de la muestra representada por la gerencia de recursos humanos de las cuatro (4) empresas objeto de estudio.

De acuerdo a lo observado, se puede inferir que el sub-indicador expresión emocional es un factor característico de las relaciones sociales cara a cara que se dan en el trabajo indicando la posibilidad de conocer sentimientos o emociones, establecer mayores vínculos afectivos, recibir afectos y compartir libremente comentarios sobre el trabajo con los compañeros.

2.1.3 Sub-Indicador Información

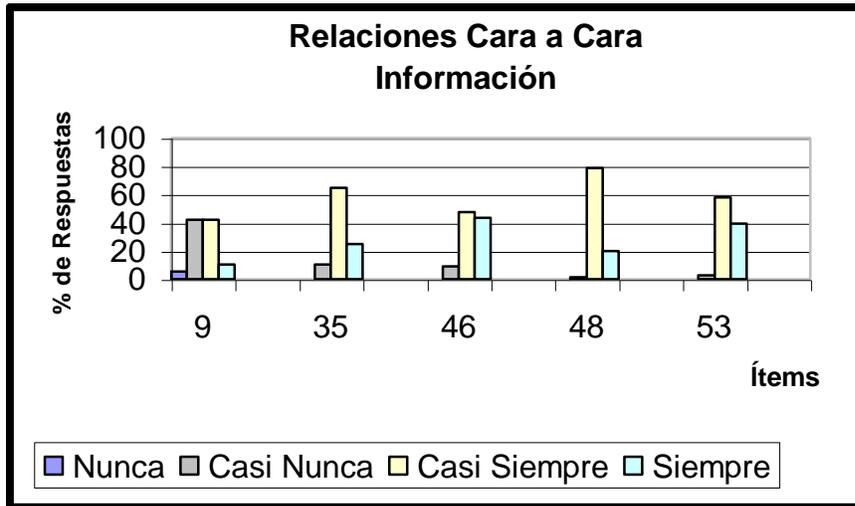
2.1.3.1 Información: Relaciones Cara a Cara

En la próxima página se muestra la tabla que contiene los datos arrojados por los encuestados en relación a este sub-indicador.

Tabla 15. Sub-Indicador Información: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
9 Por medio de las relaciones cara a cara, frecuentemente recibo convocatorias para reuniones de trabajo	4	5,3	32	42,1	32	42,1	8	10,5	76	100	2,61	0,75	1	4
35 Obtengo información constante sobre mis responsabilidades a través de las relaciones cara a cara	0	0	8	10,5	49	64,5	19	25	76	100	3,14	0,58	2	4
46 Recibo comunicaciones de trabajo diarias por medio de las relaciones cara a cara	0	0	7	9,2	36	47,4	33	43,4	76	100	3,34	0,64	2	4
48 Por medio de las relaciones cara a cara recibo información oportuna	0	0	1	1,3	60	78,9	15	19,7	76	100	3,16	0,42	2	4
53 Mediante las relaciones cara a cara les proporciono información a mis compañeros de trabajo	0	0	2	2,6	44	57,9	30	39,5	76	100	3,37	0,54	2	4
PROMEDIO	0,8	1,06	10	13,14	44,2	58,16	21	27,62	76	100	3,125	0,586		

Gráfico 12. Sub-Indicador Información: Relaciones Cara a Cara



La tabla 15 y el gráfico 12 reflejan los resultados arrojados por la muestra de la gerencia de recursos humanos de las 4 empresas estudiadas (A, B, C y D), quienes expresaron con relación a los ítems 9, 35, 46, 48 y 53 correspondientes al sub-indicador información de la dimensión cara a cara que el 85,76% de las respuestas se orientan a las opciones

casi siempre y siempre.

El 1,06% de las respuestas obtenidas expresa que nunca se aprecia este sub-indicador para la dimensión.

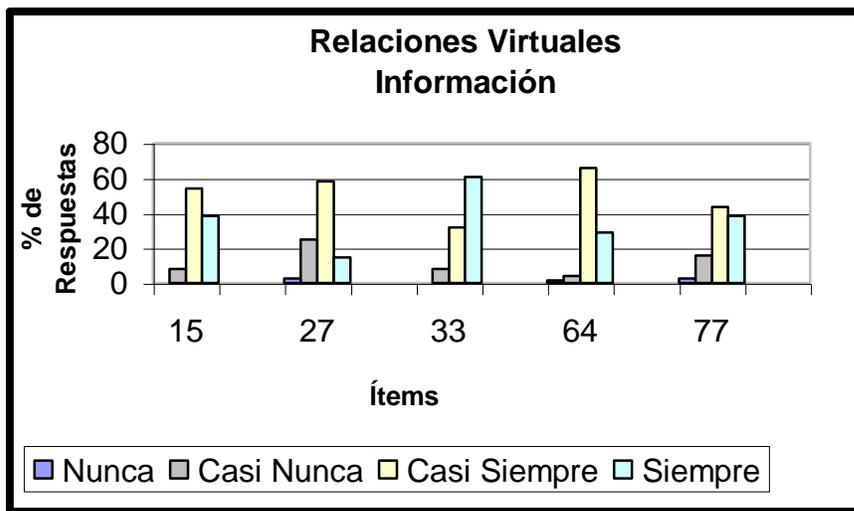
La media para estos ítems es de 3,13 con una dispersión de respuestas obtenidas de la muestra de 0,59; siendo bastante homogéneas

2.1.3.2 Infomación: Relaciones Virtuales

Tabla 16. Sub-Indicador Información: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
15 Mediante el uso del correo electrónico les proporciono información a mis compañeros de trabajo	0	0	6	7,9	41	53,9	29	38,2	76	100	3,23	0,73	2	4
27 A través del correo electrónico obtengo información constante sobre mis responsabilidades	2	2,6	19	25	44	57,9	11	14,5	76	100	2,87	0,69	1	4
33 A través del correo electrónico recibo comunicaciones diarias de trabajo	0	0	6	7,9	24	31,6	46	60,5	76	100	3,49	0,64	2	4
64 Recibo información oportuna a través del correo electrónico	1	1,3	3	3,9	50	65,8	22	28,9	76	100	3,22	0,58	1	4
77 Por medio del correo electrónico, frecuentemente recibo convocatorias para reuniones de trabajo	2	2,6	12	15,8	33	43,4	29	38,2	76	100	3,17	0,79	1	4
PROMEDIO	1	1,3	9,2	12,1	38,4	50,52	27,4	36,06	76	100	3,194	0,686		

Gráfico 13. Sub-Indicador Información: Relaciones Virtuales



La transmisión de información en este caso, se encuentra presente en un 86,62%; expresadas en las categorías de respuestas casi siempre y siempre. Sólo el 1,3% de la muestra manifestó que nunca esta presente este factor en este tipo de relación. Tal como lo demuestran la tabla 16 y el gráfico 13.

La media y la desviación estándar de este sub-indicador es de 3,12 y 0,69 respectivamente, lo que demuestra que la media de la población orientó sus categorías de respuestas hacia la opción casi siempre.

A los fines de comparar las relaciones cara a cara y virtuales en el trabajo en el ámbito de información en el proceso de comunicación, la muestra dio respuestas similares para ambas dimensiones de la variable relaciones sociales en el trabajo, pudiendo decirse



que la transmisión de la información, la obtención de información de trabajo (responsabilidades, convocatorias) son comunes en ambos tipos de relaciones y por lo tanto las tipifican y las caracterizan de igual manera.

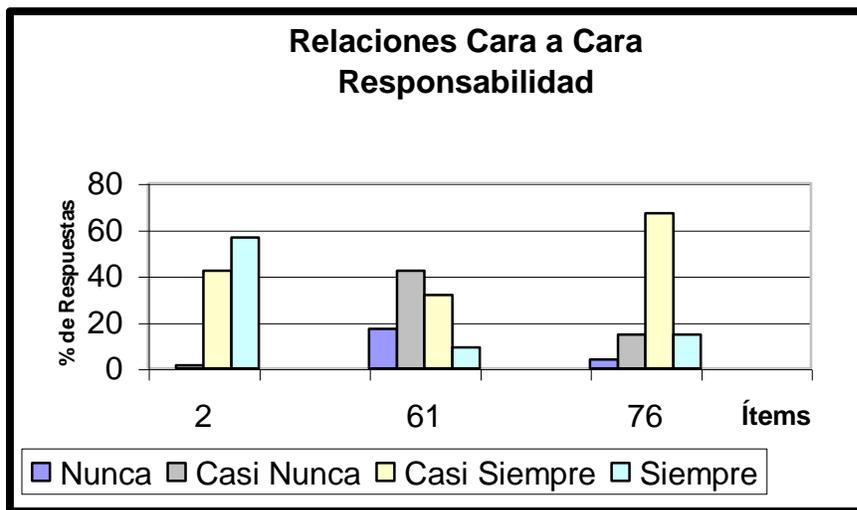
2.1.4 Sub-Indicador Responsabilidad

2.1.4.1 Responsabilidad: Relaciones Cara a Cara

Tabla 17. Sub-Indicador Responsabilidad: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
2 Cara a cara mantengo una comunicación diaria sobre los aspectos de trabajo	0	0	1	1,3	32	42,1	43	56,6	76	100	3,51	0,55	2	4
61 Mediante relaciones cara a cara es más fácil reportar el incumplimiento de mis tareas	13	17,1	32	42,1	24	31,6	7	9,2	76	100	2,33	0,87	1	4
76 Los reportes de mis actividades son más específicos cuando los hago mediante las relaciones cara a cara	3	3,9	11	14,5	51	67,1	11	14,5	76	100	2,92	0,67	1	4
PROMEDIO	5,333	7	14,67	19,3	35,67	46,933	20,33	26,77	76	100	2,92	0,696		

Gráfico 14. Sub-Indicador Responsabilidad: Cara a Cara



La obligación de llevar una comunicación ascendente o descendente mediante relaciones cara a cara, en el trabajo, se reflejan en la tabla 17 y el gráfico 14, mostrando que el 73,3% de la muestra cumple con esta obligación; sólo un 7% expresó no cumplir con la misma.

Una media de 2,92 (categoría casi siempre) permite inferir que la muestra tiende a establecer relaciones cara a cara en el trabajo cumpliendo con el factor responsabilidad en la comunicación. Además



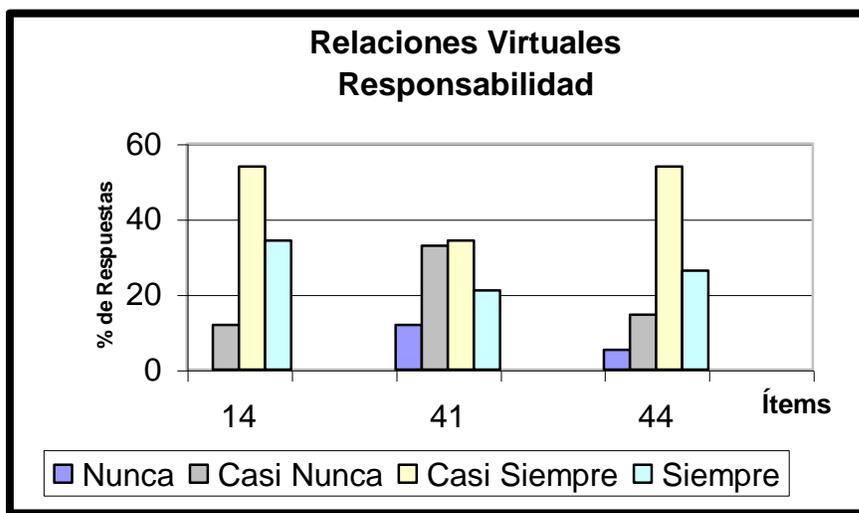
una desviación típica de 0,7 muestra como las respuestas de la muestra se parecen a la media (se alejan muy poco de ella).

2.1.4.2 Responsabilidad: Relaciones Virtuales

Tabla 18. Sub-Indicador Responsabilidad: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
14 Los reportes de mis actividades son más específicos cuando los hago a través del correo electrónico	0	0	9	11,8	41	53,9	26	34,2	76	100	3,23	0,64	2	4
41 Mediante el correo electrónico es más fácil reportar el incumplimiento de mis tareas	9	11,8	25	32,9	26	34,2	16	21,1	76	100	2,54	0,95	1	4
44 A través del correo electrónico mantengo una comunicación diaria sobre los aspectos de trabajo	4	5,3	11	14,5	41	53,9	20	26,3	76	100	2,88	0,79	1	4
PROMEDIO	4,333	5,7	15	19,73	36	47,333	20,67	27,2	76	100	2,882	0,793		

Gráfico 15. Sub-Indicador Responsabilidad: Relaciones Virtuales



Por otra parte, los datos que arrojan la tabla 18 y el gráfico 15, muestran que el 47,33% de la muestra casi siempre cumple con la obligación que tiene el empleado de establecer comunicación con sus compañeros de trabajo independientemente del nivel jerárquico que ellos ocupen, pero ya no cara a cara sino mediante el uso del correo electrónico.

Así pues, un total igual a 74,53% de la muestra, o sea, 56 sujetos responden a favor de la responsabilidad como factor de comunicación presente en la relación virtual.

El promedio de las medias para cada ítem arrojado por el sub-indicador de responsabilidad para la dimensión de relaciones virtuales es igual a 2,92 con una desviación estándar de 0,7, lo que permite inferir que la mayoría de las



respuestas obtenidas de la muestra para este sub-indicador se ubica en la categoría casi siempre, presentando homogeneidad entre las respuestas de cada sujeto.

Lo anterior permite decir que el promedio de las respuestas obtenidas de la muestra, o sea, un 74,13% identifica al sub-indicador responsabilidad representativo de las relaciones sociales en el trabajo tanto cara a cara como virtuales.

2.1.5 Sub-Indicador Feed-Back

2.1.5.1 Feed-Back: Relaciones Cara a Cara

Tabla 19. Sub-Indicador Feed-Back: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
4 Cara a cara aclaro de forma inmediata mis inquietudes y dudas sobre el trabajo que realizo	0	0	4	5,3	30	39,5	42	55,3	76	100	3,49	0,60	2	4
37 Comparto algunas sugerencias para desempeñar mejor mi trabajo a través de las relaciones cara a cara	0	0	1	1,3	56	73,7	19	25	76	100	3,23	0,46	2	4
47 Cara a cara obtengo información sobre el desempeño de mis actividades	0	0	5	6,6	51	67,1	20	26,3	76	100	3,21	0,54	2	4
59 Obtengo verificación acerca de lo que yo había entendido como instrucciones por medio de las relaciones cara a cara	0	0	8	10,5	53	69,7	15	19,7	76	100	3,03	0,55	2	4
PROMEDIO	0	0	4,5	5,925	47,5	62,5	24	31,58	76	100	3,238	0,538		

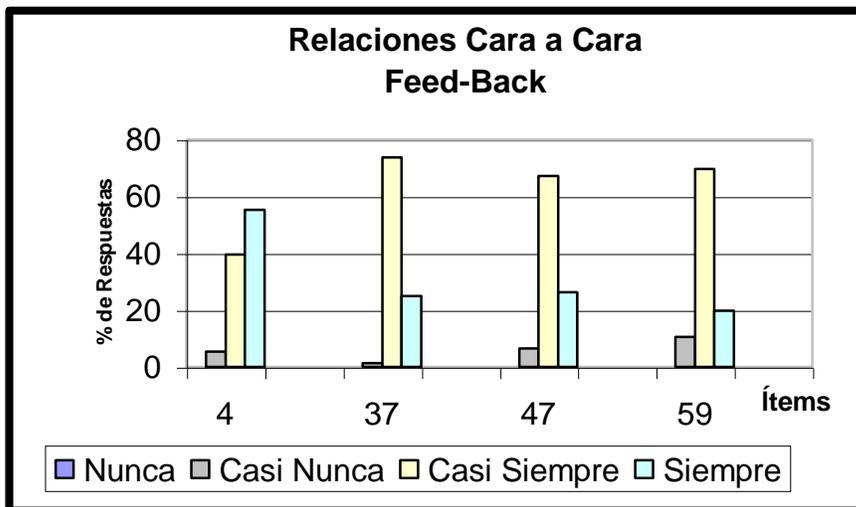


Gráfico 16. Sub-Indicador Feed-Back: Relaciones Cara a Cara



Atendiendo a los resultados mostrados en la tabla 19 y el gráfico 16 acerca de las frecuencias y los porcentajes arrojados por la muestra de las Gerencias de Recursos Humanos de cuatro empresas que usaran la intranet de Microsoft e IBM para la aplicación del correo electrónico, se dice que el mayor valor porcentual con respecto a las respuestas se ubica en la categoría casi siempre con un 62,5%.

Se observa además que la mínima categoría a la que respondieron los sujetos de la muestra fue casi nunca codificada con el número 2, obteniendo un 5, 93%. No hubo respuestas en la opción nunca en la escala de medición.

La tabla 19 muestra un promedio de 3,2 y una desviación típica de 0,54 en las respuestas dadas a cada ítem; lo que indica que la mayoría de los sujetos de la muestra responden afirmativamente a la existencia de reciprocidad entre los mensajes que emiten los sujetos en el proceso de comunicación.

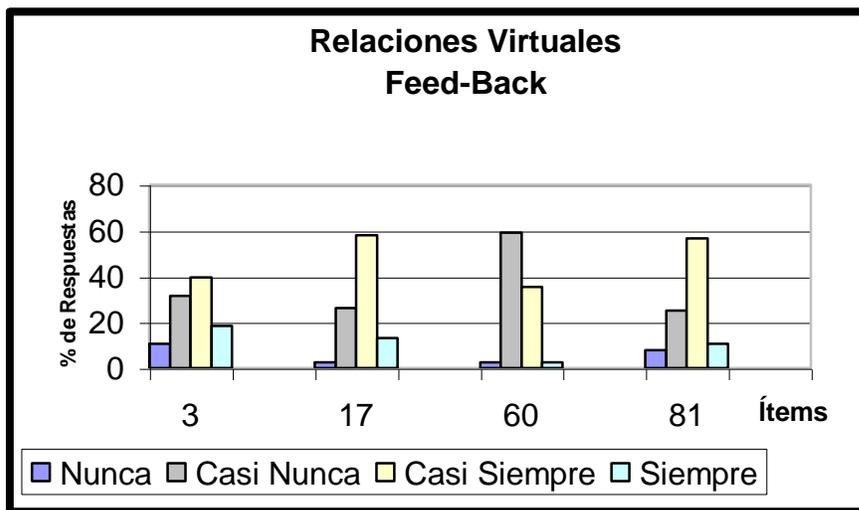
2.1.5.2 Feed-Back: Relaciones Virtuales

Tabla 20. Sub-Indicador Feed-Back: Relaciones Virtuales



Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
3 Comparto algunas sugerencias para desempeñar mejor mi trabajo a través del correo electrónico	8	10,5	24	31,6	30	39,5	14	18,4	76	100	2,91	0,90	1	4
17 A través del correo electrónico aclaro de forma inmediata mis inquietudes y dudas sobre el trabajo que realizo	2	2,6	20	26,3	44	57,9	10	13,2	76	100	3,08	0,69	1	4
60 A través del correo electrónico obtengo información sobre el desempeño de mis actividades	2	2,6	45	59,2	27	35,5	2	2,6	76	100	2,38	0,59	1	4
81 A través del correo electrónico obtengo verificación acerca de lo que yo había entendido como instrucciones	6	7,9	19	25	43	56,6	8	10,5	76	100	2,70	0,77	1	4
PROMEDIO	4,5	5,9	27	35,53	36	47,375	8,5	11,18	76	100	2,768	0,738		

Gráfico 17. Sub-Indicador Feed-Back: Relaciones Virtuales



La tabla 20 y el gráfico 17 que muestran los resultados obtenidos del sub-indicador feed-back para las relaciones virtuales permiten inferir que la mayoría de los sujetos, o sea, un 47,38% de la muestra manifiestan que casi siempre es posible retroalimentar el proceso de comunicación a través del correo electrónico, estableciendo

así una relación social virtual en el medio ambiente de trabajo. Sin embargo, un porcentaje considerable de los sujetos de la muestra (35,5%) responde que casi nunca obtiene información o recibe sugerencias para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo a través de este tipo de relación, es decir, no hay reciprocidad en la comunicación.

Por otra parte, las respuestas de los 76 sujetos que conformaron la muestra de estudio arrojaron una media aritmética igual a 2,77 con una desviación típica de 0,74; permitiendo decir que las respuestas de los sujetos no se encontraban muy alejadas de la media, la cual correspondía a la categoría casi siempre de la escala de medición.



A modo de comparar los resultados los resultados de las tablas 19 y 20, se puede determinar que el sub-indicador feed-back es característico de ambos tipos de relaciones sociales en el trabajo, sin embargo, su presencia en las relaciones de tipo cara a cara es evidente, mas en las virtuales la proporción de su presencia de acuerdo a las respuestas de la muestra es baja con respecto a la anterior.

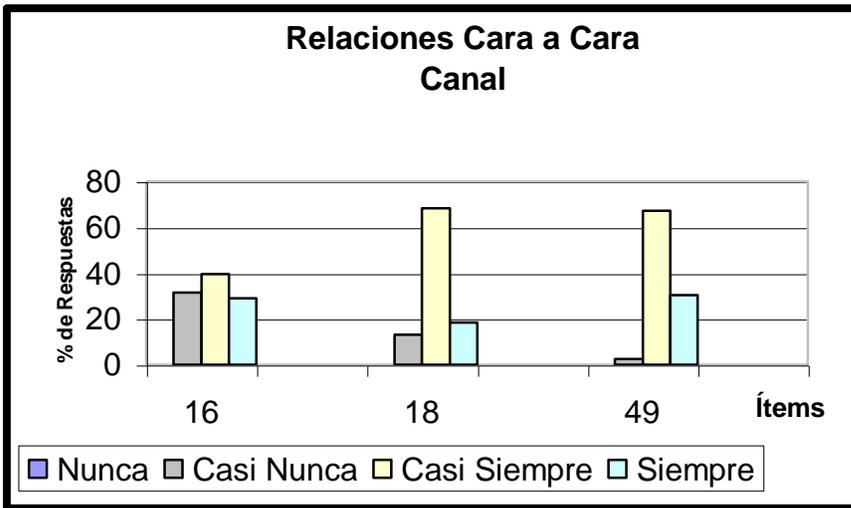
2.1.6 Sub-Indicador Canal

2.1.6.1 Canal: Relaciones Cara a Cara

Tabla 21. Sub-Indicador Canal: Relaciones Cara a Cara

Ítem	Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
16	Cara a cara obtengo información precisa	0	0	24	31,6	30	39,5	22	28,9	76	100	2,97	0,78	2	4
18	Por medio de las relaciones cara a cara la información obtenida es más confiable	0	0	10	13,2	52	68,4	14	18,4	76	100	3,05	0,56	2	4
49	Por medio de las relaciones cara a cara la comunicación es más eficaz	0	0	2	2,6	51	67,1	23	30,3	76	100	3,28	0,51	2	4
PROMEDIO		0	0	12	15,8	44,33	58,333	19,67	25,87	76	100	3,1	0,617		

Gráfico 18. Sub-Indicador Canal: Relaciones Cara a Cara



Lo mostrado en la tabla 21 y el gráfico 18 del sub-indicador canal permite señalar en primer lugar que ningún sujeto de la muestra considera que la confiabilidad, la eficacia y la precisión del canal nunca están presentes en las relaciones cara a cara. Así pues, la ausencia de respuestas en esa categoría distribuye la consideración de cada sujeto en las tres categorías restantes de la siguiente manera: un 15,8% de la muestra

un 15,8% de la muestra

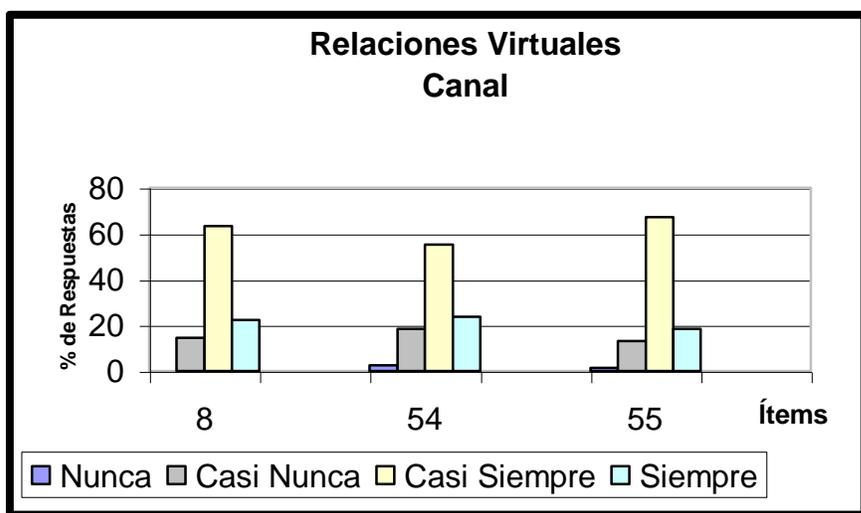
responde a la categoría casi nunca, el 58,38% responde casi siempre y un 25,9% responde siempre, obteniendo el mayor valor porcentual en la categoría casi siempre de la escala de medición. Una media de 3,28% y una desviación típica de 0,62 corroboran lo anterior.

2.1.6.2 Canal: Relaciones Virtuales

Tabla 22. Sub-Indicador Canal: Relaciones Virtuales

Ítem	Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
8	A través del correo electrónico la información obtenida es más confiable	0	0	11	14,5	48	63,2	17	22,4	76	100	3,08	0,61	2	4
54	La comunicación es más eficaz a través del correo electrónico	2	2,6	14	18,4	42	55,3	18	23,7	76	100	3,00	0,73	1	4
55	A través del correo electrónico obtengo información precisa	1	1,3	10	13,2	51	67,1	14	18,4	76	100	3,03	0,61	1	4
PROMEDIO		1	1,3	11,67	15,37	47	61,867	16,33	21,5	76	100	3,037	0,65		

Gráfico 19. Sub-Indicador Canal: Relaciones Virtuales



La tabla 22 y el gráfico 19 muestran al igual que en el caso anterior que el mayor porcentaje de respuestas de los sujetos se ubican en la categoría casi siempre con un valor de 61,87% y una media de 3,03 cuya desviación típica es de 0,65. Sólo un mínimo porcentaje de los sujetos, el 1,3% respondieron que nunca la información suministrada por correo electrónico es precisa y eficaz.

Sin embargo, para el ítem 8 que mide el sub-indicador canal para la relación virtual, y que corresponde a la confiabilidad de la información suministrada por correo electrónico, la frecuencia cero (0) perteneciente a la categoría nunca se mantiene tal como sucede en la relación cara a cara



En líneas generales, el canal es un factor social de comunicación típico de las relaciones cara a cara y virtuales en el trabajo.

2.2 Indicador Motivación a la Afiliación

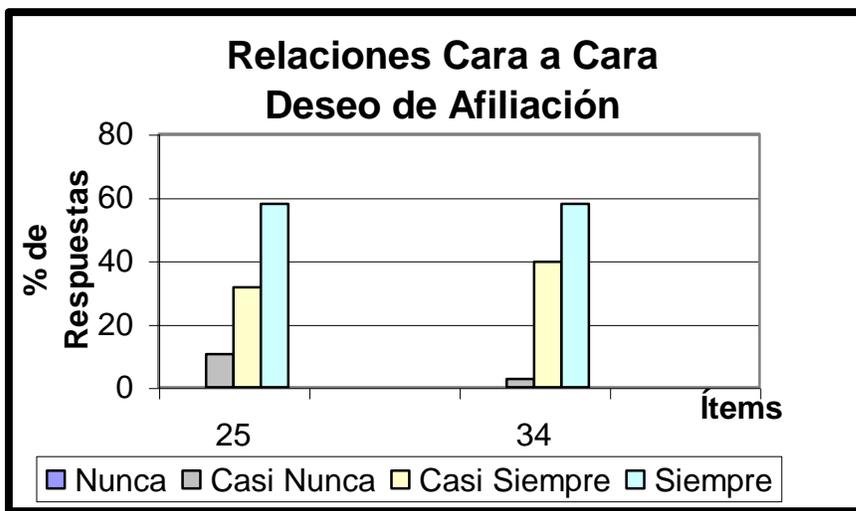
2.2.1 Sub-Indicador Deseo de Afiliación

2.2.1.1 Deseo de Afiliación: Relaciones Cara a Cara

Tabla 23. Sub-Indicador Deseo de Afiliación: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
25 Prefiero mantener relaciones amistosas cara a cara con mis compañeros de trabajo	0	0	8	10,5	24	31,6	44	57,9	76	100	3,47	0,68	2	4
34 Me gusta comunicarme cara a cara con mis compañeros de trabajo	0	0	2	2,6	30	39,5	44	57,9	76	100	3,55	0,55	2	4
PROMEDIO	0	0	5	6,55	27	35,55	44	57,9	76	100	3,511	0,616		

Gráfico 20. Sub-Indicador Deseo de Afiliación: Relaciones Cara a Cara



Considerando los resultados arrojados por las respuestas que los sujetos de la muestra dieron a los ítems 25 y 34 que miden el deseo que tienen los empleados por vincularse con sus compañeros de trabajo, estableciendo una interacción cara a cara, se puede decir que más de la mitad de los 76 sujetos encuestados ubicaron sus

respuestas en la categoría siempre de la escala de medición con un valor igual a 57,9%. Siguiendo en orden descendente, la categoría casi siempre obtuvo un valor porcentual de 35,55% y la opción casi nunca obtuvo un 6,55%, siendo este último el porcentaje más bajo en el que se ubican las respuestas de la muestra objeto de estudio.

La categoría nunca de la escala, no presentó ningún valor en su frecuencia, lo que indica que los sujetos muestran interés por vincularse a otras personas en el lugar de trabajo, estableciendo relaciones cara a cara.

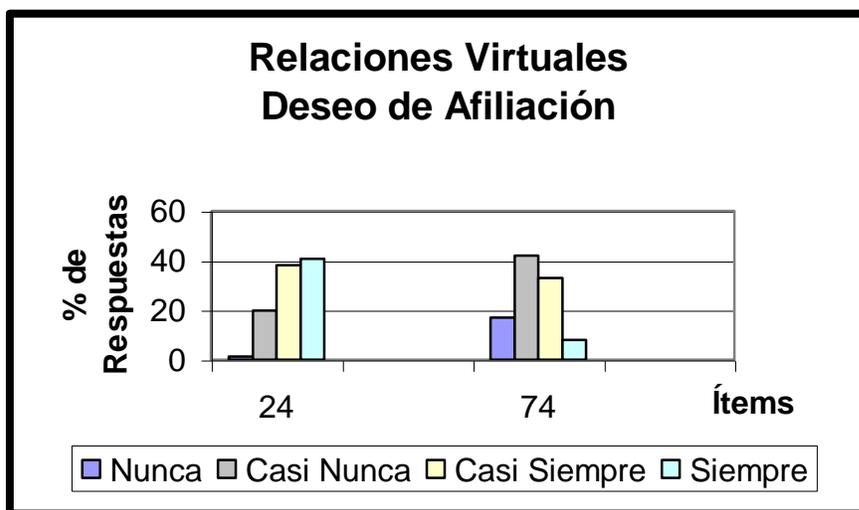
Una media aritmética de 3,51 para las frecuencias de las respuestas de la muestra, con una desviación estándar de 0,62, indica que el promedio de los sujetos encuestados afirma que siempre tiene deseos de establecer vínculos afectivos con sus compañeros de trabajo.

2.2.1.2 Deseo de Afiliación: Relaciones Virtuales

Tabla 24. Sub-Indicador Deseo de Afiliación: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
24 Me gusta comunicarme a través del correo electrónico con mis compañeros de trabajo	1	1,3	15	19,7	29	38,2	31	40,8	76	100	3,18	0,80	1	4
74 Prefiero establecer relaciones amistosas con mis compañeros por correo electrónico	13	17,1	32	42,1	25	32,9	6	7,9	76	100	2,32	0,85	1	4
PROMEDIO	7	9,2	23,5	30,9	27	35,55	18,5	24,35	76	100	2,749	0,824		

Gráfico 21. Sub-Indicador Deseo de Afiliación: Relaciones Virtuales



La tabla 24 y el gráfico 21 muestran que la sumatoria de los porcentajes correspondientes a las categorías nunca y casi nunca del sub-indicador deseo de afiliación de la dimensión virtual de las relaciones sociales en el trabajo con un valor igual a 40,41% es considerablemente alto con respecto al arrojado en la tabla anterior

(6,55%) correspondientes a las relaciones cara a cara. Este hecho, permite



inferir que para los sujetos de la muestra el deseo de establecer un vínculo afectivo con sus compañeros de trabajo, es poco representativo cuando se establecen relaciones virtuales.

Como valor agregado al estudio, este sub-indicador aporta información acerca de la necesidad de los sujetos por iniciar relaciones cara a cara que les permitan vincularse unos con otros, estableciendo así relaciones amistosas que le producen agrado y bienestar con respecto al lugar de trabajo.

Otro punto importante al analizar los resultados obtenidos en este sub-indicador, es la media de 2,32 que arroja el estudio con respecto al establecimiento de relaciones amistosas mediadas por correo electrónico, la cual ubica las respuestas de la muestra muy cercanas a la categoría casi nunca de la escala de medición; con una desviación estándar de 0,85. Todo ello permite corroborar lo señalado en el párrafo anterior donde se indica que los sujetos no recurren al correo electrónico para establecer relaciones afiliativas, por el contrario establecen relaciones cara a cara.

2.2.2 Sub-Indicador Actividad

2.2.2.1 Actividad: Relaciones Cara a Cara

Tabla 25. Sub-Indicador Actividad: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
58 Con las relaciones cara a cara me siento motivado a organizar reuniones sociales con mis compañeros	3	3,9	10	13,2	43	56,6	20	26,3	76	100	2,87	0,98	1	4
68 Cara a cara saludo diariamente a mis compañeros de trabajo	1	1,3	6	7,9	18	23,7	51	67,1	76	100	2,59	0,82	1	4
75 A través de las relaciones cara a cara planifico actividades que me permiten reunirme con mis compañeros	0	0	8	10,5	51	67,1	17	22,4	76	100	2,36	0,84	2	4
PROMEDIO	1,333	1,733	8	10,53	37,33	49,13	29,33	38,6	76	100	2,607	0,879		

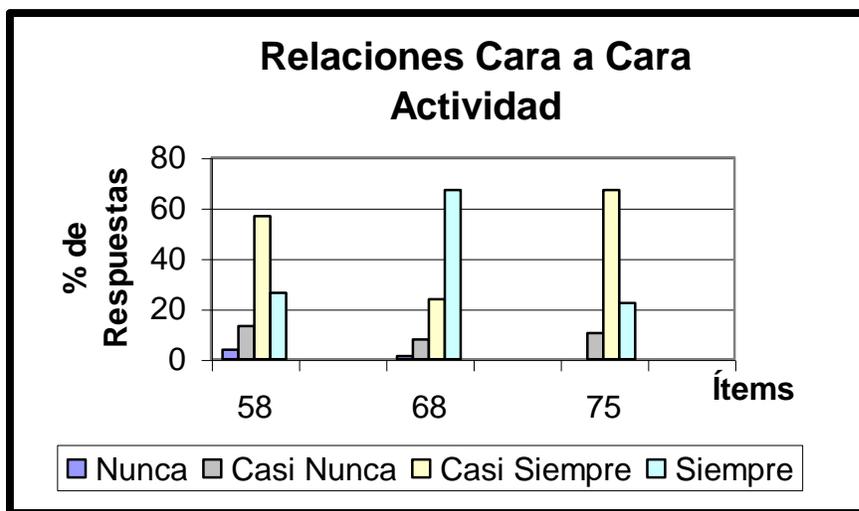


Gráfico 22. Sub-Indicador Actividad: Relaciones Cara a Cara

Según los resultados mostrados en la tabla 25 y el gráfico 22 con relación a las frecuencias, porcentajes y medias arrojadas por las



respuestas obtenidas de la muestra objeto de estudio, se puede decir con respecto al sub-indicador actividad de la dimensión cara a cara que el mayor porcentaje de los sujetos adoptó una posición afirmativa en cuanto al interés por establecer una relación interpersonal caracterizada por la amistad, que va mucho más allá del deseo afiliativo, quedando esto demostrado con un 87,73% de las respuestas emitidas por un total de 76 sujetos encuestados. El 12,26% restante no considera nunca o casi nunca la posibilidad de planificar y llevar a cabo acciones que le permitan vincularse afectivamente con sus compañeros de trabajo.

En la misma línea de análisis, una media igual a 2,6 indica que en promedio los sujetos casi siempre planifican y realizan actividades que les permiten vincularse con sus compañeros de trabajo a través de las relaciones cara a cara.

2.2.2.2 Actividad: Relaciones Virtuales

Tabla 26. Sub-Indicador Actividad: Relaciones Virtuales

Table with 16 columns: Afirmaciones, Nunca (f, %), Casi Nunca (f, %), Casi Siempre (f, %), Siempre (f, %), Total (F, %), Media, DS, Mín, Máx. Rows include items 39, 51, 73 and a PROMEDIO row.

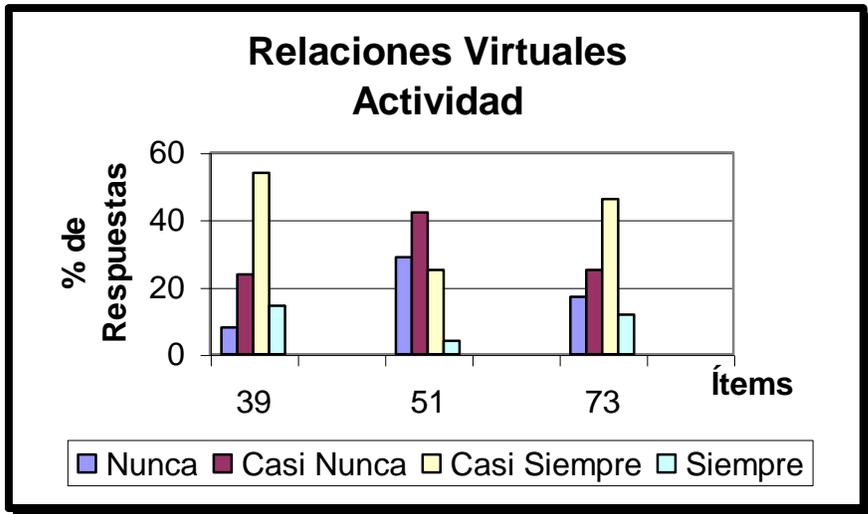


Gráfico 23. Sub-Indicador Actividad: Relaciones Virtuales

En el caso de la tabla 26 y el gráfico 23 que muestran los resultados obtenidos en el estudio con relación al sub-indicador actividad en la motivación a la afiliación de la dimensión



relación virtual en el trabajo, los porcentajes promedios correspondientes a las categorías negativas de actividad (nunca y casi nunca) y las categorías positivas (siempre y casi siempre) son relativamente similares: 48,24% y 51,74%, respectivamente. Este hecho lo corrobora una media de 2,5, según la dimensión virtual, pues cae justo en la mitad de las categorías casi nunca y casi siempre.

En otro nivel de análisis y a fin de comparar este sub-indicador como factor de motivación a la afiliación presente en las relaciones sociales en el trabajo cara a cara y virtuales, se infiere que el hecho de planificar, organizar y llevar a cabo acciones o actividades que permitan a los miembros de la empresa vincularse afiliativamente unos con otros es un factor más característico de las relaciones sociales cara a cara que de las relaciones virtuales. Sin embargo, la presencia de actividad de afiliación en la relación virtual no deja de ser considerable.

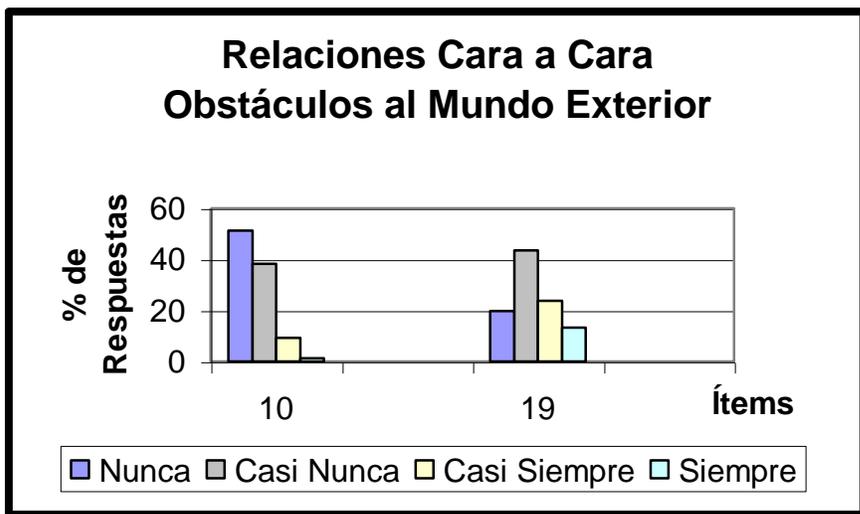
2.2.3 Sub-Indicador Obstáculos al Mundo Exterior

2.2.3.1 Obstáculos al Mundo Exterior: Relaciones Cara a Cara

Tabla 27. Sub-Indicador Obstáculos al Mundo Exterior: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
10 Siento indiferencia por parte de mis compañeros de trabajo al intentar establecer relaciones interpersonales cara a cara	39	51,3	29	38,2	7	9,2	1	1,3	76	100	3,06	0,60	2	4
19 Cuando me encuentro cara a cara con mi compañero se me dificulta disimular que no me agrada	15	19,7	33	43,4	18	23,7	10	13,2	76	100	2,79	0,69	1	4
PROMEDIO	27	35,5	31	40,8	12,5	16,45	5,5	7,25	76	100	2,925	0,647		

Gráfico 24. Sub-Indicador Obstáculos al Mundo Exterior: Relaciones Cara a Cara



De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 27 y el gráfico 24 correspondientes al sub-indicador obstáculos al mundo exterior que se encuentran en las relaciones cara a cara, se observa que el mayor porcentaje promedio de respuestas arrojadas por la totalidad de la muestra, o sea, un 76,3% se ubicó entre las opciones de

respuesta nunca y casi nunca correspondientes a los ítems que medían este sub-indicador para esa dimensión (10 y 9); y un 23,7% respondió que casi siempre y siempre existían impedimentos para llevar a cabo una relación interpersonal cara a cara orientada a la necesidad de afiliación de los sujetos.



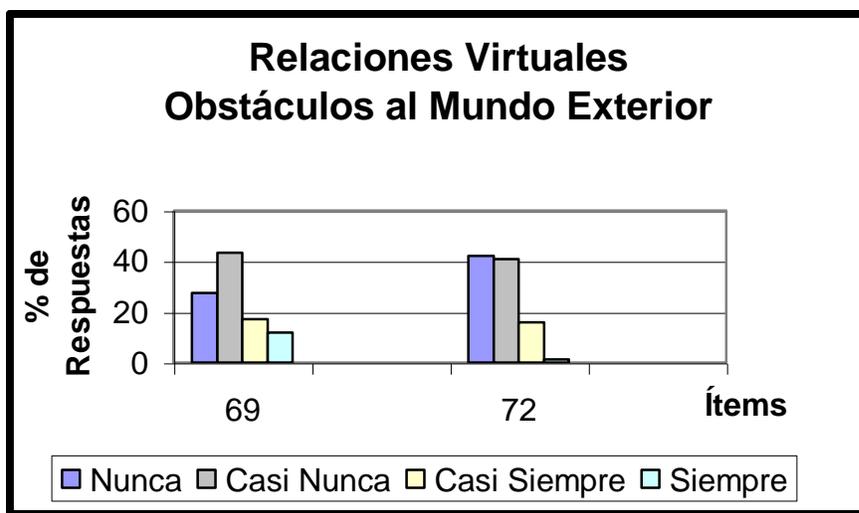
2.2.3.2 Obstáculos al Mundo Exterior: Relaciones Virtuales

En la próxima página se muestran la tabla y el gráfico que contienen los resultados para este sub-indicador.

Tabla 28. Sub-Indicador Obstáculos al Mundo Exterior: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
69 Siento indiferencia por parte de mis compañeros al intentar establecer relaciones interpersonales a través del correo electrónico	21	27,6	33	43,4	13	17,1	9	11,8	76	100	2,58	0,83	1	4
72 Por correo electrónico se me dificulta disimular que un compañero no me agrada	32	42,1	31	40,8	12	15,8	1	1,3	76	100	3,12	0,84	1	4
PROMEDIO	26,5	34,85	32	42,1	12,5	16,45	5	6,55	76	100	2,846	0,833		

Gráfico 25. Sub-Indicador Obstáculos al Mundo Exterior: Relaciones Virtuales



La tabla y el gráfico indican, al igual que el anterior, que el mayor porcentaje de respuestas obtenidas de la muestra se ubican con un valor igual a 76,95% en las categorías nunca y casi nunca, distribuidos en 34,85% y 42,1% respectivamente; lo que refleja que para la mayoría de los sujetos nunca y casi nunca existen obstáculos que impiden llevar a cabo

acciones que permiten establecer vínculos afectivos y afiliativos con los compañeros de trabajo.

Por otra parte, las medias arrojadas por el sub-indicador obstáculo al mundo exterior en las relaciones cara a cara y en las relaciones virtuales que se dan en el trabajo



son de 2,93 y 2,85, respectivamente. Ambas medias presentan una desviación típica de 0,95 para las relaciones cara a cara y 0,83 en el caso de las relaciones virtuales; lo que significa para ambos casos que existe homogeneidad en las respuestas obtenidas por la muestra representada por la Gerencia de Recursos Humanos de las cuatro (4) empresas que fueron objeto de este análisis.

De acuerdo a lo observado y descrito en los párrafos anteriores se puede inferir que para ambas dimensiones de la variable relaciones sociales en el trabajo, las respuestas fueron similares, por ende la falta de obstáculos para lograr la meta afiliativa es un factor social de motivación característico de ambos tipos de relaciones.

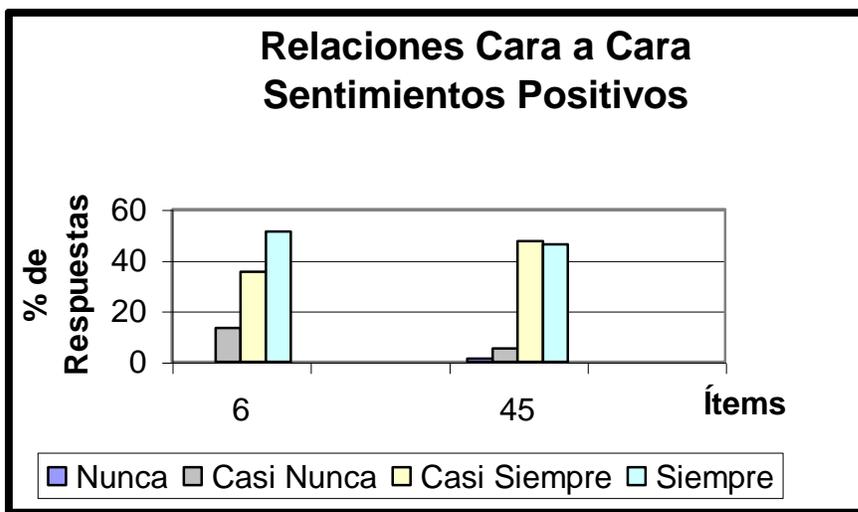
2.2.4 Sub-Indicador: Sentimientos Positivos

2.2.4.1 Sentimientos Positivos: Relaciones Cara a Cara

Tabla 29. Sub-Indicador Sentimientos Positivos: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
6 Con las relaciones cara a cara me siento cómodo y seguro para vincularme con mis compañeros	0	0	10	13,2	27	35,5	39	51,3	76	100	3,48	0,61	1	4
45 Me siento satisfecho al establecer relaciones amistosas cara a cara con mis compañeros	1	1,3	4	5,3	36	47,4	35	46,1	76	100	2,55	0,83	2	4
PROMEDIO	0,5	0,65	7	9,25	31,5	41,45	37	48,7	76	100	3,014	0,721		

Gráfico 26. Sub-Indicador Sentimientos Positivos: Relaciones Cara a Cara



La tabla 29 y el gráfico 26 muestran que el mayor porcentaje que las respuestas de los sujetos informantes, se ubica en las categorías siempre y casi siempre con una sumatoria igual a 90,15%, es decir un total de 71 sujetos, casi la totalidad de la muestra se ubicó en estas categorías de la escala de medición. Igualmente, se observó

una media de 3,01 con una desviación típica de 0,72. Sólo un mínimo porcentaje de sujetos, el 1,3% respondieron nunca sentirse satisfechos al intentar establecer relaciones cara a cara en el trabajo con el fin de cubrir una necesidad afiliativa.

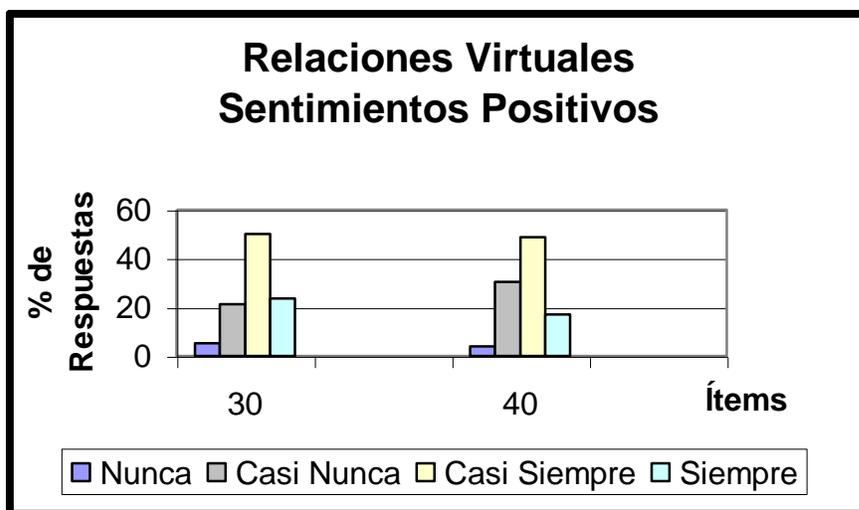
Sin embargo, para el ítem 6 correspondiente a la comodidad y seguridad que siente el sujeto al establecer relaciones amistosas con los compañeros de trabajo mediante relaciones cara a cara, se observa que no hubo respuestas la opción de respuesta nunca, lo que induce a afirmar que nunca los sujetos encuestados se sienten incómodos e inseguros al intentar establecer relaciones cara a cara en el trabajo.

2.2.4.2 Sentimientos Positivos: Relaciones Virtuales

Tabla 30. Sub-Indicador Sentimientos Positivos: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
30 Me siento satisfecho al establecer relaciones amistosas por medio del correo electrónico con mis compañeros	4	5,3	16	21,1	38	50	18	23,7	76	100	3,30	0,65	1	4
40 Con el correo electrónico me siento cómodo y seguro para vincularme con mis compañeros de trabajo	3	3,9	23	30,3	37	48,7	13	17,1	76	100	2,89	0,71	1	4
PROMEDIO	3,5	4,6	19,5	25,7	37,5	49,35	15,5	20,4	76	100	3,094	0,682		

Gráfico 27. Sub-Indicador Sentimientos Positivos: Relaciones Virtuales



La tabla 30 y el gráfico 27 muestran que la sumatoria de los porcentajes correspondientes en las categorías nunca y casi nunca del sub-indicador sentimientos positivos en la dimensión virtual de las relaciones en el trabajo, con un valor de 30,3% es relativamente alto con respecto al arrojado en la tabla 29 correspondiente a las relaciones cara a cara, igual a 9,9%. Este hecho permite inferir que para los sujetos de la muestra el sentimiento de insatisfacción y no placentero es poco representativo cuando se intentan establecer relaciones virtuales en el trabajo.

Por otra parte, el sub-indicador sentimiento positivo para la dimensión virtual de las relaciones en el trabajo arrojó una media de 3,09, lo que permite decir que en promedio casi siempre los sujetos se sienten satisfechos, cómodos y seguros al intentar establecer relaciones virtuales.

Todo lo anterior plantea que la satisfacción, la comodidad y la seguridad son factores sociales de motivación a la afiliación presentes en las relaciones cara a cara y virtuales que se dan en el lugar de trabajo. Sin embargo, la proporción de representatividad de este sub-indicador en cada dimensión es distinta (mixta), siendo una característica de motivación afiliativa más típica en las relaciones cara a cara que en las relaciones virtuales.

2.3 Indicador Puesto de Trabajo

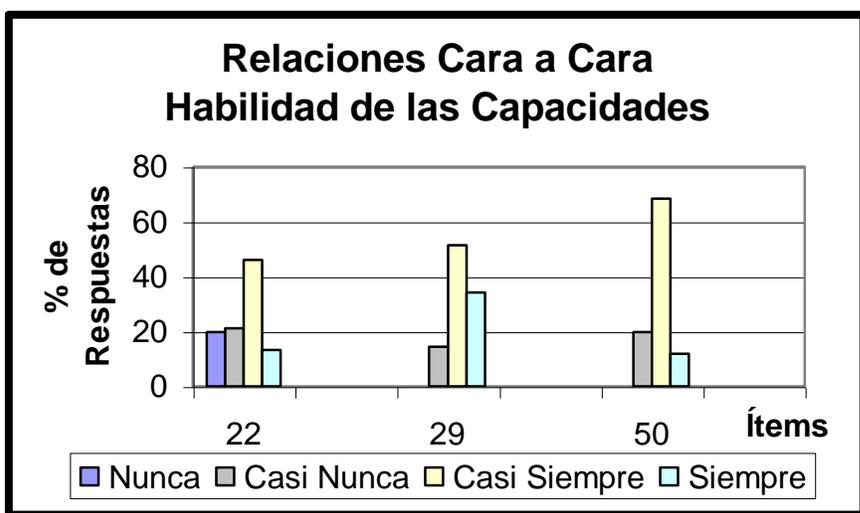
2.3.1 Sub-Indicador Habilidad de las Capacidades

2.3.1.1 Habilidad de las Capacidades: Relaciones Cara a Cara

Tabla 31. Sub-Indicador Habilidad de las Capacidades: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
22 Cara a cara puedo responder a varias situaciones de trabajo al mismo tiempo	15	19,7	16	21,1	35	46,1	10	13,2	76	100	2,52	0,96	1	4
29 Por medio de las relaciones cara a cara hay mayor exigencia en cuanto al cumplimiento de mis tareas	0	0	11	14,5	39	51,3	26	34,2	76	100	3,20	0,67	2	4
50 Cara a cara emito constantemente reportes rápidos y confiables	0	0	15	19,7	52	68,4	9	11,8	76	100	2,92	0,56	2	4
PROMEDIO	5	6,567	14	18,43	42	55,27	15	19,73	76	100	2,88	0,73		

Gráfico 28. Sub-Indicador Habilidad de las Capacidades: Relaciones Cara a Cara



La tabla 31 y el gráfico 28 que muestran los resultados obtenidos del sub-indicador habilidad de las capacidades que tienen los sujetos de la muestra para realizar actividades diferentes utilizando habilidades diversas para responder con rapidez y eficacia a la exigencia del puesto de trabajo a través de relaciones sincrónicas (cara a cara) permiten

describir las respuestas obtenidas de la siguiente manera: más de la mitad de los sujetos de la muestra, o sea, 55,27% de los 76 encuestados respondió casi siempre a la frecuencia de ocurrencia de este sub-indicador en la relación cara a cara, siendo este el valor porcentual más alto en el que los sujetos ubicaron sus respuestas en las categorías de la escala de medición. En orden descendente y siguiendo con la descripción, las



respuestas obtenidas de la muestra se distribuyen como sigue: 19,73% respondieron siempre, un 18,43% optó por la categoría casi nunca y solo un 6,57% respondió nunca a los ítems 22, 29 y 50 que medían el sub-indicador habilidad en el puesto desde la dimensión cara a cara.

Se observo también, que para los ítems 29 y 50 que medían la exigencia en cuanto al cumplimiento de las tareas que requiere el puesto de trabajo y la emisión de reportes de trabajo rápidos y confiables, tuvo una frecuencia cero (0) con respecto a la categoría nunca de la escala de medición.

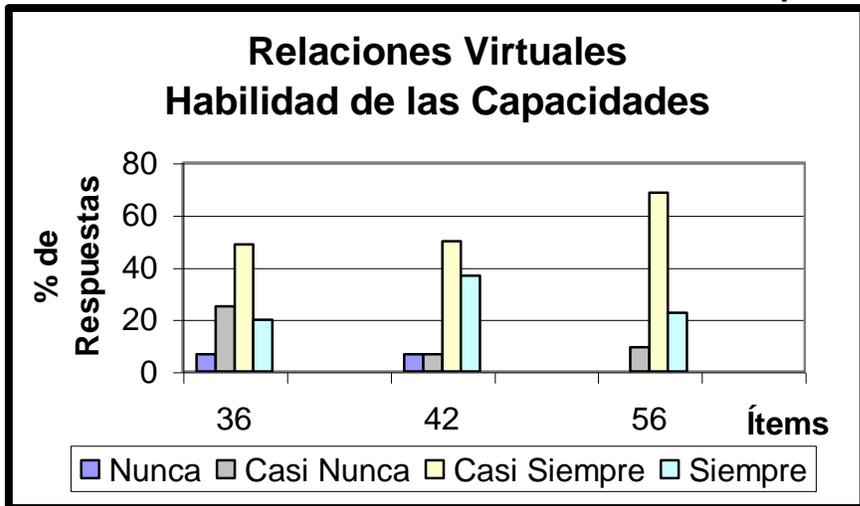
Por otra parte, las respuestas de los 76 sujetos arrojó una media aritmética igual a 2,88 con una desviación típica de 0,73, lo que permite decir que el promedio de los sujetos se ubican en la categoría casi siempre de la escala de medición y que además hay homogeneidad en las respuestas obtenidas de la muestra.

2.3.1.2 Habilidad de las Capacidades: Relaciones Virtuales

Tabla 32. Sub-Indicador Habilidad de las Capacidades: Relaciones Virtuales

Table with 15 columns: Afirmaciones, Nunca (f, %), Casi Nunca (f, %), Casi Siempre (f, %), Siempre (f, %), Total (F, %), Media, DS, Mín, Máx. Rows include items 36, 42, 56 and a PROMEDIO row.

Gráfico 29. Sub-Indicador Habilidad de las Capacidades: Relaciones Virtuales



La tabla 32 y el gráfico 29 que muestran los resultados obtenidos del sub-indicador habilidad de las capacidades que tienen los sujetos de la muestra para realizar diferentes actividades con eficacia, rapidez y



confiabilidad a través de relaciones virtuales mediadas por correo electrónico, permite describir las respuestas de la muestra de la siguiente manera: 55,7% respondió a la opción casi siempre, 26,3% respondió siempre, 13,6% casi nunca y sólo un mínimo porcentaje de los 76 sujetos que conformaron la muestra, 4,4%, respondió nunca a este sub-indicador.

La muestra arrojó una media igual a 3,04 con una desviación típica de 0,73 para este sub-indicador de la dimensión relación social virtual en el trabajo, lo que significa que el promedio, bastante homogéneo de los sujetos, ubica su respuesta en la categoría casi siempre de la escala de medición.

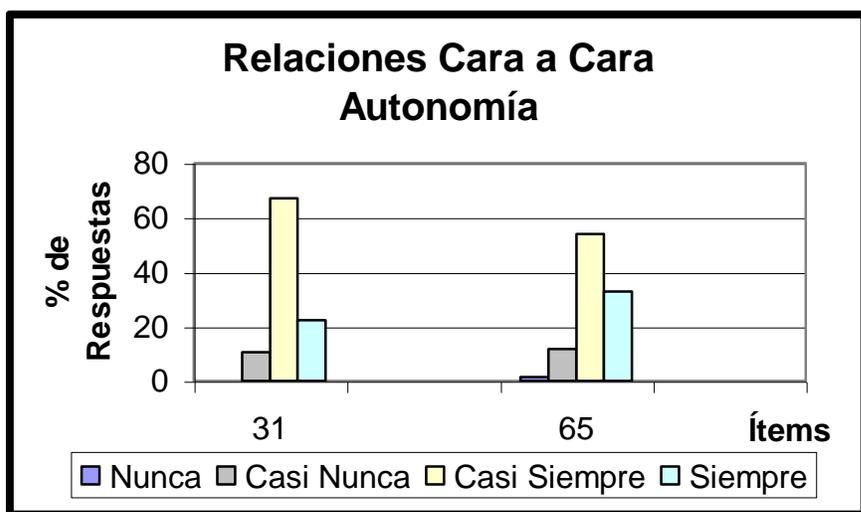
2.3.2 Sub-Indicador Autonomía

2.3.2.1 Autonomía: Relaciones Cara a Cara

Tabla 33. Sub-Indicador Autonomía: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
31 Por medio de las relaciones cara a cara obtengo información que facilita la toma de decisiones	0	0	8	10,5	51	67,1	17	22,4	76	100	3,18	0,67	2	4
65 Asigno mayor prioridad a las tareas cuando son asignadas cara a cara	1	1,3	9	11,8	41	53,9	25	32,9	76	100	3,18	0,69	1	4
PROMEDIO	0,5	0,65	8,5	11,15	46	60,5	21	27,65	76	100	3,18	0,682		

Gráfico 30. Sub-Indicador Autonomía: Relaciones Cara a Cara



De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 33 y el gráfico 30, acerca de la frecuencia y los porcentajes arrojados por la muestra de las Gerencias de Recursos Humanos de cuatro empresas que usaran la Intranet de Microsoft y de IBM para la aplicación de correo electrónico se dice

que el mayor valor porcentual con respecto a las respuestas obtenidas de los sujetos, se ubica en la categoría casi siempre con un 60,5%.

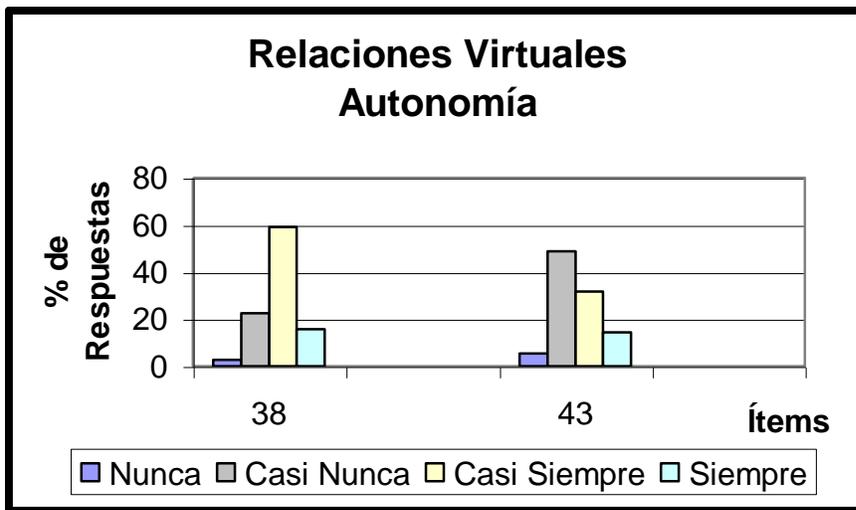
Se observa además que la mínima categoría a la que respondieron los sujetos de la muestra fue nunca con un 1,3% según la proporción de la frecuencia, sólo para el ítem 65 que mide la prioridad que se da a las tareas cuando estas se asignan por medio de relaciones cara a cara. En el caso del ítem 31 acerca de la obtención de información para facilitar la toma de decisiones en el puesto de trabajo el mínimo de respuestas obtenidas se ubica en la categoría casi nunca con un 10,5%, obteniendo frecuencia igual a 0 para la categoría nunca de la escala.

2.3.2.2 Autonomía: Relaciones Virtuales

Tabla 34. Sub-Indicador Autonomía: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
38 A través del correo electrónico obtengo información que facilita la toma de decisiones	2	2,6	17	22,4	45	59,2	12	15,8	76	100	2,88	0,69	1	4
43 Asigno mayor prioridad a las tareas cuando son asignadas por correo electrónico	4	5,3	37	48,7	24	31,6	11	14,5	76	100	2,55	0,81	1	4
PROMEDIO	3	3,95	27	35,55	34,5	45,4	11,5	15,15	76	100	2,715	0,75		

Gráfico 31. Sub-Indicador Autonomía: Relaciones Virtuales



La tabla 34 y el gráfico 31 hacen referencia a la frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems que miden la presencia del sub-indicador autonomía en la relación virtual. Dicha tabla muestra que la sumatoria de 60,65% de los sujetos responden a las categorías siempre y casi siempre con respecto a los ítems 38 y 43 del instrumento.

Se observa además, en relación a los resultados de la tabla 33, que los sujetos de la muestra indican que la presencia de la autonomía en el puesto de trabajo es más representativa en las relaciones cara a cara que en las relaciones virtuales, sin embargo, la respuesta para este sub-indicador es bastante mixta.

Con relación a las medias arrojadas por este sub-indicador para ambas dimensiones de la variable relaciones sociales en el trabajo, se puede decir que las respuestas de la mayoría de los sujetos se ubican en la categoría casi siempre de la escala de medición, lo que significa que la muestra perteneciente a las Gerencias de Recursos Humanos de las cuatro (4) empresas objeto de estudio tienden a afirmar que el grado de libertad e independencia en cuanto a la organización del trabajo y a la determinación de los procedimientos para llevarlo a cabo, está presente casi siempre en las relaciones sociales que se establecen en el lugar del trabajo.

2.3.3 Sub-Indicador Alcance

2.3.3.1 Alcance: Relaciones Cara a Cara

Tabla 35. Sub-Indicador Alcance: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
63 Por medio de las relaciones cara a cara la información es compartida por todos los miembros del departamento	2	2,6	31	40,8	28	36,8	15	19,7	76	100	2,35	0,87	1	4
78 Las relaciones cara a cara me proporcionan información sobre el impacto de mi trabajo en la empresa	0	0	5	6,6	49	64,5	22	28,9	76	100	2,92	0,66	2	4
PROMEDIO	1	1,3	18	23,7	38,5	50,65	18,5	24,3	76	100	2,637	0,767		

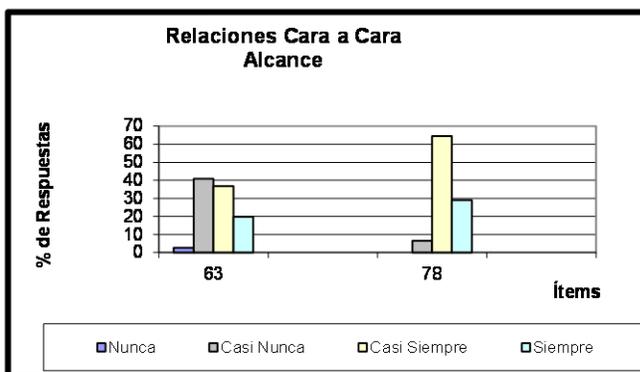


Gráfico 32. Sub-Indicador Alcance: Relaciones Cara a Cara

Con respecto al sub-indicador de la dimensión cara a cara se puede decir: la mayoría de los sujetos de la muestra, o sea, un 50,65% de los 76 encuestados respondió que casi siempre establecía relaciones cara a cara con otros puestos y otros departamentos a fin de cumplir con las tareas y las metas de su propio puesto de trabajo.

Un mínimo del total de los 76 sujetos encuestados (2,6%) respondió que nunca las relaciones cara a cara permitían que la información fuese compartida por todos los miembros del departamento.

Por otra parte, una media de 2,35 con una desviación típica de 0,87 muestra la tendencia de los sujetos a responder que casi nunca la información puede ser compartida por todos los miembros de la organización a través de las relaciones cara a cara.

2.3.3.2 Alcance: Relaciones Virtuales

En la próxima página se muestran la tabla y el gráfico correspondiente al sub-indicador alcance en la dimensión de relaciones virtuales.

Tabla 36. Sub-Indicador Alcance: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
20 A través del correo electrónico obtengo información sobre el impacto de mi trabajo en la empresa	2	2,6	25	32,9	36	47,4	13	17,1	76	100	3,05	0,50	1	4
70 A través del correo electrónico la información es compartida por todos los miembros del departamento	4	5,3	11	14,5	34	44,7	27	35,5	76	100	3,54	0,72	1	4
PROMEDIO	3	3,95	18	23,7	35	46,05	20	26,3	76	100	3,291	0,609		

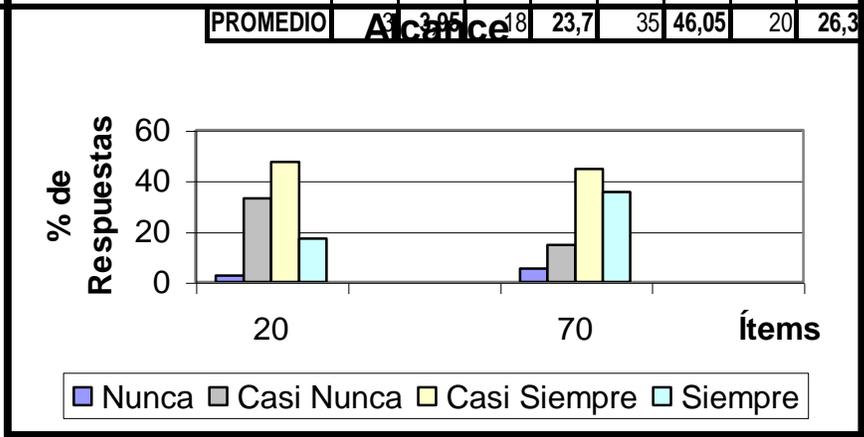


Gráfico 33. Sub-Indicador Alcance: Relaciones Virtuales

Con respecto a este sub-indicador, se obtiene que

una media de 3,3 y una desviación típica de 0,6 indica que los sujetos de la muestra afirman que casi siempre es posible que la información pueda ser compartida por todos si se utiliza el correo electrónico como mediador de la relación social en el lugar de trabajo.

Sólo un mínimo igual al 30% del total de los 76 sujetos encuestados considera que nunca y casi nunca es posible un amplio alcance con respecto a la información y a la relación e interacción de un puesto con otros a través de las relaciones virtuales.

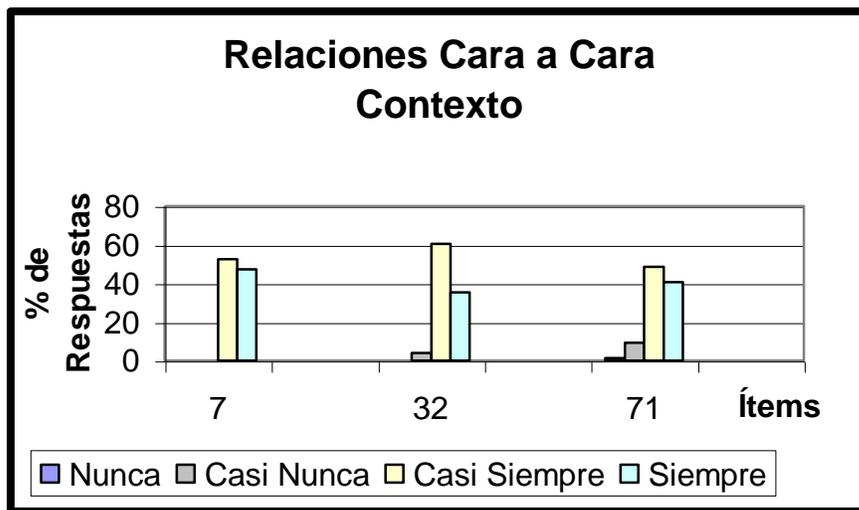
2.3.4 Sub-Indicador Contexto

2.3.4.1 Contexto: Relaciones Cara a Cara

Tabla 37. Sub-Indicador Contexto: Relaciones Cara a Cara

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
7 Cuando establezco relaciones interpersonales cara a cara es más fácil adaptarme a mi entorno de trabajo	0	0	0	0	40	52,6	36	47,4	76	100	2,30	0,77	3	4
32 Para establecer relaciones cara a cara se requiere un ambiente de trabajo cálido	0	0	3	3,9	46	60,5	27	35,5	76	100	2,95	0,55	2	4
71 Establecer relaciones cara a cara me permite desempeñarme mejor dentro de mi entorno de trabajo	1	1,3	7	9,2	37	48,7	31	40,8	76	100	2,18	0,69	1	4
PROMEDIO	0,333	0,433	3,333	4,367	41	53,93	31,33	41,23	76	100	2,477	0,669		

Gráfico 34. Sub-Indicador Contexto: Relaciones Cara a Cara



La tabla 37 y el gráfico 34 muestran frecuencias cero (0) para las categorías nunca y casi nunca del ítem 7, el cual mide la facilidad con la que el sujeto se adapta al entorno del trabajo a través del establecimiento de las relaciones cara a cara; por lo tanto, las respuestas de los sujetos se distribuyen entre las

opciones siempre y casi siempre, afirmando entonces que la adaptabilidad al entorno de trabajo es más fácil si se emplean relaciones cara a cara.



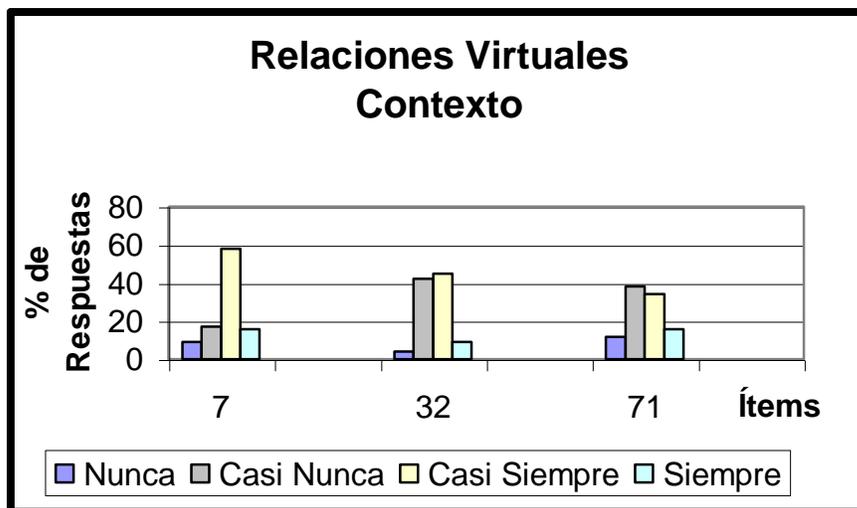
El ítem 32 refleja en un 96% de los 76 sujetos que conformaron la muestra que para establecer relaciones cara a cara se requiere un ambiente de trabajo cálido. Por último, el ítem 71 correspondiente a la medición del sub-indicador contexto para las relaciones cara a cara indican que un total de 72 sujetos, o sea, el 95% del total de la muestra afirman que siempre y casi siempre el establecimiento de relaciones cara a cara les permite desempeñarse mejor dentro de su entorno de trabajo.

2.3.4.2. Contexto: Relaciones Virtuales

Tabla 38. Sub-Indicador Contexto: Relaciones Virtuales

Afirmaciones	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS	Mín	Máx
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%				
11 A través del correo electrónico puedo desempeñarme mejor dentro de mi entorno de trabajo	7	9,2	13	17,1	44	57,9	12	15,8	76	100	2,63	0,75	1	4
26 Cuando establezco relaciones interpersonales por medio del correo electrónico es más fácil adaptarme a mi entorno de trabajo	3	3,9	32	42,1	34	44,7	7	9,2	76	100	3,17	0,72	1	4
66 Las relaciones de trabajo que se dan a través del uso del correo electrónico se desarrollan en un ambiente de trabajo frío y de indiferencia	9	11,8	29	38,2	26	34,2	12	15,8	76	100	3,22	0,90	1	4
PROMEDIO	6,333	8,3	24,67	32,47	34,67	45,6	10,33	13,6	76	100	3,007	0,791		

Gráfico 35. Sub-Indicador Contexto: Relaciones Virtuales



Con relación a las relaciones virtuales que se dan en el puesto de trabajo se obtuvo a nivel del sub-indicador contexto, que para un 59,2% del total de los sujetos encuestados siempre y casi siempre la interacción social virtual les permite



desempeñarse mejor y adaptarse más fácilmente al entorno y al puesto de trabajo. Sin embargo, un 50% del porcentaje señalado anteriormente responde que siempre y casi siempre las relaciones virtuales se desarrollan en un ambiente de trabajo frío y de indiferencia.

De lo anterior, resumiendo los resultados de las tablas 37 y 38, se puede inferir lo siguiente: con respecto a la adaptabilidad de los sujetos al entorno de trabajo, las respuestas son mixtas, la mayoría expresa que con ambos tipos de relación social se les facilita la adaptación al entorno y al puesto de trabajo.

Otra inferencia a nivel comparativo que se extrae de los resultados obtenidos en este sub-indicador se refiere a que un total de 96% de los sujetos afirman que un ambiente cálido es característico de las relaciones cara a cara en el trabajo, por otro lado un 50% responde que el ambiente en las relaciones virtuales no es cálido y el 50% restante afirma lo contrario; permitiendo decir que para las relaciones sincrónicas (cara a cara) es necesario un ambiente cálido, pero no necesariamente el establecimiento de relaciones sociales virtuales se desarrollan en un ambiente frío y de indiferencia en el lugar de trabajo.



3. Análisis de los Resultados por Indicadores para cada Dimensión: Relaciones Cara a Cara y Virtuales

Tabla 39. Factores Sociales por Dimensiones

DIMENSIONES	INDICADORES	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total		Media	DS
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%		
RELACIONES SOCIALES CARA A CARA	COMUNICACIÓN	2,091	2,755	11,36	14,95	40,32	53,05	22,23	29,24	76	100	3,089	0,626
	MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN	6,556	8,611	12,22	16,09	28,22	37,14	29	38,17	76	100	3,05	0,69
	PUESTO DE TRABAJO	1,9	2,49	10,5	13,81	41,8	54,99	21,8	28,68	76	100	3,10	0,65
RELACIONES SOCIALES VIRTUALES	COMUNICACIÓN	3,636	4,777	18,95	24,99	37,27	49,05	16,14	21,24	76	100	2,87	0,71
	MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN	12,78	16,8	24,33	32,02	27,67	36,41	11,22	14,76	76	100	2,49	0,83
	PUESTO DE TRABAJO	4,1	5,39	19,5	25,67	37	48,68	15,14	20,26	76	100	2,84	0,77

La tabla 39 representa una tabla resumen que contiene los promedios de las frecuencias, porcentajes y las medias, según las respuestas obtenidas de la muestra para el grupo de ítems que medían cada indicador: comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo.

Se observa que los indicadores antes señalados para ambas dimensiones de las variables, obtuvieron una media en las frecuencias de las respuestas que se aproxima a tres (3), ubicando dicha respuestas en la categoría casi siempre en la escala de medición, sin embargo, el factor motivación a la afiliación en la dimensión correspondiente a las relaciones virtuales en el trabajo presentan una media aproximada igual a dos (2) que permite decir que casi nunca las personas cumplen o prefieren cumplir sus metas afiliativas a través del uso del correo electrónico.

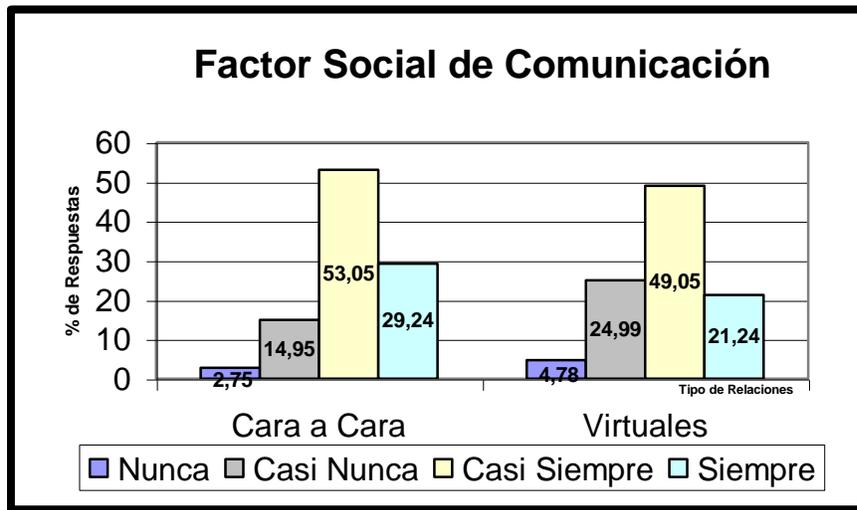
Del análisis realizado con respecto a la tabla antes mencionada, se obtiene que existen características específicas y generalizadas para las relaciones cara a cara que



están presentes en las relaciones virtuales, tal es el caso de la expresión emocional, y el deseo y la necesidad de afiliación. Igualmente, se infiere que características y factores sociales propias de las relaciones propias en el trabajo virtuales, están presentes en las cara a cara, por ejemplo, la autonomía en el puesto para tomar decisiones y administrar el tiempo, el control acerca del tipo de mensajes e información emitida en la comunicación, indiferencia en el contexto, facilidad de adaptación al entorno de trabajo, entre otras.

Gráficamente se puede apreciar las diferencias existentes entre las dos dimensiones estudiadas en relación a cada uno de los indicadores.

Gráfico 36. Factor Social de Comunicación



Gráfico

37. Factor Social de Motivación

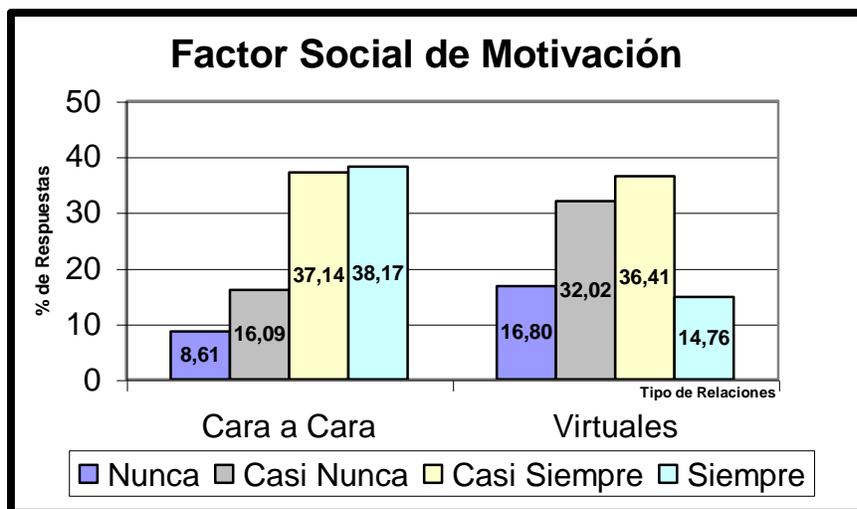
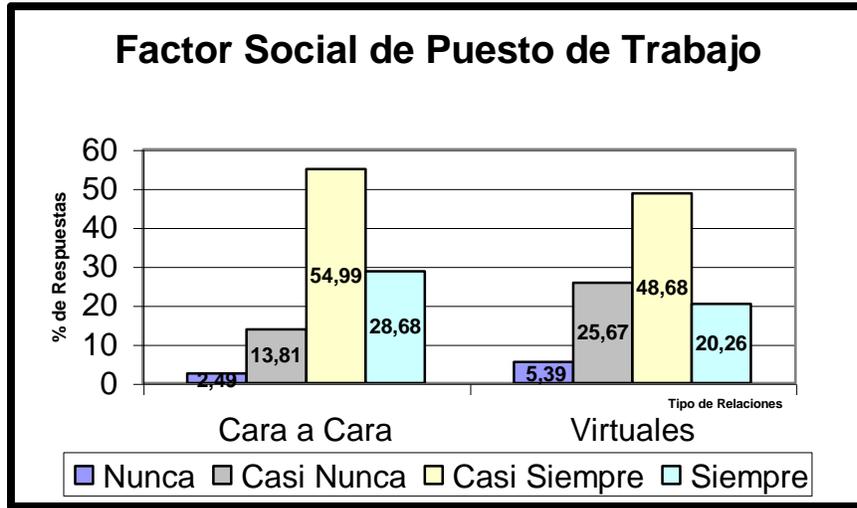




Gráfico 38. Factor Social de Puesto de Trabajo

V.





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Con relación a las dimensiones de las variables investigadas y los datos analizados en el capítulo anterior, se concluye que son congruentes los resultados arrojados por la muestra conformada por la Gerencia de Recursos Humanos de las cuatro (4) empresas que utilizan la aplicación del servicio de mensajería (correo electrónico) de la Intranet corporativa Outlook Exchange de Microsoft y Lotus Domino de IBM.

Luego de considerar los análisis de resultados presentados, se plantea en líneas generales que ciertamente los factores sociales de comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo son factores sociales característicos de las relaciones sociales en el trabajo, tal como se plantea en la revisión bibliográfica y en las entrevistas realizadas a expertos del tema que intenta abarcar esta investigación. Nos permitimos decir además que los factores analizados no son excluyentes y se pretenden simultánea y paralelamente en las relaciones tanto cara a cara como virtuales; a pesar de las diferencias existentes en las sincronías de las mismas.

Por otra parte, el carácter interactivo de la relación virtual, demostrado con la medición del sub-factor de comunicación feed-back muestra como características que son descriptivas y representativas ciento por ciento de las interacciones sociales sincrónicas, tal como señalan algunos autores como Nisbet, Robbins, Fritzen, entre otros, están también presentes en las relaciones virtuales y corroboran el hecho de que por ser estas últimas virtuales no dejan de ser sociales.

Otro aspecto que se concluye en el estudio se refiere a la suposición a priori que para las personas tiene el factor motivación en cuanto al uso de la Intranet y su aplicación de correo electrónico, según la cual este podría resultar un medio que contribuye al aislamiento de las personas que pasan mucho tiempo frente a su computador, alejándolas de los contactos y las relaciones más próximas y reales. En este sentido, la mayoría de los sujetos mostraron esto cuando ubicaban sus respuestas en la categoría nunca y casi nunca de la escala para el caso del indicador que medía las relaciones afiliativas, lo que permite concluir que este factor es poco característico de las relaciones virtuales que se establecen en el trabajo, sin embargo, esos mismos resultados dejaron ver que no está del todo ausente.

Las relaciones sociales en el trabajo, independientemente del nivel jerárquico que los puestos ocupen, ascendente o descendente, estableciendo relaciones formales o informales, son gratificantes para los sujetos, y muy específicamente en el caso de las relaciones virtuales ellas mismas pueden representar una solución para que las personas



inicien y mantengan un número considerable de relaciones diversas y gratificantes, lo cual podría traer consecuencias positivas a la organización en cuanto a la satisfacción de los empleados al establecer relaciones sociales con los compañeros de trabajo.

La interacción que se lleva a cabo en el puesto de trabajo según las respuestas observadas, muestra que cuando éstas son virtuales, en la mayoría de los casos, suelen ser también frías y de indiferencia. Por el contrario, cuando las relaciones se dan cara a cara el contexto en el que se desarrollan suele ser más cálido y ameno para la muestra de las empresas estudiadas. Una característica del factor puesto de trabajo en las relaciones virtuales es el hecho comprobado por los sujetos de las Gerencias estudiadas acerca de que a través del establecimiento de este tipo de relaciones los sujetos lograban ser más rápidos y eficaces en el desempeño de las tareas de su puesto, además, les proporciona más autonomía en la toma de decisiones y en la administración del tiempo, lo cual les permitía casi siempre mayor grado en la habilidad para cumplir con funciones diversas y en ocasiones al mismo tiempo.

Como se ha venido señalando los factores sociales de comunicación, según las respuestas de la muestra, son representativos y se encuentran presentes, en líneas generales, en ambos tipos de relaciones cara a cara y virtuales que se dan en el lugar de trabajo. Sin embargo, algunos de ellos predominan en un tipo específico de esas relaciones; tal es el caso de las funciones de expresión emocional, feed-back, canal y responsabilidad, las cuales se ubican en mayor proporción en las relaciones que se establecen de forma sincrónica (cara a cara).

Ante lo expuesto, queda demostrado lo representativo y esencial que es el establecimiento de relaciones sociales en las organizaciones, la cercanía, conocer los gestos, la expresión de las emociones, el contacto visual y auditivo interpersonal; tanto es así que las nuevas tecnologías ya están incorporando herramientas multimedia, voz y video, en la comunicación; comprobando una vez más como características tan evidentes de la interacción cara a cara son transferibles a la interacción virtual, dado que la misma tecnología las integra a fin de que el usuario se sienta más cómodo, seguro y confiado para iniciar y mantener una relación social como si estuviesen frente a la otra persona, trasponiendo esto al ámbito organizacional (videoconferencias).

Finalmente se afirma la presencia de factores sociales de comunicación, afiliación y puesto de trabajo en las relaciones sociales cara a cara y virtuales que surgen del hecho del trabajo, no siendo éstas mutuamente excluyentes; lo que no necesariamente significa que sean completamente semejantes, ya que existen diferencias significativas para algunos factores que caracterizan más a unas que a otras, tal como se ha señalado en el análisis del capítulo anterior y en las conclusiones definitivas al que hace referencia el presente capítulo.



2. Recomendaciones

Luego de haber concluido el estudio, dando cumplimiento a los objetivos planteados, es relevante señalar que el aporte principal del mismo, a parte de responder a las interrogantes planteadas, fue el pretender abrir nuevos caminos de investigación en el campo de las relaciones sociales que se dan en el lugar de trabajo, partiendo de dos dimensiones: cara a cara y virtuales. Por lo tanto, se hace necesario continuar futuras investigaciones en este mismo campo a fin de obtener un mayor número de datos que permitan llevar a cabo generalizaciones en el área.

Se plantean a continuación algunas observaciones importantes a considerar en futuras investigaciones:

1. Recomendamos tener en cuenta dada la situación actual, el hermetismo de las organizaciones, lo cual se convierte muchas veces en un obstáculo que impide medir lo que en un principio fue motivador al problema de investigación planteado.
2. Sería conveniente considerar tiempo extra en la planificación del cronograma de actividades, con el fin de prevenir retrasos en la devolución de los instrumentos por parte de las empresas donde se lleva a cabo el estudio.
3. El instrumento de medición debe ser aplicado a una muestra representativa de cada una de las empresas con el fin de generalizar los resultados para toda la población.
4. Es conveniente aplicar el instrumento en distintos períodos de tiempo con la finalidad de evaluar su tendencia, así como emplear otros métodos de recolección de información como la observación directa y entrevistas de profundidad; a fin de obtener información que proporcionen valor agregado al estudio y sobre todo, se hacen importantes cuando el investigador apenas dispone de información específica sobre el problema de estudio, como es el caso.
5. Sería oportuno desarrollar un estudio acerca de cada factor social de los planteados en esta investigación (comunicación, motivación a la afiliación y puesto de trabajo) por separado, a modo de lograr un mayor nivel de detalle y especificación sobre la presencia o ausencia de los mismos en las relaciones sociales en el trabajo.
6. Se muestra interesante enfocar el instrumento de medición de modo que permita conocer actitudes y preferencias de los trabajadores en la empresa para hacer entender a las Gerencias que las relaciones humanas mediadas por computadoras tienen la característica de una auténtica interacción social.
7. Se podría ampliar este estudio si se enfoca a la intranet no sólo en su aplicación de correo electrónico si no como un sistema de información en su totalidad y así poder



medir el impacto que tiene en la rapidez, eficacia y la integridad de los procesos que exige el puesto de trabajo estableciendo relaciones interpersonales cara a cara y virtuales.

8. Realizar un estudio comparativo entre organizaciones que utilicen el servicio de correo electrónico y organizaciones que no utilicen este servicio como medio para el establecimiento de relaciones sociales en el trabajo.
9. Realizar y aplicar el estudio no sólo en las Gerencias de Recursos Humanos, si no también en diferentes áreas funcionales de las organizaciones con el fin de obtener información referente a cada una de ellas y así poder determinar si existieran diferencias en el establecimiento de uno u otro tipo de relaciones.
10. Desde el punto de vista organizacional se recomienda a las Gerencias de las organizaciones, asumir un rol que se corresponda con las características actuales y cambiantes del contexto, así pues lograr un mejor nivel de comunicación, mayor motivación y un mejor desempeño en el puesto de trabajo, son hechos que van a estar de una u otra manera determinados por el tipo de relación con la que se corresponde esos factores, por lo tanto, los Gerentes deben ser estrategas en el momento de interactuar con los empleados para lograr las metas organizacionales y así mantenerse competitivos en el mercado.



Bibliografías

- BASIL, D. (1974). Administración del Cambio. México: Editorial Diana.
- BECKHARD, R. Y HARRIS, R. (1988). Transiciones Organizacionales: Administración del Cambio. Wilmington: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- BERLO, D. (1990). El proceso de la comunicación: Introducción a la Teoría y a la Práctica (16ma. ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- CEA D' ANCONA, M. (1998). Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social. España: Editorial Síntesis, S.A.
- CHÁVEZ, N. (1994). Introducción a la Investigación Educativa (1a. ed.). Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- CHIAVENATO, I. (1995). Administración de Recursos Humanos (2a. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- CUESTA, Félix. (1998). La Empresa Virtual. Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.
- DEL PULGAR, L. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos: Gestión de riesgos, reducción de incertidumbres y supervivencia . Madrid: Editorial ESIC.
- DESSLER, G. (1976). Organization and Management: A contingency approach. New Jersey: Prentice Hall.
- FRITZEN, S. (1993). Relaciones Humanas Interpersonales. Argentina: Editorial Lumen.
- GATES, B. (1995). Camino al Futuro. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- GATES, B. (1999). Los Negocios en la Era Digital. Barcelona, España: Editorial Plaza & Janes.
- GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (1999). Las Organizaciones (8a. ed.). Chile: Editorial Mc Graw Hill.
- GOLDHABER, G. (1994). Comunicación Organizacional (6a. ed.). México: Editorial Diana.



GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D. y otros (1998). Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

GORDON, J. (1997). Comportamiento Organizacional (5a. ed.). México: Editorial Prentice Hall.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. FERNANDEZ C. y BAPTISTA, P. (1991). Metodología de la Investigación (1a. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

KOONTZ, H. y otros (1998). Administración: Una Perspectiva Global (11a. Ed.). México: Editoria Mc Graw Hill.

KREPS, G. (1995). La Comunicación en las Organizaciones (2a. ed.). Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

LIGHT, D., KELLER S. y CALHOUN, C. (1991). Sociología (5a. ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

MARTÍNEZ, A. y NOSNIK A. (1991). Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial. México: Editorial Trillas.

MAYO, E. (1959). Problemas Humanos de una Civilización Industrial. Buenos Aires: Ediciones Galaeta-Nueva Visión.

MCCLELLAND, D.C. (1974). Informe Sobre el Perfil Motivacional Observado en Venezuela (años 1930, 1950, 1970). Venezuela: FUNDASE.

NISBET, R. (1982). Introducción a la Sociología: El Vínculo Social (1a. ed.). España: Editorial Vicens-Vives.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1984). Factores Sociales en el Trabajo. México: Ediciones Alfaomega.

PIERETTI, M. R. (1994). Comunicación Global: El Reto Gerencial. Caracas, Venezuela: UCAB.

QUEAU, P. (1995). Lo Virtual: Virtudes y Vertigios (1a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Paidós.

RAMÍREZ, C (1991). Ergonomía y Productividad. México: Editorial Limusa

RHEINGOLD, H. (1996). La Comunidad Virtual. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

ROBBINS, S. (1987). Comportamiento Organizacional (3a. ed.). México: Editorial Prentice Hall.



ROBBINS, S. (1994). Comportamiento Organizacional (6ta. ed.). México: Editorial Prentice Hall.

ROBBINS, S. (1996). Comportamiento Organizacional (7ma. ed.). México: Editorial Prentice Hall.

ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional (8va. ed.). México: Editorial Prentice Hall.

SABINO, C. (1992). El Proceso de la Investigación Social. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

SERVATI, A. (1997). La Biblia de Intranet. México: Mc Graw Hill.

SIERRA BRAVO, R. (1994). Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios (9a. ed.). Madrid, España: Editorial Paraninfo.

Hemerografías

BALIACHI, T. y SOSA, Z. (2000). Análisis Comparativo de la Eficiencia de los Canales de Comunicación Escrito e Intranet. Memoria de Grado. UCAB, Caracas.

ESCOBAR, A. J. (1999). Impacto de la Implantación de un Sistema Integrado de Información en los Procesos de Planificación y Adiestramiento de Recursos Humanos de EDELCA como Herramienta para el Diseño de Estrategias de Administración. Memoria de Grado. UCAB, Caracas.

FERNÁNDEZ, E. (1993). Estudio del impacto del correo electrónico en la USB. Memoria de Grado. USB, Caracas.

GARCIA, G. y RANGEL J. (2000). Resistencia al Cambio Tecnológico en las Organizaciones Durante el Desarrollo de un Sistema de Información en el Area de Recursos Humanos. Memoria de Grado. UCAB, Caracas.

MAYORCA, A. y PRINCIPE, R. (1999). La Empresa Virtual a la orden del día. Memoria de Grado. UCAB, Caracas.

ROJAS, L. (1993). Contacto Virtual. Caracas: El Ateneo.

SAHMKOW, H. (1999). Mensajería Corporativa en empresas Polar, integración de ambiente comunicacional. Memoria de Grado. UNIMET, Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. (1990). Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela.



Fuentes Electrónicas

<http://www.avi.es/biblio/libros>

<http://www.eidos.es/latino>

<http://www.el-mundo.es/navegante>

<http://www.lotus.com>

<http://www.microsoft.com>

<http://www.sht.com.ar>

<http://www.atal.org/eventostrabajo.htm>



ANEXOS



ANEXO 2. PREGUNTAS CON RELACIÓN A LA PRUEBA PILOTO

Señale con una equis "X" una de las opciones que se le presentan a continuación:

1. ¿Cómo consideró usted las preguntas?

- Complejas _____
- Sencillas _____
- Oportunas _____
- Innecesarias _____

2. ¿Cuánto demoró en comprender las preguntas?

- Mucho _____
- Poco _____
- De inmediato _____

3. El cuestionario fue:

- Corto _____
- Largo _____
- Muy Largo _____

4. ¿Qué proporción de preguntas entendió?

- Todas _____
- Algunas _____
- Ninguna _____

Observaciones:

Gracias.

**ANEXO 3. MATRIZ DE RESULTADOS****1. TABLA DE CODIFICACIÓN****Opciones de Respuestas**

Nunca	1
Casi Nunca	2
Casi Siempre	3
Siempre	4

Género:

M	1
F	2

Edad:

18-23	1	24-29	2
30-35	3	36-41	4
42-47	5	48-53	6
54-59	7	60-65	8
66 o más	9		

Nivel Educativo:

Post-Grado	1
Universitario	2
TSU	3
Bachiller	4

Antigüedad (años):**Profesión:**

Industriólogo	1
Sociólogo	2
Psicólogo	3
Administrador	4
Ingeniero	5
Abogado	6
Mercadólogo	7

Cargos

Gerente	1
Coordinador/Jefe	2
Analista	3
Auxiliar/Secretaria	4



Menor a 1	1
1 a 3	2
4 a 7	3
8 a 11	4
12 a 15	5
Mayor a 15	6