



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
MODALIDAD PRESENCIAL

Proyecto de Investigación, Previo a la obtención del Título de Psicóloga  
Industrial

**TEMA:**

---

**“LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA HOLVIPLAS S.A. CANTÓN  
AMBATO PROVINCIA TUNGURAHUA”**

---

**Autor:** Lourdes Fernanda Altamirano Paredes

**Tutor:** Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

AMBATO ECUADOR  
2017

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Yo, Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg., con CI. 1803584332, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA HOLVIPLAS S.A. CANTÓN AMBATO PROVINCIA TUNGURAHUA”** desarrollado por la señorita, Lourdes Fernanda Altamirano Paredes, considero que su informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



---

**Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.**

**CI. 1803584232**

**TUTOR**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Lourdes Fernanda Altamirano Paredes con CI. 1804084836, dejo constancia que los criterios emitidos en el trabajo de investigación con el tema: **“LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA HOLVIPLAS S.A. CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** como: opiniones, comentarios e ideas son de exclusiva responsabilidad de su autor.



---

**Lourdes Fernanda Altamirano Paredes**

**CI. 1804084836**

**AUTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Lourdes Fernanda Altamirano Paredes, portadora de la CI. 1804084836, cedo los derechos en líneas patrimoniales el presente trabajo de titulación sobre el tema: **“LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA HOLVIPLAS S.A. CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** y autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que este dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



---

**Lourdes Fernanda Altamirano Paredes**

**CI. 1804084836**

**AUTORA**

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y  
DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación de Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA HOLVIPLAS S.A. CANTÓN AMBATO PROVINCIA TUNGURAHUA”**, presentado por la Srta. Lourdes Fernanda Altamirano Paredes, estudiante de la carrera de Psicología Industrial, cumple con los requisitos básicos técnicos y científicos de la investigación emitidos por la Universidad Técnica de Ambato a través de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

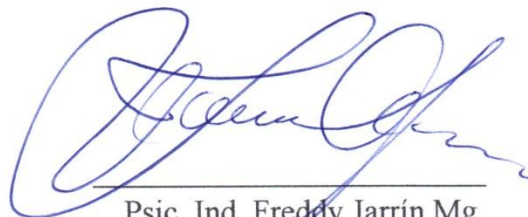
Por lo expuesto, se autoriza su presentación ante los organismos pertinentes.



Lcda. Gabriela Romero Mg.

CC. 180369113-6

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



Psic. Ind. Freddy Jarrín Mg.

CC. 180361471-6

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis padres, por ser los pilares de mi vida, por el amor recibido y por enseñarme que el esfuerzo es el medio de conseguir mis sueños.

A toda mi familia, abuelos y amigos por su apoyo absoluto en estos años de estudio y dedicación como estudiante.

A mis docentes de la Universidad Técnica de Ambato por las experiencias y conocimientos compartidos en el aula de clase.

**Lourdes Fernanda Altamirano Paredes**

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente agradezco a Dios quien es la fuente de la vida y de la sabiduría, las cuales me han ayudado al cumplimiento de mis metas. A mis queridos padres; Roberto Altamirano y Norma Paredes por su incondicional apoyo y guía tan acertada.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, por abrir sus puertas para formarme y capacitarme como profesional, en especial a mis docentes y a mi tutor Ing. Diego Carrillo Mg. por el tiempo y le instrucción dedicada para desarrollar este proyecto.

**Lourdes Fernanda Altamirano Paredes**

## **ÍNDICE**

CAPÍTULO I.....	1
1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.    Tema de Investigación.....	1
1.2.    Planteamiento del problema .....	1
1.2.1.    Contextualización del problema .....	1
1.2.2.    Análisis Crítico .....	4
1.2.3.    Prognosis .....	5
1.2.4.    Formulación del problema.....	5
1.2.5.    Preguntas Directrices .....	5
1.2.6.    Delimitación .....	6
1.3.    Justificación .....	6
1.4.    Objetivos.....	7
1.4.1.    Objetivo General.....	7
1.4.2.    Objetivos Específicos .....	7
CAPÍTULO II.....	7
2.    MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.    Antecedentes Investigativos .....	8
2.2.    Fundamentación Filosófica .....	8
2.3.    Fundamentación Legal .....	9
2.5.    Hipótesis .....	47
2.6.    Señalamiento de variables de la hipótesis .....	48
CAPÍTULO III .....	48
3.    METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.1.    Enfoque de la Investigación .....	48
3.2.    Modalidad básica de la investigación.....	49
3.3.    Nivel o tipo de investigación.....	49
3.4.    Población y Muestra. ....	50
3.4.1.    Población .....	50
3.4.2.    Muestra .....	50
Debido a que el universo es reducido, no requirió el cálculo de una muestra estadística, por lo tanto las encuestas se aplicaron al total de la población.....	50
3.5.    OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	52
3.5.1.    Operalización V.I. Relaciones Interpersonales.....	52
Fuente: Moyano A, (2014) cita a Kurt Lewin (1936).....	52



Elaborado Por: Fernanda Altamirano .....	52
3.5.2. Operalización V.D. Clima Laboral.....	53
3.7. Procesamiento y análisis.....	54
CAPÍTULO IV .....	55
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	55
4.1. Interpretación de datos.....	55
Análisis .....	58
4.2. Verificación de la hipótesis .....	70
4.2.1. Planteamiento de la hipótesis .....	70
4.2.2. Nivel de Significancia .....	70
4.2.3. Descripción de la población .....	70
4.2.4. Especificaciones estadísticas .....	70
4.2.5. Grados de libertad.....	71
4.2.6. Recolección de datos y cálculos estadísticos.....	72
4.2.7. Cálculo del Chi cuadrado ( <b>X<sup>2</sup></b> ).....	73
4.2.8. Regla de decisión.....	74
CAPÍTULO V .....	75
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
5.1. Conclusiones.....	75
5.2. Recomendaciones .....	76
CAPÍTULO VI.....	78
ARTÍCULO ACADÉMICO.....	78
RESUMEN EJECUTIVO .....	78
ABSTRACT .....	79
INTRODUCCIÓN.....	79
METODOLOGÍA.....	82
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	84
CONCLUSIONES.....	89
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3.1.</b> Población de trabajadores de la empresa Holviplas S.A. ....	51
<b>Tabla 4.1.</b> Gestión de la comunicación.....	55
<b>Tabla 4.2.</b> Rutina de trabajo.....	56
<b>Tabla 4.3.</b> Compromiso y fidelidad en la organización.....	57
<b>Tabla 4.4.</b> Motivación y satisfacción laboral.....	58
<b>Tabla 4.5.</b> Espacios para fomentar la integración entre compañeros de trabajo.....	59
<b>Tabla 4.6.</b> Trato dentro de la organización .....	60
<b>Tabla 4.7.</b> Relaciones interpersonales y ambiente laboral.....	61
<b>Tabla 4.8.</b> Habilidades sociales .....	62
<b>Tabla 4.9.</b> Relación con la autoridad .....	63
<b>Tabla 4.10.</b> Aceptación del grupo de trabajo.....	64
<b>Tabla 4.11.</b> Satisfacción y remuneración.....	65
<b>Tabla 4.12.</b> Condiciones de trabajo .....	66
<b>Tabla 4.13.</b> Permanencia en el puesto de trabajo de acuerdo al desempeño .....	67
<b>Tabla 4.14.</b> Objetivos empresariales razonables y posibles .....	68
<b>Tabla 4.15.</b> Valores comprendidos y compartidos por los empleados .....	69
<b>Tabla 4.16.</b> Distribución del Chi cuadrado (X <sup>2</sup> ).....	71
<b>Tabla 4.17.</b> Frecuencia observada .....	72
<b>Tabla 4.18.</b> Frecuencia esperada.....	72
<b>Tabla 4.19.</b> Cálculo del Chi cuadrado (X <sup>2</sup> ) .....	73

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 2.1.</b> Cuadro de la tipología de las habilidades sociales .....	18
<b>Cuadro 2.2.</b> Barreras de la Comunicación.....	29
<b>Cuadro 2.3.</b> Factores del Clima Laboral .....	41
<b>Cuadro 2.4.</b> Subcategorías del instrumento para medir el clima laboral EDCO.....	43
<b>Cuadro 2.5.</b> Detonantes del Capital Humano.....	45
<b>Cuadro 2.6.</b> Cuadro Comparativo sobre los Métodos de Evaluación de Desempeño...	47
<b>Cuadro 3.1.</b> Operalización Variable Independiente .....	52
<b>Cuadro 3.2.</b> Operalización de Variable Dependiente.....	53
<b>Cuadro 3.3.</b> Plan de Recolección de Información.....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.1</b> Árbol de problemas .....	3
<b>Gráfico 2.1.</b> Categorías fundamentales.....	11
<b>Gráfico 2.2.</b> Constelación de Ideas V.I.....	12
<b>Gráfico 2.3.</b> Constelación de ideas V.D. ....	13
<b>Gráfico 2.4.</b> Esquema del proceso comunicativo .....	28
<b>Gráfico 2.5.</b> Tipos de actividades del DO .....	34
<b>Gráfico 2.6.</b> Modelo de la Cultura Organizacional según Schain .....	36
<b>Gráfico 2.7.</b> Niveles de Clima Organizacional.....	37
<b>Gráfico 2.8.</b> Tipología de empleados en función de su nivel de satisfacción y compromiso. ....	40
<b>Gráfico 4.1.</b> Gestión de la comunicación.....	55
<b>Gráfico 4.2.</b> Rutina de trabajo .....	56
<b>Gráfico 4.3.</b> Compromiso y fidelidad en la organización.....	57
<b>Gráfico 4.4.</b> Motivación y satisfacción laboral.....	58
<b>Gráfico 4.5.</b> Espacios para fomentar la integración entre compañeros de trabajo .....	59
<b>Gráfico 4.6.</b> Trato dentro de la organización.....	60
<b>Gráfico 4.7.</b> Relaciones interpersonales y ambiente laboral.....	61
<b>Gráfico 4.8.</b> Habilidades sociales .....	62
<b>Gráfico 4.9.</b> Relación con la autoridad .....	63
<b>Gráfico 4.10.</b> Aceptación del grupo de trabajo.....	64
<b>Gráfico 4.11.</b> Satisfacción y remuneración.....	65
<b>Gráfico 4.12.</b> Condiciones de trabajo .....	66
<b>Gráfico 4.13.</b> Permanencia en el puesto de trabajo de acuerdo al desempeño .....	67
<b>Gráfico 4.14.</b> Objetivos empresariales razonables y posibles .....	68
<b>Gráfico 4.15.</b> Valores comprendidos y compartidos por los empleados .....	69
<b>Gráfico 4.16.</b> Chi cuadrado.....	73

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**TEMA:** Las Relaciones Interpersonales en el Clima Laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato provincia de Tungurahua.

**AUTOR:** Lourdes Fernanda Altamirano Paredes

**TUTOR:** Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de conocer la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato provincia de Tungurahua; pretendiendo establecer como el factor psicosocial (relaciones interpersonales) tiene consecuencia en la percepción que los trabajadores poseen con relación al ambiente laboral que se maneja en la organización; a partir de una fundamentación teórica en la que destacan autores como; Peñafiel & Serrano, Moyano y Chiavenato I, en la que, además se analizaron definiciones de fuentes bibliográficas, revistas y artículos científicos, referente a las variables de estudio, en donde se identificó que los modelos más pertinentes para la investigación fueron; el campo de fuerzas propuesto por Kurt Lewin y el modelo del estudio de clima organizacional (EDCO), en función de los cuales se construyó un cuestionario de quince preguntas, que a través de la técnica de encuesta fue aplicado a una población de treinta y nueve personas, bajo un enfoque cuali-cualitativo. Posterior a la sistematización de datos, se aplicó el método de Chi cuadrado, logrando determinar la hipótesis planteada; concluyéndose que, las relaciones interpersonales sí inciden en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato provincia Tungurahua.

**Palabras Clave:** Comportamiento organizacional, relaciones interpersonales, clima laboral, habilidades sociales, comunicación, desarrollo organizacional.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

## **MODALIDAD PRESENCIAL**

**TOPIC:** Las Relaciones Interpersonales en el Clima Laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato provincia de Tungurahua.

**AUTHOR:** Lourdes Fernanda Altamirano Paredes

**DIRECTOR:** Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

### **ABSTRACT**

This research was carried out with the objective of knowing the incidence of interpersonal relations in the work environment of the collaborators of the company Holviplas S.A. Canton Ambato province of Tungurahua; Pretending to establish how the psychosocial factor (interpersonal relations) has a consequence in the perception that the workers possess in relation to the work environment that is handled in the organization; Based on a theoretical foundation in which authors such as; Peñafiel & Serrano, Moyano and Chiavenato I, in which we also analyzed definitions of bibliographic sources, journals and scientific articles, referring to the study variables, where it was identified that the most relevant models for the investigation were The field of forces proposed by Kurt Lewin and the model of the organizational climate study (EDCO), on the basis of which a questionnaire of fifteen questions was constructed, which through the survey technique was applied to a population of thirty-nine People, under a qualitative-qualitative approach. After the data systematization, the Chi-square method was applied, managing to determine the hypothesis raised; Concluding that, interpersonal relationships do affect the working environment of the employees of the company Holviplas S.A. Canton Ambato province Tungurahua.

**Keywords:** Organizational behavior, interpersonal relationships, organizational climate, social skills, communication, organizational development.

## **INTRODUCCIÓN**

El actual proyecto de investigación, se realizó en la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato provincia de Tungurahua y está desarrollado en base a la problemática de la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de la empresa, debido que se ha evidenciado que los colaboradores poseen un bajo nivel de habilidades sociales y escasa comunicación, suscitando deficiencias en sus relaciones.

El estudio de este trabajo investigativo está basado en seis capítulos, detallados a continuación:

**Capítulo I El problema.-** En este capítulo se realizó el planteamiento del problema de investigación, identificando causas y efectos del mismo en función del árbol de problemas, adicionalmente se desarrolló un análisis crítico con perspectiva al futuro; se describe la delimitación del problema y finalmente se justifica y se plantean los objetivos tanto general como específicos.

**Capítulo II Marco Teórico.-** Se desarrolla la metodología de la investigación, tomando como referencia estudios previos, además se plantean enfoques que orientan la investigación y categorías fundamentales, permitiendo desarrollar un marco teórico con respecto a las variables relaciones interpersonales y clima laboral, por último, se delimita la hipótesis de la investigación.

**Capítulo III Metodología de la Investigación.-** En este capítulo se establecen enfoques; cualitativo y cuantitativo, además se especifica las modalidades que seguirá la investigación y se determina la población de estudio. También se realiza la operacionalización de variables, definiéndose las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación que servirán de apoyo para el procesamiento y análisis de la información.

**Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados.-** Este capítulo contiene el análisis e interpretación de resultados, que permite examinar la información recopilada a través de la técnica de encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Holviplas S.A., información que mediante gráficos estadísticos y utilizando el método de Chi cuadrado, se comprobará la hipótesis planteada en el capítulo II.

**Capítulo V Conclusiones y recomendaciones.-** Se determinan las conclusiones y recomendaciones a las que ha llegado el proyecto de investigación.

**Capítulo VI Artículo Científico.-** En el artículo científico se discuten los hallazgos más relevantes de la investigación, empezando por un resumen ejecutivo, abstract, introducción, metodología, análisis y discusión de resultados y finalmente se establecen conclusiones.



# CAPÍTULO I

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Tema de Investigación

Las Relaciones Interpersonales en el Clima Laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato provincia de Tungurahua.

### 1.2. Planteamiento del problema

#### 1.2.1. Contextualización del problema

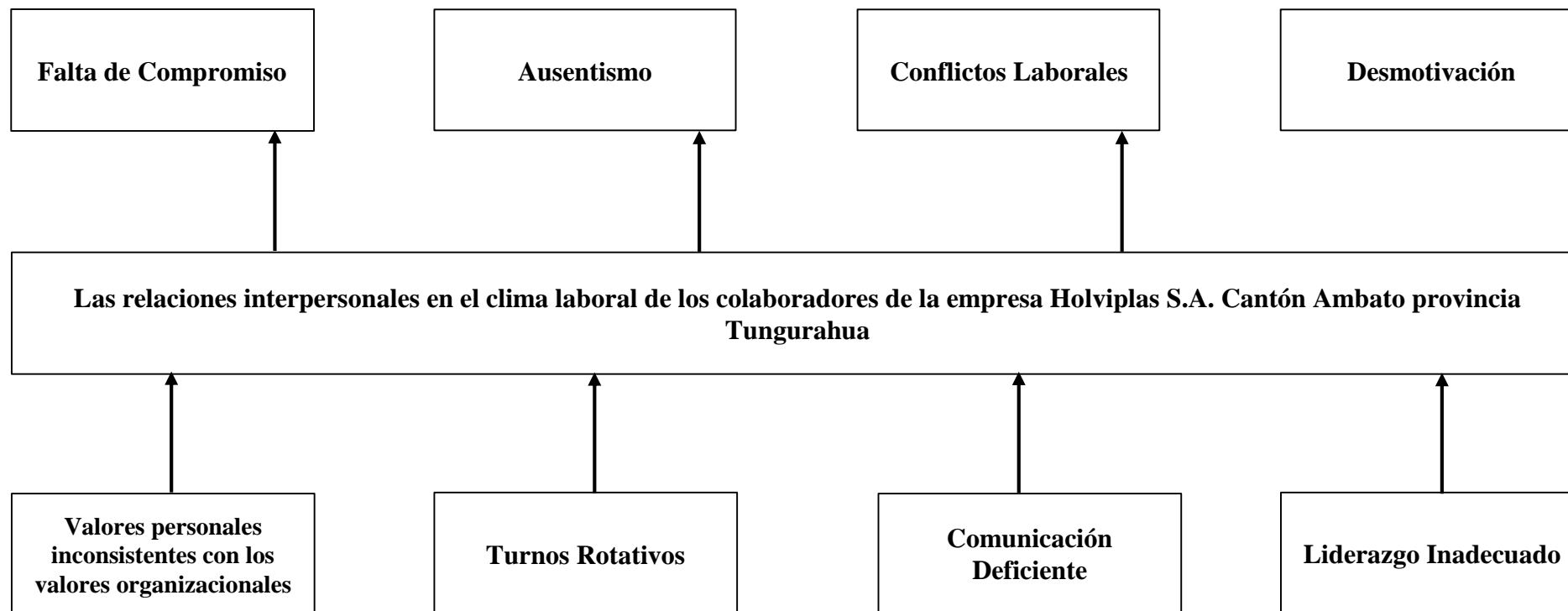
Dentro de los estudios realizados alrededor del mundo, el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid menciona que, las habilidades interpersonales son un elemento de la vida social que contribuye a que las personas interactúen entre sí, obteniendo beneficios mutuos. Es decir, las habilidades sociales tienden a ser bilaterales de modo que, la persona que posee y desarrolla competencias sociales apropiadas con los demás, es más probable que reciba un buen trato y consideración por la otra parte. Sin olvidar que el apoyo social regula el impacto negativo de los estresores cotidianos. (Extremera N, & Fernández P. 2004)

En la actualidad, el interés por investigar las relaciones interpersonales en las instituciones a nivel nacional ha cobrado relevancia por el impacto positivo que este tiene en la productividad; investigaciones realizadas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología, concluyen que, las buenas relaciones interpersonales no son aquellas en las cuales no existen divergencias o desacuerdos, pues es normal que aparezcan ciertas diferencias entre los miembros, debido a los distintos puntos de vista de las personas; lo fundamental, sin embargo, es conservar una actitud de comprensión y respeto hacia los demás, de este modo, se logrará un ambiente laboral de armonía y tolerancia, que hará más fácil la resolución de conflictos. En los tiempos de descanso, por ejemplo, es provechoso incentivar las relaciones sociales que promuevan el contacto entre compañeros. (Cervantes C, 2011)

Las investigaciones sobre las relaciones interpersonales dentro de la empresa Holviplas S.A. de la ciudad de Ambato, son deficientes, debido a que ningún estudio se ha realizado sobre el tema anteriormente mencionado, evidenciándose la falta de congruencia entre la forma de relacionarse que poseen los colaboradores y el ambiente de trabajo en el que se desarrollan, siendo esta relación poco productiva para la institución, además la falta de comunicación, debido al poco contacto entre los miembros, dificulta que estos se sientan satisfechos dentro de la empresa.

## Árbol de Problemas

Gráfico 1.1 Árbol de problemas



Elaborado por: Fernanda Altamirano (2017)

### **1.2.2. Análisis Crítico**

Una de las causas que afecta el clima laboral en la empresa Holviplas S.A., es la inconsistencia entre los valores personales y los valores organizacionales, los personales componen quienes somos como individuos, mientras que, los organizacionales definen la cultura de la organización, siendo esencial que ambos estén alineados, es decir que sean similares, de lo contrario no se encontrará un punto medio entre ellos, causando la falta de compromiso o el escaso sentido de pertenencia haciendo que los colaboradores no rindan al 100% en sus labores, sientan apatía o desinterés por el éxito o fracaso de la organización, incumplan con los objetivos y metas planteados, lo que ocasiona inconvenientes en la productividad.

Por otro lado, contar con un capital humano laborando en óptimas condiciones de trabajo significa para la organización mayor productividad y mejores oportunidades de desarrollo profesional de sus colaboradores. Sin embargo, la empresa no está contribuyendo a cabalidad con el logro de estas condiciones, puesto que existe rotación de personal lo que provoca ausentismo, siendo estos los indicadores más significativos de que algo está fallando y al emerger estos problemas, es de vital importancia que los líderes hagan cambios como, mejorar los canales de comunicación, romper la rutina, etc., en beneficio de la organización.

Las Relaciones Interpersonales dentro de la empresa es un cimiento fundamental para que exista un agradable clima laboral, sin embargo, cuando es desfavorable por causa de una comunicación deficiente entre los colaboradores de la organización y los altos directivos, ocasiona inconsistencias en la información y por tal motivo, riñas entre compañeros, malos entendidos, divisiones en el grupo de trabajo, entre otros, que terminan en conflictos laborales. Dentro de los grupos de trabajos debe hallarse la facultad o capacidad para resolver los conflictos, mediante el diálogo directo entre las partes con la finalidad de evitar la extensión de problemas mayores. Es imperioso que Holviplas S.A. posea un buen clima laboral, considerando a su capital humano como algo predominante.

Cabe mencionar que la mala dirección de los cargos directivos no ayuda a tener una buena convivencia entre los miembros de la organización, así como la falta de reconocimientos por el trabajo bien hecho, lo que causa desmotivación, puesto que, para un colaborador

es importante ser felicitado si ha realizado un buen trabajo, y espera ser corregido y recibir indicaciones de cómo mejorar si lo ha hecho mal, siempre y cuando se lo haga con respeto.

Cuando el estilo de liderazgo es cerrado extiende el potencial del conflicto. Existen evidencias en la empresa que indican ciertos tipos de personalidad (sujetos autoritarios y dogmáticos o intransigentes) que pueden llevar a crear un problema, de ahí la importancia o la necesidad de un buen liderazgo en la empresa y en cada uno de sus departamentos. Su figura es fundamental para el análisis del clima laboral, pues aporta a entablar un clima de respeto y relaciones de confianza, reducción de conflictos, trabajo en equipo, mayor productividad y una mayor satisfacción y motivación en el trabajo.

### **1.2.3. Prognosis**

Al no realizarse esta investigación y de continuar con este problema, las consecuencias no solo generarán un ambiente de trabajo hostil, también ocasionarían la disminución del grado de satisfacción, provocando ausentismo laboral. Por ende, para aprovechar el potencial de los trabajadores, es preciso que los mismos se encuentren motivados y sientan satisfacción en su lugar de trabajo, de lo contrario, la desmotivación o falta de interés por las labores que realiza, provocarán apatía, incumplimiento de las funciones de forma habitual. Por otra parte, si no se solventa el problema de los turnos rotativos entonces el ausentismo generará pérdidas económicas para la organización, lo cual reducirá la productividad.

A su vez, si el personal continua desmotivado va a tener un desempeño deficiente lo que va a repercutir en el cumplimiento de objetivos y a la larga complicará la existencia de la organización.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera inciden las relaciones interpersonales en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato, provincia de Tungurahua?

### **1.2.5. Preguntas Directrices**

- ¿Cómo se desarrollan actualmente las relaciones interpersonales en la empresa Holviplas S.A.?
- ¿Cuál es el nivel de clima laboral de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato, provincia Tungurahua?
- ¿Cuáles son los hallazgos principales de la investigación respecto a la incidencia de las relaciones en el clima laboral de la empresa Holviplas S.A.?

### **1.2.6. Delimitación**

El presente trabajo se desarrolló en la Matriz de la empresa Holviplas S.A. del Cantón Ambato provincia Tungurahua, en el área administrativa y operativa, con una población de 39 personas, en el período octubre 2016 – marzo 2017

### **1.3. Justificación**

La presente investigación nació por el carente interés sobre el manejo de las relaciones interpersonales y el clima laboral, siendo desconocidas las variables o elementos que provocan ciertas percepciones en los trabajadores, por la misma razón no se han realizado estudios sobre dichos temas, siendo así novedoso efectuar la investigación que contribuya al logro de un mejor funcionamiento de las áreas pertenecientes a la institución.

Es trascendente porque con la información o con los hallazgos de la investigación se pueden tomar decisiones que permitan mejorar las relaciones interpersonales y por ende generar un mejor desempeño en los colaboradores, a través de un desarrollo organizacional que gestione el cambio de manera adecuada.

Este estudio es muy útil ya que, permitió conocer la opinión de los empleados sobre cómo funciona la empresa y como se sienten dentro de ella, evidenciando sus percepciones y

perspectivas de la misma; con estos datos se pueden generar recomendaciones o tomar decisiones que eventualmente mejoren las relaciones entre los miembros de la empresa.

Además de las razones mencionadas, la investigación fue factible porque se contó con la aprobación y apoyo de la organización y sus autoridades, estando dispuestas a colaborar con el desarrollo del estudio, igualmente la facilidad económica y recurso humano estuvo debidamente solventado.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Investigar la incidencia entre las relaciones interpersonales en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Conocer cómo se desarrollan actualmente las relaciones interpersonales en la empresa Holviplas S.A.
- Diagnosticar el nivel de clima laboral que existe en la empresa Holviplas S.A.
- Desarrollar un artículo académico que en función de los principales hallazgos de la investigación establezca conclusiones y recomendaciones que fomenten el clima laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes Investigativos**

El estudio sobre “El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general” propuesto por Yáñez, Arenas & Ripoll (2010 p. 194), en la Universidad San Martín de Porras, Lima, Perú, concluye que, la satisfacción laboral o el estado emocional positivo que nace de la experiencia organizacional del trabajador, tiene muchas causas o factores, uno de ellos son las relaciones interpersonales con altos mandos y con los pares. A su vez, un componente fundamental de dichas relaciones es la confianza, que actúa como evaluador de atributos personales sobre en quien se va confiar.

Por otro lado, en la Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba, (Segredo, 2013 p. 386), en su investigación sobre el “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización” menciona que, el clima organizacional se encarga del estudio del comportamiento humano, por ello se transforma en una necesidad estudiarlo, comprenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización. Los estudios de clima organizacional contribuyen a la obtención de información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de los colaboradores que componen la organización con un enfoque sistémico.

Manosalvas, Manosalvas, Quintero, (2015 p. 6), en su artículo “El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación” ejecutado en la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito, Quito, Ecuador, demostró que, existe una correlación estadística significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral; es decir, que si el nivel percibido del clima laboral es alto, la actitud sobre la satisfacción también mostrará iguales proporciones. Este resultado coincide con conclusiones similares obtenidas en otros estudios donde se han analizado la relación entre los mismos factores.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

No es suficiente definir las relaciones interpersonales como un constructo multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tipos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros, por las mismas



razones la investigación se fundamentó en el paradigma crítico – propositivo, crítico porque identificó cual es la percepción que tienen los colaboradores respecto a la gestión actual de las relaciones interpersonales y el clima laboral, por otro lado, es propositivo porque a través de esas impresiones se identificaron estrategias que promuevan un mejoramiento de las relaciones de los colaboradores de la organización.

La investigación en todo su proceso respetó la discreción hacia las opiniones divergentes de cada colaborador, promoviendo la ética, el respeto y la tolerancia hacia las mismas.

### **2.3. Fundamentación Legal**

La investigación se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador. Sección tercera. Formas de trabajo y su retribución. En los siguientes artículos:

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

**Art. 331.-** El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo.

Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades. Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo

Además, se basó en el Código de Trabajo, en su Capítulo IV. De las obligaciones del empleador y del trabajador, en los siguientes artículos:

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

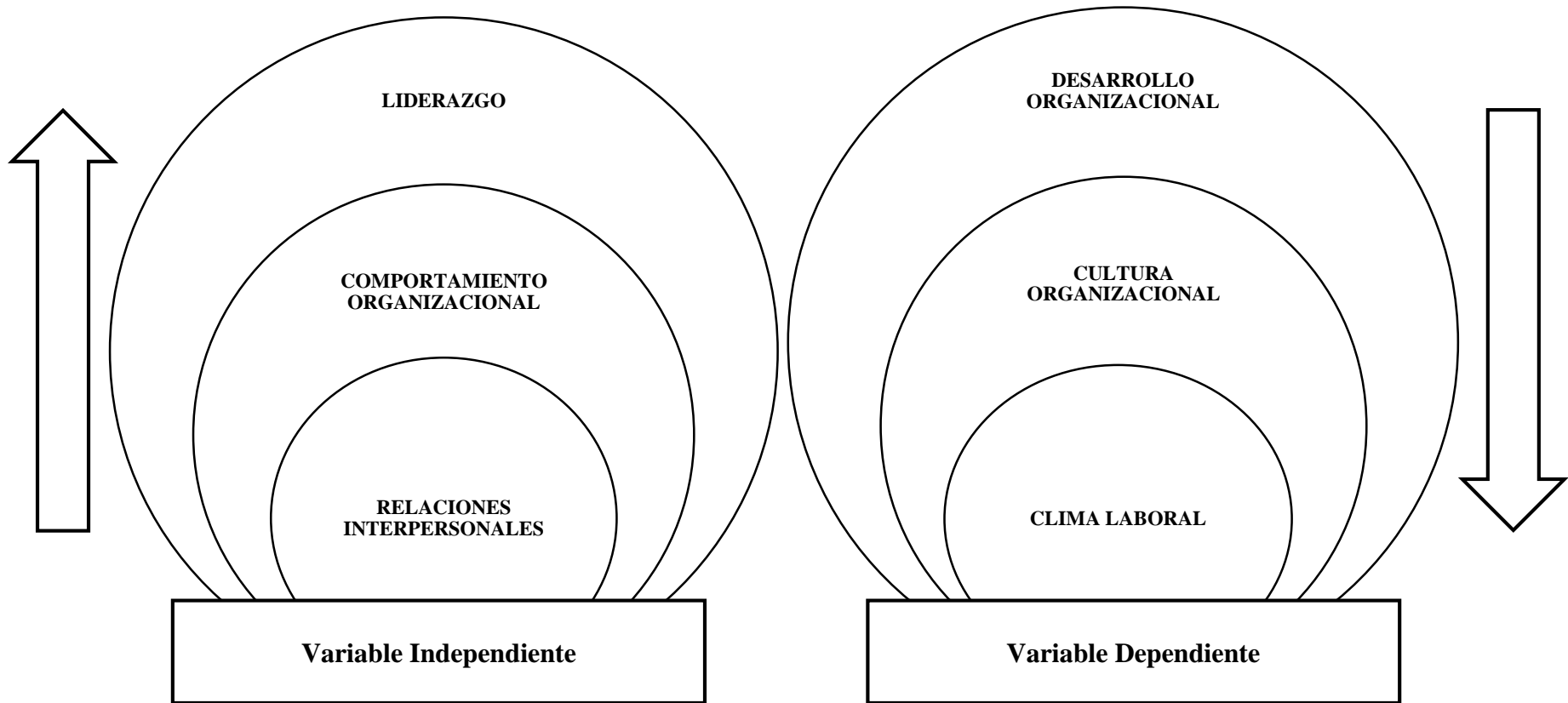
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

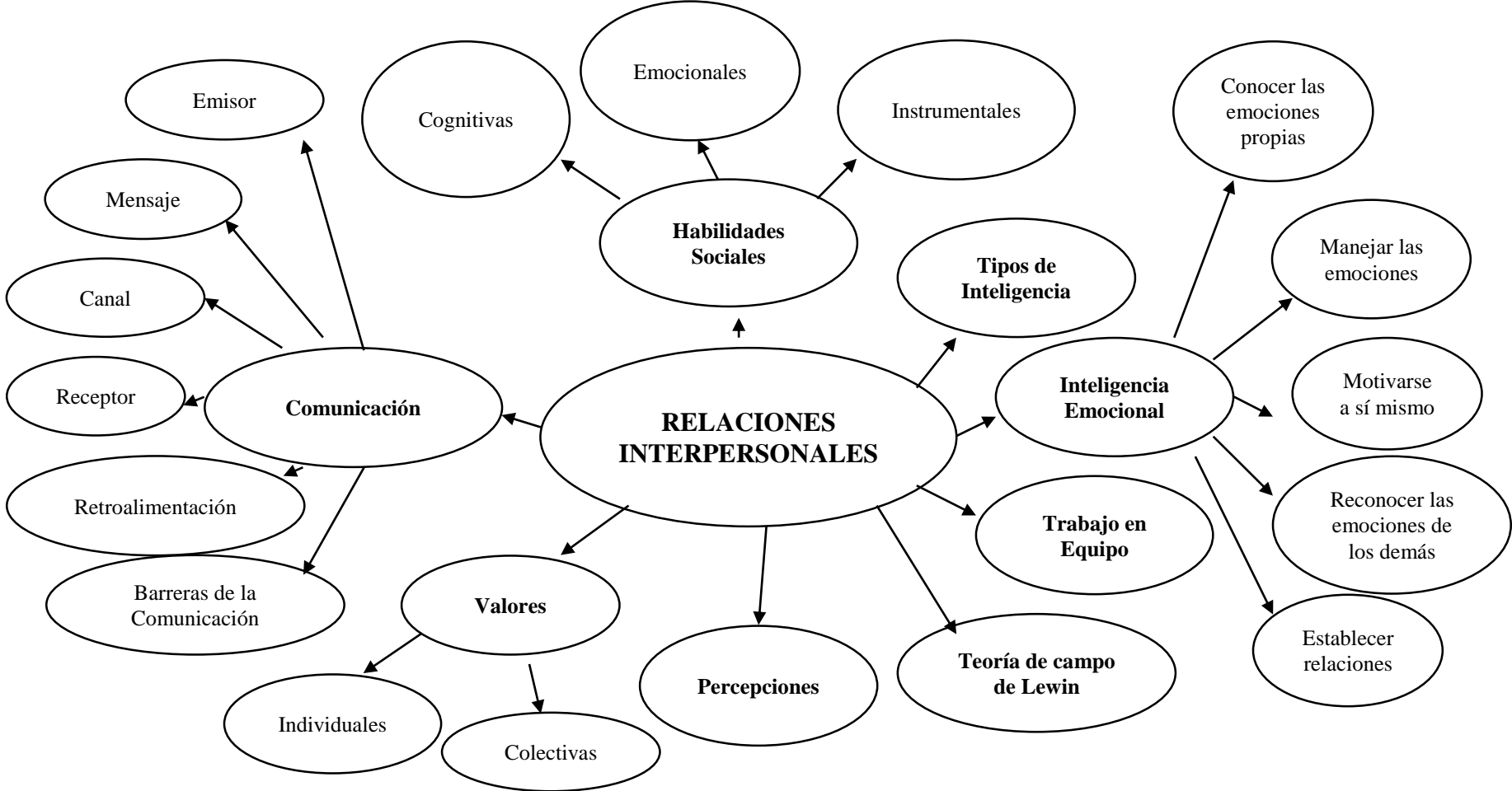
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
  - e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal
- Categorías fundamentales

Gráfico 2.1. Categorías fundamentales



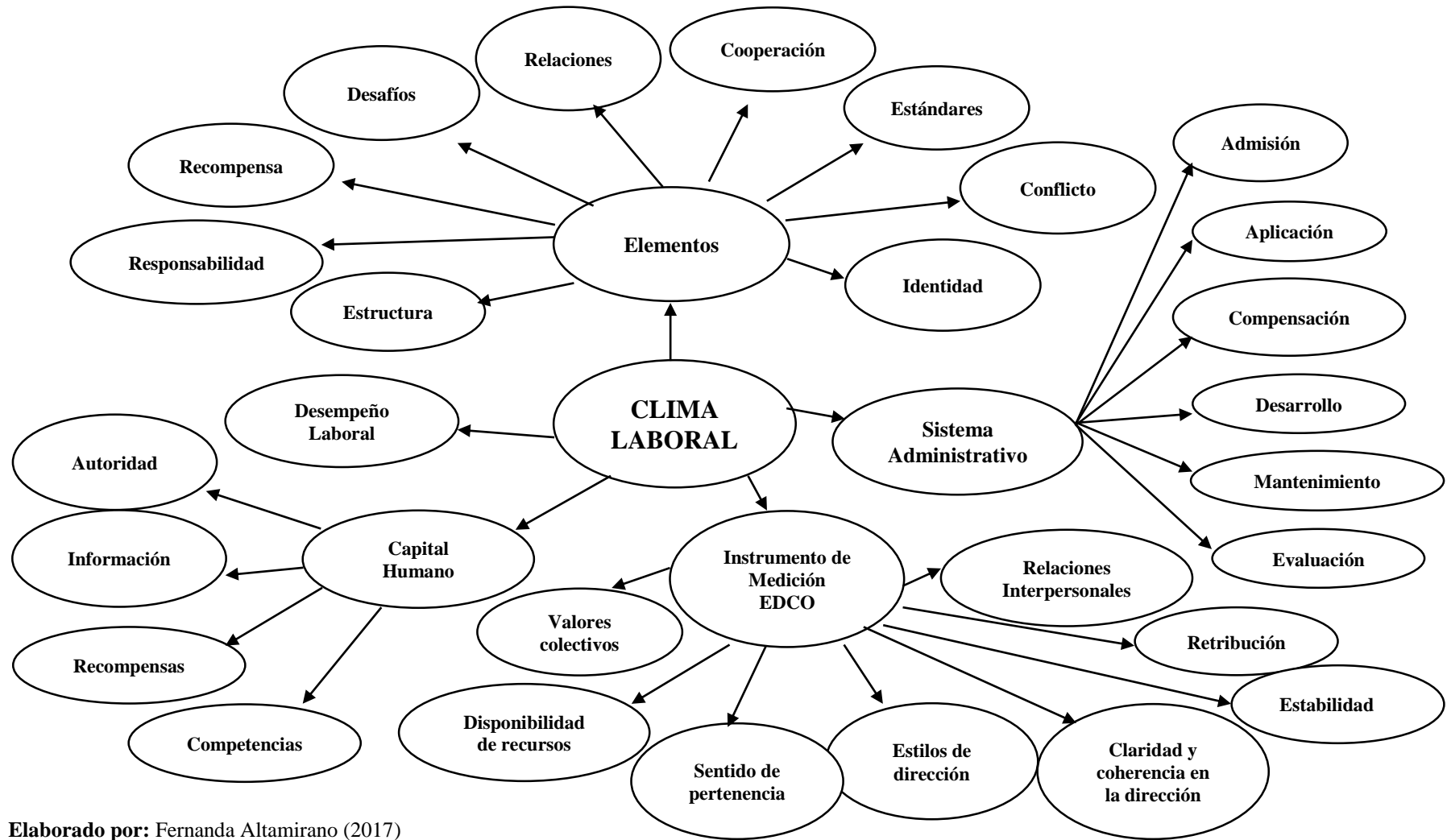
Elaborado por: Fernanda Altamirano (2017)

Gráfico 2.2. Constelación de Ideas: Variable Independiente



Elaborado por: Fernanda Altamirano (2017)

Gráfico 2.3. Constelación de ideas: Variable Dependiente.



Elaborado por: Fernanda Altamirano (2017)

## **2.4. Marco Conceptual**

### **Variable independiente**

#### **Relaciones Interpersonales**

El hombre es un ser social por naturaleza, para compensar o satisfacer sus necesidades, se relaciona con otros, y a la vez tiene la oportunidad de satisfacer las necesidades de estos individuos. Las competencias que tenemos para desenvolvernos y darnos a conocer con otras personas dentro de la sociedad, se conocen como relaciones interpersonales, y deben ser perfeccionadas de manera que aporten y faciliten nuestra convivencia con los seres humanos que forman parte de nuestro entorno laboral y familiar, por supuesto que, dependerá del tipo de relación que poseamos con ellos, sea buena o mala, para que se nos haga fácil o difícil vivir en paz y en armonía, las buenas relaciones, se alcanzan a través de una comunicación efectiva combinado con el grado de madurez que adquiramos.

Parafraseando a Moyano A, (2014 p. 6), quien cita a Kurt Lewin (1936), el mismo que sostiene; las relaciones interpersonales son las capacidades que poseemos de desenvolvernos y darnos a conocer con otros individuos dentro de nuestra sociedad. El desarrollo de capacidades para formar relaciones interpersonales promueve el cambio organizacional, donde la conducta del hombre obedece a un conjunto de fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas que en interacción con un campo psicológico y un medio ambiente, promueve la modificación de comportamientos que pueden ser útiles para sobrellevar situaciones a las que se ven expuestos los seres humanos en su cotidianidad.

Lo anterior implica una serie de conductas y procesos dentro y fuera de la organización que permiten al individuo adaptarse a los cambios que se presentan, si vemos a la empresa como a un grupo que a la vez está formado por individualidades, que interactúan entre sí y que, dependiendo de esta relación pueden acelerar o retrasar el proceso de adaptación, se concluye que, las relaciones interpersonales dentro de cada organización son un elemento muy importante para el excelente funcionamiento de la misma.

Por otro lado, Del ángel, Aparicio, y Martínez, (2012 p. 499), citan a Bisquerra (2003), quien define a las relaciones interpersonales como “una interacción recíproca entre dos o más personas”, siendo de vital importancia y fundamental en el entorno individual y como parte de una organización que trabaja con personas que interactúa constantemente, dado que, constituyen un proceso complicado a causa de la condición del ser humano y la heterogeneidad de los grupos, siendo necesario valorar los elementos que afectan y participan en su desarrollo.

En el mismo orden de ideas, “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, considerando que, un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y en su bienestar emocional.” (Contreras, Díaz y Hernández 2012 p. 46, citan a Fernández 2003). Siendo por ende, indispensable establecer relaciones interpersonales sanas para el logro de los objetivos organizacionales, optimizando tiempo y recursos, efecto que se alcanzará cuando exista entre los empleados la capacidad de establecer y mantener una interacción favorable y continua.

Para Alvarado y Bohórquez (2014). “Las relaciones interpersonales son una herramienta fundamental que genera armonía, hace que exista la integración de grupos, permiten que sus integrantes se enfoquen en los objetivos empresariales, interactuando con otras personas en el ámbito familiar, social, amistades, compañeros de trabajo” (p. 10).

El ser humano necesita asociación para poder vivir, compartir sus vivencias, costumbres, pensamientos, por lo tanto, necesita sentirse valorado, no solo por si mismo, sino también por los demás, es decir, el asociarse es la forma más efectiva de instaurar, mantener y optimizar las relaciones interpersonales.

En conclusión, se infiere la necesidad de tomar en cuenta que por naturaleza, todos tenemos la necesidad de interactuar, estableciendo relaciones interpersonales con otras personas, aunque no siempre lo hacemos de modo correcto, es de suma importancia, por tal motivo, el estudio de las relaciones interpersonales y su impacto en las empresas para el logro de sus objetivos.

En concreto, el buen funcionamiento de las organizaciones se construye a partir de habilidades sociales efectivas y sanas, lo que se determina en gran parte por el ambiente de trabajo.

### **Habilidades sociales**

La cuestión de las habilidades sociales, se halla presente en nuestra vida diaria, y aprender a desarrollarlas es esencial para conseguir relaciones exitosas y óptimas con los demás, para comprenderlas mejor, autores como, Muñoz, Crespí y Angrehs (2011), definen las habilidades sociales como:

“Un aspecto esencial en el progreso de todo ser humano, nos permiten interactuar y relacionarnos de manera exitosa con nuestros semejantes, además, gracias a ellas somos capaces de trabajar en equipo, escuchar activamente, empatizar con los demás, hablar asertivamente, dar feedback, ser líderes, solventar problemas y conflictos y de tomar decisiones adecuadas” (p. 1).

Las habilidades sociales también pueden ser aprendidas al igual que otras conductas, no obstante, el déficit de estas habilidades, tiene como resultado, una sucesión de comportamientos y conductas anómalas, que pueden desencadenar en agresiones, violencia o rasgos de inhibición en las personas.

Son múltiples los beneficios que se consiguen al poner en práctica estas habilidades, como; lograr nuestros objetivos personales y profesionales, saber expresarnos teniendo en cuenta las necesidades, intereses y sentimientos ajenos, alcanzar aquello que queremos, facilitar la comunicación con los demás, entre otros.

En definitiva, las relaciones interpersonales, son las habilidades sociales específicas necesarias para ejecutar competentemente una actividad de índole interpersonal.

El término habilidad se utiliza para mostrar un conjunto de comportamientos adquiridos a través del aprendizaje y no a una parte de la personalidad de los individuos. Para Peñafiel y Serrano (2010 p. 14), las habilidades se asocian en tres grandes grupos: sociales, emocionales e instrumentales, las mismas que forman un conjunto de comportamientos complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas.



Las habilidades sociales cognitivas “son todas aquellas en las que intervienen aspectos psicológicos”, en las habilidades sociales emocionales, “están implicadas la expresión y manifestación de diversas emociones”; por último, las habilidades sociales instrumentales, “se refieren aquellas que tienen una utilidad”.

El conjunto de habilidades sociales, emocionales e instrumentales, están cobrando especial relevancia en estos ámbitos por la importancia que representan, por ejemplo, las cognitivas, hacen referencia a la resolución de problemas, mediante el uso del pensamiento, mientras tanto, las habilidades emocionales, están vinculadas con el sentir, como expresar sentimientos, evaluar la intensidad de los mismos, controlarlos, etc., finalmente, se encuentran las instrumentales, que involucran el actuar, tales como; posturas, tonos de voz, gestos, contacto visual, etc.

A pesar de tener su propia clasificación Peñafiel y Serrano (2010 p. 15), citan la clasificación de habilidades sociales de Goldstein y otros.

Lo que para Peñafiel y Serrano son habilidades sociales, para Goldstein, en su clasificación las denomina “habilidades sociales básicas y avanzadas”, así mismo, las habilidades emocionales, tienen correspondencia con las “habilidades relacionadas con los sentimientos, habilidades alternativas a la agresión y habilidades para hacer frente al estrés”, por último, las habilidades instrumentales, se relacionan con las “habilidades de planificación”.

En el cuadro 2.1., se describe cuáles son los comportamientos que se identifican en cada una de estas habilidades.

**Cuadro 2.1.** Cuadro de la tipología de las habilidades sociales

<b>Habilidades sociales básicas</b>	<b>Habilidades sociales avanzadas</b>	<b>Habilidades relacionadas con los sentimientos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar</li> <li>• Iniciar una conversación</li> <li>• Mantener una conversación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir ayuda</li> <li>• Participar</li> <li>• Dar instrucciones</li> <li>• Seguir instrucciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los propios sentimientos</li> <li>• Expresar sentimientos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular una pregunta</li> <li>• Dar las gracias</li> <li>• Presentarse</li> <li>• Presentar a otras personas</li> <li>• Hacer un elogio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disculparse</li> <li>• Convencer a los demás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los sentimientos de los demás</li> <li>• Enfrentarse al enfado de otro</li> <li>• Expresar afecto</li> <li>• Resolver el miedo</li> <li>• Auto compensarse</li> </ul>
<p><b>Habilidades alternativas a la agresión</b></p>	<p><b>Habilidades para hacer frente al estrés</b></p>	<p><b>Habilidades de planificación</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir permiso</li> <li>• Compartir algo</li> <li>• Ayudar a los demás</li> <li>• Negociar</li> <li>• Empezar el autocontrol</li> <li>• Defender los propios derechos</li> <li>• Responder a las bromas</li> <li>• Evitar los problemas con los demás</li> <li>• No entrar en peleas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular una queja</li> <li>• Responder a una queja</li> <li>• Demostrar deportividad después de un juego</li> <li>• Resolver la vergüenza</li> <li>• Arreglárselas cuando te dejan de lado</li> <li>• Defender a un amigo</li> <li>• Responder a la persuasión</li> <li>• Responder al fracaso</li> <li>• Enfrentarse a los mensajes contradictorios</li> <li>• Responder a una acusación</li> <li>• Prepararse para una conversación difícil</li> <li>• Hacer frente a las presiones del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones realistas</li> <li>• Discernir sobre las causas de un problema</li> <li>• Establecer un objetivo</li> <li>• Determinar las propias habilidades</li> <li>• Recoger información</li> <li>• Resolver los problemas según su importancia</li> <li>• Tomar una decisión eficaz</li> <li>• Concentrarse en una tarea</li> </ul>

**Fuente:** Peñafiel & Serrano (2010 p. 15). *Habilidades Sociales*. Editorial Editex S.A., Madrid, España. citan a Goldstein y otros (1980)

**Recuperado Por:** Fernanda Altamirano (2017)

Las habilidades sociales citadas anteriormente, abarcan un amplio conjunto de componentes verbales y no verbales que comprenden una compleja serie de conductas. Las habilidades sociales además de poseer elementos verbales y no verbales, también dependen de procesos cognitivos, (sentimientos, pensamientos, autocríticas, etc.) para su correcta ejecución. Sin embargo, la habilidad social no es únicamente una suma de componentes verbales y no verbales ligados a procesos cognitivos, también es un proceso interactivo que combina estas características individuales en contextos ambientales cambiantes.

En conclusión, una persona que mantenga buenas habilidades sociales, según este modelo, debería tener algunos comportamientos característicos, por ejemplo, saber escuchar, saber dar instrucciones, saberse disculpar, entre otros. No obstante, la conducta de los individuos variará según factores internos (estado de ánimo, cogniciones, etc.), y factores externos (ambiente, situaciones, contextos, etc.).

## **Tipos de inteligencia**

Considerando lo expuesto por Peñafiel y Serrano, se considera que para que exista una correcta adaptación del individuo en el entorno, tiene que haber habilidades cognoscitivas, emocionales e instrumentales, sin embargo, para gestionar este tipo de habilidades es necesario que el individuo construya o fortalezca ciertos tipos de inteligencia.

Shannon A, (2013 p. 13), cita a Gardner H, (1993). quien ha reconocido en todo los seres humanos, ocho tipos de inteligencia: Musical, lingüística, lógica-matemática, corporal-kinestésica, espacial, naturalista, intrapersonal e interpersonal. Para efectos de esta investigación, se hará mención de las dos últimas inteligencias expuestas por Gardner; la intrapersonal y la interpersonal.

La inteligencia intrapersonal, hace referencia a la capacidad o habilidad de conocerse a uno mismo; explicar, discriminar y entender los propios sentimientos como un medio para dirigir acciones y lograr metas en la vida. Las personas que han desarrollado este tipo de inteligencia prefieren trabajar independientemente, establecer metas u objetivos y alcanzarlos, tienen un buen manejo de procesos de autoestima, automotivación, autoconfianza, etc. Además, tienen conciencia de sus fortalezas y debilidades, usualmente se enlaza con la inteligencia lingüística, aunque en realidad utiliza todas las inteligencias según el proceso o la situación en la que se encuentren, por lo general es la inteligencia de maestros, psicólogos, etc.

Por otra parte, la inteligencia interpersonal comprende la capacidad de percibir las cosas importantes para otros individuos, teniendo presente sus intereses, intenciones, motivaciones, entre otros. Principalmente son personas a las que les gusta conversar, trabajar y realizar actividades con otros seres o aprender de ellos, también, ocupan su tiempo en ayudar a sus colegas o resolviendo problemas, pues se les considera mediadores de conflictos sociales, como por ejemplo; consejeros, terapéuticos, vendedores, etc.

Las personas se manejan en cuanto a esta clasificación de inteligencias, unas más desarrolladas que otras, pero todas con el mismo nivel de importancia, siguiendo la línea de pensamiento de Gardner, no existe una inteligencia general, sino la combinación de

inteligencias, que es lo que potencializa a los individuos a perfeccionar talentos, capacidades y habilidades mentales.

### **Inteligencia emocional**

La definición de inteligencia emocional, fue popularizada por el psicólogo estadounidense Daniel Goleman y se refiere a la capacidad de reconocer las emociones y sentimientos propios y ajenos. El individuo, por lo tanto, es inteligente o hábil para el manejo de los sentimientos.

Para Goleman D, (2012)

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. (p.19)

A lo largo de la historia se ha dado más importancia al desarrollo cognitivo (CI), lo que conocemos como coeficiente intelectual, atribuyéndose a la inteligencia destrezas como: el pensamiento abstracto, académico, teórico, entre otros.

Espejo B, (2014), menciona que, “El coeficiente intelectual funciona como una herramienta para medir la inteligencia, donde el resultado es expresado en números” (p. 10), dejando de lado aspectos relacionados con la inteligencia o desarrollo emocional, sin embargo, actualmente, gozar de un coeficiente intelectual elevado, no es garantía de éxito en la vida, no solo personal, sino también en la vida profesional, de ahí que sea necesario algo más que mera inteligencia, así, se dirige la atención a la capacidad de manejar las emociones y sentimientos, utilizando los conocimientos que éste hecho provoca, para gobernar nuestras acciones, no con esto se quiere decir que el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional son opuestas, al contrario, ambas se complementan.

La inteligencia emocional reside en una serie de actividades o acciones que sirven para valorar y expresar de una manera justa nuestras emociones y las de otras personas, se emplea la sensibilidad con el fin de motivarnos, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y tomar una actitud social y empática, que nos brindará mejores posibilidades de

desarrollo personal. Toda esa información sirve para guiar la conducta y el pensamiento de uno mismo.

Por otra parte, Bisquerra (2016 p. 8), cita a Salovey & Mayer (1990), quienes clasifican a la inteligencia emocional en cinco capacidades:

- Conocer las emociones propias
- Manejar las emociones
- Motivarse así mismo
- Reconocer las emociones de los demás
- Establecer relaciones

La primera capacidad, hace referencia a las palabras mencionadas por Sócrates “conócete a ti mismo”, es decir reconocer los sentimientos y emociones en el momento en que aparecen, caso contrario, estaríamos a merced de emociones incontroladas. Los individuos que tienen mayor certidumbre de sus emociones suelen encaminar mejor sus vidas, en vista de que tienen un conocimiento indudable de cuáles son sus sentimientos reales.

El siguiente aspecto trata sobre el manejo de las emociones, lo que involucra la habilidad de controlar los propios sentimientos, con el objetivo de que se expresen de manera apropiada, por ejemplo; la habilidad de aplacar expresiones de ira, irritabilidad o furia, a saber, tomando conciencia de las emociones personales, siendo éste campo fundamental en las relaciones interpersonales.

Motivarse a sí mismo, es otra de las capacidades de la inteligencia emocional, para comprenderlo es necesario destacar que “las emociones suponen procesamiento cognitivo y respuestas fisiológicas” (Rodríguez C. 2013 p. 348), En otros términos una emoción estimula hacia una acción. Por ello, motivación y emoción se hallan íntimamente relacionadas, al dirigir ambos elementos consecuentemente hacia el logro de objetivos, es fundamental prestar atención, auto motivarse y auto controlarse emocionalmente. Las personas que dominan estas habilidades son más efectivas y productivas en las actividades que desarrollan.

La cuarta capacidad es reconocer las emociones de los demás, que está vinculada con la empatía, dicho de otra manera “es saber ponerse en el lugar del otro” (De Vicente B, 2014). Las personas empáticas captan mejor las señales que revelan lo que los demás desean o necesitan. Comprender por qué los otros se sienten como se sienten, compone el fundamento primordial de la capacidad para constituir relaciones sociales exitosas y duraderas, lo que a su vez contribuye al progreso de la inteligencia emocional.

Por último, el establecer relaciones, tiene que ver con la competencia social que conlleva a la eficacia interpersonal. Algunas personas poseen una gran destreza en el ámbito de las emociones y al relacionarse con otros, ya sea en el ejercicio de su profesión o en su vida privada, sin embargo, existen otras que se distinguen por su impericia. Es decir que, las personas podemos aplicar la inteligencia emocional en unas circunstancias o situaciones mejor que en otras, pero no significa que no podamos seguir desarrollando habilidades que mejoren nuestra inteligencia emocional.

### **Trabajo en Equipo**

Si las personas necesitan habilidades sociales para poder gestar relaciones y asociarse adecuadamente, entonces necesitan saber desarrollar su inteligencia tanto intrapersonal como interpersonal, la intrapersonal les va a permitir ser seres auto controlados, en tanto que la interpersonal les va a permitir generar relaciones adecuadas de trabajo, como consecuencia, los grupos pasan a ser equipos, porque tienen comunicación, sinergia y objetivos en común, entonces el trabajo en equipo, se convierte en pilar fundamental para el buen desarrollo de la organización.

Para entender de mejor manera la definición de trabajo en equipo, es necesario resaltar las diferencias entre un equipo y un grupo, parafraseado de Acosta J. (2011 p. 21). Un grupo de personas puede ser, sencillamente, quienes tienen un interés momentáneo o pasajero común, como: esperar un autobús, ver una película o un partido deportivo, se reúnen en un mismo tiempo pero quizá sin conocerse y no tienen ninguna relación entre sí. Contrario a lo anterior, el equipo, tiene una visión y misión claras, además de un conjunto de metas, objetivos y propósitos comunes, con relación al trabajo o vida

personal, el equipo no solo facilita la realización de las tareas, también, nos brinda oportunidades de desarrollarnos como personas.

El hecho de reunir a un grupo de personas para que trabajen en una misma tarea o proyecto no implica que formen un equipo de trabajo, o que es lo mismo, trabajar en equipo, cuando no se consigue sinergia entre las personas, se perjudican, no solo la empresa, sino también, los individuos que laboran en ella. Por otro lado, cuando no existe este tipo de problemas, y las personas tienen intereses en común, es usual que los individuos se planteen alcanzar los objetivos específicos de la organización.

De manera semejante, para Acuña M. (2015 p. 2). “El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo coordinado en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta”.

Cabe resaltar que antes de formar un equipo de trabajo, es importante que el objetivo que los une, esté bien definido y aceptado por cada miembro, se han de fijar normas y procedimientos para evitar dificultades más adelante, además de contar con el compromiso de todos los integrantes del grupo, para efectuar las tareas, actividades y metas de la mejor manera, esto se logra con una debida autogestión, combinación de talentos o competencias, es decir que el equipo debe estar formado por personas que posean datos, información, conocimientos y experiencias diferentes pero complementarias. Resumiendo, trabajar en equipo, es colaborar y cooperar unos con otros, sin olvidar el beneficio colectivo que ello representa.

### **Teoría de Campo de Kurt Lewin**

Trabajar en equipo resulta un reto para los miembros de la organización, por múltiples razones, entre ellas está el hecho de que las personas actúan de acuerdo a factores como; la circunstancia y el entorno, así lo explica Torres A, (2016), en la teoría de campo de Lewin, la misma que plantea la idea de que la psicología no debe concentrar su estudio en la persona y el entorno por separado, como si fuesen dos partes a analizar

individualmente, sino el modo en que se afectan entre sí, lo interesante para Kurt Lewin, eran los cambios, las dinámicas, y no los factores estáticos de lo que ocurre en cada situación o momento.

Kurt Lewin pensaba que, tal como un campo de fuerzas, todas las partes se afectan entre sí; para entender el comportamiento humano, hay que tomar en cuenta todas las variables que están participando en las acciones de los individuos y los grupos, desde la temperatura hasta el espacio en el que se encuentran, incluyendo la manera de socializar entre ellos. Además, estos elementos o factores no pueden estudiarse aisladamente, sino que se debe centrarse en analizar sus interacciones para obtener una visión holística de todo lo que ocurre.

Chiavenato I, (2007), la teoría de campo de Lewin afirma que la conducta humana depende de dos elementos o factores fundamentales:

Primero; los individuos se comportan o actúan de acuerdo con una situación, que abarca hechos y eventos que forman su ambiente. Segundo; estos hechos tiene la características de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno interactúa con los demás, es decir que, influye o recibe la influencia de otros.

Este campo dinámico origina el *campo psicológico* personal, que es un esquema organizado de las percepciones de cada persona y que determina su manera de ver las cosas en su ambiente. A su vez, este campo psicológico no solo involucra a la persona, sino también al *ambiente psicológico*, en éste ambiente; los objetos, las situaciones y las personas pueden adquirir un valor; el valor será positivo cuando los objetos, las personas y las situaciones pueden satisfacer las necesidades del individuo y es negativo cuando amenazan con producir algún daño o perjuicio.

### **Percepciones**

Cuando existe una interacción entre dos o más personas, como el trabajar en equipo, intervienen aspectos como: la manera en que cada persona ve al otro, como se ve a sí misma, y como es realmente, esto se conoce como percepción, en donde, el cerebro no solo registra información y datos, adicionalmente interpreta las señales de los sentidos.



Para Vargas L, (2012).

“La percepción no es un proceso lineal de estímulo y respuesta sobre un sujeto, sino que, por el contrario, están de por medio una serie de procesos en constante interacción en donde el individuo y la sociedad tienen un papel activo en la conformación de percepciones particulares a cada grupo social “ (p. 48)

La percepción ha sido catalogada como un aspecto cognitivo, pues es el proceso de recibir, interpretar, y entender a través de las señales sensoriales que nacen en los sentidos, como está relacionado con el sistema psicológico de cada persona, hace que el resultado del estímulo sea diferente en cada individuo.

Parafraseando a Salazar, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro, y Villegas, (2015 p. 78), históricamente, la percepción se enfocaba en la psicología a modo de un mecanismo de recepción de estímulos, actualmente en la percepción se involucran; estados, disposiciones y fases del organismo. Percibir no es obtener estimulación; es formular hipótesis, seleccionar, procesar la información y decidir; aumentando, disminuyendo o eliminando aspectos o elementos de la estimulación. Como en todo procedimiento, la percepción se muestra afectada por la emoción, el aprendizaje, la motivación, y un sin número de características momentáneas o permanentes de los individuos.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que la percepción, no depende únicamente de la naturaleza y de las características del estímulo, sino que es afectada por los individuos en sí, el contexto, las expectativas, etc. El ser humano se halla en un mundo social y físico, en donde existe una formación y estructura socioeconómica que determina la clase de relación con otras personas y con el medio en el que se desenvuelve, lo que los lleva a adoptar modelos o patrones de recepción de información, interpretaciones, decisiones, etc. Así, la posición que ocupen los individuos en el medio económico y social, determina una serie de conductas y experiencias que influyen en la manera cómo percibe y actúa frente a su entorno.

## **Valores Morales**

Un valor es considerado un comportamiento, que permite que la persona sea diferenciada hacia lo positivo dentro de la sociedad, como se explicó anteriormente, depende mucho la manera en como es percibido por los individuos y el contexto al que se rigen. Los valores se pueden construir y perfeccionar través de la relación con los individuos que componen un equipo de trabajo, lo que a su vez genera un valor corporativo mediante una cultura organizacional bien definida.

Para Estrada O, (2014).

“Los valores son componentes estructurados de la conciencia moral que son evaluados ante la sociedad o un grupo de personas y que regulan la conducta y la proyección de un individuo, no solo guían la conducta humana, sino que son una forma de identificación del individuo con las personas que le rodean. Estos se encuentran relacionados con la vida de los hombres, sus necesidades, intereses, convicciones, proyecciones y motivaciones”. (p. 252)

Las personas no aprenden o asimilan los valores de forma robótica, pues se desarrollan en un proceso de valorización, o lo que es lo mismo, los individuos efectúan, por cuenta propia o con la ayuda de otras personas, ciertas operaciones sobre su conducta, pensamiento o forma de ser, consiguiendo así una transformación o cambio de sí mismos, con la finalidad de alcanzar cierto estado de felicidad, sabiduría, etc., en definitiva, los valores son abstracciones o pautas que orientan la conducta y el comportamiento humano hacia una transformación social y la realización o desarrollo de la persona. Los valores son fruto de la creación de la sociedad, pues, debido a la asociación de varios individuos, en lo que denominamos comunidad o sociedad, ha sido necesario establecer lineamientos o principios que orienten el comportamiento o la conducta de los miembros.

En la misma línea de pensamiento, los valores dentro del contexto empresarial, “son los cimientos de cualquier cultura organizacional, porque proporcionan un sentido de dirección común y pautas para el comportamiento diario” (Gilli J, 2011 p. 60). Así como los valores se pueden construir a través de la modulación o la abstracción del comportamiento y en el momento en que los individuos tienen comportamientos regulares, se puede generar un sistema de valores, este sistema involucra procesos que regulan las acciones humanas, por ejemplo, al momento de tomar decisiones, primero se

elegirá la apropiada, tomando en cuenta, la implicación de consecuencias, recursos, etc., y luego se actuará de acuerdo a esa elección.

A su vez, los valores pueden clasificarse en: individuales y colectivos, parafraseando a Garrigue O, (2009 p. 33), los valores individuales son percepciones que tienen las personas sobre las cualidades, características o elementos de un objeto, circunstancia o situación, combinando aspectos afectivos y cognitivos, mientras que, los valores colectivos, se generan por la interacción de seres, portadores de valores individuales.

Los valores, ya sean individuales o colectivos, aluden al concepto que comparten gran parte de culturas, respecto a lo que se piensa que es correcto. Aunque las conductas y costumbres varían con la historia, se considera que los valores deben preservarse inalterables. El listado de valores individuales y grupales es abundante, sin embargo, hay algunos que suelen ser nombrados sin discusión como: el respeto, la gratitud, la generosidad, la lealtad, la humildad, etc., todos y cada uno de ellos valiosos al momento de asociarnos con otras personas, sean estas, familia, compañeros de trabajo, amigos, pareja, etc.

## **Comunicación**

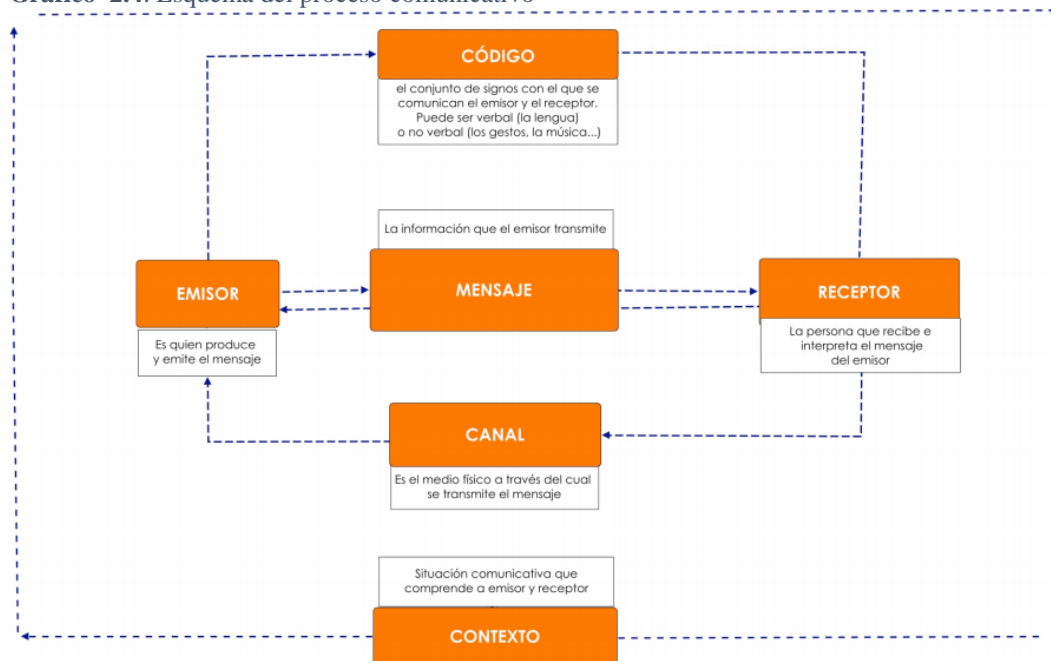
Vivimos en una sociedad en donde los valores humanos actúan como orientadores y guías de comportamiento, sin embargo, de nada servirían, si a pesar de poseerlos, no sabemos expresarlos, en vista de que el hombre se une en grupos a fin de defender, generar, producir o crear ideas, llevar a cabo planes, proyectos, etc., en los que necesita de otros individuos para desarrollarse, la comunicación se vuelve indispensable e importante, puesto que es la base de toda interacción social.

Para Wolgeschaffen G, (2012). La comunicación es "un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, tanto las personas como los animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto." (p. 2). Por tanto, la comunicación es una vía de unión o conexión que tienen las personas para intercambiar o transmitir mensajes, sucede cada vez que nos relacionamos con nuestros amigos, familiares, compañeros de

trabajo, clientes, socios, etc., estableciendo una conexión con ellos, con la finalidad de, recibir o transferir ideas, datos o información.

Análogamente, Wolgeschaffen G, (2012 p. 4), cita a Chiavenato (2005), para quien, la comunicación es “el intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. Desde este concepto podemos inferir la importancia de la comunicación para la generación de equipos de trabajo, en donde, se generen valores colectivos vinculando emociones que le permitan a la persona sentirse bien consigo misma y con los demás, produciendo una sinergia que logre los objetivos comunes. Para que la comunicación se gestione adecuadamente Hernández J y Martín B, (2012 p. 2) presentan en el gráfico 2.4., un esquema del proceso comunicativo, en donde, se hace mención a los componentes de la comunicación.

**Gráfico 2.4.** Esquema del proceso comunicativo



**Fuente:** Hernández J y Martín B, (2012 p. 2)

**Recuperado por:** Fernanda Altamirano (2017)

La comunicación se encuentra directamente enlazada con las relaciones interpersonales dentro de la empresa, es indiscutible como parte de su éxito, los directivos se han dado cuenta que el logro de objetivos y el buen funcionamiento de la organización, no se debe únicamente al servicio o al producto, sino también a la estructura de las redes de la comunicación. Aunque el emisor y receptor hagan todo lo posible para que la comunicación sea eficiente, se presentan interferencias que limiten la comprensión del

mensaje, ya sean condiciones ambientales o humanas que escapan a nuestro control, impedirán el 100% de efectividad en la comunicación, a estos se las conoce como barreras. Para Prado, C. (2014 p. 5), las barreras se clasifican en: personales, físicas y semánticas. El cuadro 2.2., sobre la clasificación de las barreras de la comunicación, se detallan aspectos concernientes a cada barrera.

**Cuadro 2.2.** Barreras de la Comunicación

<b>BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN</b>			
	<b>Barreras Personales o Psicológicas</b>	<b>Barreras Físicas</b>	<b>Barreras Semánticas</b>
<b>Características</b>	-Parten de características individuales, percepciones, valores, emociones, malos hábitos. - Vemos y oímos lo que nos conviene, pues estamos sintonizados con nuestros valores, emociones, creencias, etc.	- Circunstancias del medio ambiente que impiden una comunicación efectiva.	-Significado e interpretación de las palabras
<b>Ejemplos</b>	Esteriotipos Generalidades	Ruidos, interferencias telefónicas, distancia, etc.	Dos personas que no habla el mismo idioma

**Fuente:** Prado, C. (2014 p. 5)

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

La comunicación es esencial y necesaria para el ser humano, y aunque es parte habitual de nuestras vidas, la verdad es que nos cuesta trabajo, comunicarnos bien, aún cuando se cuenta con adelantos tecnológicos en tema de comunicación, los individuos están cada vez más aislados y encuentran problemas para entrar en contacto con sus semejantes.

### **Comportamiento Organizacional**

Cualquier tipo o tamaño de organización, está compuesta por personas, he ahí el común denominador de todas ellas. En el lugar en que se desempeñan, siempre existirán problemas derivados por las conductas de los individuos, o en su manera de comunicarse por ello, el estudio y comprensión del comportamiento organizacional, ayuda a conocer la mejor manera de abordar dichos comportamientos y problemas.

Debido a que los seres humanos son complicados o complejos, cambian de comportamientos y conductas, de acuerdo a las circunstancias distintas que se presentan, por la misma razón, no son iguales, sin embargo, no significa que se no se puedan dar explicaciones precisas y razonables sobre el comportamiento organizacional.

García, Castro, Paolacci, y Martínez, (2016), citan a Amorós (2007). Para quien, el comportamiento organizacional se puede definir como:

El campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. (p. 7)

La importancia del estudio del comportamiento organizacional radica en que las organizaciones o instituciones son sistemas sociales, las mismos que combinan, personas, tecnología, ciencia, etc., y como resultado se obtienen conductas y comportamientos impredecibles, razón por la cual, no existen fórmulas prácticas y simples para trabajar con el capital humano, tampoco, soluciones ideales para resolver los problemas empresariales. Lo que se puede hacer es, aumentar el nivel de comprensión y satisfacción, para elevar la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización, si el recurso humano es visto como factor elemental en el éxito de la empresa, se puede trabajar eficientemente con ellos.

Habría que decir también, que el manejo de las potencialidades y capacidades que tiene cada persona, son manipuladas por el líder, por decirlo de algún modo, a fin de que la organización funcione de manera adecuada y los integrantes de ésta se sientan más motivados y satisfechos, a causa de canalizar la conducta, las energías y esfuerzo del trabajador. En definitiva, se aprecia que los colaboradores de una organización, desempeñan un papel determinante, siempre y cuando se encuentren guiados por un buen líder, el mismo que haya logrado identificarse con el manejo efectivo del personal.

## **Liderazgo**

Un adecuado nivel de relaciones interpersonales va a depender de que exista una comunicación eficiente, que gestione adecuadamente valores corporativos y que lleve a los individuos a identificarse con estos valores, además, lo anterior debe estar fundamentado en habilidades sociales que desarrollen competencias ligadas a la inteligencia emocional, para luego, estudiar esas relaciones interpersonales desde el punto de vista del comportamiento organizacional enfocándose en identificar como las personas

trabajan dentro de grupos y como los grupos se transforman en equipos de trabajo, con el fin de dinamizar las empresas, sin embargo, no puede haber esa dinámica sino existe un adecuado liderazgo.

Para Pomalaza, Mejía, Vásquez, y Machaca, (2015). “El liderazgo es la dirección ejercida por el líder, influenciando a los seguidores. El líder es atribuido mediante cualidades a través de rasgos, habilidades y conocimientos”. (p. 1).

En un mundo tan cambiante, donde los medios de comunicación, la mercadotecnia y la globalización, marcan a la sociedad, desarrollar liderazgo no es tarea fácil, requiere, una constante repetición de buenas prácticas hasta convertirlas en hábitos, además de una delegación de autoridad o reconocimiento como líder.

Además, para Flores, Tapia y Salazar (2011 p. 6). El liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” Sin embargo esta influencia o dominio se da, cuando el líder posee la capacidad de motivar a sus seguidores.

Lamentablemente, uno de los problemas de la sociedad, es la falta o la mala dirección y liderazgo del talento humano, es ahí donde surge la necesidad de contar con personas capacitadas, que potencialicen y faciliten procesos de cambio y desarrollo social, destacando la diferencia entre dirigir y liderar grupos de personas. Aunque el liderazgo no está muy lejos de la dirección, ya que comparten responsabilidades y habilidades, la principal diferencia entre ellos es que, mientras la dirección o el dirigir vela por los recursos materiales y humanos, el liderazgo está orientado a motivar y proteger el factor humano.

A falta de liderazgo, las organizaciones únicamente serían una confusión de máquinas y personas, es ahí, donde entra en juego el papel del líder, aquel que es considerado como guía, se distingue de los demás porque busca entusiasmar a la gente a trabajar y conseguir las metas y objetivos comunes, son personas cuyas acciones afectan a otras, por ello también se los denomina agentes de cambio, en concordancia con lo anterior, de nada

serviría que la empresa u organización tenga una adecuada planeación, procedimientos y control, si no puede sobrevivir a la ausencia de un buen líder.

Para que exista un balance de estabilidad en las organizaciones es indudable la existencia de una buena dirección, lo que incluye saber ser líder y saber liderar a otros, en otras palabras, influir sobre las personas para que trabajen motivados y con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes, sería un error tratar de dirigir y guiar a un grupo de personas, empleados o colaboradores con un solo estilo de liderazgo, lo ideal es la combinación de cada uno, según las circunstancias que se presenten.

El hombre es un ser gregario y tienen la necesidad de relacionarse con otras personas, pues es una de las necesidades más básicas del hombre y por lo tanto, vivir en grupo y relacionarse con los semejantes no solo es ventajoso, sino que es necesario. Aunque cada persona percibe e interpreta las cosas de modo diferente, se busca que los equipos sean eficientes y eficaces, es decir, que alcancen sus metas, logren ideas innovadoras y se adapten al cambio; los miembros de la organización deben estar altamente comprometidos, con las metas de la empresa y con el equipo de trabajo; dando como resultado el reconocimiento y recompensa por sus labores.

Si los miembros de la organización conforman equipos de trabajo, sus relaciones interpersonales mejorarán notablemente; se desarrollará confianza mutua entre sus miembros y directivos; además se conseguirá una mejor comunicación con otros grupos, y se concientizará que el trabajar unidos trae más beneficios que trabajar aisladamente; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso con la organización.

Por lo tanto, las quejas y los temores se minimizan, el personal entenderá la dirección de su líder y él a su vez comprenderá más a sus empleados; en conjunto determinarán o harán que la organización se desarrolle con éxito y sea muy difícil que fracase y desaparezca.

### **Variable Dependiente**

#### **Desarrollo Organizacional**

Anteriormente las organizaciones eran simples y no necesitaban competitividad porque el mercado no era complejo, hoy las organizaciones son complejas y el mercado es global



y competitivo, por lo tanto, las organizaciones necesitan adaptarse constantemente a su entorno con el fin de sobrevivir, es decir, el objetivo a largo plazo de las organizaciones es la supervivencia, que es consecuencia de una correcta adaptación al entorno y el desarrollo organizacional, en este sentido las organizaciones necesitan gestionar el cambio de manera planificada para que puedan adaptarse correctamente a los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos del ambiente.

Parafraseando a Cristiani, M, (2012 p. 23), quien cita a Richard Beckhard (1970). El desarrollo organizacional es un trabajo planificado y ordenado de las organizaciones, empezando desde la alta gerencia, hacia los cargos más bajos, con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia en los subordinados y la consecución de los objetivos organizacionales.

Podría decirse también que el desarrollo organizacional es una estrategia de cambio cultural que busca cambiar; valores, creencias, actitudes y estructura organizacional, de tal modo que pueda adaptarse a nuevos mercados, tecnología, retos, etc., de ahí que se le denomine como, respuesta al cambio.

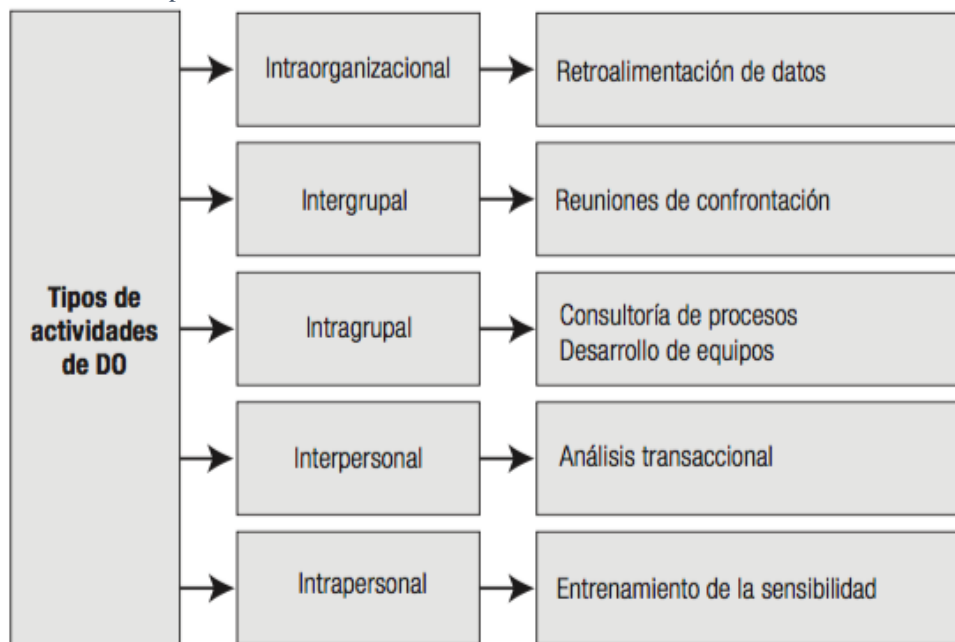
Sánchez G, (2009), cita a Porras y Robertson, (1992), quienes resaltan la importancia del desarrollo organizacional (DO), afirman que es un:

Conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño organizacional, mediante la alteración de las conductas de los miembros en el puesto de trabajo.( p. 247)

El desarrollo organizacional sistematiza, es decir clasifica u ordena bajo ciertas reglas o parámetros; habilidades, competencias y destrezas, ayudando a que las empresas estructuren o desarrollen herramientas cognitivas que permitan la integración y solidificación de multidisciplinarios equipos de trabajo, comprometidos con la excelencia corporativa, la calidad de vida y el uso adecuado de la tecnología, sometidos a una cultura organizacional adecuada y oportuna, basada en la adquisición de responsabilidades social, compromisos y valores.

El desarrollo organizacional representa una aplicación de técnicas conductuales con la finalidad de mejorar la eficacia y salud organizacional, mediante la habilidad para enfrentar cambios del ambiente, aumentar la capacidad para solucionar problemas y mejorar las relaciones internas, para ello, según Chiaventato I, (2007 p. 426), intervienen las siguientes categorías;

**Gráfico 2.5.** Tipos de actividades del DO



**Fuente:** Chiaventato I, (2007 p. 426). Administración de recursos humanos. Octava edición. Mc Graw Hill. México.

**Recuperado por:** Fernanda Altamirano (2017)

No se puede generar un desarrollo organizacional adecuado, si no se parte desde la sensibilización de las personas a través de una comunicación que genere relaciones interpersonales fortalecidas con habilidades sociales que se fundamenten en valores y en una cultura organizacional bien definida.

### **Cultura Organizacional**

En concordancia con lo dicho anteriormente, la cultura de la empresa, forma parte del desarrollo organizacional y se caracteriza por su composición, a saber; hábitos, conductas, tecnologías, cargos y funciones, rutinas, valores, redes de comunicación, creencias, etc. Lejos de ser un componente frágil dentro de la organización, la cultura

forma uno de los elementos más difíciles de cambiar o modificar, puesto que se refuerza en las ideologías y valores de los miembros de la organización.

Gómez, Giraldo y Hernández (2015), citan a Ouchi, (1981), para quien la cultura organizacional “es el conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias subyacentes, de la organización y de los empleados” (p. 120). Se entiende como cultura organizacional, al grupo de percepciones y creencias que tienen los colaboradores sobre la empresa; y que determina el tipo de relaciones que se manejan en ella. Por lo tanto, si los trabajadores miran a su empresa como un lugar en donde se desarrollan como seres humanos y además reciben recompensas por su labor, el desempeño mejorará y el clima organizacional será agradable para todos los integrantes de la empresa.

Montoya A, (2014), cita a Arriola, Salas & Bernabe (2011), quien a su vez cita a Schein (2004). El mismo que sostiene que;

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir, en relación a esos problemas. (p. 7)

Entendemos entonces, que la cultura organizacional se transforma en una ventaja competitiva para las organizaciones, porque en el presente y en un futuro, la competencia no solo existe y existirá entre empresas, sino también entre profesionales, de ahí, la importancia que las organizaciones busquen el crecimiento y desarrollo del capital humano, viéndolo como uno de sus pilares fundamentales dentro de la cultura organizacional, de tal forma que se asegure la lealtad y el compromiso de sus colaboradores.

Para lograr ese objetivo es necesario que las organizaciones empiecen a fortalecer o consolidar los procesos empresariales, siempre y cuando estén basados en una cultura bien definida y sobre todo pensando en el bienestar de los empleados. Un trabajador

comprometido con la compañía, es un miembro que se desempeña mejor de lo que se espera, desencadenando un cumplimiento eficiente de las metas y objetivos empresariales.

Álvarez (2015) cita a Schein (1988), quien reconoce que la cultura tiene tres niveles; artefactos y conductas, creencia y valores, y el mundo subyacente, estos tres niveles no son independientes o estáticos, se relacionan entre sí y conforman creencias básicas de la cultura organizacional, así lo muestra el gráfico 2.6., del modelo de Schein de la cultura organizacional.

**Gráfico 2.6.** Modelo de la Cultura Organizacional según Schein



**Fuente:** Álvarez (2015 p. 19)

**Recuperado por:** Fernanda Altamirano (2017)

Para finalizar, las organizaciones deben comprender que el sistema o la sociedad en la que se desenvuelven cambia constantemente y deben adaptarse al mismo, conforme ocurren los cambios, pero la importancia que se debe dar al recurso humano, nunca cambia, al contrario es aún más imperativo prestar atención a este recurso tan valioso.

## **Variable dependiente**

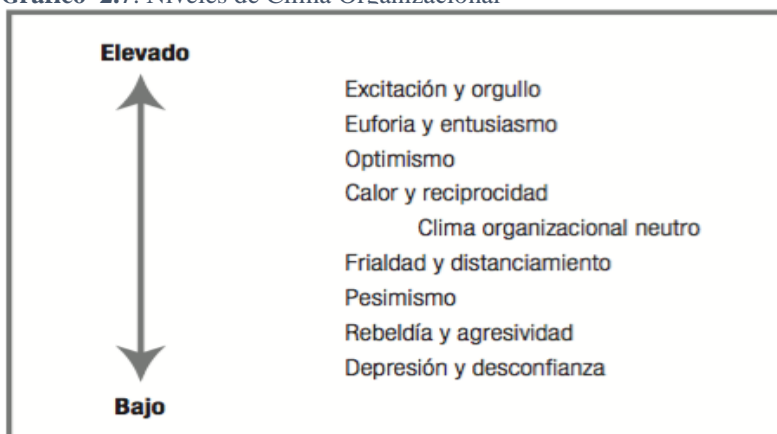
### **Clima Laboral**

Muchas personas confunden los términos de cultura y clima organizacional y creen que sus definiciones son iguales o similares, pero no es así, cuando se habla de clima organizacional se hace alusión a las percepciones de los trabajadores en su lugar de

trabajo, por ejemplo como ven; las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes, la toma de decisiones, la comunicación informal, entre otros, es decir es la atmósfera de la compañía o por decirlo de algún modo es lo que se “respira en la empresa”.

Para Chiavenato I, (2007 p. 87), el clima organizacional representa la influencia del ambiente sobre la motivación de los individuos, de modo que, se pueda describir como la propiedad o cualidad del ambiente laboral que experimentan o perciben las personas y que influyen en su comportamiento o conducta. El clima es favorable y alto en situaciones que aportan satisfacción a las necesidades personales y aumentan la moral y es desfavorable o bajo, en las situaciones que fallan o frustran estas necesidades. Así lo muestra el gráfico 2.7., sobre los niveles de clima organizacional.

**Gráfico 2.7.** Niveles de Clima Organizacional



**Fuente:** Chiavenato I, (2007 p. 87) Administración de recursos humanos. Octava edición. Mc Graw Hill. México.

**Recuperado por:** Fernanda Altamirano (2017)

En el fondo, el clima laboral influye sobre el estado motivacional del personal y, a su vez, recibe influencia de este; es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el clima organizacional y la motivación de las personas. El clima organizacional es un tema que cobra gran importancia actualmente, en casi todas las empresas, instituciones, etc., puesto que buscan un mejoramiento continuo del ambiente de trabajo y así alcanzar el aumento de la productividad, sin dejar de lado el recurso humano.

Parafraseando a Falconí J, (2016), las empresas ecuatorianas se encuentran perjudicadas por una crisis económica, social y política; principalmente económica, ya que el país no genera fuentes de trabajo, siendo necesario el desarrollo de nuevas técnicas de mercado, servicio, distribución, producción y atención al cliente, lo que principalmente amerita una buena calidad de talento humano, desde este punto de vista, el capital humano se convierte

en un elemento clave de sobrevivencia; y la satisfacción del personal en un aspecto importante en el proceso administrativo.

Para Arias W, y Arias G, (2014 p. 185), “El clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización. De ahí que Likert plantea su modelo teórico según el cual el comportamiento de los trabajadores es causado por las características administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades.”

No obstante, estas percepciones dependen en gran parte de las interacciones, actividades y una serie de experiencias que cada integrante tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional, evidencie la relación entre características organizacionales y personales. Es decir, las estructuras y factores del sistema organizacional provocan un determinado clima en función a las percepciones de los miembros; siendo el clima resultante, un incitador de determinados comportamientos en los individuos.

“El Clima Laboral es un indicador fundamental de la vida empresarial condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, condiciones ergonómicas, actitudes de las personas, estilos de dirección, salarios, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la función que realiza”. (Jaume F. 2012 p. 275).

Es importante resaltar que el Clima Organizacional o Laboral se refiere a las características o elementos del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan dentro de este. Tiene consecuencias en el desempeño laboral, ya que es una variable interviniente entre el comportamiento individual y los factores del sistema organizacional.

Quintero, Africano y Faría (2008), afirman que “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, estilos de liderazgo de dirección, entre otros.” (p. 35).

Estos elementos en cierta manera representan la personalidad de una empresa e influye en la conducta de los colaboradores de la misma, sin embargo, no es el hecho de que existan dichos elementos, sino, cómo son percibidos por los trabajadores, estas percepciones dependen de actividades, interacciones y experiencias de cada miembro de la organización.

Además, Bordas M, (2016) considera que,

Es fundamental para las compañías y organizaciones el que sus líderes sean diestros en el trato con las personas y en la generación de un contexto y clima laboral adecuados, sino quieren arriesgar su productividad, competitividad y reputación en el mercado. Es algo tan relevante y tan sensato como pedirle a los ciudadanos que obtengan el carnet de conducir para poder circular en las calles de la ciudad.( p. 2)

Las categorías de desarrollo y dirección del personal son los componentes más importantes que posibilitan el logro de metas y objetivos empresariales, dentro de estas categorías actúan procesos como: remuneración, motivación, satisfacción, condiciones de trabajo, capacitación, entre otros; si se considera que el ser humano es parte vital del desarrollo organizacional, se puede concluir que, un empleado que se sienta motivado y satisfecho, alcanza un desempeño superior para la realización de su trabajo.

El gráfico 2.8., muestra la tipología de empleados en función de su nivel de satisfacción y compromiso según lo propuesto por Bordas M, (2016 p. 15)

**Gráfico 2.8.** Tipología de empleados en función de su nivel de satisfacción y compromiso.

**Fuente:** Bordas M, (2016 p. 15)

**Recuperado por:** Fernanda Altamirano (2017)

Lo que quiere decir que, si los trabajadores se sienten altamente satisfechos y altamente comprometidos están, por así decirlo, fidelizados; si se encuentran poco satisfechos pero altamente comprometidos, se sentirán acomodados u ocuparán su cargo por obligación; si están altamente satisfechos pero no están comprometidos, se los considera nómadas; y por último, cuando los miembros de la organización, no se encuentran ni satisfechos ni comprometidos, estarán en un situación de crisis. Por ejemplo un nómada, es alguien que a pesar de estar bien remunerado, en el momento que encuentra una mejor opción abandona la organización; por otro lado, los miembros acomodados, pueden estar comprometidos por cuestiones familiares, sociales, entre otros, aunque no encuentren satisfacción en su trabajo.

Parafraseando a Puche, P. (2015 p. 3), quien cita a Litwin y Stringer (1978), quienes indican que el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa y entre las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo. Se refleja su impacto en aspectos o dimensiones como; relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos. Convirtiendo al clima laboral en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en las empresas contemporáneas.

### **Elementos o Factores del Clima Laboral**

Un ambiente laboral agradable, que provoque el compromiso con las tareas y el sentido de pertenencia en los colaboradores, siempre será una ventaja competitiva para las organizaciones, puesto que la productividad, la calidad y el desempeño laboral, tienen estrecha relación con el entorno o ambiente que gira a su alrededor. Jiménez W,(2011 p. 10), cita a Litwin y Stinger (1978), quienes establecen factores, que a su criterio, repercuten en el clima laboral. En el cuadro 2.3., se detallan las características de cada factor.

**Cuadro 2.3.** Factores del Clima Laboral

<b>Factores del Clima Laboral</b>		
<b>Factor</b>	<b>Característica</b>	<b>Aplicación</b>



<b>Estructura</b>	Hace referencia a la manera en que se agrupan, dividen y coordinan las tareas y actividades de la empresa, con respecto a niveles jerárquicos, que se encuentran delimitados en el organigrama	Se establecen reglamentos, normas, políticas que controlen el ambiente laboral, lo que a su vez facilita el flujo de comunicación.
<b>Responsabilidad</b>	Está ligada a la autonomía del trabajador, en cuanto a la realización de tareas encomendadas.	Si se desarrolla un actividad que provoca placer, la labor será siempre importante, y se mantendrá la idea, de que se está aportando a la organización.
<b>Recompensa</b>	Una remuneración o salario justo, acorde a las funciones que realiza cada trabajador	A pesar de recibir lo que corresponde por el trabajo bien hecho, los colaboradores siempre reclamarán el reconocimiento adicional.
<b>Desafíos</b>	La organización propondrá riesgos y desafíos controlados, con el fin de lograr las metas propuestas.	Los desafíos ayudan a mantener un clima laboral sano, en tanto sean razonables y alcanzables.
<b>Relaciones</b>	Se fundamentan en el buen trato, respeto y cooperación, entre los miembros de la organización.	El trato con los demás, será cordial y en límites definidos, sin que este se vuelva excesivo y caiga en acoso laboral.
<b>Cooperación</b>	Apoyo mutuo y el espíritu de equipo, tratando de alcanzar objetivos personales y empresariales.	Este aspecto no abarca únicamente a los subordinados, envuelve también jerarquías superiores.
<b>Estándares</b>	Establecer patrones o parámetros que indiquen el alcance y cumplimiento de los objetivos organizacionales	Los miembros de la empresa percibirán los estándares como justos y equilibrados, en tanto, estos sean fijados con racionalidad.
<b>Conflicto</b>	Serán generados por desacuerdos o desavenencias entre las personas o grupos.	Se requiere estrictamente una comunicación efectiva, que ayude a desvanecer cualquier inconveniente en las relaciones entre colaboradores.
<b>Identidad</b>	También se la conoce como, sentido de pertenencia	Los colaboradores sienten que pertenecen al grupo y que son parte de este.

**Fuente:** Jiménez W, (2011 p. 10) citan a Litwin y Stinger (1978)

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

Cada uno de los aspectos mencionados causa en los trabajadores diferentes formas de percepción, y la manera como lo hacen, provoca un clima laboral con un abanico de actitudes positivas o negativas, de ahí que el clima organizacional refleje la relación entre características organizacionales y personales.

Parafraseando a Puche, P. (2015). El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa y entre las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo. Se refleja su impacto en aspectos o dimensiones como; relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos. Convirtiendo al clima laboral en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en las empresas contemporáneas.

## **Instrumento de medición del clima laboral**

Una forma de mejorar la contribución de los empleados dentro de la organización es a través de instrumentos de medición del clima laboral, pues hay que tener presente que la percepción que tienen los empleados de un ambiente laboral en óptimas condiciones, es sinónimo de productividad, satisfacción, mejor rendimiento, etc.

Según un estudio realizado por el Ministerio de Salud de Perú, (2009).

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detectan y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.(p. 16)

La elaboración de un estudio del clima laboral es un proceso muy complejo, por la naturaleza misma de la organización y los factores humanos dentro de ella, por tal motivo, muchas empresas reconocen que uno de los activos más importantes, es su factor humano y necesitan contar con métodos de medición periódica de clima organizacional. Duque Y, (2014), cita a Litwin y Stringer (1968), quienes mencionan que, su teoría sobre el clima laboral, trata importantes aspectos del comportamiento de las personas en la organización, en términos de clima y motivación. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima, pues lo describen tal como lo perciben los miembros de la organización.

Un método considerado confiable para medir el clima laboral, es la Escala de Clima Organizacional (EDCO), Fernández R, (2015), explica brevemente el instrumento,

El instrumento está compuesto por 40 ítems, 5 ítems por categoría y evalúa ocho dimensiones: estilo de dirección, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, retribución, estabilidad, valores colectivos, claridad y coherencia en la dirección; la puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200 puntos. La calificación de los ítems positivos son: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), muy pocas veces (2) y nunca (1); los ítems negativos se califican: nunca (5), muy pocas veces (4), algunas veces (3), casi siempre (2) y siempre (1). (p. 596)

Dentro del estudio del instrumento EDCO, para evaluar el clima laboral, se toman en cuenta sub-escalas para mejorar su estudio, Morales E, (2015), cita a varios autores, los mismos que describen cada sub-categoría, en el cuadro 2.4.

**Cuadro 2.4.** Subcategorías del instrumento para medir el clima laboral EDCO

<b>Subcategorías del EDCO (Escala de clima organizacional)</b>		
<b>Subcategoría</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Robbins y Coulter (2005)</b>	Las relaciones interpersonales son la base del trabajo en equipo, pues cuando son saludables el equipo o grupo, afrontará de mejor manera los desafíos y problemas.
<b>Estilo de dirección</b>		Los estilos varían dependiendo de la forma de pensar, la tolerancia, formas de proceder, el tipo de información que posee, etc.
<b>Sentido de pertenencia</b>		Proponen que es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propio mérito.
<b>Retribución</b>	<b>Mondy y Noe (2005)</b>	Incluye todas las compensaciones económicas y no económicas, directas o indirectas, que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo; sirven para atraer, retener y motivar a los empleados
<b>Disponibilidad de recursos</b>	<b>Fernandez (2007)</b>	Los recursos materiales, económicos, etc., que, adecuadamente administrados y optimizados por personas, aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización.
<b>Estabilidad</b>	<b>Robbins y Coulter (2005)</b>	Se espera que los patrones se relacionen con los empleados siguiendo los principios de buena fe y trato justo, para evitar deserción laboral.
<b>Claridad y coherencia en la dirección</b>		Cuando el personal sabe hacia dónde se dirige la organización y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas
<b>Valores colectivos</b>		Es el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos con otros

**Fuente:** Morales E, (2015)

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### **Capital Humano**

El capital humano en el campo económico es el motor o el impulso del desarrollo organizacional, constituyendo la principal ventaja de las empresas para desenvolverse en sus contextos o entornos. Para que el capital humano, sea considerado como un factor de producción, no dependerá únicamente de la cantidad, sino también de la calidad del mismo, es decir del grado de desarrollo y formación de los colaboradores de la organización.

Martin, Segredo & Perdomo, (2013), citan Mora, (2005), quien menciona que, el capital humano se define, como la mano de obra de una empresa, es el recurso más básico e importante, pues son los trabajadores quienes desarrollan el trabajo de producción de bienes o servicios con el objetivo de satisfacer necesidades y lograr una utilidad.

De lo anterior se infiere que, la capacidad de producción de la empresa está estrechamente ligada a las capacidades de los colaboradores, que se adquieren con educación, entrenamiento y experiencia, es decir es el conocimiento práctico o dicho de otro modo son las habilidades adquiridas y aprendidas.

Además, parafraseando a Tinoco & Soler (2011 p. 211), el capital humano para muchas organizaciones, es el principal elemento que origina ingresos y posicionamiento, se trata de personal elegido cuidadosamente por sus aptitudes personales y su nivel de formación, que de manera permanente se actualiza individualmente y por medio de los programas de capacitación y formación en el trabajo que las empresas diseñan para cosechar mejores resultados en el proceso productivo de la misma, porque a través de la educación y capacitación laboral, se descubren y se desarrollan; talentos, capacidades, habilidades y destrezas personales.

El capital humano está compuesto por el diseño y la cultura, implica el conjunto de competencias esenciales que ha desarrollado la organización a través de sus procesos de mejora continua y de ajuste, estableciendo los requisitos mínimos para generar una cultura organizacional de excelencia.

Para Chiavenato I, (2007).

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. (p. 69)

Para ello, la empresa debe utilizar cuatro detonantes indispensables, los mismos que se resumen en el cuadro 2.5.

**Cuadro 2.5.** Detonantes del Capital Humano

<b>Detonantes del Capital Humano</b>	
<b>Autoridad</b>	Conferir poder a los individuos para que puedan tomar decisiones independientes sobre recursos y acciones, dar autonomía a las personas o delegación de autoridad (empowerment)

<b>Información</b>	Fomentar el acceso a la información creando condiciones para difundirla, además hacerla productiva y útil para las personas para facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de cambios nuevos y diferentes.
<b>Recompensas</b>	Proporcionar incentivos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes
<b>Competencias</b>	Ayuda a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Al definir competencias para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible, es como se crean los talentos.

**Fuente:** Chiavenato I, (2007 p. 69). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Mc Graw Hill. México

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

## Desempeño Laboral

Los cambios generados en los diversos entornos laborales actualmente, han llevado a las empresas a acelerar y apresurar su ritmo de trabajo y poder lograr ser exitosas y competitivas.

Para conseguir el éxito, las organizaciones están obligadas a gestionar adecuadamente su capital humano, reflexionando en cuanto a los procesos a los que son sometidos dentro de las instituciones. Uno de los procesos más importantes, es la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores.

Parafraseando a Sum M, (2015 p. 26), quien cita a Robbins, Stephen, Coulter (2013), el desempeño laboral es un proceso que determina el éxito que ha tenido una organización, un individuo o un grupo, en el logro o alcance de sus actividades y objetivos empresariales, donde se integran como un sistema; experiencias, actitudes, sentimientos, características personales, motivaciones y valores que ayudan a alcanzar los resultados esperados en armonía con las exigencias técnicas de la empresa.

Un buen desempeño laboral, envuelve que los colaboradores entiendan cuáles son sus tareas o funciones específicas, las políticas y normas que se deben respetar, los procedimientos que se deben seguir y las metas que se deben cumplir.

Parafraseando a Carrión F, (2014 p. 8), quien cita a Chiavenato I, (2000), el desempeño es la conducta o comportamiento del empleado en búsqueda de metas y objetivos fijados,

se evalúa o se mide a través de factores previamente definidos y valorados como: actitud cooperativa, disciplina, iniciativa, responsabilidad, creatividad, conocimiento del trabajo, trabajo en equipo, calidad, liderazgo, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, para conocer cuál es el desempeño de un empleado, se requiere necesariamente de una evaluación o medición, pues, sirve como un método de retroalimentación de la conducta o comportamiento laboral, que ayuda a la organización a tomar decisiones correspondientes a la remuneración, al desarrollo y promoción de los empleados o al establecimiento del plan de carrera de los mismos.

Existen algunos métodos de evaluación de desempeño, a saber; Método de escalas gráficas, método de lista de verificación, método de distribución forzada, método de comparación por pares, entre otros.

Chanon, Anaya, Soria, Joya y Camba (2015 p. 2), describen cada método de evaluación del desempeño, en el cuadro comparativo 2.6.

**Cuadro 2.6.** Cuadro Comparativo sobre los Métodos de Evaluación de Desempeño

<b>Métodos de Evaluación de Desempeño</b>			
<b>Método</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Método de escalas gráficas de calificación.</b>	Evalúa el desempeño mediante factores de evaluación definidos, se utiliza un formulario de doble entrada, donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.	-Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple. -Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.	- El evaluador no tiene mucha flexibilidad, y debe ajustarse al instrumento. - Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
<b>Método de distribución forzada</b>	Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:	-Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo). •Su aplicación es simple y no requiere preparación	-Es un método básicamente comparativo y discriminativo; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

	-Aprende con rapidez. -Trabaja con gran empeño.	intensa o sofisticada de los evaluadores. •Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.	
<b>Método de comparación por pares</b>	Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño.	-Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva bondad. -Proceso simple de fácil aplicación.	-Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes. -Es poco eficiente
<b>Método de incidentes críticos</b>	La Técnica de los Incidentes Críticos consiste en una metódica recopilación de informaciones sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes o situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar seriamente un sistema.	-Es una técnica barata que suministra buenas informaciones. -Ayuda al acentuar los rasgos o aspectos que hacen más vulnerable a un sistema.	-Una dificultad es que se apoya en los informes de personas y requiere veracidad y objetividad, -Además hay que contar con fallos o distorsiones en la memoria.

**Fuente:** Chanon, Anaya, Soria, Joya y Camba (2015 p. 2),

**Adaptado por:** Fernanda Altamirano (2017)

Un clima laboral favorable es una inversión a largo plazo, si el recurso humano es el arma competitiva de la organización, es importante valorarlo y prestarle atención. Una empresa con normas o con una disciplina demasiado rígida y con muchas presiones sobre personal, únicamente obtendrá resultados a corto plazo, pero a largo plazo podría desaparecer. Un buen o mal clima laboral tiene consecuencias significativas para la organización ya sean positivas o negativas.

Entre las consecuencias positivas están; productividad, colaboración, baja rotación, adaptación, satisfacción, innovación, etc. Por otro lado el clima organizacional facilita la retroalimentación, permitiendo introducir cambios planificados en acciones como; incentivos, capacitación, reconocimientos, rotaciones, ascensos, mejorar las instalaciones, equipos de protección, etc., también permite modificar la conducta, las relaciones interpersonales, actitudes del personal y efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

## 2.5. Hipótesis

Las relaciones interpersonales inciden en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

## **2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis**

### **Variable Independiente**

Relaciones Interpersonales

### **Variable Dependiente**

Clima Laboral

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo. Cualitativo porque pretendió identificar cual es la percepción que tienen los colaboradores en las relaciones interpersonales y como estas afectan al clima laboral, a través de preguntas claves identificadas a partir de un proceso de operalización de variables.



Es cuantitativo porque los datos recopilados a través de técnicas de encuesta, mediante cuestionarios, fueron tabulados, sistematizados e interpretados para posteriormente ser correlacionados a través de métodos estadísticos.

### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

#### **3.2.1. Modalidad de Campo**

Puesto que para determinar las relaciones interpersonales en el clima laboral percibido por los colaboradores de la empresa Holviplas S.A., se requirió mantener un contacto directo con la realidad en el lugar de los acontecimientos, es decir, en la empresa dónde se evaluó el problema.

#### **3.2.2. Modalidad Bibliográfica**

Se pretendió recolectar y registrar datos e información secundaria referente al problema objeto de estudio, mediante libros, revistas, artículos científicos e investigaciones realizadas anteriormente, etc. Dentro de lo que se refiere a las relaciones interpersonales y el clima laboral, se revisaron dieciocho libros y cuarenta y cinco fuentes bibliográficas y artículos científicos, los autores que destacan principalmente son; Moyano y su libro “Relaciones en contextos organizacionales”, publicado en el año 2014; Muñoz (2011) y Peñafiel & Serrano (2010), en sus libros “Habilidades Sociales”; Chiavenato I, (2007, 2009) y sus libros “Gestión de Talento Humano” y “Administración de Recursos Humanos”; Además se tomó información de fuentes como; *Revista Cubana de Salud Pública* del año 2013, destacándose el tema de clima laboral.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación.**

#### **3.3.1. Nivel Exploratorio**

El tipo de investigación es exploratorio porque se averiguaron e indagaron las impresiones de los involucrados con relación a las variables de estudio, para poder establecer criterios valorativos sobre el problema que se investigó.

### 3.3.2. Nivel Descriptivo

Además es descriptivo porque se analizó causa – efectos del problema, es decir, cuales son los factores que están influenciando en las relaciones interpersonales, y las consecuencias que se presentan en el clima laboral.

### 3.3.3. Nivel Correlacional

Porque buscó asociar la relación existente entre las relaciones interpersonales y el clima laboral, mediante la técnica de encuesta para posteriormente sistematizar los datos y comprobarlos a través de métodos estadísticos, que permitieron identificar la relación de la una variable sobre la otra.

## 3.4. Población y Muestra.

### 3.4.1. Población

El universo de la presente investigación estuvo constituido por el total de los trabajadores de la empresa Holviplas S.A., en donde el personal del área administrativa cuenta con 12 personas y el área operativa con 27 personas. La tabla 3.1. detalla la población investigada.

**Tabla 3.1.** Población de trabajadores de la empresa Holviplas S.A.

Área	Mujeres	Hombres	Total
Administrativa	5	7	12
Operativa	1	26	27
		<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

**Fuente:** Área administrativa de la empresa Holviplas S.A.

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### 3.4.2. Muestra

Debido a que el universo es reducido, no requirió el cálculo de una muestra estadística, por lo tanto las encuestas se aplicaron al total de la población.



### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Operalización V.I. Relaciones Interpersonales

Cuadro 3.1. Operalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Las relaciones interpersonales son las capacidades que poseemos de desenvolvernos y darnos a conocer con otros individuos dentro de nuestra sociedad. El desarrollo de capacidades para formar relaciones interpersonales promueve el cambio organizacional, donde la conducta del hombre obedece a un conjunto de <b>fuerzas impulsoras</b> y <b>fuerzas restrictivas</b> que en interacción con un <b>campo psicológico</b> y un <b>medio ambiente</b>, promueve la modificación de comportamientos que pueden ser útiles para sobrellevar situaciones a las que se ven expuestos los seres humanos en su cotidianidad. Moyano A, (2014) cita a Kurt Lewin (1936)</p>	Fuerzas impulsoras	Comunicación	1. ¿La manera en la que se gestiona la comunicación actualmente en la empresa promueve el trabajo en equipo?	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
	Fuerzas restrictivas	Rutina Temor al cambio	2. ¿Ha habido ocasiones que debido a la rutina de trabajo o repetición de tareas, mi relación con otras personas fue afectada?	
	Campo psicológico	Percepciones Motivaciones Necesidades	3. ¿Ser aceptado y querido por mis compañeros de trabajo, influye positivamente en mi compromiso y fidelidad hacia la organización? 4. ¿Las relaciones que poseo actualmente con mis compañeros me permiten mantenerme motivado y satisfecho en mi lugar de trabajo? 5. ¿La empresa tiene conciencia sobre la necesidad de crear espacios para fomentar la integración entre los colaboradores y mejorar su ambiente de trabajo?	
	Medio	Sociedad	6. ¿La forma en la que las personas me tratan en el trabajo ayuda a que me sienta comprometido con la organización? 7. ¿Considera necesario que la relación entre usted y sus compañeros de trabajo sea buena y promueva un ambiente laboral favorable?	

**Fuente:** Moyano A, (2014) cita a Kurt Lewin (1936)

**Elaborado Por:** Fernanda Altamirano (2017)

### 3.5.2. Operalización V.D. Clima Laboral

Cuadro 3.2. Operalización de Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa; y entre las personas, sus actitudes, comportamientos y desempeño en el trabajo. A partir de los estos estudios de Litwin y Stringer, el test EDCO (Estudio de Clima Organizacional) valora el clima laboral a través del análisis de ocho dimensiones: <b>relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección; y valores colectivos.</b></p> <p>Puche P, (2015 p. 3) cita a Litwin y Stringer (1978)</p>	Relaciones interpersonales	Habilidades Sociales	8. ¿El ambiente laboral es adecuado para desarrollar habilidades sociales como la comunicación efectiva, escuchar, disculparse, etc., que permita mantener buenas relaciones interpersonales?	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
	Estilo de dirección	Liderazgo	9. ¿La relación con su jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo y entre sus miembros?	
	Sentido de pertenencia	Trabajo en equipo	10. ¿Soy aceptado por los miembros del grupo de trabajo?	
	Retribución	Satisfacción Remuneración	11. ¿Me siento satisfecho en la organización y con el salario que recibo?	
	Disponibilidad de recursos	Condiciones laborales Desempeño Laboral	12. ¿Las condiciones del espacio, ruido, temperatura, etc., me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?	
	Estabilidad	Deserción laboral	13. ¿La permanencia en el puesto dependen del desempeño de los trabajadores y no de preferencias personales?	
	Claridad y coherencia en la dirección	Orientación a los resultados	14. ¿Los objetivos de la empresa son razonables y posibles?	
	Valores colectivos	Actitudes	15. ¿Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados?	

Fuente: Puche P, (2015 p. 3) cita a Litwin y Stringer (1978)

Elaborado Por: Fernanda Altamirano (2017)

### 3.6. Plan de recolección de la información

Cuadro 3.3. Plan de Recolección de Información

¿Para Qué?	Para detectar la incidencia del clima laboral en las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa “Holviplas” S.A. de la ciudad de Ambato
¿A qué personas?	Se realizó la recolección de información en una población de 39 trabajadores de la empresa
¿Sobre qué aspectos?	Se trató preguntas direccionadas a la variable independiente y a la variable dependiente, basándose en el cuestionario EDCO.
¿Quién?	Investigador – Fernanda da Altamirano
¿Cuándo?	Se aplicó en el período Octubre 2016 – Marzo del 2017
¿Cuál es el lugar de recolección de Información?	Empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato, provincia Tungurahua
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección de información?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario

Elaborado Por: Fernanda Altamirano (2017)

### 3.7. Procesamiento y análisis

Primero se procedió a la elaboración del instrumento de investigación, el mismo que contribuyó a la obtención de información relevante para éste estudio. La información posterior a su recopilación fue revisada y organizada para facilitar la tabulación de la misma, el análisis e interpretación de resultados y la correcta definición de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Interpretación de datos

**Pregunta 1.** ¿La manera en la que se gestiona la comunicación actualmente en la empresa promueve el trabajo en equipo?

**Tabla 4.1.** Gestión de la comunicación

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	14	36%
NO	25	64%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.1.** Gestión de la comunicación



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

#### Análisis

El 64% de los encuestados manifestó que la comunicación que se maneja dentro de la empresa no promueve el trabajo en equipo, mientras que, el 36% considera que sí.

#### Interpretación

Más de la mitad de encuestados creen que la comunicación presente en la organización no propicia un buen trabajo en equipo, por lo tanto, pueden suscitarse malos entendidos, inconsistencias en el mensaje transmitido, desacuerdos, etc., no resolverlos a tiempo termina por afectar a otras áreas de la organización y puede acabar perjudicando el ambiente y debilitando las relaciones entre los empleados.

**Pregunta 2.** ¿Ha habido ocasiones que debido a la rutina de trabajo o repetición de tareas, mi relación con otras personas fue afectada?

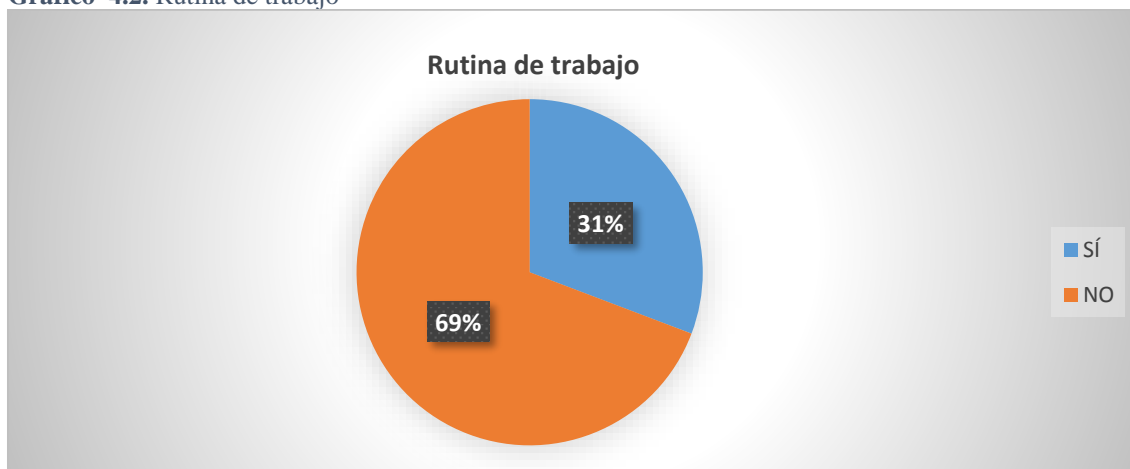
**Tabla 4.2.** Rutina de trabajo

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	12	31%
NO	27	69%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.2.** Rutina de trabajo



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### **Análisis**

Las relaciones laborales del 31% de la población encuestada alguna vez fueron afectadas a causa de la rutina de trabajo, mientras que, el 69% dijo que la rutina no afecta en su relación con sus compañeros.

### **Interpretación**

Un porcentaje alto de colaboradores mencionó que no se ha visto perjudicada su relación con otros debido a la rutina en su puesto de trabajo. Sin embargo, la repetición de tareas, a largo plazo podrían provocar que las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa se vean afectadas, ya que, realizar las tareas siempre de la misma forma desencadena en estrés, cambios de humor, dolores musculares, entre otros.



**Pregunta 3.** ¿Ser aceptado y querido por mis compañeros de trabajo influye positivamente en mi compromiso y fidelidad hacia la organización?

**Tabla 4.3.** Compromiso y fidelidad en la organización

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	26	67%
NO	13	33%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.3.** Compromiso y fidelidad en la organización



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas el 67% de empleados cree que ser aceptado y querido por sus compañeros de trabajo, influye positivamente en el compromiso y fidelidad hacia la empresa, por otro lado, el 33% cree que no.

### Interpretación

Para una parte significativa de trabajadores es primordial ser aceptado y querido por los demás, puesto que, somos seres gregarios, necesitamos sentir aprobación de otros y más aun dentro del grupo social en que nos desenvolvemos, sin embargo, para otra parte igualmente importante no es necesario sentirse aceptado por los demás, pues no afecta en su compromiso y fidelidad hacia la empresa.

**Pregunta 4.** ¿Las relaciones que poseo actualmente con mis compañeros me permiten mantenerme motivado y satisfecho en mi lugar de trabajo?

**Tabla 4.4.** Motivación y satisfacción laboral

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	16	41%
NO	23	59%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.4.** Motivación y satisfacción laboral



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### Análisis

Según los datos obtenidos el 59% de los colaboradores de la empresa no mantienen una relación con sus pares que les permiten sentirse motivados y satisfechos en el lugar de trabajo, al contrario, el 41% de los encuestados, sienten motivación y satisfacción, debido a su relación con sus compañeros.

### Interpretación

De los datos obtenidos se evidencia que una parte importante de encuestados piensa que actualmente la relación con sus compañeros no estimula a la motivación y satisfacción en el lugar de trabajo, pudiendo deberse a diferentes causas, entre ellos; malos entendidos, falta de comunicación, etc., sin embargo, la clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación, es el manejo de buenas relaciones interpersonales con los pares y jefes.

**Pregunta 5.** ¿La empresa tiene conciencia sobre la necesidad de crear espacios para fomentar la integración entre los colaboradores y mejorar su ambiente de trabajo?

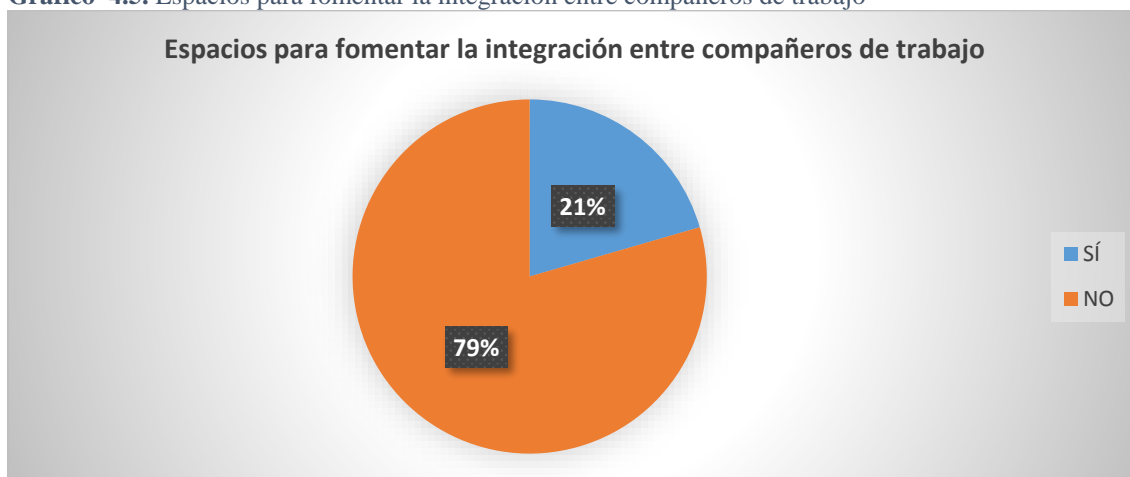
**Tabla 4.5.** Espacios para fomentar la integración entre compañeros de trabajo

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	8	21%
NO	31	79%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.5.** Espacios para fomentar la integración entre compañeros de trabajo



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### **Análisis**

El 79% de los trabajadores encuestados manifestó que no existe espacios para fomentar la relación entre compañeros y el 21% cree que sí.

### **Interpretación**

Un gran porcentaje de los colaboradores indicó que la organización no genera espacios adecuados para que sus miembros interactúen entre sí y puedan llegar a entablar buenas relaciones interpersonales. La convivencia entre jefes y empleados es uno de los pilares que sostienen a la empresa y al dedicar cierto tiempo para conocer a las personas que trabajan alrededor se podría encontrar intereses en común a partir de los cuales entablar conversaciones e incluso una buena relación, lo cual resultará en un mejor ambiente de trabajo.

**Pregunta 6.** ¿La forma en la que las personas me tratan en el trabajo ayuda a que me sienta comprometido con la organización?

**Tabla 4.6.** Trato dentro de la organización

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	20	51%
NO	19	49%
<b>TOTAL</b>	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.6.** Trato dentro de la organización



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### Análisis

El 51% de encuestados, expresó que el trato que reciben en el trabajo contribuye a que se sienta comprometido en la organización, mientras que el 49% respondió que no.

### Interpretación

Un porcentaje superior a la media de la muestra de trabajadores cree que la manera o forma de tratar a los demás es un motivo para sentirse comprometido con la organización, siempre y cuando en el modo de hacerlo este implícito el respeto y la cortesía, sin embargo, no existe una brecha considerable con los que opinan lo contrario, mostrando así que en ocasiones, la falta de compromiso con la empresa esta relacionada con una manera poco adecuada de tratar a los colaboradores de la organización.

**Pregunta 7.** ¿Considera necesario que la relación entre usted y sus compañeros de trabajo sea buena y promueva un ambiente laboral favorable?

**Tabla 4.7.** Relaciones interpersonales y ambiente laboral

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	36	92%
NO	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.7.** Relaciones interpersonales y ambiente laboral



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### Análisis

De acuerdo con la población encuestada, el 92% considera necesario mantener una relación favorable con los miembros de la empresa, por otra parte, el 8% no comparte dicha afirmación.

### Interpretación

En su mayoría los empleados creen que el manejo de buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo repercute en un adecuado ambiente o clima laboral, ya que la organización se convierte en el lugar en el que los empleados pasan la mayor parte del tiempo y mantener la motivación para realizar las actividades depende, en gran medida, de la relación que se tenga con el equipo de trabajo. Aunque el clima laboral es construido por toda la organización, empezando por los directivos, cada colaborador debe hacer su mejor esfuerzo para sentirse cómodo en su trabajo y mejorar el ambiente laboral a diario.

**Pregunta 8.** ¿El ambiente laboral es adecuado para desarrollar habilidades sociales como la comunicación efectiva, escuchar, disculparse, etc., que permita mantener buenas relaciones interpersonales?

**Tabla 4.8.** Habilidades sociales

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	12	31%
NO	27	69%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.8.** Habilidades sociales



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### Análisis

El 69 % de trabajadores afirmó que el ambiente laboral que se maneja dentro de la empresa no promueve habilidades sociales, sin embargo el 31% cree que si.

### Interpretación

Una cantidad mayor de encuestados percibe que no se desarrollan habilidades sociales en la relación que manejan con los demás; el saber comunicarse, escuchar, disculparse, dar instrucciones, etc., no son prácticas comunes dentro de la compañía, lo que implica deficiencias en las relaciones interpersonales y un clima laboral poco agradable. Un buen flujo de comunicación, evitar culpar a otras personas de los errores, compartir y celebrar el éxito de los compañeros, mantener siempre una actitud positiva y constructiva, ayudar y dejarse ayudar son aspectos básicos para construir unas relaciones laborales fuertes, provechosas y amables, lo cual se reflejará en el estado del clima laboral en la organización.

**Pregunta 9.** ¿La relación con su jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo y entre sus miembros?

**Tabla 4.9.** Relación con la autoridad

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	11	28%
NO	28	72%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.9.** Relación con la autoridad



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### **Análisis**

El 72% de la población encuestada indicó que la relación con su jefe no crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo, el 28% dijo lo contrario.

### **Interpretación**

En su gran mayoría los colaboradores concordaron que la relación con su superior no crea una atmósfera de confianza, al contrario, está siendo afectada, lo que también incluye al ambiente de trabajo, al no existir una buena relación entre jefes y subordinados, será muy difícil realizar las actividades motivados y satisfechos; por la misma razón, la productividad también se verá perjudicada.

**Pregunta 10.** ¿Soy aceptado por los miembros del grupo de trabajo?

**Tabla 4.10.** Aceptación del grupo de trabajo

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	15	38%
NO	24	62%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.10.** Aceptación del grupo de trabajo



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### Análisis

De los datos obtenidos el 62% de la población encuestada no se siente aceptado por sus compañeros de trabajo, en tanto que, el 38% declara que sí se sienten aceptados.

### Interpretación

Mayoritariamente los empleados afirmaron que no se sienten aceptados por sus compañeros de trabajo, los motivos pueden ser diversos; como el escaso desarrollo de habilidades sociales, los objetivos del grupo no están claros, el clima laboral es tenso, cuando no se han resuelto los conflictos de manera adecuada o cuando falla la comunicación. Sin embargo, sentirse aceptado e incluido en el grupo de trabajo produce un efecto muy positivo, ya que, fomenta la productividad y favorece el autoestima al hacer que los individuos se sientan felices de pertenecer al mismo.



**Pregunta 11.** ¿Me siento satisfecho en la organización y con el salario que recibo?

**Tabla 4.11.** Satisfacción y remuneración

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	14	36%
NO	25	64%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.11.** Satisfacción y remuneración



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### **Análisis**

El 36% de trabajadores sienten satisfacción en la organización y con sus salarios, por otra parte, el 64% no está conforme con su situación y opina lo contrario.

### **Interpretación**

La mayoría de colaboradores expresaron su inconformidad con los salarios recibidos; probablemente, suponen que no son justos en relación con las actividades que desempeñan, además de no mostrar su aceptación por los mismos, también se hallan poco satisfechos trabajando dentro de la organización, lo que genera un malestar que les impide trabajar al cien por ciento.

**Pregunta 12.** ¿Las condiciones del espacio, ruido, temperatura, etc, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?

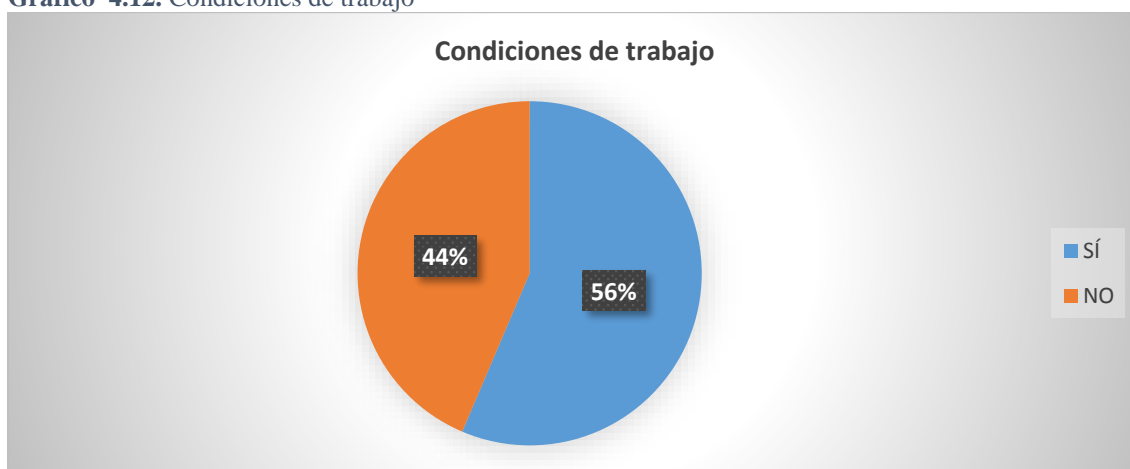
**Tabla 4.12.** Condiciones de trabajo

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	22	56%
NO	17	44%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.12.** Condiciones de trabajo



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### Análisis

El 56% de los colaboradores encuestados consideraron que las condiciones del espacio les permiten desempeñar su trabajo con normalidad, mientras que, el 44% piensa que no.

### Interpretación

Más de la mitad de los empleados encuestados están satisfechos con las condiciones del ambiente como; ruido, temperatura, etc., es decir, no tienen inconvenientes al momento de realizar sus actividades. Teniendo en cuenta que el entorno físico laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la organización, las instalaciones deben contar con elementos como; temperatura e iluminación adecuadas, control de ruido y aire fresco, pues es el lugar de trabajo y el área donde el colaborador pasa la mayor parte del tiempo en el desarrollo de sus funciones.

**Pregunta 13.** ¿La permanencia en el puesto depende del desempeño de los trabajadores y no de preferencias personales?

**Tabla 4.13.** Permanencia en el puesto de trabajo de acuerdo al desempeño

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	24	62%
NO	15	38%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.13.** Permanencia en el puesto de trabajo de acuerdo al desempeño



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### Análisis

El 62% de los trabajadores encuestados creen que la permanencia en el puesto de trabajo depende del desempeño y no de preferencias personales, por otro lado, el 38% dijo que no.

### Interpretación

El desempeño de los empleados es clave para poder permanecer en el lugar de trabajo, la mayoría de ellos piensa que la manera de realizar sus labores les ha permitido continuar en la organización, además no perciben preferencias personales, lo que sin duda hará que realicen o rindan más en sus funciones.

**Pregunta 14.** ¿Los objetivos de la empresa son razonables y posibles?

**Tabla 4.14.** Objetivos empresariales razonables y posibles

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	13	33%
NO	26	67%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.14.** Objetivos empresariales razonables y posibles



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Análisis**

El 67% de la población encuestada manifestó que los objetivos de la empresa no son razonables y posibles, pero el 33% piensa que sí.

**Interpretación**

De los datos inferidos, la mayoría de los empleados piensa que los objetivos organizacionales no son alcanzables y posibles, quizá porque no están bien definidos o porque no son correctamente comunicados a los colaboradores. Establecer objetivos y hacer que los empleados se sientan parte de ellos, es esencial para el éxito de la organización pues éstos establecen el curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

**Pregunta 15.** ¿Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados?

**Tabla 4.15.** Valores comprendidos y compartidos por los empleados

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SÍ	16	41%
NO	23	59%
TOTAL	39	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

**Gráfico 4.15.** Valores comprendidos y compartidos por los empleados



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

### **Análisis**

El 59% de los colaboradores encuestados no comprenden y comparten los valores de la empresa, en contra el 41%, dijo que sí.

### **Interpretación**

Más de la mitad de empleados no comparte o no comprende los valores de la compañía, tal vez porque no los toman en cuenta en la vida empresarial, o porque no son realmente influenciados por ellos, aun cuando son los pilares que marcan y definen la personalidad de la organización, muchos de los colaboradores se centran en realizar su trabajo, más no en hacerlo coherente y compatible con los valores de la empresa.

## 4.2. Verificación de la hipótesis

### 4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

**Hipótesis Alternativa: (H1)** Las relaciones interpersonales sí inciden en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato Provincia Tungurahua.

**Hipótesis Nula: (H0)** Las relaciones interpersonales no inciden en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato Provincia Tungurahua.

### 4.2.2. Nivel de Significancia

La presente investigación tuvo un nivel de confianza del 95% (0.95). Por lo tanto un margen de error de 5% (0.05).

### 4.2.3. Descripción de la población

La población total estuvo constituida por 39 personas, debido a que es una población pequeña no se realizó la técnica del muestreo. Por lo tanto las encuestas se aplicaron a los 39 trabajadores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato Provincia Tungurahua.

### 4.2.4. Especificaciones estadísticas

Para comprobar la hipótesis planteada, mediante la técnica del CHI cuadrado, aplicamos la siguiente fórmula.

$$Xc^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

$Xc^2$  = Valor estadístico del Chi cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Criterio = Rechazo de la hipótesis nula si  $Xc^2 \geq Xt^2 =$

Donde  $Xc^2$  es el valor de Chi cuadrado calculado y  $Xt^2$  es el Chi teórico de la tabla, el mismo que se obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significancia (0.05). Para el cálculo del Chi cuadrado se escogieron las preguntas 5 y 7 de la variable independiente (VI) que buscan identificar si los trabajadores poseen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, en tanto que las interrogantes de la variable dependiente (VD) fueron las preguntas 8 y 9, que pretenden evidenciar el clima laboral dentro de la empresa.

#### 4.2.5. Grados de libertad

Se determina los grados de libertad en función del número de preguntas y alternativas de respuesta, es decir 4 preguntas que representan 4 filas y 2 columnas que representan las alternativas, ambas restadas 1, obteniéndose 3 grados de libertad.

$$GL = (\text{fila} - 1) (\text{columna} - 1)$$

$$GL = (4-1) (2-1)$$

$$GL = (3) (1)$$

$$GL = 3$$

Donde el  $Xt^2$  es: = 7,8147

**Tabla 4.16.** Distribución del Chi cuadrado ( $X^2$ )

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	<b>7,8147</b>	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

Entonces para un 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error y 3 grados de libertad se requiere que el Chi cuadrado calculado sea superior a 7,81 que es el Chi cuadrado teórico en la tabla de distribución presentada.

#### 4.2.6. Recolección de datos y cálculos estadísticos

Para el cálculo de la frecuencia observada se colocan los resultados de los ítems según corresponda y se suman las alternativas de modo horizontal y vertical, para luego obtener un total.

**Tabla 4.17.** Frecuencia observada

ÍTEMS	SÍ	NO	SUBTOTAL
1. ¿La empresa tiene conciencia sobre la necesidad de crear espacios para fomentar la integración entre los colaboradores y mejorar su ambiente de trabajo?	8	31	39
2. ¿Considera necesario que la relación entre usted y sus compañeros de trabajo sea buena y promueva un ambiente laboral favorable?	36	3	39
3. ¿El ambiente laboral es adecuado para desarrollar habilidades sociales como la comunicación efectiva, escuchar, disculparse, etc., que permita mantener buenas relaciones interpersonales?	12	27	39
4. ¿La relación con su jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo y entre sus miembros?	11	28	39
<b>TOTAL</b>	67	89	156

**Fuente:** Datos investigativos

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

Para el cálculo de la frecuencia esperada se multiplican el subtotal horizontal de cada ítem por el subtotal vertical de cada alternativa de respuesta, ese resultado se divide por el gran total, los resultados se trasladan a una segunda tabla y para comprobar que el procedimiento sea correcto se deberán sumar todas las opciones coincidiendo con los subtotales horizontales y verticales de la primera tabla.

**Tabla 4.18.** Frecuencia esperada

ÍTEMS	SÍ	NO	SUBTOTAL
5. ¿La empresa tiene conciencia sobre la necesidad de crear espacios para fomentar la integración entre los colaboradores y mejorar su ambiente de trabajo?	16,75	22,25	39
6. ¿Considera necesario que la relación entre usted y sus compañeros de trabajo sea buena y promueva un ambiente laboral favorable?	16,75	22,25	39
7. ¿El ambiente laboral es adecuado para desarrollar habilidades sociales como la comunicación efectiva, escuchar, disculparse, etc., que permita mantener buenas relaciones interpersonales?	16,75	22,25	39
8. ¿La relación con su jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo y entre sus miembros?	16,75	22,25	39
<b>TOTAL</b>	67	89	156

**Fuente:** Datos investigativos

**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)



#### 4.2.7. Cálculo del Chi cuadrado ( $X^2$ )

En la tabla 4.19 se procede a restar la frecuencia observada de la tabla 4.17 de cada ítem menos la frecuencia esperada de la tabla 4.18 para cada ítem, el resultado obtenido se lo eleva al cuadrado para luego ser dividido para la frecuencia esperada, los resultados de esa operación serán sumados y se comprobará el Chi cuadrado calculado.

**Tabla 4.19.** Cálculo del Chi cuadrado ( $X^2$ )

O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
8	16,75	-8,75	76,56	4,57
31	22,25	8,75	76,56	3,44
36	16,75	19,25	370,56	22,12
3	22,25	-19,25	370,56	16,65
12	16,75	-4,75	22,56	1,34
27	22,25	4,75	22,56	1,01
11	16,75	-5,75	33,06	1,97
28	22,25	5,75	33,06	1,48
156	156			<b>52,58</b>

**Fuente:** Datos investigativos

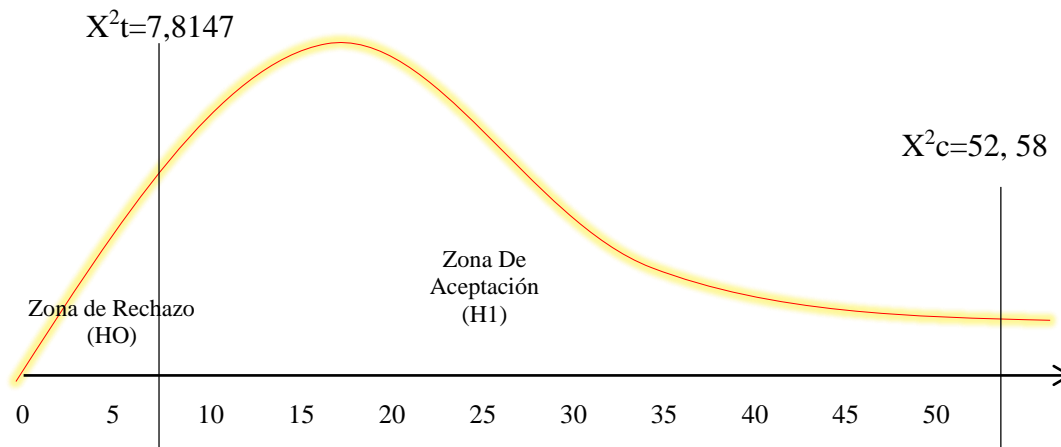
**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

Valor obtenido de la tabla de distribución = 7.8147

Chi cuadrado calculado = 52,58

#### Representación Gráfica

**Gráfico 4.16** Chi cuadrado



**Elaborado por:** Fernanda Altamirano (2017)

#### **4.2.8. Regla de decisión**

Con tres grados de libertad y un margen de error de 0,05 se debió obtener un valor de distribución superior a 7,8147 dado que el valor de Chi cuadrado calculado es de 52,58 se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa es decir: Las relaciones interpersonales sí inciden en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato Provincia Tungurahua.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Las relaciones interpersonales inciden en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato Provincia Tungurahua, puesto que una parte considerable de trabajadores afirmó que en ocasiones el ambiente de trabajo es poco adecuado para realizar sus funciones debido a la relación con sus pares, situación que ha sido comprobada de manera estadística.
- A través de los resultados se concluye que, actualmente las relaciones interpersonales dentro de la empresa se desarrollan de manera poco adecuada, debido a una mala comunicación y a la falta de habilidades sociales como prácticas dentro de la relación laboral.
- En cuanto al clima organizacional en la empresa Holviplas S.A., se dedujo que se encuentra afectado a causa de las malas relaciones interpersonales de los colaboradores, provocadas por la inconsistencia entre los valores y creencias organizacionales con las personales, desencadenando así malas actitudes que poco a poco llevarán a un ambiente laboral inadecuado y hostil.
- No existe un estudio ha profundidad de las relaciones interpersonales en la empresa y por esa razón presentar un artículo científico es de gran utilidad pues en el se describe los hallazgos principales de la investigación, además se presentan recomendaciones que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral de la organización.

## 5.2. Recomendaciones

- Las relaciones interpersonales afectan de una forma notable al clima laboral, es por ello que es primordial tomar conciencia de lo que ocurre dentro de la empresa y comprender que no solo el salario justo es importante para los empleados, sino que se debe sensibilizar la parte humana de la empresa para promover un buen trato social, el trabajo en equipo, el reconocimiento de logros, motivación personal y promover espacios recreativos que contribuyan a proporcionar buenas relaciones interpersonales a la organización, para alcanzar lo mencionado se recomienda un estilo de liderazgo que fomente mayor participación e integración entre los trabajadores y a su vez que afiance las relaciones entre los trabajadores y directivos.
- Se debería considerar el modelo de habilidades sociales propuesto por Goldstein, en donde las habilidades sociales se clasifican por niveles; según el individuo vaya adquiriendo o desarrollando las habilidades más básicas, podrá seguir cultivando habilidades avanzadas como; pedir ayuda, disculparse, expresar sentimientos, conocer los sentimientos ajenos, formular quejas, reaccionar ante las quejas, negociar, resolver problemas, etc., de esta manera los individuos manejarán las diferencias personales y laborales de modo correcto y así se evitará un clima laboral desagradable y perjudicial en el cumplimiento de los objetivos.
- Se recomienda la aplicación del instrumento de Estudio de Clima Organizacional (EDCO) para la medición del clima laboral, dado que el ambiente está determinado por la percepción que los empleados tengan de los elementos organizacionales, es importante medirlo pues refleja aspectos como el compromiso, la creatividad, la motivación, el desempeño y los equipos de trabajo, de este modo, el instrumento se convierte en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa.
- El gerente como la parte fundamental de la compañía debe estar actualizado, por

lo tanto debe acceder a capacitaciones, talleres y cursos que perfeccionen técnicas y tácticas efectivas para retener, motivar y desarrollar a los colaboradores; adicionalmente se debe incorporar un documento académico en donde se evidencie información relevante sobre el estudio de las relaciones interpersonales en el clima laboral de esta manera, la relación entre los miembros de la empresa y el ambiente organizacional será productivo.

- Formar equipos de trabajo y delegar metas realistas con la finalidad de crear mayor comunicación, compañerismo, trabajo en equipo y liderazgo participativo entre los miembros de la empresa, logrando promover y mejorar las relaciones interpersonales y por lo tanto un buen clima laboral saludable. En este aspecto el 69% de la población consultada manifestó que el ambiente de trabajo no es el adecuado para desarrollar habilidades sociales y comunicación efectiva que les permitan mantener buenas relaciones interpersonales.

## CAPÍTULO VI

### ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación  
Carrera de Psicología Industrial*

#### **LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA LABORAL**

**Lourdes Fernanda Altamirano Paredes**

**Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.**

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de conocer la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato provincia de Tungurahua; pretendiendo establecer como el factor psicosocial (relaciones interpersonales) tiene consecuencia en la percepción que los trabajadores poseen con relación al ambiente laboral que se maneja en la organización; a partir de una fundamentación teórica en la que destacan autores como; Peñafiel & Serrano, Moyano y Chiavenato I, en la que, además se analizaron definiciones de fuentes bibliográficas, revistas y artículos científicos, referente a las variables de estudio, en donde se identificó que los modelos más pertinentes para la investigación fueron; el campo de fuerzas propuesto por Kurt Lewin y el modelo del estudio de clima organizacional (EDCO), en función de los cuales se construyó un cuestionario de quince preguntas, que a través de la técnica de encuesta fue aplicado a una población de treinta y nueve personas, bajo un enfoque cuali-cualitativo. Posterior a la sistematización de datos, se aplicó el método de Chi cuadrado, logrando determinar la hipótesis planteada; concluyéndose que, las relaciones interpersonales sí inciden en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato provincia Tungurahua.

**Palabras Clave:** Comportamiento organizacional, relaciones interpersonales, clima laboral, habilidades sociales, comunicación, desarrollo organizacional.

#### **PAPER**

## **LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA LABORAL**

**Lourdes Fernanda Altamirano Paredes**

**Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.**

### **ABSTRACT**

This research was carried out with the objective of knowing the incidence of interpersonal relations in the work environment of the collaborators of the company Holviplas S.A. Canton Ambato province of Tungurahua; Pretending to establish how the psychosocial factor (interpersonal relations) has a consequence in the perception that the workers possess in relation to the work environment that is handled in the organization; Based on a theoretical foundation in which authors such as; Peñafiel & Serrano, Moyano and Chiavenato I, in which we also analyzed definitions of bibliographic sources, journals and scientific articles, referring to the study variables, where it was identified that the most relevant models for the investigation were The field of forces proposed by Kurt Lewin and the model of the organizational climate study (EDCO), on the basis of which a questionnaire of fifteen questions was constructed, which through the survey technique was applied to a population of thirty-nine People, under a qualitative-qualitative approach. After the data systematization, the Chi-square method was applied, managing to determine the hypothesis raised; Concluding that, interpersonal relationships do affect the working environment of the employees of the company Holviplas S.A. Canton Ambato province Tungurahua

**Keywords:** Organizational behavior, interpersonal relationships, organizational climate, social skills, communication, organizational development.

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio de las relaciones interpersonales ha cobrado relevancia en la actualidad, si bien las organizaciones se encuentran afectadas por una crisis de índole económico y otros factores que afectan los procesos organizacionales y gerenciales, se hace necesario el desarrollo de nuevas técnicas de producción y servicio, que ameritan un talento humano competente y un clima laboral que promueva el desempeño efectivo de jefes y subordinados. El estudio de las relaciones interpersonales ha sido abordado por autores como; Cárdenas, Díaz y Ortiz (2013) quienes sostienen en su artículo científico de tema; *“El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima laboral”* que, “el eficiente desarrollo de las organizaciones influye en la calidad de las relaciones interpersonales entre los colaboradores”.

Además el artículo científico escrito por Abovsky et al. (2012) con el tema; *“Relaciones interpersonales virtuales en los procesos de formación de investigadores en ambientes a distancia”*, afirma que la relación interpersonal puede ser asumida como un sistema de creencias y valores individuales, la cadena pensamiento-sentimiento-deseo-acción, la inteligencia emocional, las emociones y la autoestima, que se mezclan subjetivamente en una comunicación establecida por dos o más personas en un momento determinado, es decir, cuando las personas llegan a compartir más allá de relaciones laborales se desarrollan conexiones sociales perdurables que causan un buen ambiente laboral, lo que a su vez, permite mejorar niveles de desempeño, determinando el éxito de un proceso o servicio, un desarrollo organizacional duradero y en general, un clima laboral agradable.

Por otra parte, en la *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, en el artículo *“El clima organizacional como factor de competitividad”* (2015), se afirma que, “un buen clima laboral genera; sentido de pertenencia, baja rotación de personal, colaboración, productividad, adaptación rápida al cambio, compromiso y lealtad hacia la organización.” En conclusión, las empresas deben considerar como un factor de competitividad al ambiente organizacional pues es una inversión a largo plazo.

Asimismo, el que una empresa gestione efectivamente su clima laboral facilita la retroalimentación y permite realizar cambios planeados como: promociones, capacitaciones y modificaciones en la estructura organizacional; además ayuda a mejorar conductas de quienes colaboran en la empresa sin que se presente resistencia a los



mismos; en conclusión, tener un buen clima laboral no sólo favorece al personal, sino que también genera dividendos tangibles para la empresa.

Aunque la mayoría de estudios se enfocan en investigar como las relaciones interpersonales forjan una cultura, también es necesario que sean analizadas en el sentido de formar nexos o vínculos emocionales y que estos puedan generar consolidación en equipos de trabajo, en este sentido, parafraseando a Rubio, Pérez y Sánchez (2013 p. 101), las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, colaborando con los demás, siendo responsables en su propio desarrollo de carrera, sabiendo comunicarse y comprometiéndose con la excelencia empresarial, lo que supone poner énfasis en las fortalezas y habilidades del empleado, equipos de trabajo y gestión empresarial.

Se puede definir a las relaciones interpersonales como las capacidades que poseemos de desenvolvernos y darnos a conocer con otros individuos dentro de nuestra sociedad; en el caso de la gestión de talento humano las relaciones interpersonales son un factor importante para la convivencia con las personas que forman nuestro entorno de trabajo, en este sentido Moyano A, (2014 p. 6), describe que una relación social es una conexión que se da entre personas, generando un determinado comportamiento, para explicar las acciones del hombre.

El desarrollo de capacidades para formar relaciones interpersonales promueve el cambio organizacional, este concepto fue expuesto por Kurt Lewin en 1936, quien citado por la *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (2009 p. 35) sostiene que, la conducta del hombre obedece a un conjunto de fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas que en interacción con un campo psicológico y un medio ambiente, promueve la modificación de conductas que pueden ser útiles para sobrellevar situaciones a las que se ven expuestos los seres humanos en su cotidianidad.

Se considera que el clima laboral de una organización, es un indicador muy importante para medir la efectividad organizacional, influyendo directamente en las actitudes de los trabajadores y las relaciones sociales que se consolidan dentro de si. Parafraseando a Puche, (2015 p. 3) el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas

y objetivos de la empresa; y entre las personas, sus actitudes, comportamientos y desempeño en el trabajo.

Gan y Berbel (2011 p. 196) citan a Litwin y Stinger (1978), quienes afirman que el clima laboral es un filtro por donde pasan fenómenos empresariales, de ahí que el estudio del ambiente laboral permite acceder a la comprensión de lo que ocurre en la organización y de los efectos que estos fenómenos generan sobre las motivaciones, comportamientos y reacciones de los individuos.

A partir de los estos estudios de Litwin y Stringer, el test EDCO (Estudio de Clima Organizacional) valora el clima laboral a través del análisis de ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección; y valores colectivos. La valoración de cada una de estas dimensiones permite a quienes toman las decisiones evaluar de una manera objetiva cual es la percepción que tienen los colaboradores respecto a la atmósfera psicológica en la realizan o desenvuelven sus actividades en el trabajo.

En la empresa Holviplas S.A., de la ciudad de Ambato se ha detectado que las relaciones interpersonales son poco adecuadas y afectan el ambiente laboral en donde los empleados desarrollan sus funciones y actividades, esto debido a la comunicación deficiente entre compañeros, jefes y subordinados, causando conflictos laborales y falta de compromiso; además los turnos rotativos que en la organización se manejan afecta considerablemente la estabilidad que requiere un individuo para generar vínculos con otros colaboradores.

Con estos antecedentes el presente trabajo de investigación pretende verificar la hipótesis sobre si las relaciones interpersonales inciden en el clima laboral de la organización.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo se estructuró mediante una investigación de enfoque cuali-cuantitativo que permitió obtener información de los involucrados respecto a las variables de estudio;

cualitativo porque se recabó datos del problema, identificándose la percepción que tiene los trabajadores con respecto a las relaciones interpersonales y como estas afectan al clima o ambiente laboral, a través de preguntas claves que fueron identificadas a partir de un proceso de operacionalización de variables. También es cualitativo porque se recopilaron los datos a través de la técnica de encuesta, mediante un cuestionario compuesto de 15 preguntas cerradas con opciones de respuesta (Si, No).

Se utilizó la modalidad bibliográfica pues se recolectó y registró información y datos referentes al problema de estudio, a través de libros, revistas, artículos científicos, entre otros. Tomando como referencia el planteamiento del problema, se estructuró un marco teórico que contextualiza las variables de estudio, la fundamentación de las mismas, abarcó un análisis de dieciocho libros, cuarenta y cinco fuentes bibliográficas y artículos científicos; los autores destacados son; Muñoz (2011) y Peñafiel & Serrano (2010), en sus libros “Habilidades Sociales”; Moyano y su libro “Relaciones en contextos organizacionales”, publicado en el año 2014; Chiavenato I, (2007, 2009) y sus libros “Gestión de Talento Humano” y “Administración de Recursos Humanos”; Además se tomó información de fuentes como; *Revista Cubana de Salud Pública* del año 2013, destacándose el tema de clima laboral.

En el proceso investigativo se aplicó la modalidad de campo que permitió mantener un contacto directo con la realidad en el lugar de los acontecimientos, es decir, en la empresa Holviplas S.A. En esta etapa del proceso se obtuvo información de fuentes primarias mediante la utilización de técnicas de observación y encuesta; el universo de estudio estuvo conformado por la totalidad de colaboradores de la empresa (39) personas, no se consideró necesario el cálculo de una muestra estadística, posterior a la aplicación de las encuestas la información fue tabulada, finalmente con el nivel correlacional se aplicó el método estadístico de Chi cuadrado.

Para el cálculo del Chi cuadrado se estableció un nivel de significancia del 95% con un margen de error de 5%; dado el número de preguntas (4) y las opciones de respuesta (Sí y No), se identificó 3 grados de libertad, en función de los cuales y considerando un 95% de nivel de confianza, el valor calculado debería superar al cuadro de distribución teórico de 7,8147.

De la encuesta realizada a través del cuestionario se puede mencionar que las interrogantes 1, 4 y 12, ayudaron a obtener más información sobre el problema objeto de estudio, ya que involucran aspectos relevantes sobre cómo se gestionan las relaciones interpersonales en la empresa, de este modo, la interrogante 1 hace referencia a la comunicación que se maneja actualmente en la organización y si mediante esta se promueve el trabajo en equipo. Por otra parte, la pregunta 4 analiza si la relación entre compañeros proporciona motivación y satisfacción en su área laboral, revelando que la mayoría de trabajadores no se siente de esta forma; por último la pregunta 12 hace alusión a las condiciones físicas del lugar de trabajo, permitiendo conocer si el desempeño de los colaboradores se realiza con normalidad.

Para el desarrollo del método se analizaron las preguntas, 5 y 7 de la variable independiente; y las interrogantes 8 y 9 de la variable dependiente; en donde la pregunta 5 hace referencia a espacios para socializar y fomentar la integración entre los colaboradores y mejorar el ambiente de trabajo, en tanto que la interrogante 7 indaga si la relación entre compañeros es buena y promueve un ambiente laboral favorable. Por otro lado, la pregunta 8 analiza si el ambiente laboral es adecuado para desarrollar habilidades sociales; así como la pregunta 9 que examina si la relación con los superiores o directivos crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

Posterior al cálculo del Chi cuadrado se obtuvo un valor calculado de 52, 58 que por ser superior al estimado teórico permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, concluyéndose que las relaciones interpersonales sí inciden en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato Provincia Tungurahua.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El análisis y discusión de resultados sobre las relaciones interpersonales se realiza en función del modelo de Kurt Lewin, que implica el estudio de la conducta de los individuos a través de los siguientes factores: Fuerzas impulsoras, fuerzas restrictivas, campo psicológico y medio.

En referencia a las fuerzas impulsoras, un indicador muy importante es la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, en este sentido, se identificó que el (64%) de los colaboradores creen que la comunicación presente en la empresa no ayuda a mejorar el trabajo en equipo; por lo tanto; se suscitan desacuerdos y malos entendidos, dato que permite deducir la falta de compromiso con el equipo o con la misión del mismo, además la presencia de conflictos afecta la calidad de las relaciones interpersonales debido a que el nivel de confianza entre las personas se reduce y crea barreras en la comunicación que impide una adecuada retroalimentación.

La presencia de conflictos y crisis interpersonales desestabiliza a los participantes de la organización, lo que a su vez, impide el desarrollo y ejecución adecuada de funciones; al existir una retroalimentación de información apropiada muchos de los comportamientos como la desconfianza y el incumplimiento serán menos frecuentes, pues se genera cooperación y sinergia entre los integrantes de la empresa.

Por otro lado, una fuerza restrictiva que afecta a los miembros de la empresa es la rutina o la falta de dinamismo, algunos trabajadores (31%) manifestaron que la repetición de tareas hace que la relación con los compañeros de trabajo se vea perjudicada, es decir, aun cuando a la mayoría de los empleados no le afecta, un porcentaje considerable siente efectos negativos debido a la monotonía, consideran que trabajar de esta manera produce desgaste y aburrimiento. Bajo este contexto es importante señalar que la rutina es un enemigo que afecta a todos los niveles de la organización sin importar el cargo, por ello es recomendable promover autonomía laboral, creatividad y estímulo del espíritu emprendedor para promover en nuevos proyectos.

El campo psicológico involucra las percepciones y necesidades de los individuos con respecto a la manera en cómo ven o interactúan con el ambiente que los rodea, de acuerdo con este aspecto, una de las necesidades primordiales de los trabajadores es, fomentar la integración entre ellos y mejorar el ambiente de trabajo mediante la creación de espacios físicos que lo propicien. Sin embargo, el 79% de colaboradores indicó que no existen tales espacios, esto sumado a la rutina y tareas que implican un gran esfuerzo, llevan a la desmotivación y a problemas mayores relacionados con la interacción entre personas. En conclusión, crear actividades de esparcimiento o recreación resultan útiles a la hora de

mantener buenas relaciones laborales, pues permitirán al individuo mejorar su motivación, su entorno y su calidad de vida.

Otro factor importante según el modelo propuesto por Lewin es el ambiente o medio en el que las personas se desenvuelven, lo que involucra a la sociedad en general y en este caso a la relación que existe en el grupo de trabajo del que forman parte los colaboradores de la empresa; en cuanto a esta dimensión el 92% de los encuestados recalcó la necesidad de poseer una buena relación con sus compañeros de trabajo, ya que promueve un ambiente laboral favorable. Es evidente que la gestión de las relaciones es un factor estratégico para conseguir un clima laboral adecuado, que a su vez refleje en un efectivo desempeño y logro de objetivos, aprovechando al máximo las capacidades de cada trabajador.

En consistencia con lo anteriormente expuesto, el desarrollo de adecuadas relaciones interpersonales es un elemento primordial que permite a los individuos mantener armonía en su entorno social, además, los beneficios son diversos como; una comunicación adecuada, incremento del desarrollo personal con base en buen trabajo en equipo, satisfacción en el puesto de trabajo, disminución del desgaste físico y mental, entre otros.

Por otra parte, la discusión de resultados referente a la variable clima laboral, es estructurado en función de los postulados de Litwin y Stringer. El test de Estudio de Clima Organizacional (EDCO) estudia el ambiente laboral en 8 dimensiones; relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección; y valores colectivos.

Las relaciones interpersonales se pueden analizar desde el punto de vista del desarrollo de habilidades sociales que promuevan un ambiente laboral favorable; más de la mitad de los colaboradores (69%) afirmaron que, no existen habilidades sociales óptimas que generen una buena relación entre compañeros y mejoren el clima organizacional, por tanto, las relaciones terminarán desgastándose y tornándose progresivamente ásperas; además, la comunicación se volverá unilateral y se experimentarán sensaciones de ansiedad, frustración, enojo y agresividad; conduciendo a peores resultados como; deserción laboral o despedido por parte de la empresa.

En cuanto al estilo de dirección o liderazgo, el 72% de los empleados concordó que, la relación con su jefe no promueve una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo y entre sus miembros, es decir, el efecto de una mala gestión se siente en la organización y esto disminuye la motivación de los empleados, a su vez, la baja motivación es un virus que se contagia y se extiende de unos trabajadores a otros, esto empieza cuando perciben que la empresa no funciona a causa de las malas decisiones del jefe. Otro factor que debe evitarse a toda costa en el equipo de trabajo es la negatividad, ya que no solo hace que el rendimiento disminuya, sino que además aumenta el mal ambiente laboral.

El siguiente factor es el sentido de pertenencia, el compromiso o la identificación que los colaboradores tienen con la organización y con su equipo de trabajo. Para los empleados es de vital importancia sentirse aceptados por sus pares, jefes o subordinados; en este sentido el 62% de los encuestados manifestó que no se sienten de esa manera, los motivos pueden ser diversos como; la falta de solución de conflictos y de comunicación, el carencia de desarrollo de habilidades sociales, un clima laboral tenso o la escasa claridad de los objetivos del grupo.

Por el contrario, lo que las organizaciones necesitan es que su fuerza laboral este unida y trabaje en equipo, para ello, sentirse incluido y aceptado en el grupo, produce un efecto positivo en los colaboradores, ya que, fomenta la productividad y favorece el autoestima al hacer que los individuos se sientan felices de pertenecer a la organización, además, si un trabajador está convencido que la compañía lo aprecia, realmente luchará en pro de las metas y objetivos de la organización, la sentirá como suya y procurará lo mejor para ella.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, el trabajador no necesita únicamente sentirse aceptado y querido por la empresa y por los miembros de su grupo, también necesita recibir una retribución acorde a sus actividades y tareas. A este respecto el 64% de los colaboradores no se sienten satisfechos en la organización y con el salario que reciben, probablemente, suponen que no son justos en relación con las labores que desempeñan, lo que genera malestar y les impide trabajar al cien por ciento. Al contrario, premiar el desempeño de los colaboradores ayuda a ampliar su satisfacción y a mejorar la productividad empresarial.

El reconocimiento laboral es una herramienta de gestión que fortalece la relación de la empresa con los empleados, y que origina positivos cambios al interior de la empresa. Cuando se reconoce a una persona eficaz y eficiente, se está reforzando además los comportamientos y acciones que la organización desea prolongar en los trabajadores.

El grado de conformidad que sienten los colaboradores en la empresa, depende de una serie de factores como; la remuneración, la posibilidad de crecimiento, los beneficios y demás; sin embargo, la felicidad de los empleados también involucra, el cuan confortable sea el espacio físico o lugar en el que trabajan. En cuanto a la disponibilidad de recursos, el 56% de los trabajadores concuerda que, las condiciones del espacio, ruido, temperatura, entre otros, les permite desempeñar el trabajo con normalidad, lo que indica que la mayoría se siente cómodo en su espacio de trabajo, traduciéndose en mayor productividad para la empresa.

Sobre la estabilidad laboral, el 62% de empleados, creen que la permanencia en la empresa depende de su desempeño, y no de preferencias personales, lo que les permite conservar su puesto de trabajo y garantizar los ingresos en forma continua para satisfacer sus necesidades básicas, además, la estabilidad no solo les interesa a los colaboradores de la empresa, también es inherente para los empleadores, pues se evita conflictos personales, despidos y deserción laboral.

Gestionar el talento humano y los recursos de la organización también requiere claridad y coherencia en la dirección, haciendo que los objetivos empresariales sean posibles y razonables, en este factor el 67% de los encuestados, indicaron que los objetivos no se encuentran bien definidos o no son claros, quizá porque no están correctamente comunicados a los colaboradores. Establecer objetivos claros haciendo que los empleados se sientan parte de ellos, es primordial para el éxito de la organización, ya que éstos establecen el curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los trabajadores de la empresa.

Por último, los valores corporativos como herramientas gerenciales, son elementos propios de cada organización que forman parte de su cultura; y la transmisión de dichos valores debe involucrar a todos los grupos de interés de la empresa, desde los directos hasta el nivel más bajo, a pesar de esto el 59% de trabajadores expresaron que no



comprenden y no comparten los valores que en la compañía se manejan, esto hace que el trabajo diario se haga más difícil y pesado, porque al no compartir y practicar valores, el ambiente laboral se vuelve tenso y los individuos trabajan con la sensación de que no todos reman en la misma dirección.

Como pilares de la organización, los valores no solo necesitan ser definidos, la empresa debe promoverlos y divulgarlos constantemente; solo así sus empleados tendrán mejor oportunidad de compartir y comprender sus significados y ponerlos en práctica.

Teniendo en cuenta que las personas son el activo más importante de la organización, es preciso mencionar que, un clima laboral adecuado solo se genera cuando se dan óptimas relaciones interpersonales. Si una empresa tiene un ambiente organizacional favorable, esto repercute en una mejor calidad de vida en el personal y, como resultado, se reflejará en sus servicios y productos; además, las relaciones que se manejan en la empresa mejorarán notablemente. De ahí que se afirme que las percepciones sobre el clima laboral son un factor clave de los comportamientos de los individuos en las empresas.

## **CONCLUSIONES**

- Las relaciones interpersonales que se manejan dentro de la organización afectan al clima laboral y evitan que este mejore; provocando barreras en la comunicación e impidiendo que se desarrollen adecuadamente habilidades sociales que posibiliten una mejor convivencia con los miembros de la empresa. Lo opuesto sucede cuando los individuos llegan a compartir más allá de sus relaciones de trabajo, ya que tienden a cooperar con sus compañeros y a ser más productivos aportando creatividad y sinergia; por lo tanto, la organización debe generar dinámicas sociales que permita el empoderamiento del trabajador, siendo esta una condición indispensable para promover el compañerismo y el desarrollo empresarial.
- Según la encuesta aplicada, la mayoría de colaboradores de la empresa (59%) consideran que la presencia del mal ambiente laboral provoca conflictos, que a su vez han suscitado desmotivación e insatisfacción en el equipo de trabajo; al existir

este problema, el personal no se sentirá comprometido con la empresa, convirtiéndose en una barrera que impida el existo laboral.

- El análisis de la investigación en la empresa Holviplas S.A., concluye que, el componente al cual la institución debe prestar mayor importancia actualmente, es el desarrollo de habilidades sociales, propuestas en el modelo de Goldstein, debido a que gran parte de los colaboradores afirman que no se han desarrollado dichas habilidades a causa del ambiente que en la empresa se maneja, producto de las deficientes relaciones y de los eventuales conflictos laborales.
- La mala y no planificada gestión de la comunicación no promueve el trabajo en equipo según el 64% de los encuestados; esto debido a que no se canalizan adecuadamente las expresiones, sugerencias y opiniones de los miembros de la organización, de manera que no enriquece a la empresa y sus resultados. Por tanto, existe una imperiosa necesidad de contar con canales abiertos de comunicación para dirigir las expresiones del personal y poder actuar en consecuencia, ya que, al carecer de dichos canales, se convierte en un gran problema para la compañía.

## **FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

ACOSTA J. (2011). Trabajo en Equipo. Primera Edición. ESIC Editorial. Madrid, España.

CHIAVENATO I. (2009). Gestión de talento humano. Tercera edición. Mc Graw Hill. México

CHIAVENATO I. (2007). Administración de recursos humanos. Octava edición. Mc Graw Hill. México

CHIAVENATO I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Mc Graw Hill. México

CÓDIGO DE TRABAJO. (2012). Capítulo IV. De las obligaciones del empleador y del trabajador. Art. 42, 45.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). Título VI. Régimen de Desarrollo. Capítulo sexto. Trabajo y Producción. Sección tercera. Formas de trabajo y su retribución. Art. 326, 33.

GARRIGUE O, (2009). Sociología del valor: Valores individuales y valores colectivos. Flacso Sede Académica Argentina. Buenos Aires Argentina.

GILLI J, (2011). Ética y Empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

GOLEMAN D, (2012). Inteligencia Emocional. Ediciones Kairós S.A. Barcelona, España.

GÓMEZ, GIRALDO & HERNÁNDEZ (2015). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Caldas, Colombia.

JAUME FEDERICO, (2012). Clima Laboral. Monografías. Administración Marketing. Ediciones Días de Santos. Madrid, España.

MINISTERIO DE SALUD DE PERÚ. (2009). Metodología para el estudio del clima organizacional. Segunda edición. Lima, Perú.

MOYANO A, (2014). Relaciones sociales en contextos organizacionales. Programa de Psicología Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

MUÑOZ, CRESPI & ANGREHS (2011). Habilidades Sociales. 1ª edición, Ediciones Paraninfo. Madrid, España.

PEÑAFIEL E, & SERRANO C. (2010). Habilidades Sociales. Editorial Editex S.A., Madrid, España.

SALAZAR, MONTERO, MUÑOZ, SÁNCHEZ, SANTORO, & VILLEGAS, (2015). Percepción Social. Editorial Trillas. Cuernavaca, México.

TINOCO & SOLER (2011). Aspectos generales del concepto “capital humano”. Volumen 9. Bogotá, Colombia.

VARGAS L, (2012). Sobre el concepto de percepción. Sistema de información científica, D.F. México, México.

## **FUENTES DIGITALES**

ABOVSKY, RIVERA, MONTOYA (2012). Relaciones interpersonales virtuales en los procesos de formación de investigadores en ambientes a distancia. Recuperado de, [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2012000200009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2012000200009)

ACUÑA M. (2015). Trabajo en Equipo. El desafío de dejar de ser uno solo contra todo. Hospital Italiano de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de, <http://www.foroaps.org/files/Trabajo%20en%20equipo%20-%20I%20parte.pdf>

ALVARADO M, & BOHÓRQUEZ (2014). Diseño de estrategias que fomenten las relaciones interpersonales entre el talento humano de la empresa supermarket el nuevo favorito del cantón milagro, como elemento esencial para formar una cultura de trabajo cooperativo. Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador. Recuperado de , <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/657/3/DISE%C3%91O%20DE%20ESTRATEGIAS%20QUE%20FOMENTEN%20LAS%20RELACIONES%20INTERPERSONALES%20ENTRE%20EL%20TALENTO%20HUMANO%20DE%20LA%20EMPRESA%20SUPERMARKET%20EL%20NUEVO%20FAVORITO%20DEL%20CANT%C3%93N%20MILAGRO,%20COMO%20ELEMENTO%20ESENCIAL%20PARA%20FORM.pdf>

ÁLVAREZ (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Revista Clio América. Recuperado de, <file:///Users/macbookair/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf>

ARIAS GALLEGOS & ARIAS CÁCERES (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. Recuperado, de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>

BISQUERRA R. (2016). La inteligencia emocional según Salovey y Mayer. Grupo de investigación en orientación psicopedagógica. Barcelona, España. Recuperado de, <http://www.rafaelbisquerra.com/es/biografia/publicaciones/articulos/101-educacion-emocional-competencias-basicas-para-vida/211-inteligencia-emocional.html>

BORDAS M, (2016). Gestión estratégica de clima laboral. Universidad Nacional de educación a distancia. Madrid, España. Recuperado de, <https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiEk4SF3YrQAhXC54MKHZ-pAHwQ6AEIPzAD#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>

CÁRDENAS, DÍAZ Y ORTIZ (2013). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima laboral. Recuperado de, <http://search.proquest.com/openview/716b3c29f95ebad90104f547b7c2fe06/1?pq-origsite=gscholar>

CARRIÓN F, (2014). Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa del ramo automotriz. México, Recuperado de, <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2194/1/RI001696.pdf>

CERVANTES C. (2011). Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Psicología Quito, Ecuador. Recuperado de, <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/4473/TESIS%20FINAL%20IMPRESO%20EMPASTADO.pdf?sequence=3>.

CHANON, ANAYA, SORIA, JOYA & CAMBA (2015). Cuadro comparativo de los métodos de evaluación de desempeño. Recuperado de, <https://evaluacion2015.files.wordpress.com/.../cuadro-de-metodos.docx>

CONTRERAS, DÍAZ Y HERNÁNDEZ. (2012). Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevaecientes en un mundo globalizado. Recuperado de, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/1159.pdf>

CRISTIANI, M, (2012). Desarrollo organizacional. México: Red tercer milenio. Viveros de Asis. Recuperado de, [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34690348/Desarrollo\\_organizacional.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478193121&Signature=DPV5ZCmCi4R1WcO9gmWlbLuR%2B80%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDesarrollo\\_organizacional.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34690348/Desarrollo_organizacional.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478193121&Signature=DPV5ZCmCi4R1WcO9gmWlbLuR%2B80%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDesarrollo_organizacional.pdf)

DE VICENTE B, (2014). Empatía. De Vicente. Psicología Online de Calidad. Recuperado de <http://www.psicologoonlinedevicente.com/empatia-definicion-significado-de-empatia/>

DEL ÁNGEL L, APARICIO A, MARTÍNEZ C, (2012). Retos y alcances de la investigación conductual. Unidad académica de ciencias jurídicas y sociales. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tamaulipas, México, Recuperado de, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/1336.pdf>

DUQUE Y, (2014). Clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer. Recuperado de, <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com/2014/04/el-concepto-de-clima-organizacional.html>

ESPEJO B, (2014). ¿Qué es el coeficiente intelectual?. Guioteca. Empresa El Mercirio S.A.P. Vitacura, Santiago de Chile. Recuperado de, <https://www.guioteca.com/psicologia-y-tendencias/que-es-el-coeficiente-intelectual-y-como-puedes-calcular-el-tuyo/>

ESTRADA O, (2012). Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Universidad de Salamanca. Salamanca, España. Recuperado de, <http://www.redalyc.org/pdf/2010/201024652012.pdf>

EXTREMERA PACHECO y FERNÁNDEZ BERROCAL. (2004). Inteligencia emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes universitarios. Clínica y Salud, Sin mes, 117-137. Recuperado de, <http://www.redalyc.org/pdf/1806/180617822001.pdf>

FALCONÍ J, (2016). Acuerdos comerciales y crisis económica. Recuperado de, <http://www.eluniverso.com/opinion/2016/04/30/nota/5551695/ecuador-2016-acuerdos-comerciales-crisis-economica>

FERNÁNDEZ R, (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. Universidad Autónoma de Nayarit. México. Recuperado de, <http://www.scielo.org/pdf/rcsp/v41n4/spu03415.pdf>

FERNÁNDEZ, PUENTE. (2009). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu un análisis comparativo . Revista Española de Investigaciones Sociológicas. Madrid , España. Recuperado de, [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_127\\_JUL\\_SEP\\_2009\\_pp\\_33\\_531246429498222.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_127_JUL_SEP_2009_pp_33_531246429498222.pdf)

FLORES, TAPIA & SALAZAR (2011). Liderazgo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Hidalgo, México. Recuperado de, [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf)

GAN FEDERICO, GASPER BERBEL GIMÉNEZ (2011). Manual de recursos humanos. Editorial UOC. Barcelona, España. Recuperado de, <https://books.google.com.ec/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA196&dq=litwin+y+stinger+9+dimensiones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi8opSSw8TRAhUDMyYKHRLIAbQQ6AEIGjAA#v=onepage&q=litwin%20y%20stinger%209%20dimensiones&f=false>

GARCIA M, CASTR W, PAOLACCI J, & MARTINEZ R, (2016). Comportamiento Individual y ventaja competitiva / Individual. Revista internacional Administración y finanzas Recuperado de, <http://search.proquest.com/openview/88fb9dceb2464297a583dc837d0fcf9b/1?pq-origsite=gscholar>

HERNÁNDEZ J & MARTÍN B, (2012). Elementos del proceso comunicativo. Apuntes de lengua. Recuperado de, <https://elblogdehiara.files.wordpress.com/2015/09/comunicacion-ejerciciosdeampliacionyrepaso.pdf>

JIMÉNEZ W. (2011). Nueve factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Recuperado de, <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

MANOSALVAS VACA, CARLOS, NIEVES QUINTERO, JORGE, MANOSALVAS VACA, LUIS, (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relaciónAD-minister. Recuperado de, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>

MARTIN, SEGREDO & PERDOMO, (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Recuperado de, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=pt).

- OSCCO PERALTA, H. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac. Recuperado de, <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/192/03-2015-EPAE-Oscco%20Peralta-gestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PAIZ ERICI (2015) La influencia de la organización de trabajo en las relaciones interpersonales y el clima laboral en la industria petrolera. Recuperado de [http://sifp1.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/2015\\_tfg\\_eric\\_pais\\_-\\_final.pdf](http://sifp1.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/2015_tfg_eric_pais_-_final.pdf)
- PRADO, C. (2014). La comunicación empresarial. Recuperado de, <http://www.borrones.net/rpp/comempresa.pdf>
- POMALAZA W, MEJÍA W, VÁSQUEZ A, & MACHACA P, (2015). Liderazgo Laissez Faire. Revista de Investigación Cuaderno Empresarial. Recuperado de, [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_ce/article/viewFile/421/431](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/viewFile/421/431)
- PUCHE, P, (2015). Medición del clima organizacional. Universidad militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de, [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13922/2/MedicionClimaOrganizacional\\_PHEQ.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13922/2/MedicionClimaOrganizacional_PHEQ.pdf)
- QUINTERO, AFRICANO & FARÍA (2008), Clima organizacional y desempeño laboral de personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. Recuperado de, <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- REVISTA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (2015). El clima organizacional como factor de competitividad. Recuperado de, <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N5-2015.pdf>
- RODRÍGUEZ C. (2013). Teoría relacional de las emociones. Instituto de Psicoterapia Relacional. Madrid, España. Recuperado de, [http://www.psicoterapiarelacional.es/Portals/0/eJournalCeIR/V7N2\\_2013/10-Rodriguez-Sutil\\_Que-es-una-emocion\\_CeIR\\_V7N2.pdf](http://www.psicoterapiarelacional.es/Portals/0/eJournalCeIR/V7N2_2013/10-Rodriguez-Sutil_Que-es-una-emocion_CeIR_V7N2.pdf)
- RUBIO, PÉREZ y SÁNCHEZ (2013). Entrenamiento en habilidades sociales y responsabilidad social corporativa: estudio de un caso. Recuperado de, <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/303/283>
- SÁNCHEZ G, (2009). El desarrollo organizacional una estrategia de cambio para las instituciones documentales. Universidad de Murcia. Murcia, España. Recuperado de, <http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- SEGREDO PÉREZ, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es).

SHANNON A, (2013). La teoría de la inteligencias múltiples en la enseñanza de español. Universidad de Salamanca. Salamanca, España. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/redele/Material-RedEle/Biblioteca/2014bv15/2014-BV-15-01AliciaMarieShannon.pdf?documentId=0901e72b818c6a9e>

SUM M, (2015). Motivación y desempeño laboral. Guatemala, Guatemala. Recuperado de, <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

TORRES A, (2016). Kurt Lewin y la teoría de campo: el nacimiento de la psicología social. Recuperado de, <https://psicologiamente.net/social/kurt-lewin-teoria-del-campo#!>

WOLGESCHAFFEN G, (2012). El proceso de la Comunicación. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de, [http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm\\_general/Mangani/Docyres/El\\_Proceso\\_de\\_Comunicacion\\_GW.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm_general/Mangani/Docyres/El_Proceso_de_Comunicacion_GW.pdf)

YÁNEZ GALLARDO, R, ARENAS CARMONA, M, RIPOLL NOVALES, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. v. 16, n. 2. Recuperado de, <[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272010000200009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272010000200009&lng=es&nrm=iso)>. accedido en 17 oct. 2016.

ZAMBRANO, GALVIZ, MARTÍNEZ, (2013). Propuesta de programa de formación profesional basado en la teoría del clima organizacional de Likert. Recuperado de, <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/41752/1/articulo11.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA  
HOLVIPLAS S.A. CANTÓN AMBATO PROVINCIA TUNGURAHUA”

**OBJETIVO:** Establecer la relación entre las relaciones interpersonales y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. Cantón Ambato Provincia Tungurahua”

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Encuesta N°:** \_\_\_\_\_



## INSTRUCCIONES:

- Por favor lea detenidamente cada pregunta y elija una de las opciones planteadas.

## CUESTIONARIO

1. ¿La manera en la que se gestiona la comunicación actualmente en la empresa promueve el trabajo en equipo?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Ha habido ocasiones que debido a la rutina de trabajo o repetición de tareas, mi relación con otras personas fue afectada?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Ser aceptado y querido por mis compañeros de trabajo influye positivamente en mi compromiso y fidelidad hacia la organización?

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿Las relaciones que poseo actualmente con mis compañeros me permiten mantenerme motivado y satisfecho en mi lugar de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

5. ¿La empresa tiene conciencia sobre la necesidad de crear espacios para fomentar la integración entre los colaboradores y mejorar su ambiente de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿La forma en la que las personas me tratan en el trabajo ayuda a que me sienta comprometido con la organización?

SI		NO	
----	--	----	--

7. ¿Considera necesario que la relación entre usted y sus compañeros de trabajo sea buena y promueva un ambiente laboral favorable?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿El ambiente laboral es adecuado para desarrollar habilidades sociales como la comunicación efectiva, escuchar, disculparse, etc., que permita mantener buenas relaciones interpersonales?

SI		NO	
----	--	----	--

9. ¿La relación con su jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo y entre sus miembros?

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿Soy aceptado por los miembros del grupo de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

11. ¿Me siento satisfecho en la organización y con el salario que recibo?

SI		NO	
----	--	----	--

12. ¿Las condiciones del espacio, ruido, temperatura, etc., me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?

SI		NO	
----	--	----	--

13. ¿La permanencia en el puesto dependen del desempeño de los trabajadores y no de preferencias personales?

SI		NO	
----	--	----	--

14. ¿Los objetivos de la empresa son razonables y posibles?

SI		NO	
----	--	----	--

15. ¿Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados?

SI		NO	
----	--	----	--

**¡Gracias por su colaboración!**