



**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 Psicólogo Industrial**

**TEMA:**

---

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LOS  
TRABAJADORES DE MEGAPROFER SA DEL CANTÓN AMBATO, DE LA  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”**

---

**Autor:** Santiago Mauricio López Aranda

**Tutor:** Mg. Paúl Fiallos

AMBATO – ECUADOR  
2018

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

### **CERTIFICA:**

Yo, Mg. Paúl Fiallos en mi calidad de tutor del trabajo de graduación o titulación, sobre el tema: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE MEGAPROFER SA DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, desarrollado por el egresado Santiago Mauricio López Aranda, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios 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.

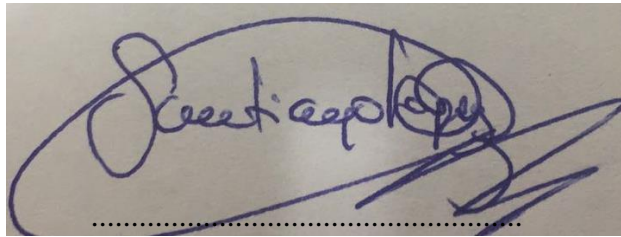


Mg. Paúl Fiallos  
TUTOR DE TESIS

## AUTORÍA DE LA INVESTGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descrita en la investigación.

Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe son de exclusiva responsabilidad de su autor.



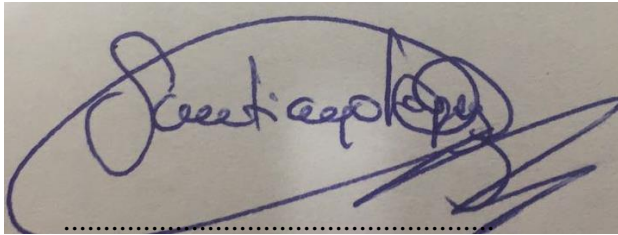
Santiago Mauricio López Aranda

C.I.180398991-0

AUTOR

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente trabajo final de grado o titulación sobre el tema: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE MEGAPROFER SA DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, autorizo su reproducción total o parte de él, siempre que esté dentro de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Santiago Mauricio López Aranda

C.I.180398991-0

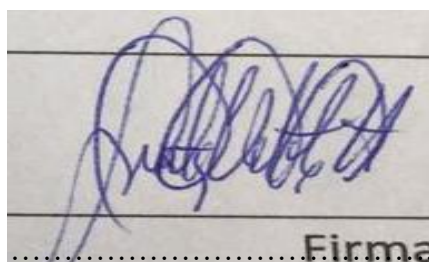
AUTOR

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

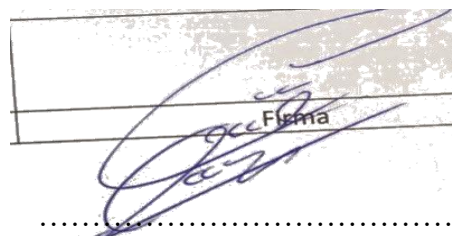
La Comisión de estudio y de calificación del informe de Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE MEGAPROFER SA DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”. Presentado por el Sr. Santiago Mauricio López Aranda, estudiante de la carrera de Psicología Industrial modalidad presencial promoción Marzo – Agosto 2016, una vez revisado y calificado la investigación se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

**LA COMISIÓN**



Mg. Santiago Velasteguí  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Mg. Omar Cavero  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a: Dios por darme la sabiduría para el progreso personal, mi madre por ser el pilar en la trayectoria de mi vida universitaria ejemplo de lucha perseverancia y humildad, mi hijo Emiliano por el ser mi motor día a día el cual es mi motivo para seguir adelante en mi trayecto, mis tres ángeles mis abuelitos María, Ángel y Silverio sé que en el cielo me bendices que allá y cuando estabas acá siempre buscabas lo mejor de mí.

*Santiago.*

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS, por darme salud y bendecirme todos los días para poder alcanzar mis metas que se me presentan en la vida.

A mi madre María Luisa por ser una mujer maravillosa, enseñarme el valor de la perseverancia para lograr lo que deseamos, mi tías Delia, Mariana, Anita por aportar con sus consejos de apoyo ánimo.

A la Universidad Técnica de Ambato por ser la catedral de enseñanza, que cuenta con profesionales de la materia que más de ser profesores son amigos. Finalmente agradezco a la empresa Megaprofer SA por su apoyo en mis logros.

*Santiago.*

## ÍNDICE GENERAL

### PÁGINAS PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTGACIÓN .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN: .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
RESÚMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>3</b>
<b>El Problema .....</b>	<b>3</b>

1.1. Tema de Investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.2.1. Contextualización del problema.....	3
1.2.2. Árbol de problemas .....	6
1.2.3. Análisis Crítico .....	7
1.2.4. Prognosis .....	8
1.2.5. Formulación del problema .....	8
1.2.6. Interrogantes.....	8
1.2.7. Delimitación del objeto de investigación .....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos .....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	11

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>12</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>12</b>

2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
---------------------------------------	----



2.2. Fundamentación filosófica.....	14
2.3. Fundamentación legal .....	14
2.4. Categorías fundamentales .....	17
2.4.3. Constelación de la Variable dependiente: Flexibilidad.....	19
2.4.3. Definición de categorías de la variable independiente.....	20
2.4.4. Definición de categorías de la variable dependiente.....	34
2.5. Hipótesis.....	44
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis .....	44
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>45</b>
<b>Metodología de Investigación.....</b>	<b>45</b>
3.1. Enfoque .....	45
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	45
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	46
3.4. Población y muestra. ....	46
3.5. Operacionalización de variables .....	48
3.6. Recolección de información.....	50
3.7. Procesamiento y análisis .....	50
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>52</b>
4.1. Análisis encuesta.....	52
4.2. Verificación de la hipótesis .....	64
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>70</b>
5.1. Conclusiones .....	70
5.2. Recomendaciones.....	71
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>
<b>ARTÍCULO ACADÉMICO.....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Árbol de problemas.....	6
<b>Gráfico 2:</b> Categorías Fundamentales .....	17
<b>Gráfico 3:</b> Constelación variable independiente Clima Organizacional.....	18
<b>Gráfico 4:</b> Constelación variable dependiente Desempeño de Funciones .....	19
<b>Gráfico 5:</b> Dimensiones Evaluación de Rendimiento .....	36
<b>Gráfico 6.</b> Comportamiento Laboral .....	53
<b>Gráfico 7.</b> Categorías.....	54
<b>Gráfico 8.</b> Aportaciones .....	55
<b>Gráfico 9.</b> Relaciones Interpersonales.....	56
<b>Gráfico 10:</b> Cultura Organizacional. ....	57
<b>Gráfico 11:</b> Motivación. ....	58
<b>Gráfico 12:</b> Desempeño. ....	59
<b>Gráfico 13:</b> Reglamento Interno. ....	60
<b>Gráfico 14:</b> Salario .....	61
<b>Gráfico 15:</b> Ergonomía.....	62
<b>Gráfico 16:</b> Zona Aceptación Chi Cuadrado.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Tipos de Clima Organizacional .....	27
<b>Tabla 2:</b> Población y muestra.....	47
<b>Tabla 3:</b> Operacionalización variable independiente .....	48
<b>Tabla 4:</b> Operacionalización variable dependiente .....	49
<b>Tabla 5:</b> Plan de recolección de la información.....	50
<b>Tabla 6.</b> Comportamiento Laboral .....	53
<b>Tabla 7:</b> Categorías .....	54
<b>Tabla 8.</b> Aportaciones .....	55
<b>Tabla 9.</b> Relaciones Interpersonales.....	56
<b>Tabla 10:</b> Motivación.....	58
<b>Tabla 11:</b> Desempeño. ....	59
<b>Tabla 12:</b> Reglamento Interno.....	60
<b>Tabla 13:</b> Salario.....	61
<b>Tabla 14:</b> Ergonomía.....	62
<b>Tabla 15:</b> Frecuencia observada No. 1.....	65
<b>Tabla 16:</b> Frecuencia observada pregunta No. 2.....	65
<b>Tabla 17:</b> Frecuencia Observada.....	66
<b>Tabla 18:</b> Frecuencia Esperada .....	66
<b>Tabla 19:</b> Cálculo del Chi Cuadrado.....	67

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

**Tema:** “El Clima Organizacional y el Desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua.”

**Autor:** Santiago Mauricio López Aranda

**Tutor:** Mg. Paul Fiallos

**RESÚMEN EJECUTIVO**

El presente Proyecto se enfoca en el clima organizacional y desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA el cantón Ambato, provincia de Tungurahua donde detallan un análisis de todos los aspectos relacionados expuestos en el proyecto. Con la finalidad de proponer alternativas de solución para mejora la problemática, que sirva de guía para los líderes administrativos de la empresa. En esta investigación del proyecto se dio importancia en relacionar la variable dependiente como la independiente es decir el clima organizacional y el desempeño de funciones analizando lo cual – cuantitativo que permitió determinar las características, lo cual da a conocer la realidad de la empresa que presenta hoy en día, de esta manera se busca métodos de solución y eficientes en los trabajadores. Finalmente se anexo un artículo investigativo para el estudio del tema.

**Palabras Claves:**

Investigación, Clima Organizacional, Desempeño de Funciones, Líderes administrativos, eficientes, artículo investigativo.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION CAREER OF**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALITY PRESENCIAL**

**Topic:**“El Clima Organizacional y el Desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua.”

**Author:** Santiago Mauricio López Aranda

**Tutor:** Mg. Paúl Fiallos

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present Project focuses on the organizational climate and performance of the functions of the workers of Megaprofer SA, Ambato canton, province of Tungurahua, where they detail an analysis of all the related aspects exposed in the project. In order to propose alternative solutions to improve the problem, to serve as a guide for the administrative leaders of the company. In this project research importance was given to relate the dependent variable as the independent ie the organizational climate and the performance of functions analyzing the quali - quantitative that allowed to determine the characteristics, which reveals the reality of the company that presents today. in day, in this way we look for solution methods and efficient in the workers. Finally an investigative article for the study of the subject is attached.

Keywords:

Research, Organizational Climate, Performance of Functions, Administrative Leaders, efficient, investigative article.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se centra en recabar información relevante sobre el desempeño de funciones de los trabajadores y sus posibilidades de mejora. Presenta un tema de amplio interés puesto que la práctica sistemática del clima organizacional, atenúa el bajo rendimiento laboral de los trabajadores y mejora altamente los niveles del desempeño de funciones.

La investigación se desarrolla en seis capítulos los cuales se describen a continuación:

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA** contiene el planteamiento del problema, contextualización del problema, análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general, y objetivos específicos.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO** comprende los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables de la hipótesis.

**CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN** abarca el enfoque, modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, recolección de información, y el procesamiento y análisis.

**CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS** en el cual se analiza la encuesta planteada a través de gráficos y tablas que exponen los resultados obtenidos y se procede a verificar la hipótesis.

**CAPÍTULO V:** abarca en primer lugar las conclusiones que detallan problemas descubiertos durante el proceso de investigación como respuesta a los objetivos

planteados y en segundo lugar las recomendaciones que se definen como posibles soluciones a los problemas descubiertos.

**ARTÍCULO ACADÉMICO:** para finalizar se redacta un artículo académico, el cual contiene los conocimientos y valoraciones principales de la investigación y las vivencias y experiencias del autor en contraste con otras opiniones y criterios de diferentes autores sobre el clima organizacional y desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer.

## **CAPÍTULO 1**

### **El Problema**

#### **1.1.Tema de Investigación**

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE MEGAPROFER SA DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

#### **1.2.Planteamiento del problema**

##### **1.2.1. Contextualización del problema**

En el **Ecuador**, el clima organizacional es un tema en la cual las organizaciones se enfocada mediante el factor comunicación, tanto para la productividad laboral como el desempeño de funciones de los empleados, creando ambientes hostiles de trabajo interviniendo las áreas de las empresas. Sin embargo en las regiones del país costa, sierra, oriente y galápagos el clima organizacional es muy diferente porque interceden factores muy importantes como la cultura, religión, política dando autonomía a cada empresa dentro del país.

Así mismo, se indica que el Proyecto Happiness que un 56% de empleados en el Ecuador son felices con sus puestos de trabajo mejorando sus desempeños laborales incrementando sus capacidades en la industria, el proyecto happiness encuestó aproximadamente 1034 colaboradores ecuatorianos por lo que ellos confirman que se



sienten adecuados en sus puestos de trabajo, en si comprende las buenas relaciones con los colegas del trabajo, afectando el buen desempeño y motivación en las funciones diarias de ellos (Revista Lideres, 2014).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos señala que 8 de cada 10 empleados los genera el sector privado y dos de cada diez las bajas oportunidades las genera el sector publico obteniendo un porcentaje de (80,8%) del privado versus el (19.2%) del público (INEC, 2016).

En la provincia de **Tungurahua**, el clima organizacional un punto muy importante es el liderazgo dentro de las empresas, en la cual se detecta matrices grandes de producción como agrícolas, avícolas, textiles, carroceros incluyendo medianas empresa como el calzado, floricultura, ganadero en donde son realces de la provincia, en donde el empleado se identifica con su matriz de producción además sintiéndose a gusto en la misma motivándose tanto en sus rendimiento como en la superación del mismo.

Al respecto, el desempeño de los trabajadores tungurahuese depende de varios factores como la motivación, el liderazgo y el clima organizacional, cada uno de ellos mantiene relevancia sobre las actividades que desempeña en la jornada de trabajo. En síntesis la motivación personal y familiar donde el consiente humano trabaja para superación propia o de su hogar, el líder de cada departamento cumple el eje primordial como el ser encargado en llevar al equipo en mejor proceso de funciones de cada miembro de ello, la comunicación activa está encargada de conllevar información asertiva para que el receptor y emisor no mal interpreten el mensaje.

En **Ambato**, específicamente en Megaprofer SA una empresas solida a nivel nacional dedicada a la comercialización de productos ferreteros, tienen dificultades de comunicación, barreras en los cuales se enfrenta la organización día a día para la superación de ella, el clima organizacional y el desempeño en la cual si influye en parte a los trabajadores. El clima organizacional basándose en la comunicación informal

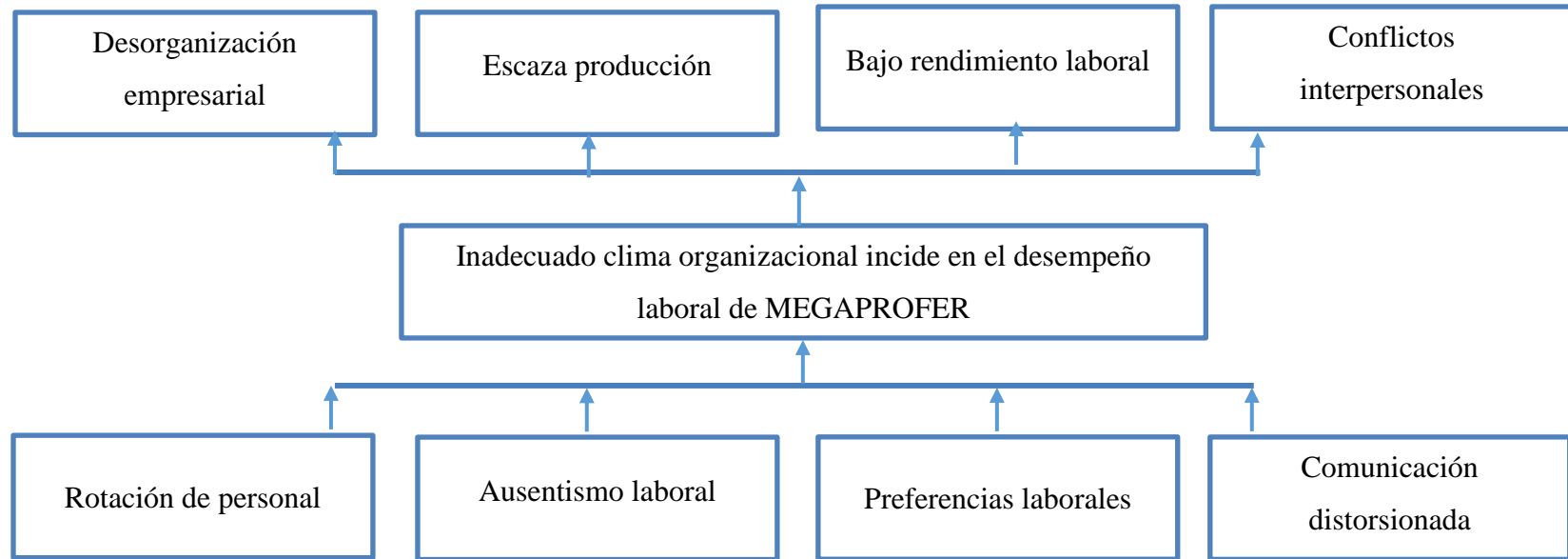
como los rumores, famosos cuchicheos que en los departamento se dan, desde un punto de vista se pensó que una mayor parte pertenecía a las mujer más que a los varones pero se puso en énfasis sin embargo en los procesos existen hombres donde ellos afectan a la información mal dirigida.

Muchos de los colaboradores resaltan su trabajo a los nuevos integrantes de la empresa donde el rendimiento de ellos se ve afectado por el clima ya que los antiguos son los que critican el rendimiento de los nuevos por ende el departamento de Talento Humano opto por buscar mejora no con el propósito de ver resultados a corto plazo más bien reflejarse resultados positivos en cada etapa que se va dando, por lo que propusieron una campaña Cultura Megaprofer enfocándose que lo que son en el hogar representa dentro de sus labores, además el correo empresarial, Skype son fuentes de información para la comunicación formal por lo tanto se ha mejorado la comunicación, para sustento del emisor como el receptor.

Con el fin del que el clima organizacional no afecte al departamento dentro del área administrativa, conjuntamente en trabajo con el área de bodega donde se presenta más afectación en el ellos en el desempeño, el equipo de bodega ejerce mucha precisión por el despacho, recepción de mercadería presentados anti bajos en los cuales se ve reflejado al momento del despacho en el transporte o quejas del cliente por mercadería no requerida es lo que más usualmente quejas se presenta.

Un mal clima organizacional afecta a la concentración de los trabajadores sean administrativos y bodegueros se refleja en sus rendimiento que en a lo largo puede afectar la producción corporativa o un declive financiero o administrativo de la empresa puede caer en crisis, el bajo rendimiento de los trabajadores se puede notar tal vez a simple vista en la ganas o ánimos de trabajo en su puesto, en el tono de voz, en las relaciones laborales, además se suele presentar afuera del trabajo con su familia, amigos en los comportamientos del empleado de la organización.

### 1.2.2. Árbol de problemas



**Gráfico 1:** Árbol de problemas

**Elaborado por:** Santiago Mauricio López Aranda.

### **1.2.3. Análisis Crítico**

Entre las causas que agudizan la problemática se encuentra la rotación intensa del personal especialmente por la no adaptación del empleado a su puesto de trabajo, el cual se encuentran influenciado por factores internos el mal reclutamiento y seguimiento del colaborador o externos como las jornadas laborales, estudios, movilización, entre otros; como resultado la empresa presenta una desorganización empresarial que afecta directamente a la gestión de los recursos, productividad, cuello de botellas y otros.

Por otra parte, un factor preocupante que conlleva inestabilidad a la organización es el ausentismo laboral de los trabajadores esto se presenta por mucha rotación de personal , horarios nocturno laborales , sus faltas a sus horas de trabajos injustificadas alerta a talento humano ya que el sueldo de cada colaborador es por sus funciones y horarios de trabajo, cuando el empleado no es rentable por sus actividades la productividad de la empresa se ve afectada y se crea un conflicto entre el empleador y empleado.

En ocasiones los líderes de procesos tienen preferencias laborales con ciertos empleados teniendo privilegios que sobrepasan las funciones (permisos, bonos, faltas injustificadas) provocando envidia y malestar con sus compañeros que conlleva al bajo rendimiento en sus labores y funciones, desde un punto de vista el ánimo que los operadores tenían hoy actualmente.

Por último en la parte administrativa uno de los grandes defectos son los rumores que perjudican la comunicación dando distorsión a la información, los chismes y cuchicheos pueden afectar a terceras personas dentro del ambiente laboral en lo emocional, dentro de esta problemática se puede producir conflictos interpersonales por la mala manipulación de los colaboradores por ende la empatía y la confianza se pierden.

#### **1.2.4. Prognosis**

Si el clima organizacional y el desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua se agrava la problemática tendrían muchas dificultades en un proceso a corto o largo tiempo, un declive corporativo que perjudica en lo administrativo y producción, presentando perdidas de clientes que afecta los activos fijos y pasivos, perdiendo plazas de trabajo dentro de la industria. Pierde la productividad, accidentes laborales, recursos institucionales. Adicional posible cierre de la empresa.

Por lo tanto la tasa del desempleo crecería por el cierre de la compañía, afectaría a la economía macro y micro del país en lo cual el cierre permanente de la organización por el mal manejo del ambiente laboral y el rendimiento por lo que resultaría que la productividad bajaría y el mercado comenzaría a tener más aceptación por la competencia..

#### **1.2.5. Formulación del problema**

¿De qué forma influye el clima organizacional en el desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua?

#### **1.2.6. Interrogantes**

- ¿Cuál son las condiciones en las que se promueve Clima Organizacional en Megaprofer SA del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de Funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua?
- ¿Qué estrategias se deben implementar para mejorar el clima organizacional en el desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua?

### **1.2.7. Delimitación del objeto de investigación**

**Campo:** Psicología

**Área:** Organizacional

**Aspecto:** Clima Organizacional

**Delimitación Espacial:** Megaprofer SA del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua.

**Delimitación Temporal:** Aproximadamente Abril 2018.

### **1.3. Justificación**

En la actualidad se ha visto obligado el estudio de clima organizacional en nuestro país, ya que es de gran **interés** para el mejoramiento continuo de cada institución, debido a que se presentado una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales de comunicación en información. Teniendo como objetivo en esta investigación implementar capacitaciones que ayuden a mejorar el Clima Organizacional elevando así el desempeño de los trabajadores y afianzar la relación entre trabajadores de la empresa.

Toda institución privada ha llegado a ver cuán **importante** es tener un buen clima organizacional considerando que de ahí depende un correcto funcionamiento, gracias a la asistencia de un recurso humano que es el motor adecuado para el desarrollo organizacional evidenciando su desempeño laboral en base a su eficiencia, eficacia y productividad.

Este proyecto es **factible** ya que existe la predisposición de los trabajadores de los diferentes departamentos que conforman Megaprofer SA, disponiendo de recursos, fuentes de información y la supervisión de la Analista del Departamento Recursos Humanos durante el proceso de investigación.

El **impacto social** que busca la empresa es ayudar a niños brindando becas estudiantiles incentivando a las demás empresas en la educación.

Los principales **beneficiarios** de la presente investigación serán los trabajadores de la institución que por medio de un buen liderazgo creará un mejor nivel de desempeño estableciendo un clima organizacional sólido para cumplir con los objetivos planteados y el gerente administrativos.

El trabajo investigativo es **novedoso** porque el personal dentro de la empresa en la parte de bodega en Megaprofer SA, utilizara una guía de capacitación adecuada para, mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.

La **utilidad** de esta investigación es brindar alternativas de soluciones a la problemática, que sirva para el desarrollo del clima organizacional y el desempeño laboral con el fin del progreso de la compañía.

El tema es de **importancia teórica práctica**, porque sirve para ayuda como sustento informativo en la realización de futuros trabajos enfocados en el clima organizacional y el desempeño laboral sirviendo de apoyo para el progreso empresarial y profesional

## **1.4.Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar cómo influye el clima organizacional en el desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar las condiciones actuales del Clima Organizacional en los colaboradores de la compañía.
- Analizar los niveles de desarrollo del desempeño de funciones que se espera en la empresa.
- Crear a través de un artículo investigativo que permita enfocarnos en el tema.



## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

La investigación se sustenta en varios proyectos que aportan información significativa para su realización, cabe mencionar que a pesar de la similitud de las variables cada informe justifica su elaboración al pertenecer a sectores productivos diferentes.

De acuerdo con Malisa (2013), en su informe final de graduación titulado “El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi”, indica que el talento humano necesita un mayor grado de motivación para desenvolverse de manera idónea, en varias empresas este factor ha pasado a un segundo plano sin otorgarle la atención que merece, especialmente en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi existen ciertos desfases en relación al desempeño laboral lo que indica que existe una estrecha relación entre las variables de estudio, es decir si los trabajadores no se encuentran altamente motivados el desempeño laboral será inferior al esperado. El autor recomienda iniciar planes estratégicos enfocados al crecimiento proactivo del clima organizacional de la empresa con el fin de aumentar el nivel de eficacia y forjar un adecuado desempeño, de igual manera resulta necesario proporcionar capacitación al personal de recursos humanos sobre temas de valuación de desempeño que permita monitorear constantemente al personal y crear planes de contingencia, por último se recalca la importancia de crear lazos emocionales entre la empresa y sus colaboradores, hacerles sentir que son parte de una gran familia donde cada uno es parte esencial para su crecimiento y consolidación.

Por otra parte, la publicación “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago” elaborado por Quintero, Africano & Faría (2010), luego de realizar un análisis y procesamiento de información conjeturaron varias conclusiones entre ellas se resalta que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, comportamiento que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz. Los colaboradores deben ser considerados como activo vital de la organización que permite la consecución de los objetivos siempre y cuando trabajen en ambientes altamente motivadores y participativos. Los resultados de la investigación indican que el aspecto económico es un factor esencial de motivación sin embargo no todos los trabajadores se sienten satisfechos con el salario que reciben; por otra parte deben existir políticas de desarrollo profesional y promociones de ascenso supervisadas que no den lugar a favoritismos causantes de cambios de conducta expresado como negligencia, agresión o retiros. Como recomendaciones se indica la importancia de involucrar al personal con la organización al implantar políticas de crecimiento profesional, motivar el desempeño eficiente de los trabajadores creando programas de ascenso que incluyan retos y competencia, no descuidar el ambiente físico de la empresa, implementar beneficios sociales para obtener una conducta positiva y por último evaluar constantemente los logros alcanzado para mejorar o corregir el direccionamiento interno de la organización.

De igual forma, destaca el trabajo de investigación propuesto por Calderón “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”, donde se concluye que un liderazgo autocrático afecta directamente el desempeño laboral de los trabajadores pues impide la aportación de nuevas ideas y se reprime la aportación de valor agregado a las actividades que desempeña, como factor de desmotivación aparece la falta de reconocimiento, sistemas de comunicación muy formales, no fomentar el trabajo en equipo, lo que ocasiona poco compromiso organizacional que afecta a la productividad. Por consiguiente las recomendaciones se direccionan a la construcción de un clima

organizacional motivador donde se practique un liderazgo democrático que permita afianzar los lazos entre directivos y trabajadores.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

La investigación se basa en el paradigma crítico – propositivo puesto que es viable el desarrollo de una hipótesis de trabajo y por consiguiente una concepción clara de los cambios cuantitativos y cualitativos que se presentan en el transcurso de la investigación; Crítico porque se cuestiona las diferentes concepciones con respecto al clima organizacional y al desempeño de funciones, se analiza los resultados obtenidos y en base a ello se propone una alternativa de solución que pretenda dar por terminada la problemática.

De igual manera, es necesario identificar cuán importante es el clima organizacional dentro de la institución para saber en qué grado puede estar afectado el desempeño de los trabajadores y directivos manteniendo un contacto directo, para que se logre identificar la esencia del problema. Se debe tomar en consideración la importancia de trabajar bajo valores éticos y morales que permitan el correcto funcionamiento de las funciones, construcción de un ambiente laboral donde reine el respeto y sobre todo permita el fortalecimiento de las cualidades del servicio.

En este sentido, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos que incluyen la necesidad del ser humano en establecer interacción social, crear vínculos de afinidad con la organización donde labora y por consiguiente la creación de un sentimiento ya sea positivo o negativo al sentir esa pertenencia

## **2.3. Fundamentación legal**

La ejecución del presente proyecto de investigación se sustenta en:

# **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **SECCIÓN OCTAVA**

#### **TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desarrollo de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

## **CAPITULO SEXTO**

### **SECCIÓN TERCERA**

#### **TRABAJO Y PRODUCCIÓN**

##### **FORMAS DE TRABAJO Y SU RETRIBUCIÓN**

**Art. 325.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

**5.** Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

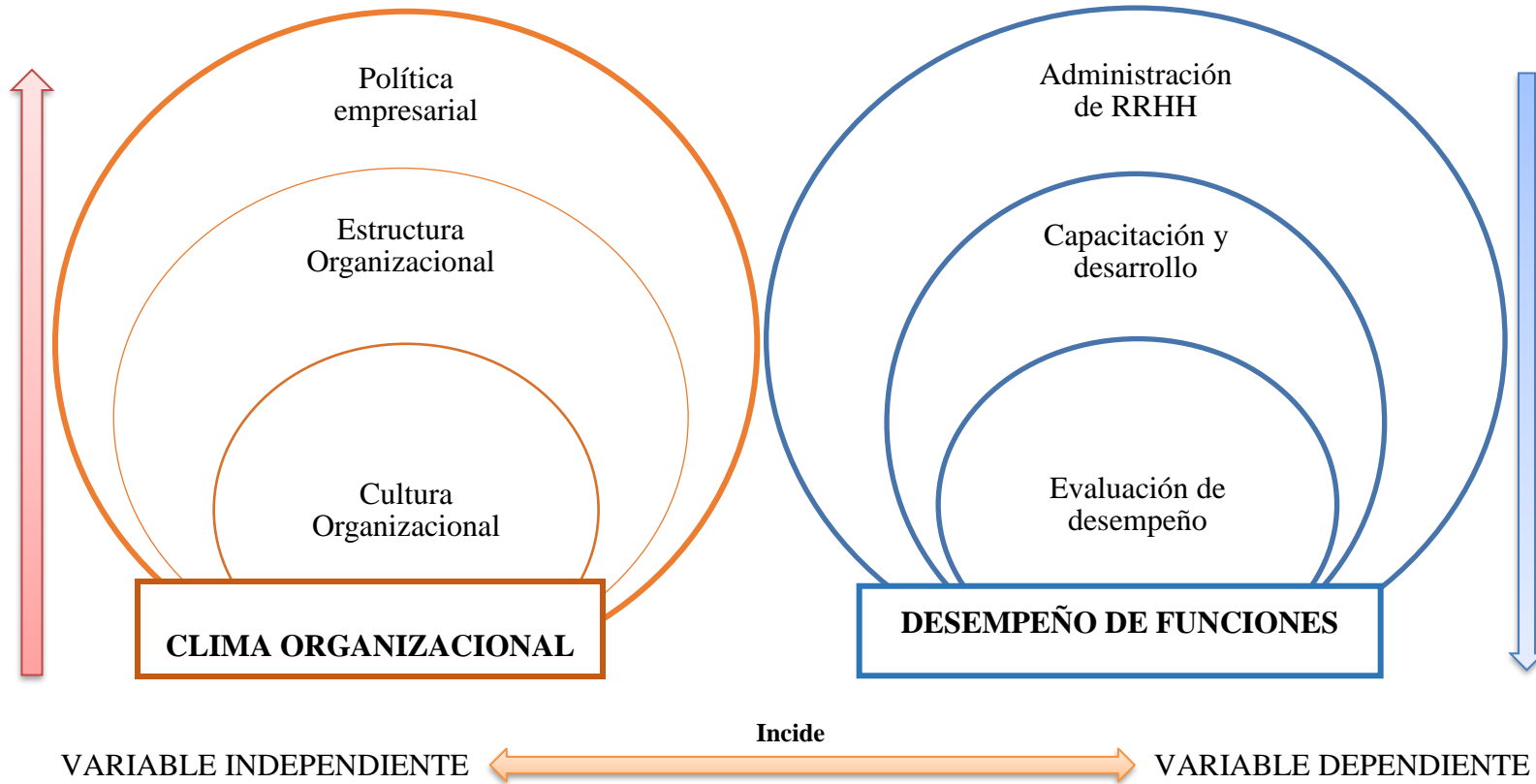
**10.** Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

## **PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

### **Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas**

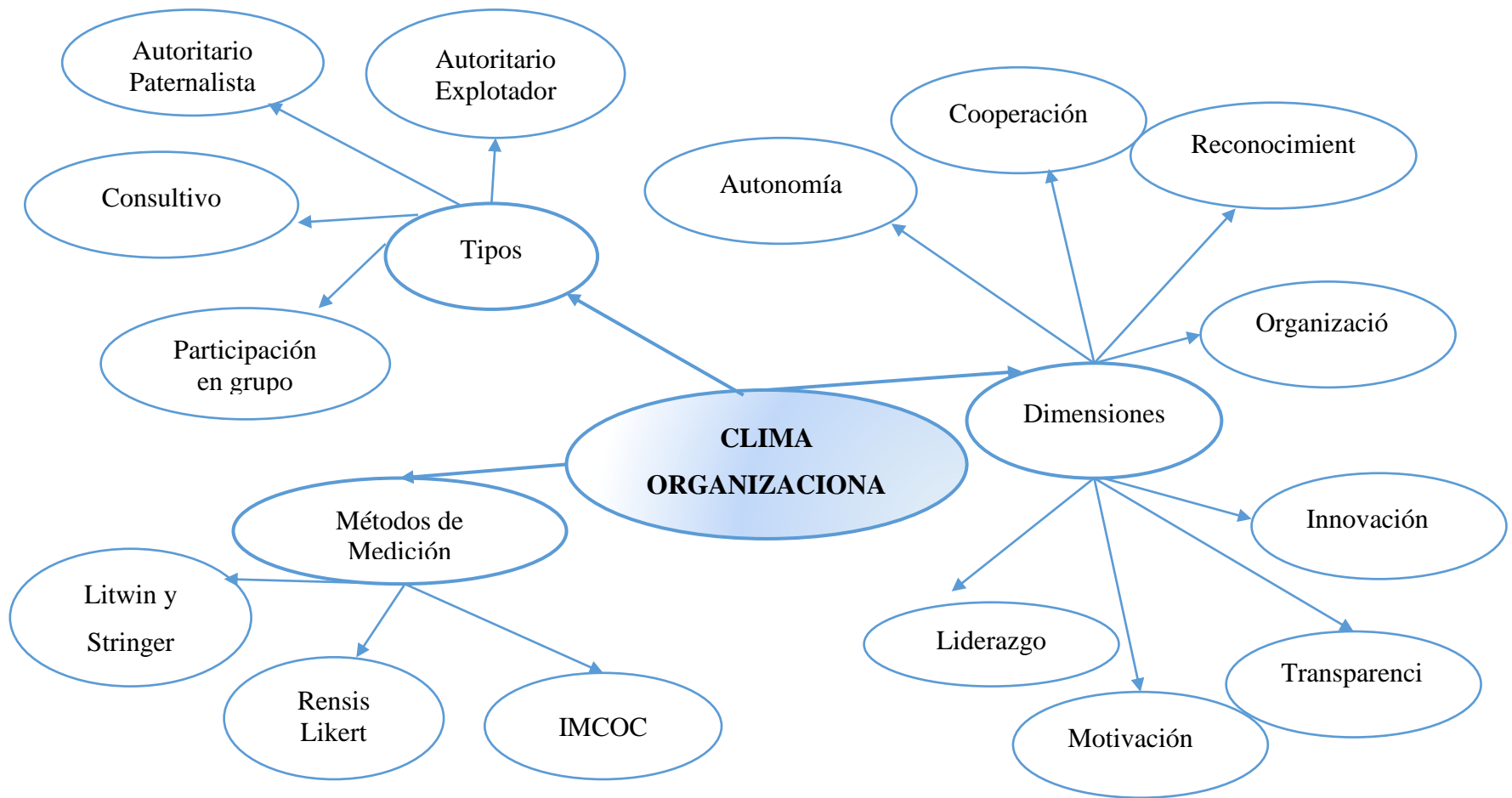
La nueva constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral, a fin de lograr la modificación de las asimetrías referentes a la situación y condición de los y las trabajadora en todo el país. El reconocimiento integral del trabajo como un derecho y su realización en condiciones justas y dignas, es una aspiración de larga data, cuya cabal aplicación exige la superación de condiciones estructurales que han marcado históricamente una realidad de explotación, discriminación y desigualdad que persiste y se recrea.

## 2.4. Categorías fundamentales



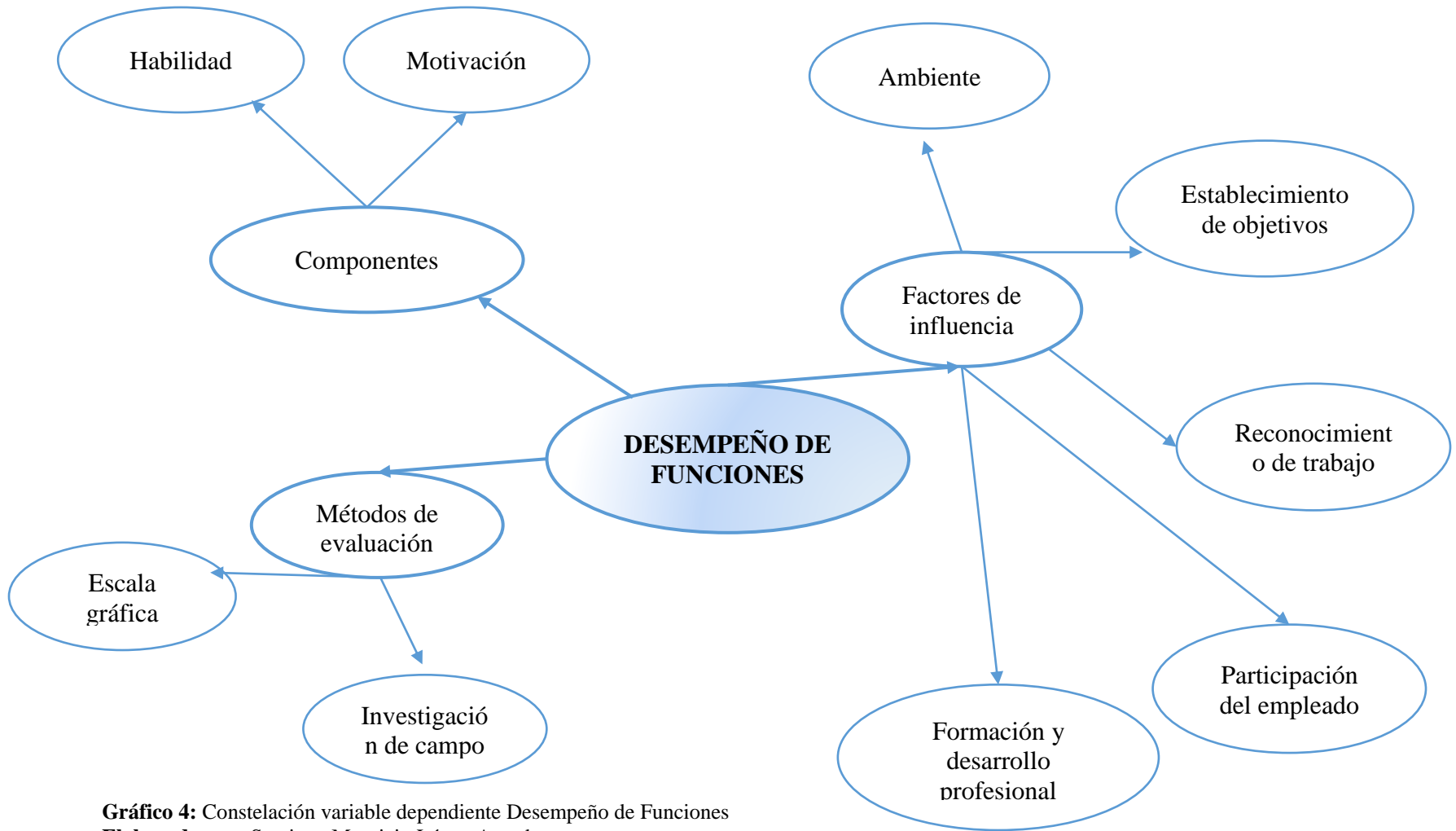
**Gráfico 2:** Categorías Fundamentales  
**Elaborado por:** Santiago Mauricio López Aranda.

### 2.4.2. Constelación de la Variable Independiente: Actividad Física



**Gráfico 3:** Constelación variable independiente Clima Organizacional.  
**Elaborado por:** Santiago Mauricio López Aranda.

### 2.4.3. Constelación de la Variable dependiente: Flexibilidad



**Gráfico 4:** Constelación variable dependiente Desempeño de Funciones  
**Elaborado por:** Santiago Mauricio López Aranda



### **2.4.3. Definición de categorías de la variable independiente**

#### **POLÍTICA EMPRESARIAL**

La política empresarial o criterio de acción se presenta como una pauta o norma que guía el accionar de los colaboradores de una determinada empresa, en otras palabras una política empresarial plantea como desea la organización desea que actúen sus empleados cuando se presentan situaciones específicas en relación a su área de acción.

De acuerdo con Medina (2012) la política empresarial es la “orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización” (p. 8).

Por otra parte, García, (2010) la define como líneas generales de actuación empresarial establecidas bajo criterios de jerarquización de donde posteriormente se desprenden los objetivos estratégicos y operacionales, entre los ejemplos propuestos por el autor se menciona el tipo de relación que se debe conservar entre la dirección y los trabajadores, como se define la distribución de cargos, la relación entre empresa y proveedores, entre otros.

Partiendo de los supuestos anteriores, el propósito fundamental de las políticas empresariales es proporcionar una estructura unificada de los planes de acción, evitar la improvisación dejando de lado procesos de análisis o acciones repetitivas y fundamentalmente facilitar la delegación y control de las funciones.

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional hace referencia a como está formada la empresa u organización con respecto a la jerarquía institucional, de esta manera se determina que funciones deben cumplir cada uno de los colaboradores de la empresa y a qué

departamento deben su accionar. Para Hitt & Pérez, (2006) la estructura organizacional “se define como la suma de las formas en las cuales la organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (p. 230).

Por otra parte Lusthaus, (2002) indica lo siguiente:

Capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo (p. 53).

Por consiguiente, la estructura organizacional se encarga directamente de la división de funciones y responsabilidades dentro de los procesos productivos de la institución, coordina los esfuerzos de los colaboradores para alcanzar con eficacia los objetivos de la empresa, determina las relaciones e inclusive las líneas de autoridad, en otras palabras coordina el trabajo de la organización para aumentar al máximo los beneficios.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Al igual que en la sociedad la cultura organizacional determina los valores y normas que comparten los individuos de la organización, delimitan su interacción y accionar ante una determinada situación. Se refiere a la “concreción de las normas y valores necesarios para los objetivos definidos por la filosofía de la empresa. Su finalidad propia es desarrollar un proyecto común que, apoyándose en los principios que rigen la empresa, posibilite la identificación corporativa de todos sus miembros” (D. García, 2010, p. 23).

De acuerdo con Amorós (2012), se puede definir a la cultura organizacional como un sistema compartido entre sus miembros que permite lograr una distinción con respecto a otras instituciones, la cultura organizacional engloba las percepciones de los valores, costumbres y hasta hábitos que se viven y demuestran dentro de la empresa.

La cultura organizacional es importante puesto que transmite un sentido de identidad de la empresa hacia los colaboradores lo que permite lograr una estabilidad en el sistema social e incrementa su compromiso con la organización, por otra parte se establece un mecanismo de control porque al identificar plenamente la cultura de la organización se colocan las reglas del juego influyendo en la consistencia del comportamiento del empleado. Tal vez no se trata de implantar actuaciones concretas, pues se entraría en un estado de accionar rígido no flexible a los factores ambientales, lo ideal es definir valores y normas generales que abarquen espacios éticos que delimiten un accionar libre pero responsable.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El estudio del clima organizacional inicia aproximadamente a mediados del siglo XX, guarda gran relación con la cultura organizacional pues se identificaba como el comportamiento que mantienen los trabajadores de una determinada empresa. De acuerdo con Scheneider y Reichers 1983 (citado por Uribe 2014), el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

En este sentido, varios autores exponen sus definiciones con respecto al clima organizacional, así, por ejemplo Tagiuri y Litwin 1968 consideraban que era el resultado de un conjunto de interpretaciones que realizaban los trabajadores de una empresa y que guarda impacto en sus actitudes y motivación, es decir establece la calidad del ambiente interno que se experimenta en la organización y que influye en el accionar de los miembros de la empresa y especialmente en el desarrollo de sus funciones, por ello no es preciso hablar de un clima bueno o malo pues se construye de acuerdo a las diferentes percepciones de los individuos que pertenecen al medio. Al mismo tiempo Joannesson 1973 añade a este concepto definiciones objetivas y subjetivas, las primeras se enfocan a las características propias de la organización

como: el tamaño, niveles de autoridad o complejidad organizacional, mientras que las definiciones subjetivas específicamente se basan en las percepciones del trabajador con respecto a variables como el reconocimiento, remuneración, recompensas, entre otras.

Al comparar estas evidencias se denota que el concepto de clima organizacional no ha alcanzado su unificación tal vez por la juventud de su estudio, no es posible establecer metodologías claras que permitan su distinción, con lo antes mencionado es posible distinguir que las definiciones toman varios aspectos no solo objetivos sino también subjetivos, sin embargo todos concluyen que el clima organizacional mantiene un efecto ya sea positivo o negativo en los resultados individuales de los trabajadores pues depende únicamente de su percepción.

Uno de los conceptos más acertados sobre el clima organizacional es el expuesto por Méndez 2006 (citado por (D. García, 2010, p. 45) el cual manifiesta que:

El origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (p, 45).

En consecuencia, el clima organizacional es el ambiente resultante de las interacciones sociales y reacciones de comportamiento entre los individuos que conforman la organización tanto los directivos como los empleados, el cual se ve influenciado por aspectos: estructurales, físicos, emocionales, culturales valores, etc. Y determina su desempeño y desarrollo productivo.

### **Tipos de Clima Organizacional**

A lo largo del tiempo varios autores han aportado diferentes clasificaciones con respecto al clima organizacional que generalmente van relacionadas al enfoque de concepción; para el presente proyecto se conserva la clasificación clásica instaurada

por Likert en el año de 1967 donde se diferencia dos grandes grupos el Clima Autoritario y el Clima Participativo cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Los tipos de clima organizacional según Likert surgen por la interacción y combinación de tres variables causales, intermedias y finales:

***Variables causales:*** este tipo de variables son consideradas como independientes, su orientación está dirigida principalmente a la identificación de la organización evolutiva y la obtención de resultados por lo cual en este grupo se encuentran variables como la estructura organizacional, la actitudes de los individuos incluso las decisiones gerenciales (Tejada et al., 2007).

***Variables intermedias:*** hacen referencia a variables que están “orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones” (Tejada et al., 2007, p. 209). Se constituyen como las variables que denotan mayor importancia ya que en su mayoría son parte de los procesos organizacionales.

***Variables finales:*** resultan de la interacción de las variables causales y las variables intermedias su orientación se enfoca en el establecimiento de los resultados obtenidos por la empresa así se incluyen variables como: productividad, ganancia, pérdida.

## **Clima Autoritario**

### **Tipo 1. Autoritarismo Explotador**

Según Likert este tipo de clima se distingue por mantener un método de mando estrictamente autocrático donde no existe ningún tipo de confianza entre los directivos y los empleados, se considera que existe una comunicación descendente distorsionada que genera desconfianza, las decisiones son tomadas únicamente por los altos mandos en base a pobre información que llega a su nivel (Garcia & Ibarra, 2012).

En general el ambiente que rodea a los trabajadores es de miedo y sumisión donde su labor se reduce al acatamiento de órdenes, el trabajo en equipo se relega a un segundo plano, no existen interacciones personales de confianza, y con ello se crean ambientes hostiles, individuos con actitudes poco recíprocas fuertemente insatisfechos.

### **Tipo 2. Autoritarismo Paternalista**

A diferencia del autoritarismo explotador el autoritarismo paternalista se muestra más accesible creando vínculos de confianza con el trabajador pero manteniendo su naturaleza autoritaria. Se puede mencionar que en este tipo de clima los directivos se muestran condescendientes con los colaboradores a manera de un amo con su siervo, con respecto a la toma de decisiones en su gran mayoría son acciones establecidas por los altos mandos sin embargo en ocasiones se permite su toma en escalones inferiores.

Las fuerza motivacionales utilizadas por el sistema juegan entre los castigos y las recompensas, basadas en necesidades de dinero, ego, estatus, poder e incluso miedo, las actitudes de los empleados generalmente son hostiles sin embargo en ocasiones se manifiesta favorable hacia la institución por la impresión de estabilidad y estructura que denota, existe altos índices de insatisfacción laboral y con respecto a la comunicación a pesar de dar una apertura mayor las interacciones entre superior y subordinados se establecen con cierto rango de precaución.

### **Clima Participativo**

#### **Tipo 3. Consultivo**

Este sistema se caracteriza por dar mayor apertura a los empleados, el clima participativo genera mayor confianza, el método de mando involucra tanto a los superiores como subordinados, la comunicación se da de forma ascendente, descendente y lateral, con respecto a la toma de decisiones es un aspecto tomado por

los altos mando sin embargo acciones específicas son determinadas en rangos inferiores.

Existe un sistema de motivaciones que van desde las recompensas monetarias, reconocimientos, incluso se incluyen castigos, toda actividad que permita motivar al empleado. Al mostrarse como un sistema más participativo lo empleados se sienten parte de la organización y por ende toman como suyos los logros alcanzados.

Con respecto a la satisfacción laboral se alcanza un nivel medio productivo, el establecimiento de objetivos es una actividad que involucra a la organización en general que luego de conversaciones y establecimiento de necesidades se llega a un consenso y aceptación, en definitiva este tipo de clima organizacional crea un ambiente de mayor confianza que alcanza interacciones de amistad y compañerismo incluso con directivos de mayor nivel jerárquico.

#### **Tipo 4. Participación en grupo**

El tipo de clima participación en grupo establece como método de mando la delegación de responsabilidades, los lazos establecidos entre superiores y subordinados generan un alto grado de confianza, con respecto a la comunicación interna es pluri-direccional en todos los sentidos sin generación de interferencias , distorsión o infiltración.

Igualmente el proceso de toma de decisiones está sembrado a lo largo de toda la organización, en integración de cada uno de los niveles de operación, los objetivos se establecen en participación grupal salvo casos excepcionales y son aceptados plenamente por todos los miembros de la organización.

EL ambiente que se vive es de confianza y fraternidad, “los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos”(García & Ibarra, 2012, p. 28).

En consecuencia, el tipo de clima participación en grupo debe reinar en las organizaciones pues genera un ambiente con alto grado de confianza y motivación para los empleados y consecuentemente permite la consecución de los objetivos institucionales y el desempeño de funciones de manera proactiva.

En la tabla No. 1 se expone las principales características de cada uno de los sistemas establecidos por Likert.

<b>AUTORITARIO EXPLOTADOR</b>	<b>AUTORITARIO PATERNALISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección no posee confianza en sus empleados</li> <li>• El clima que se percibe es de temor</li> <li>• La interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe confianza entre la dirección y sus subordinados</li> <li>• Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control</li> <li>• Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente sano y estable</li> </ul>
<b>PARTICIPATIVO CONSULTIVO</b>	<b>PARTICIPATIVO EN GRUPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La confianza que tienen los superiores en sus subordinados</li> <li>• Se les permite a los empleados tomar decisiones específicas</li> <li>• Se busca satisfacer necesidades de estima: exige interacción entre ambas partes y existe la delegación</li> <li>• La atmósfera está definida por el dinamismo y administración funcional sobre la base de los objetivos por alcanzar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección</li> <li>• La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles</li> <li>• La comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente-descendente</li> <li>• La clave de la motivación es la participación</li> <li>• Se trabaja en función a los objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas</li> <li>• El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.empl</li> </ul>

**Tabla 1:** Tipos de Clima Organizacional

**Fuente:** (Tejada et al., 2007, p. 209)



## **Dimensiones del Clima Organizacional**

De igual manera como existen clasificaciones del clima organizacional cada autor define sus propias dimensiones de acuerdo al enfoque de estudio y de los resultados obtenidos, sin embargo en revisión bibliográfica se halló el enfoque de Bordas (2016) que contrapone la orientación de los siete autores más influyentes dando como resultado ocho dimensiones del clima organizacional:

### **1. Autonomía**

Se relaciona con la toma de decisiones y el grado en que los colaboradores perciben su poder, su libertad a la hora de tomar pequeñas decisiones en el transcurso de su labor diaria; la autonomía se expresa como el nivel de confianza otorgado por la autoridad formando trabajadores autosuficientes que tomen la iniciativa y puedan solucionar problemas de manera independiente sin esperar la aprobación de su superior, cabe indicar las decisiones son propias del área sin embargo no siempre se puede tomar atribuciones que traduzcan influencia en los procesos productivos de la empresa.

### **2. Cooperación y apoyo**

Se traduce como el “grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización” (Bordas, 2016, p. 127).

Los trabajadores perciben un sentimiento de trabajo en equipo que los impulsa al logro de los objetivos gracia al apoyo mutuo y cooperación.

### **3. Reconocimiento**

De igual manera el reconocimiento hace referencia al grado de percepción que sientes los miembros de una organización al ser felicitados por un trabajo bien hecho, lo que infunde un sentimiento de contribución hacia la organización, este reconocimiento recibido a más de ser económico se incluye acciones que motiven al empleado a desempeñar adecuadamente su trabajo.

#### **4. Organización y estructura**

Esta dimensión se relaciona con la percepción sobre la estructura organizativa de la empresa, en como los miembros conciben que los procesos están bien instaurados y coordinados, por ello se incluyen reglas, políticas, lineamientos, estilo jerárquico, entre otros.

La dimensión organizativa también incluye percepciones sobre excesivos formalismos burocráticos y como los empleados consideran las restricciones organizacionales.

#### **5. Innovación**

Se muestra como el grado en que la organización da apertura a las nuevas ideas, los nuevos pensamientos, a cambiar las formas de hacer las cosas, es decir un ambiente que da apertura a los trabajadores para que expongan su punto de vista con respecto a los procesos o procedimientos internos fortalece el sentimiento de valor y permite que exterioricen todas sus cualidades y aumentar los potenciales de cada individuo.

#### **6. Transparencia y equidad**

Hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores sobre las prácticas y políticas organizacionales si son justas, claras, imparciales específicamente las que guardan relación con su desempeño, reconocimiento y las oportunidades de crecimiento y promoción.

#### **7. Motivación**

De acuerdo con Bordas (2016), la motivación es el “grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada” (p. 128).

Cabe aclarar que existen diferentes tipos o factores motivacionales, pues solo reside en la percepción que tiene cada individuo, pues mientras que en unos es importante la

motivación económica para otros resulta de mayor peso los lazos afectivos de compañerismo que puedan surgir en el trabajo.

## **8. Liderazgo**

Con respecto al liderazgo los colaboradores aprecian el grado en que la organización mantiene relación con los empleados, con respecto a la dirección, como es su comportamiento, que tipo de liderazgo practican, quién toma las decisiones y de qué manera; aspectos que los individuos perciben en el desempeño de sus funciones y afectan directamente su comportamiento.

### **Métodos de Medición o Diagnóstico del Clima Organizacional**

De acuerdo con M. García (2011), la medición del clima organizacional se orienta hacia la utilización de diferentes instrumentos que permiten analizar la percepción y la actitud de los empleados y los factores que influyen en su motivación laboral.

Existen varios métodos y herramientas pues a lo largo del tiempo diferentes actores han aportado ideas con enfoque distinto, no se debe olvidar que al hablar de clima organizacional se habla también de percepción y todos los resultados son variables en relación a la población objeto de estudio, el investigador decide que método se ajusta más a las necesidades e implantara sus propias conjeturas. La importancia de realizar este tipo de mediciones reside en la retroalimentación que se obtiene, pues solo así es posible detectar cuán importante es el clima para los empleados y como afecta a su desenvolvimiento dentro de la organización, los resultados generalmente permite a los directivos tomar acciones específicas que permitan la modificación del clima organizacional hacia un ambiente más motivador que admita el logro de los objetivos con eficiencia y con mayor razón el cumplimiento de metas del recurso humano.

A manera general, la medición del clima organizacional se basa en tres aspectos, en primer lugar la observación directa del comportamiento de los individuos dentro de la empresa y al ejecutar las diferentes funciones, en segundo lugar la realización de

entrevistas informales que permiten obtener información de mano del involucrado deben ser de carácter social que no intimiden a los empleados o supongan un riesgo para su trabajo, en tercer lugar la opción más utilizada es la realización de encuestas, éstas deben ser anónimas con la finalidad de no presionar al empleado y puedan exponer sus ideas con sinceridad sin miedo o temor de que los directivos puedan tomar represalias por la información que aporta.

A continuación se presentan tres enfoques o herramientas de medición:

### **Cuestionario de Litwin y Stringer**

Se dice que Litwin y Stringer fueron uno de los primeros en estudiar las variables del clima organizacional su estudio fue básicamente experimental y fue utilizado para la comprobación de ciertas hipótesis, la finalidad del cuestionario era identificar las percepciones de los individuos y la afectación en su comportamiento dentro de la empresa.

De acuerdo con (M. García, 2011), los objetivos que fijaron en la investigación fueron:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

El cuestionario consta de 50 ítems y las dimensiones en que se basaron para su ejecución son nueve: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, identidad. Varias instituciones comprobaron su efectividad sin embargo se notó que algunos ítems del cuestionario carecían de claridad lo que confundía a los participantes por ello se incluyeron algunas reformas sin cambiar la esencia del instrumento.

Litwin y Stringer obtuvieron como resultado de la investigación la existencia de tres tipos de clima y cada uno de ellos mantenía diferentes consecuencias en referencia a la motivación, rendimiento y satisfacción laboral.

### **Cuestionario de Rensis Likert**

El clima organizacional de acuerdo con Rensis Likert debe ser considerado como una variable de importante valor para la empresa y por lo cual debe ser integrada en programas de capacitación gerencial.

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada Los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra (M. García, 2011, p. 50).

Con respecto al instrumento que utilizó el autor para medir el clima organizacional se generó como resultado de relacionar herramientas complementarias, el primero que permita la identificación del sistema de gestión y el segundo que permita medir sus diferencias. Con respecto a las dimensiones Likert utilizó ocho: métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

### **Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez – Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)**

Carlos Méndez Álvarez como profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario instituyó una herramienta de medición del clima organizacional, nace como resultado de una ardua investigación de varias propuestas de diferentes autores, instrumentos utilizados en áreas distintas de producción pero que guardan cierta relación.

El instrumento de medición de clima organizacional IMCOC ofrece a los empresarios o administradores del recurso humano “conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional para, de esta forma y con su análisis, proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por los directivos de la empresa” (Méndez, 2006, p. 58).

El IMCOC básicamente consta de 45 ítems que constantemente se someten a ajustes, principal característica que lo diferencia de los otros métodos de medición, además se ha diseñado un software que facilita el manejo de los datos y la obtención de resultados; con respecto a las dimensiones que utiliza Méndez se encuentran: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, comportamiento, calidad, aptitudes, creencia, satisfacción, información, todas ellas de acuerdo con el autor mantienen un nivel de importancia en la creación del clima organizacional y permiten un análisis más objetivo de la realidad.

#### **2.4.4. Definición de categorías de la variable dependiente**

##### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humano es concebida como una técnica de organización del personal de una empresa. Según Mondy & Noe, (2005) Es la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales, las personas que se centran en el manejo del personal deben cumplir ciertas funciones como: el proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados.

De igual manera Barquero (2015 ), menciona que la administración de Recursos Humanos es la “organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos” (p. 21).

En consecuencia, la administración de recursos humanos o gestión del talento humano es una parte fundamental de las empresas puesto que actualmente se dice que alrededor del 80% de las actividades y el ser de las empresas dependen del personal. El personal responsable de ésta área ya sea específicos o por la gerencia desempeña una serie de procesos para reclutar, organizar, motivar, distribuir y capacitar a los nuevos integrantes todo con la finalidad de mejorar su desempeño particular y en conjunto lograr obtener un desempeño organizacional eficaz que permita el logro de objetivos organizacionales de manera más rentable.

##### **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RRHH**

La capacitación y desarrollo se muestra como una función del área de recursos humanos que denota gran valor, pues se direcciona al servicio de los clientes internos en busca de un crecimiento personal que favorezca intrínsecamente al crecimiento de la organización en general.

De acuerdo con Mondy & Noe (2005),

Es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no solo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de C y D. La capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional (p. 202).

En consecuencia, una organización visionaria es aquella que incluye dentro de sus objetivos estratégicos el aprendizaje reconociendo la importancia del desarrollo y capacitación del personal, aquellos individuos sin los cual no existiera un empresa y gracias a su aporte personal se encuentra un crecimiento sólido.

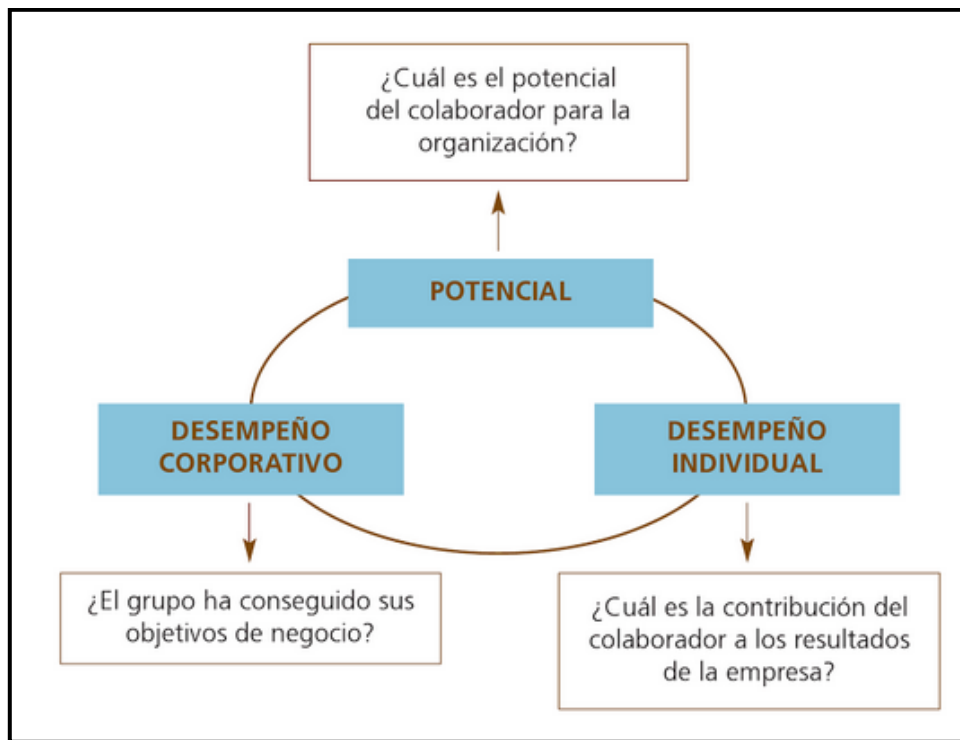
La capacitación y desarrollo de los recursos humanos es un medio natural de motivación que mantiene beneficios para la empresa incluso para los clientes puesto que el personal altamente calificado interesado en el perfeccionamiento de sus funciones puede dar como resultado productos o servicios de alto nivel, por otra parte es posible que no todos los colaboradores estén interesados en cultivar su conocimiento y es donde el área de RRHH mantiene estrictos controles que permitan evaluar el desempeño individuos y detectar posibles vacíos. (Böhrt, 2000)

## **EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO**

La gestión del talento humano es un proceso que debe ser llevado de manera integral es decir, debe acatar todos los aspectos relacionados con el personal que labora con la empresa, por ello la importancia de una evaluación constante de competencias no solo para castigar sino para dar la oportunidad de mejora y reconocer méritos.

En este sentido Lacalle (2012), indica la necesidad de realizar una revisión constante de tareas, y lo que es mejor identificar aquellos defectos y deficiencias de los colaboradores, ésta evaluación en primer lugar debe estar basada en tres dimensiones: potencial, desempeño laboral, desempeño corporativo.





**Gráfico 5:** Dimensiones Evaluación de Rendimiento  
**Fuente:** (Lacalle, 2012, p. 67)

Asimismo Prieto (2007), indica que la evaluación del rendimiento es un proceso sistemático estructural que permite valorar actividades relacionadas con el trabajo y los resultados que obtiene un determinado empleado, con ello es posible detectar en qué medida un individuo es productivo y que necesita para incrementar su productividad en el futuro, por tanto el objetivo o la finalidad de la evaluación de desempeño es mejorar la productividad tomando en cuenta que en gran medida los resultados pueden ser alcanzados gracias al capital humano con el que se cuenta.

### **DESEMPEÑO DE FUNCIONES**

El desempeño de funciones se refiere a las actividades que realmente realiza un determinado trabajador o empleado, donde pone en manifiesto sus habilidades, aptitudes, conocimientos, compromiso, calidad de trabajo, eficiencia, entre otros; además se relaciona con el rendimiento pues los directivos a través de una evaluación determinan cuán importante es el individuo para la organización y como su trabajo

aporta beneficios y contribuye al incremento de la productividad en general de la institución.

Al analizar definiciones de diferentes autores se destaca lo expuesto por Palaci (citado por, Pedraza, Amaya, & Conde, 2010) donde se menciona que el desempeño laboral es:

El valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo de un período de tiempo, estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (p.496).

El autor recalca la importancia de contribución hacia la organización, puesto que el empleado aporta todo su potencial para desempeñar sus funciones con calidad y para ello requiere el apoyo de un grupo de trabajo que motive su labor; de igual forma este rendimiento debe tener un enfoque, una dirección que guie su accionar, como son los objetivos organizacionales que ejercen cierto grado de presión que permite al individuo centrar su visión y explotar su potencial para conseguirlos.

Para Chiavenato (2000) el desempeño funcional se define como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización (...) un buen desempeño es la fortaleza más relevante con la que cuenta la organización” (p.30).

De acuerdo con Whetten (2004), el área de recursos humanos son los encargados de monitorear constantemente desempeño funcional, sin embargo para no minimizar esta función y no caer en diagnósticos errados por la impresión que puede causar un empleado resulta necesario utilizar una ecuación que guía el proceso de indagación la cual se argumenta de la siguiente forma:

$$\text{Desempeño} = \text{habilidad} \times \text{motivación (esfuerzo)}$$

Donde:

$$\text{Habilidad} = \text{aptitud} \times \text{entrenamiento} \times \text{recursos}$$

$$\text{Motivación} = \text{deseo} \times \text{compromiso}$$

De acuerdo con el autor, la acción multiplicadora de las fórmulas sugiere la importancia de todos los elementos calificándolos como esenciales; a manera de ejemplo indica que si los trabajadores mantienen el 100% de motivación y con respecto a la habilidad requerida para el trabajo alcanzan el 75% , el rendimiento resultante será superior al promedio; por otra parte si los empleados tienen solo un 10% de la habilidad requerida ningún grado de motivación les permitiría desempeñar sus funciones de manera satisfactoria.

### **Componentes del desempeño funcional**

#### **Habilidad**

La definición de habilidad según La Real Audiencia Española es la “*capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad*”, en base a este concepto conviene mencionar que el equipo de recursos humanos el momento de iniciar el reclutamiento del personal pone mayor atención a las habilidades que tiene cada individuo con la finalidad de direccionar su accionar en un puesto idóneo que se ajuste a las destrezas que presenta.

Para tal efecto, como se indicó anteriormente la habilidad se presenta como el producto de la aptitud multiplicado por el entrenamiento y por los recursos, donde la aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que un empleado aporta en su labor, en algunos casos estas capacidades pueden ser mentales o físicas sin embargo algunos puestos de servicios justifican características de personalidad.

Ahora bien, para desarrollar las habilidades es necesario un entrenamiento que maximice su potencial, en los procesos de reclutamiento las habilidades de los aspirantes se contraponen con los requerimientos del puesto de trabajo, si el candidato más elegible tiene falencias con respecto a una habilidad específica pero tienen varias características deseables es posible adiestras esa habilidad con entrenamiento, capacitaciones, programas que permitan al candidato desarrollar su habilidad y mejorar su rendimiento (Whetten, 2004).

Por último no se debe dejar de lado la importancia de los recursos, puesto que si un individuo posee las aptitudes necesarias para desempeñar un trabajo y de igual forma ha entrenado esa habilidad y no posee los recursos necesarios no podrá ejecutar las actividades para lo cual fue contratado, la organización debe proporcionar todos los materiales y recursos adecuados que permiten el libre desenvolvimiento del trabajador para dar su mejor esfuerzo.

### **Motivación**

El segundo componente del desempeño funcional es la motivación, si bien es cierto las aptitudes del candidato son esenciales una parte fundamental del desempeño es la motivación diaria que inyecten los directivos hacia sus subordinados.

Para Whetten (2004) la motivación:

Representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean completar una actividad pero se distraen o desaniman con facilidad. Tienen un fuerte deseo pero un compromiso bajo. Otros trabajan de manera afanosa aunada a una persistencia impresionante pero a su trabajo le falta inspiración. Estas personas tienen alto compromiso pero un deseo bajo (p. 303).

En consecuencia la motivación es el producto de multiplicar el deseo por el compromiso, los colaboradores deben sentir cierto afecto o apego por el trabajo que

realizan y a la vez sentirse comprometidos en dar su mejor esfuerzo para lograr los objetivos, cuando no existe ese deseo o amor por el trabajo muy difícilmente existirá el compromiso de ejecutarlo de la mejor manera. En este aspecto puede intervenir el directivo haciendo ameno el lugar de trabajo, un ambiente potencialmente motivador que invite al empleado a realizar su trabajo como un interés propio que lo enriquece profesionalmente.

## **Factores que influyen en el desempeño de funciones**

### **Ambiente de trabajo**

Como primer factor que influye en el desempeño funcional resalta el ambiente de trabajo, pues resulta importante que el trabajador o empleado se sienta a gusto en su puesto, no solo se trata de un ambiente de compañerismo y respeto también se relaciona con el espacio físico del centro de trabajo y las variación que puedan surgir con respecto a la ventilación, iluminación, temperatura condiciones que pueden ser fácilmente modificadas por los directivos y que suman como efectos motivantes para los colaboradores.

Dentro de las grandes empresas estos detalles no se dejan de lado y constantemente se procura presentar una buena imagen no solo para los clientes externos sino también para los clientes internos, en este punto se debe prestar mayor atención al ambiente emocional que se respira en el interior de la organización y de las relaciones interpersonales que día a día se llevan a cabo entre compañeros y directivos.

### **Establecimiento de objetivos**

Establecer objetivos alcanzables a mediano plazo es una forma de estimular el espíritu de competencia y desafío de los colaboradores, pues además de guiar sus acciones el establecimiento de objetivos permite que el empleado se sienta satisfecho una vez que los haya cumplido (WorkMeter, 2012).

Con respecto al desempeño laboral, los empleados se encuentran más motivados cuando siente la presión de alcanzar o superar un reto, en ocasiones se utilizan retos de ventas que tienen como recompensa compensaciones económicas con la finalidad de incentivar a los vendedores a llegar al nivel deseado.

### **Reconocimiento del trabajo**

El reconocimiento del trabajo bien hecho es un factor motivacional que no cuesta nada pero que trae consigo altos beneficios, los empleados generalmente se quejan que sus jefes no notan su trabajo ni reconocen su esfuerzo ocasionando desmotivaciones. Los directivos deben valorar a las personas como el principal y más importante recurso de la empresa una felicitación basta para que el individuo se sienta útil y valorado.

Para Caballero (2003), el hombre tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Por ello resulta de alto valor constantemente reconocer el aporte que realizan los colaboradores hacia la compañía resaltando su esfuerzo y compromiso con ello su autoestima crecerá, la confianza y correspondencia con el trabajo y por ende su desempeño funcional será más productivo.

### **Participación del empleado**

Una forma de involucrar al empleado con la organización es incrementando su participación en actividades de planificación y control, antiguamente con el régimen autocrático de liderazgo los empleados mantenían el rol de acatar órdenes sin embargo hoy en día se obtiene mejores resultados con empleados satisfechos con su trabajo donde sentirse parte de la organización lo impulsa a realizar eficientemente sus actividades.

Por otra parte, si se cuestiona quien debe participar en la toma de decisiones, control o planificación la respuesta sería la persona que mantiene mayor contacto con los procesos, los directivos siempre deben apoyarse en sus colaboradores a la hora de tomar

decisiones, escuchar sus sugerencias, sus ideas e integrar ese conocimiento para adecuar estrategias competitivas.

### **Formación y desarrollo profesional**

Un trabajador que se le brinde oportunidades de crecimiento personal y profesional muestra mayores índices de motivación en el trabajo, en consecuencia disponer acciones para favorecer este crecimiento mejorará notablemente el rendimiento laboral incluso beneficiará a su autoestima, satisfacción y desempeño de funciones.

### **Métodos de evaluación del Desempeño de Funciones**

La evaluación del desempeño del personal no es una tarea fácil ni unificada, al tratar con personas no se encuentra un método uniforme que capture todos los rasgos de personalidad ni las percepciones acerca del conocimiento, por ello el área de recursos humano utiliza múltiples herramientas que permitan descubrir cómo actúa sus colaboradores y la manera como desempeñan sus labores diarias, la metodología se ajusta incluso al tipo de organización y el sector, a continuación se indican los métodos más utilizados cabe indicar que cada uno puede ser adaptado de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.

### **Método de Escala Gráfica**

El método de escala gráfica es uno de los más utilizados por los criterios de evaluación preestablecidos sin embargo el evaluador debe mantener especial cuidado para evitar la subjetividad y prejuzgar el comportamiento y acciones de los empleados.

El método evalúa el desempeño del personal a través de factores de evaluación dispuestos en un formulario de doble entrada, las líneas horizontales representan factores de evaluación de desempeño mientras que las líneas verticales o columnas representan los grados de variación. Los factores se seleccionan según características del individuo a ser evaluado, el método entrega resultado con descripción sumaria,

simple y objetiva pues los grados de variación va desde débil hasta óptimo o muy satisfactorio (Villa, 2002).

Entre las principales ventajas que brinda éste método es la fácil aplicación y comprensión pues posibilita una visión integrada de los diferentes factores que la empresa desea evaluar y la situación del empleado contra estos factores, en definitiva la metodología facilita arduamente el trabajo del evaluador con resultados casi espontáneos.

Por otra parte entre las desventajas resalta la falta de flexibilidad, y distorsiones puesto que en muchas ocasiones las respuestas son muy generales y no denotan valor lo que confunde al evaluador y por tanto el resultado de la investigación.

### **Método de investigación de campo**

Según Villa (2002), el método de investigación de campo utiliza la ayuda de un evaluador externo especialista el cual mantiene entrevistas con el inmediato superior del trabajador evaluado, aquí se verifica y evalúa el desempeño funcional y se determina las causa, orígenes de tal desempeño, al trabajar con el superior es posible plantear ciertos estándares que permitan el desarrollo en el cargo y con respecto a los objetivos de la organización.

Las características principales de la investigación de campo son:

- Se realiza una evaluación inicial con calificaciones de desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Se profundiza sobre el desempeño a través de preguntas con el jefe
- Posterior a la evaluación se realiza una planificación que incluye consejería, readaptación, entrenamiento, desvinculación, promoción a otro cargo, o sustitución.
- Por último se realiza un seguimiento que comprueba los cambios surgidos posteriores a la evaluación.



## **2.5. Hipótesis**

El clima organizacional incidirá en el desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato.

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

**Variable Independiente:** Clima Organizacional.

**Variable Dependiente:** Desempeño de Funciones

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología de Investigación**

#### **3.1. Enfoque**

El presente proyecto tiene un enfoque cuali- cuantitativo ya que nos basamos en un análisis minucioso para la obtención de información procediendo a realizar encuestas y entrevistas, para controlar el rendimiento de cada individuo considerando el tipo de trabajo y las habilidades que posea para comprender el problema que está siendo objeto de estudio.

Por otra parte, se obtuvo datos estadísticos importantes, al correr la encuesta la información obtenida se sometió a comprobaciones sistémicas permitiendo la creación de porcentajes y estimaciones numéricas significativas para la construcción de conclusiones y recomendaciones, igualmente los resultados permiten la medición de los objetivos planteados.

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

**Investigación de campo.-** es una investigación de campo porque, el investigador siempre tuvo contacto directo con los sujetos de investigación lo cual permite recabar información de primera mano, siendo testigo presencial del desempeño de funciones en las instalaciones de la empresa, con el único propósito de analizar el clima organizacional que nos conduzca a determinar ciertas conclusiones.

**Investigación Bibliográfica.-** el presente trabajo de investigación está enmarcado en el estudio del Clima organizacional y el desempeño de funciones, basándonos en toda clase de libros, folletos, archivos, enciclopedias, manuscritos y cualquier clase de material escrito que sirve para la investigación.

Para fundamentar el marco teórico se acudió a Internet y a fuentes de información bibliográfica que enriquecieron los conocimientos al tema de estudio.

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

**Investigación exploratoria.-** fue de gran utilidad para llevar a cabo la investigación, ya que nos permite estar en contacto con la realidad, para adquirir más conocimientos y experiencias sobre el problema que se está presentado en la actualidad y nos facilitó el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis y la selección de la metodología adecuada para realizar el trabajo de una manera excelente.

**Investigación descriptiva.-** el propósito de la presente investigación es describir por qué se origina el inadecuado clima organizacional y poderlas mejorar adecuadamente para la obtención de mejores resultados.

**Investigación correlacional.-** la intención es medir el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño de funciones y realizar su respectivo análisis.

### **3.4. Población y muestra.**

La totalidad del universo de estudio la conforma en Megaprofer SA – Tungurahua, como lugar central las oficinas de la entidad, la misma que nos abaliza que las personas que responden a nuestros cuestionamientos tienen una idea clara de todos los movimientos quienes serán llamados Clientes interno:

**Tabla 2:** Población y muestra

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>CASOS</b>	<b>%</b>
Colaboradores	67	84%
Líderes departamentales	13	16%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Santiago Mauricio López Aranda

Puesto que la población objeto de estudio es relativamente baja no es necesario realizar el cálculo de la muestra pues se trabajará con el total de la población.

### 3.5. Operacionalización de variables

**Tabla 3:** Operacionalización variable independiente

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS
Conjunto de percepciones que refleja el grado de comportamiento y características de cada individuo en la institución influenciado por un sistema de valores, creencias y actitudes.	Dimensiones  Tipos  Métodos de medición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Motivación.</li> <li>_Liderazgo.</li> <li>_Organización.</li> <li>-Autoritario Paternalista.</li> <li>-Consultivo.</li> <li>-Autoritario Explotador.</li> <li>- IMCOC</li> <li>- Rensis Likert</li> </ul>	<p>¿El comportamiento de sus compañeros es un factor importante para que exista un buen ambiente de trabajo?</p> <p>¿Se siente a gusta(o) cumpliendo sus funciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los líderes departamentales toman en cuenta su percepción para decidir</li> <li>-Ud. ha detectado paternalismos dentro de su área de trabajo</li> <li>-El líder departamental apoya a las soluciones del problema.</li> <li>- Se ha presentado algún conflicto en su departamento</li> </ul>	Cuestionario instrumento encuesta.

Elaborado por: Santiago Mauricio López Aranda

**Tabla 4:** Operacionalización variable dependiente

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS
Se da gracias a la administración de recursos humanos, permitiendo que los empleados se identifiquen con la institución logrando un correcto funcionamiento de las actividades y alcanzar un beneficio mutuo afianzando las fortalezas y debilidades de la misma, para ofrecer un adecuado servicio a la ciudadanía	Componentes  Factores de Influencia  Métodos de evaluación	-Motivación. -Habilidad.  -Ambiente. -Reconocimiento del trabajo. -Participación del empleado. -Formación y desarrollo.  -Escala gráfica. -Investigación de campo.	-El líder departamental apoya a las soluciones del problema. -¿En el lugar que trabaja está de acuerdo a las necesidades y funciones que desempeña? - Las instalaciones de la institución cumple con los requisitos para su utilización es decir ventilación. Claridad, Comodidad. - Su sueldo es el correcto y justo a su desempeño. - Esta Ud. conforme con su desempeño dentro de la empresa. -¿Se siente a gusta(o) cumpliendo sus funciones?	Cuestionario dirigido a los colaboradores de Megaprofer SA

**Elaborado por:** Santiago Mauricio López Aranda

### 3.6. Recolección de información

La encuesta definida como la técnica de mayor confiabilidad para la recolección de datos utiliza como instrumento el cuestionario que explícitamente permite realizar una serie de preguntas con respuestas cerradas para su posterior análisis e interpretación al grupo donde se genera el problema.

**Tabla 5:** Plan de recolección de la información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
¿De qué personas u objetos?	De los trabajadores
¿Sobre qué aspectos?	Clima organizacional y desempeño de funciones
¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador: Santiago Mauricio López Aranda
¿Cuándo?	Septiembre 2017
¿Dónde?	Megaprofer SA
¿Cuántas veces?	Una vez por cada encuestado
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario

**Elaborado por:** Santiago Mauricio López Aranda

### 3.7. Procesamiento y análisis

Una vez que se apliquen las técnicas e instrumentos de recolección de la información, se procederá a analizar la información obtenida siguiendo los siguientes pasos:

- Revisión técnica de los datos recabados para detección de errores.
- Codificación de preguntas y alternativas

- Tabulación y determinación de frecuencias
- Procesamiento de datos
- Análisis de resultados, elaboración de tablas y gráficos
- Verificación de hipótesis
- Presentación de resultados



## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis e Interpretación de los resultados**

#### **4.1. Análisis encuesta**

En el presente capítulo se realiza un análisis e interpretación de la información obtenida directamente del lugar objeto de estudio, el 100% de los encuestados corresponden a 67 colaboradores y 17 líderes departamentales de la empresa Megaprofer S.A.

Con respecto a la encuesta consta de diez preguntas cerradas relacionadas con cada una de las variables, se ejecutada con la finalidad de recabar información con respecto a la clima organizacional y desempeño de funciones, posteriormente será sometida a comprobaciones estadísticas que determinen su relación.

## ENCUESTA PARA PERSONAL PRIORITARIO DE ESTUDIO

**Pregunta 1.** ¿El comportamiento de sus compañeros promueve un ambiente de trabajo positivo?

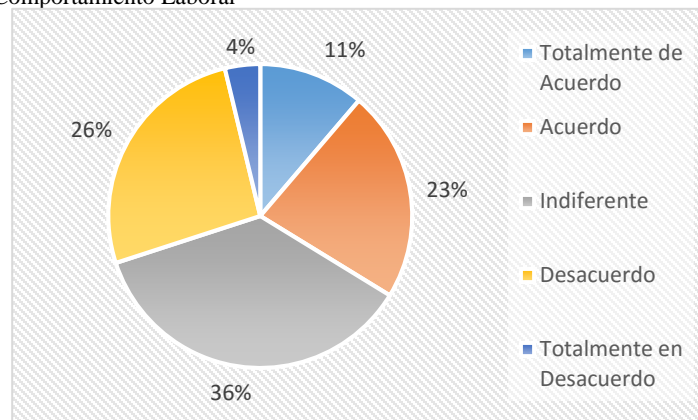
**Tabla 6.** Comportamiento Laboral

CATEGORÍAS	FR	%
Totalmente de Acuerdo	9	11%
Acuerdo	18	23%
Indiferente	29	36%
Desacuerdo	21	26%
Totalmente en Desacuerdo	3	4%
Total	80	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 6.** Comportamiento Laboral



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en relación del comportamiento de sus compañeros promueve ambiente de trabajo positivo en Megaprofer SA, el 11% de los encuestados que corresponden a 9 personas están totalmente de Acuerdo, el 23% acuerdo, el 36% es indiferente y el porcentaje restante 26% y 4% respectivamente la califican como Desacuerdo y mala.

**Interpretación:** según los resultados obtenidos en su gran mayoría califican que el comportamiento, es de gran importancia esta calificación ya que a través de la imagen presentada se puede atraer más y nuevos clientes, sim embargo es necesario realizar los ajustes necesarios para mantener y en lo posible aumentar el éste nivel a Totalmente de Acuerdo.

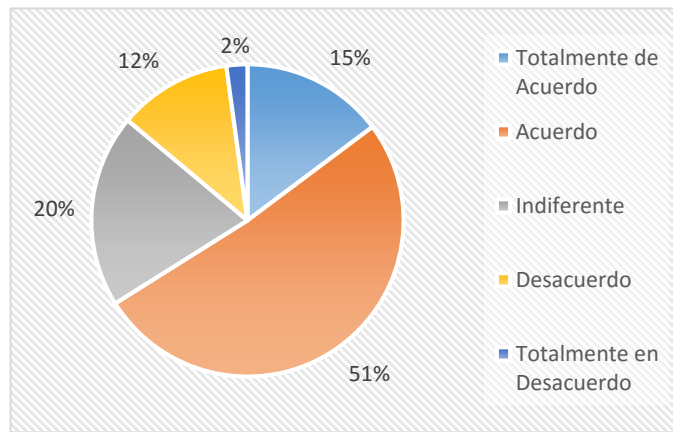
**Pregunta 2.** ¿Cree que el trabajo que usted realiza esta acorde a su perfil?

**Tabla 7:** Categorías

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>
Totalmente de Acuerdo	34	42,5%
Acuerdo	19	23,75%
Indiferente	12	15%
Desacuerdo	10	12,5%
Totalmente en Desacuerdo	5	6,25%
Total	80	100,00

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 7.** Categorías



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en relación del trabajo que realizan está acorde a su perfil de la empresa, 34 encuestados lo consideran Totalmente de Acuerdo (42,5%), 19 encuestados lo califican como Acuerdo (23,75%), 12 como Indiferente (15%), y 10 personas consideran creen que el trabajo que usted realiza esta acorde a su perfil como Desacuerdo (12,5%) y Totalmente en Desacuerdo 5 personas (6,25%).

**Interpretación:** al respecto, la calificación se mantiene positiva, sin embargo, el porcentaje mayoritario se encuentra entre Acuerdo e Indiferente, este resultado de algún modo indica que se debe tomar en cuenta que el trabajo que ellos realizan está acorde a su perfil.

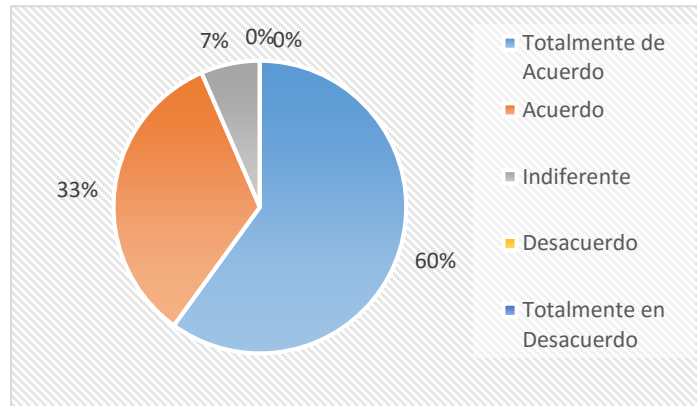
**Pregunta 3.** ¿Su aportación a la empresa es valiosa cumpliendo sus funciones?

**Tabla 8.** Aportaciones

CATEGORIAS	FR	FR%
Totalmente de Acuerdo	56	70,00%
Acuerdo	16	20,0%
Indiferente	7	8,75%
Desacuerdo	1	1,25%
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
Total	80	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 8.** Aportaciones



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en lo referente a la calidad de los productos que se expenden en la compañía de un total de 80 encuestados, 56 personas es decir el 70% consideran Totalmente de Acuerdo, 20% es decir 16 personas la estiman como acuerdo y el 8,75% califican califica su aportación indiferente, además con el 1,25 en desacuerdo no se obtienen resultados como Totalmente en Desacuerdo. Las afirmaciones anteriores demuestran en su gran mayoría de los colaboradores se encuentran satisfechos con su aportación a la empresa es valiosa cumpliendo sus funciones.

**Interpretación:** es necesario aprovechar esta ventaja competitiva e incrementar su fortaleza a lo largo del tiempo, ya que es un factor diferenciador muy importante para captar a los empleados su valor en la empresa.

**Pregunta 4.** ¿Las relaciones interpersonales intervienen en el desempeño de sus funciones?

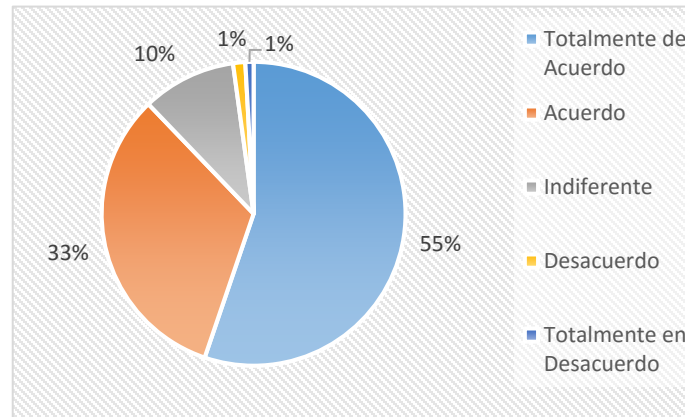
**Tabla 9.** Relaciones Interpersonales

CATEGORÍAS	FR	FR%
Totalmente de Acuerdo	19	23,75%
Acuerdo	11	13,75%
Indiferente	39	48,75%
Desacuerdo	11	13,75%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	80	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 9.** Relaciones Interpersonales



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en lo referente a las relaciones interpersonales intervienen en el desempeño de sus funciones, el 23,75% de los encuestados lo consideran como Totalmente de Acuerdo, el 13,75 % lo califican como Acuerdo, el 48,75% como Indiferente, mientras que el 13,75% y el 0% lo califican como Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo.

**Interpretaciones:** en conclusión más del 48,75% de los colaboradores de Megaprofer SA perciben que las relaciones interpersonales puede afectar las funciones, este dato nos ayuda a poner atención en el departamento de talento humano evaluando por áreas su afectación en sí que se podría presentar a largo plazo las relaciones interpersonales en las funciones que ejecutan diariamente.

**Pregunta 5.** ¿Existe influencia de la cultura organizacional sobre los trabajadores?

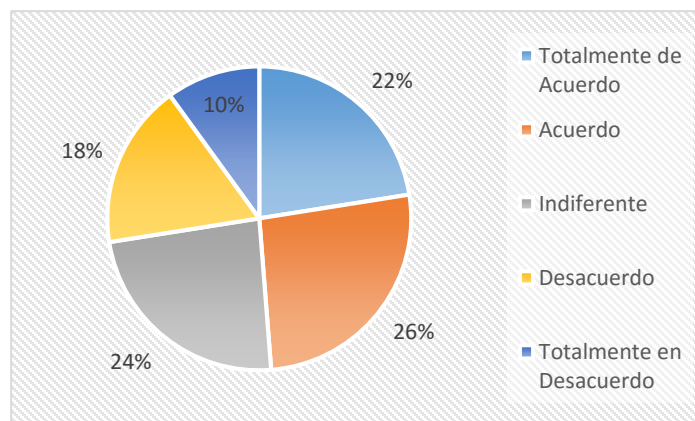
**Tabla 5.** Cultura Organizacional.

CATEGORÍAS	FR	%
Totalmente de Acuerdo	18	22.5%
Acuerdo	21	26.25%
Indiferente	19	23,75%
Desacuerdo	14	17.5%
Totalmente en Desacuerdo	8	10%
Total	80	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 10:** Cultura Organizacional.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en relación de la cultura organizacional de los colaboradores afecta al desempeño de trabajo en Megaprofer SA, el 22% de los encuestados que corresponden a 18 personas, afirman que es muy buena, 26% buena, 20% Totalmente de Acuerdo y el porcentaje restante 17,5% y 10% respectivamente la califican como Desacuerdo y mala.

**Interpretación:** según los resultados obtenidos en su gran mayoría califican que la cultura organizacional, es de gran importancia esta calificación ya que a través de la imagen presentada se puede mejorar el desempeño de los trabajadores y la comunicación asertiva.

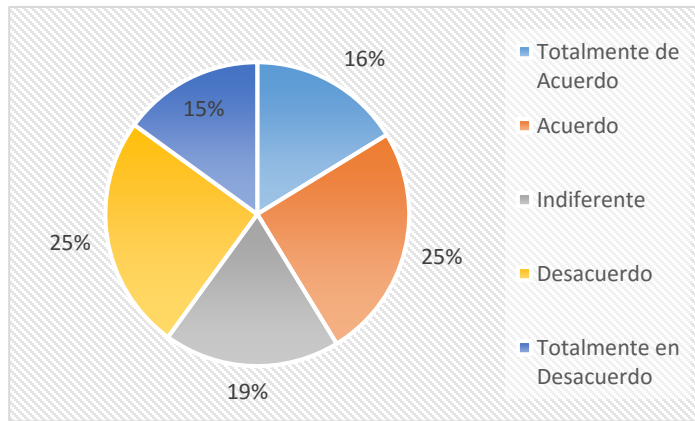
**Pregunta 6.** ¿La aportación de los líderes departamentales es siempre valiosa?

**Tabla 10:** Motivación.

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
Totalmente de Acuerdo	13	16.25%
Acuerdo	20	25%
Indiferente	15	18.75%
Desacuerdo	20	25%
Totalmente en Desacuerdo	12	15%
Total	80	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 11:** Motivación.



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en relación de la motivación de los colaboradores afecta al desempeño de laboral en Megaprofer SA, el 16% de los encuestados que corresponden a 13 personas, afirman que es muy buena, 25% buena, 19% Totalmente de Acuerdo y el porcentaje restante 25% y 15% respectivamente la califican como Desacuerdo y mala.

**Interpretación:** según los resultados obtenidos en su gran mayoría califican que la motivación, es de gran importancia esta calificación ya que a través de la imagen presentada se puede mejorar el desempeño de los trabajadores para mejorar la productividad en sus actividades que desempeñan dentro de la empresa.

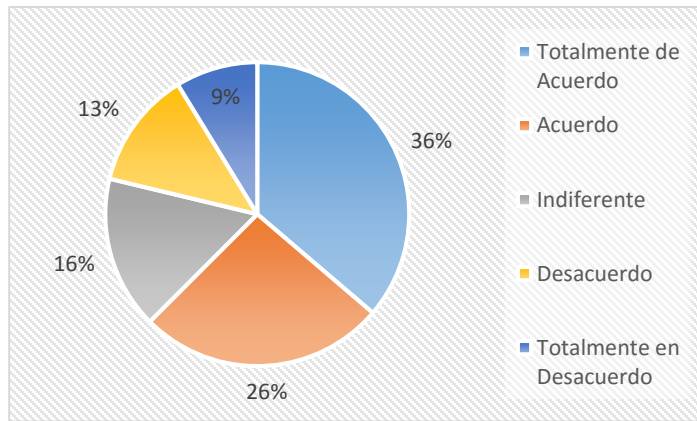
**Pregunta 7. ¿Su desempeño es importante para la empresa?**

**Tabla 11:** Desempeño.

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
Totalmente de Acuerdo	29	36.25%
Acuerdo	21	26.25%
Indiferente	13	16.25%
Desacuerdo	10	12.5%
Totalmente en Desacuerdo	7	8.75%
Total	80	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 12:** Desempeño.



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en relación al desempeño de laboral afecta a los empleados de la empresa en Megaprofer SA, el 36% de los encuestados que corresponden a 29 personas, afirman que es muy buena, 26% buena, 16% Totalmente de Acuerdo y el porcentaje restante 13% y 9% respectivamente la califican como Desacuerdo y mala.

**Interpretación:** según los resultados obtenidos en su gran mayoría califican que el desempeño, es de gran importancia esta calificación ya que a través de la imagen presentada se puede mejorar el desempeño delos trabajadores para mejorar la productividad en sus actividades con la finalidad de que el empleado se sienta conforme y satisfecho por sus labores diarias.



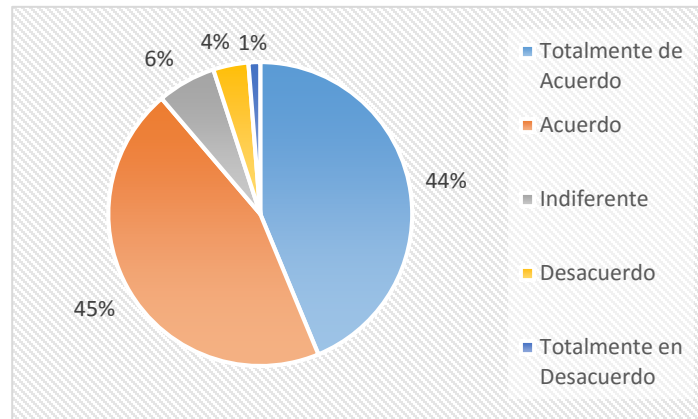
**Pregunta 8.** ¿Las normas y reglas establecidas favorecen a su desempeño?

**Tabla 12:** Reglamento Interno.

CATEGORÍAS	FR	%
Totalmente de Acuerdo	35	43.75%
Acuerdo	36	45%
Indiferente	5	6.25%
Desacuerdo	3	3.75%
Totalmente en Desacuerdo	1	1.25%
Total	80	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 13:** Reglamento Interno.



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en relación al reglamento interno afecta a los empleados de la empresa en Megaprofer SA, el 44% de los encuestados que corresponden a 35 personas, afirman que es muy buena, 45% buena, 6% Totalmente de Acuerdo y el porcentaje restante 4% y 1% respectivamente la califican como Desacuerdo y mala.

**Interpretación:** según los resultados obtenidos en su gran mayoría califican que el reglamento interno, es de gran importancia esta calificación ya que a través de la imagen presentada se puede mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa ayuda a mejorar el ambiente de trabajo.

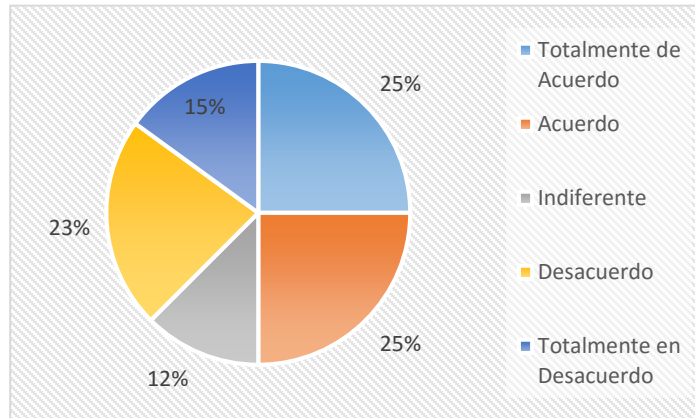
**Pregunta 9.** ¿Su sueldo es el correcto y justo a su desempeño?

**Tabla 13:** Salario.

CATEGORÍAS	FR	%
Totalmente de Acuerdo	20	25%
Acuerdo	20	25%
Indiferente	10	12.5%
Desacuerdo	18	22.5%
Totalmente en Desacuerdo	12	15%
Total	80	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 14:** Salario



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en relación al reglamento interno afecta a los empleados de la empresa en Megaprofer SA, el 25% de los encuestados que corresponden a 20 personas, afirman que es muy buena, 25% buena, 12% Totalmente de Acuerdo y el porcentaje restante 23% y 15% respectivamente la califican como Desacuerdo y mala.

**Interpretación:** según los resultados obtenidos en su gran mayoría califican que el salario, es de gran importancia esta calificación ya que a través de la imagen presentada se demuestra que el salario es fundamental para el empleado sus funciones y sus actividades depende mucho el sueldo para el compromiso del empleado con el empleador.

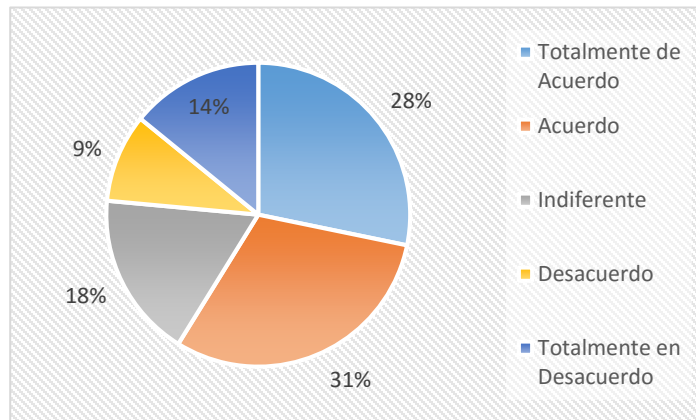
**Pregunta 10.** ¿Las instalaciones de la institución cumplen con los requisitos para su utilización es decir ventilación. Claridad, Comodidad?

**Tabla 14:** Ergonomía.

CATEGORÍAS	FR	%
Totalmente de Acuerdo	24	30%
Acuerdo	26	32.5%
Indiferente	15	18.75%
Desacuerdo	8	10%
Totalmente en Desacuerdo	7	8.75%
Total	80	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Gráfico 15:** Ergonomía.



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Santiago López

**Análisis:** en relación al reglamento interno afecta a los empleados de la empresa en Megaprofer SA, el 28% de los encuestados que corresponden a 24 personas, afirman que es muy buena, 31% buena, 18% Totalmente de Acuerdo y el porcentaje restante 9% y 14% respectivamente la califican como Desacuerdo y mala.

**Interpretación:** según los resultados obtenidos en su gran mayoría califican que la ergonomía, es de gran importancia esta calificación ya que a través de la imagen presentada se demuestra que ayuda al personal para la ergonomía del puesto que ayuda el confort del empleado para mejorar el clima organizacional que el es parte fundamental en la imagen de la empresa y del empleado.



**ENCUESTA PARA PERSONAL MEGAPROFER**

**Objetivo.-** identificar criterios personales del personal de Megaprofer SA.

**Instructivo.-** TA: Totalmente Acuerdo A: Acuerdo N(A/D): Ni acuerdo, Ni desacuerdo D: Desacuerdo TD: Totalmente Desacuerdo

<b>Encuesta</b>	<b>T/A</b>	<b>A</b>	<b>N (A/D)</b>	<b>D</b>	<b>T/D</b>
1. El comportamiento de sus compañeros promueve un ambiente de trabajo positivo					
2. Cree que el trabajo que usted realiza esta acorde a su perfil					
3. Su aportación a la empresa es valiosa cumpliendo sus funciones					
4. Las relaciones interpersonales intervienen en el desempeño de sus funciones					
5. Existe influencia de la cultura organizacional sobre los trabajadores					
6. La aportación de los líderes departamentales es siempre valiosa					
7. Su desempeño es importante para la empresa					
8. Las normas y reglas establecidas favorecen a su desempeño.					
9. Su sueldo es el correcto y justo a su desempeño					
10. Las instalaciones de la institución cumple con los requisitos para su utilización es decir ventilación. Claridad, Comodidad					

----- Gracias por su colaboración -----

<b>Estadística de fiabilidad</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N. ítems</b>
,953	10

## 4.2. Verificación de la hipótesis

Una vez analizados los resultados obtenidos de la encuesta, se procedió a verificar la hipótesis planteada, para ello se utilizó el estadígrafo de medición Chi Cuadrado puesto que se realiza una comparación entre los datos observados y los datos esperados. Además se tomó como referencia las preguntas 1 utilizado de la variable dependiente hasta la número 7 de la variable independiente.

### 4.2.1. Planteo de hipótesis

A continuación se establece la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**) y la hipótesis alterna (**H<sub>1</sub>**):

**H<sub>1</sub>**: El clima organizacional SI incidirá en el desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato.

**H<sub>0</sub>**: El clima organizacional NO incidirá en el desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA del cantón Ambato.

### 4.2.2. Nivel de significancia

El nivel de significancia para el presente trabajo de investigación es del 5%

### 4.2.3. Grados de libertad

Grado de Libertad (GL) = (FILAS -1) (COLUMNAS -1)

$$(GL) = (2 -1) (5 -1)$$

$$(GL) = (1) (4)$$

$$(GL) = 4$$

**Simbología:****GL**= grados de libertad**C**= columnas de la tabla**F**= filas de la tabla

Tenemos que  $GL = 4$ ; y el nivel de significación  $\alpha = 0,05$  en la tabla de distribución del Chi cuadrado equivale a 9,4877

**4.2.4. Prueba estadística****PREGUNTA No. 1****Tabla 15:** Frecuencia observada No. 1

ALTERNATIVAS	T/A	A	N (A/D)	D	T/D
¿El comportamiento de sus compañeros promueve un ambiente de trabajo positivo?	9	18	29	21	3

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Santiago López**PREGUNTA No. 7:****Tabla 16:** Frecuencia observada pregunta No. 2

ALTERNATIVAS	T/A	A	N (A/D)	D	T/D
¿Su desempeño es importante para la empresa?	29	21	13	10	7

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Santiago López

- **Combinación de frecuencias**

**Tabla 17:** Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS	T/A	A	N (A/D)	D	T/D	T/A
¿El comportamiento de sus compañeros afecta al ambiente de trabajo?	9	18	29	21	3	80
¿Su desempeño es importante para la empresa?	29	21	13	10	7	80
TOTAL	38	39	42	31	10	160

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Santiago López

- **Calculo de la Frecuencia esperada**

La frecuencia esperada, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

**Tabla 18:** Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS	T/D	D	N (A/D)	A	T/A	TOTAL
¿El comportamiento de sus compañeros afecta al ambiente de trabajo?	19,0	19,5	21,0	15,5	5,0	80
¿Su desempeño es importante para la empresa?	19,0	19,5	21,0	15,5	5,0	80
TOTAL	38	39	42	31	10	160

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Santiago López

## Prueba estadística Chi Cuadrado

Tabla 19: Cálculo del Chi Cuadrado

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
Pregunta 1/TA	9	19,0	-10,0	100,00	5,26
Pregunta 1/A	18	19,5	-1,5	2,25	0,12
Pregunta 1/I	29	21,0	8,0	64,00	3,05
Pregunta 1/D	21	15,5	5,5	30,25	1,95
Pregunta 1/TD	3	5,0	-2,0	4,00	0,80
Pregunta 7/TA	29	19,0	10,0	100,00	5,26
Pregunta 7/A	21	19,5	1,5	2,25	0,12
Pregunta 7/I	13	21,0	-8,0	64,00	3,05
Pregunta 7/D	10	15,5	-5,5	30,25	1,95
Pregunta 7/TD	7	5,0	2,0	4,00	0,80
				X <sup>2</sup>	22,36

Elaborado por: Santiago López

El valor de X<sup>2</sup> para los valores observados es de 22,36

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

### Simbología:

X<sup>2</sup> = Chi-cuadrado.

Σ= Sumatoria.

O= Frecuencia observada.

E= Frecuencia esperada.



#### 4.2.5. Decisión

El valor de  $X^2_t = 9,4877 < X^2_c = 22,36$

Para el presente trabajo el chí calculado es de 22,36 mientras que el chi tabulado equivale a 9,4877. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna comprobando que el clima organizacional SI incidirá en el desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA cantón Ambato.

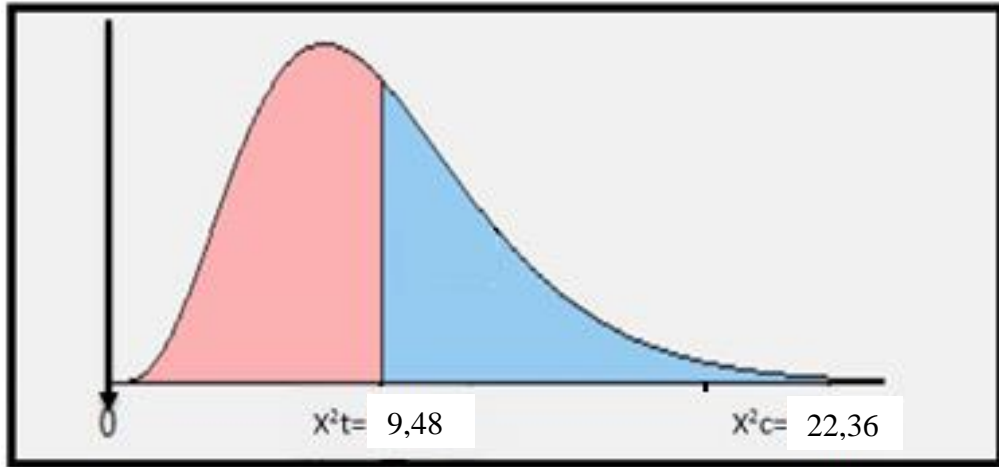
#### Tabla de Comparaciones del Chip Cuadrado.

Tabla X  
Distribución Chi-Cuadrado ( $\chi^2$ )

Grados de Libertad	Probabilidades											
	0,995	0,99	0,975	0,95	0,9	0,75	0,25	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	7,9	6,6	5,0	3,8	2,7	1,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	10,6	9,2	7,4	6,0	4,6	2,8	0,6	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0
3	12,8	11,3	9,3	7,8	6,3	4,1	1,2	0,6	0,4	0,2	0,1	0,1
4	14,9	13,3	11,1	9,5	7,8	5,4	1,9	1,1	0,7	0,5	0,3	0,2
5	16,7	15,1	12,8	11,1	9,2	6,6	2,7	1,6	1,1	0,8	0,6	0,4
6	18,5	16,8	14,4	12,6	10,6	7,8	3,5	2,2	1,6	1,2	0,9	0,7
7	20,3	18,5	16,0	14,1	12,0	9,0	4,3	2,8	2,2	1,7	1,2	1,0
8	22,0	20,1	17,5	15,5	13,4	10,2	5,1	3,5	2,7	2,2	1,6	1,3
9	23,6	21,7	19,0	16,9	14,7	11,4	5,9	4,2	3,3	2,7	2,1	1,7
10	25,2	23,2	20,5	18,3	16,0	12,5	6,7	4,9	3,9	3,2	2,6	2,2
11	26,8	24,7	21,9	19,7	17,3	13,7	7,6	5,6	4,6	3,8	3,1	2,6
12	28,3	26,2	23,3	21,0	18,5	14,8	8,4	6,3	5,2	4,4	3,6	3,1
13	29,8	27,7	24,7	22,4	19,8	16,0	9,3	7,0	5,9	5,0	4,1	3,6
14	31,3	29,1	26,1	23,7	21,1	17,1	10,2	7,8	6,6	5,6	4,7	4,1
15	32,8	30,6	27,5	25,0	22,3	18,2	11,0	8,5	7,3	6,3	5,2	4,6
16	34,3	32,0	28,8	26,3	23,5	19,4	11,9	9,3	8,0	6,9	5,8	5,1
17	35,7	33,4	30,2	27,6	24,8	20,5	12,8	10,1	8,7	7,6	6,4	5,7
18	37,2	34,8	31,5	28,9	26,0	21,6	13,7	10,9	9,4	8,2	7,0	6,3
19	38,6	36,2	32,9	30,1	27,2	22,7	14,6	11,7	10,1	8,9	7,6	6,8
20	40,0	37,6	34,2	31,4	28,4	23,8	15,5	12,4	10,9	9,6	8,3	7,4
21	41,4	38,9	35,5	32,7	29,6	24,9	16,3	13,2	11,6	10,3	8,9	8,0
22	42,8	40,3	36,8	33,9	30,8	26,0	17,2	14,0	12,3	11,0	9,5	8,6
23	44,2	41,6	38,1	35,2	32,0	27,1	18,1	14,8	13,1	11,7	10,2	9,3
24	45,6	43,0	39,4	36,4	33,2	28,2	19,0	15,7	13,8	12,4	10,9	9,9
25	46,9	44,3	40,6	37,7	34,4	29,3	19,9	16,5	14,6	13,1	11,5	10,5
26	48,3	45,6	41,9	38,9	35,6	30,4	20,8	17,3	15,4	13,8	12,2	11,2
27	49,6	47,0	43,2	40,1	36,7	31,5	21,7	18,1	16,2	14,6	12,9	11,8
28	51,0	48,3	44,5	41,3	37,9	32,6	22,7	18,9	16,9	15,3	13,6	12,5
29	52,3	49,6	45,7	42,6	39,1	33,7	23,6	19,8	17,7	16,0	14,3	13,1
30	53,7	50,9	47,0	43,8	40,3	34,8	24,5	20,6	18,5	16,8	15,0	13,8

- **Gráfico Chi Cuadrado**

**Gráfico 16:** Zona Aceptación Chi Cuadrado



**Elaborado por:** Santiago López

## **CAPÍTULO V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1. Conclusiones**

- Enfocándonos en los resultados que nos brinda la encuesta aplicada se ha establecido que un buen clima laboral en departamento administrativo de Megaprofer SA influye en la efectividad de las funciones de los trabajadores.
- Se investigó que el nivel de desempeño de laboral de los trabajadores es afectado por la presión laboral, que sus funciones son sobrecargadas de trabajo o tal vez ocupan funciones de otros puestos de trabajo por el paternalismo.
- Se elaboró estrategias de desarrollo en la comunicación asertiva para un manejo idóneo de la información verbal que día a día está presente en las actividades laborales del trabajador, realizando campañas y pausas activas como objetivo de mejorar el clima organizacional.
- Finalmente se detectó que Megaprofer SA no cuenta con un documento técnico o investigativo del tema para ser una guía en artículos investigativos .

## **5.2. Recomendaciones**

- Es importante fortalecer el ambiente laboral para lograr el bienestar del trabajador, para que se aun ambiente hostil y así influya en la motivación de desempeño de funciones de los trabajadores que beneficiara en la productividad de la empresa.
- Realizar trimestralmente evaluaciones o encuestas del desempeño a todos los trabajadores de Megaprofer SA para la facilidad de sacar resultados tener conclusiones con sustentos en busca de opciones para mejorar dando seguimiento.
- Dar apertura a las necesidades del colaborador enfocados sobre el puesto de trabajo y en las funciones que desempeñan en los departamentos en busca del bienestar laboral.
- Realizar un artículo académico que permita dar solución del clima organizacional y desempeño de funciones de los trabajadores de Megaprofer SA.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Barquero, A. (2015). *Administración de Recursos Humanos i Parte*. Costa Rica: EUNED.
- Böhrt. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 123-131. Recuperado a partir de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Bordas, M. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL*. Editorial UNED.
- Caballero Cavazos, A. (2003). *Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel medio superior*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado a partir de <http://eprints.uanl.mx/5357/1/1020149163.PDF>
- García, D. (2010). *La ética como instrumento de gestión empresarial*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- García, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43–61. Recuperado a partir de

<http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695>

García, M., & Ibarra, L. (2012). Tipos de Clima Organizacional de Likert.

Recuperado 19 de agosto de 2017, a partir de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)

Hitt, M. A., & Pérez, M. I. (2006). *Administración*. Pearson Educación.

Lacalle, G. (2012). *Las relaciones laborales en la empresa (Operaciones administrativas de recursos humanos)*. Editex.

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. IDRC.

Malisa, L. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa eléctrica provincial cotopaxi* (B.S. thesis).

Recuperado a partir de <http://redi.uta.edu.ec/handle/123456789/4175>

Medina, M. (2012, mayo 14). Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa. Recuperado 15 de agosto de 2017, a partir de

<https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la

- Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), 493-505.
- Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. ESIC Editorial.
- Quintero, N., Africano, N., Faría, E., & Universidad de Zulia. (2010). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM Ciencia Gerenciales*, 3(9), 33-51. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2573481.pdf>
- Tejada, J., Gimenez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Gonzalez, A., & Jimenez, J. (2007). *Formación de formadores*. Editorial Paraninfo.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.
- Villa, P. B. (2002, julio 29). Métodos de evaluación del desempeño laboral. Recuperado 22 de agosto de 2017, a partir de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Whetten, D. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación.

# ANEXOS



## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES**

Lopez Aranda Santiago Mauricio  
Universidad Técnica de Ambato  
Av. Los Chasquis, campus Huachi, Ecuador  
[mauroaranda@hotmail.es](mailto:mauroaranda@hotmail.es)

**Resumen:** La falta de una buena comunicación asertiva afecta al clima organizacional entre los departamentos administrativos produciendo que el rendimiento de las funciones decaiga, en cada colaborador siendo notorio por cada líder de departamentos. Por motivo el presente artículo investigativo tiene por objetivo la aplicación de las pausas activas para el mejoramiento del clima organizacional y el desempeño de funciones. El estudio se dirige a describir y comparar los factores de la variable independiente y dependiente, de igual manera de la explicación que existe en relación entre los dos. Se pudo observar que se manejó de manera cuantitativa y cualitativa de respaldo en resultados para el análisis.

**Palabras clave:** comunicación asertiva, rendimiento, clima organizacional, desempeño.

## **THE ORGANIZATIONAL CLIMATE INFLUENCE ON THE PERFORMANCE OF FUNCTIONS**

Lopez Aranda Santiago Mauricio  
Universidad Técnica de Ambato  
Av. Los Chasquis, campus Huachi, Ecuador  
[mauroaranda@hotmail.es](mailto:mauroaranda@hotmail.es)

### **SUMMARY**

**Summary:** The lack of good assertive communication affects the organizational climate among the administrative departments, causing the performance of functions to fall, with each collaborator being notorious for each department leader.

For this reason the present investigative article has as its objective the application of active pauses for the improvement of the organizational climate and the performance of functions.

The study aims to describe and compare the factors of the independent and dependent variable, as well as the explanation that exists in relation between the two. It was observed that quantitative and qualitative support was used in results for the analysis.

**Key words:** assertive communication, performance, organizational climate, performance.

## 1 Introducción

Si bien es cierto en América Latina el clima organizacional y el desempeño laboral son partes fundamentales para el desarrollo de la organización, en algunas empresa aplican teorías psicológicas el 20% de las organizaciones utilizan las teorías conductistas una de las más aplicadas, se basa; estímulo, respuesta (castigo, recompensa). Un ejemplo más común en el trabajo se presenta cuando realizan funciones extras laborales como llenar encuestas en la casa o trabajos en la casa sino cumple les envían memos también se les conoce llamados de atención y si lo realizan bonos puede ser material o reconocimientos verbales. En la vida académica y profesional en Chile en ocasiones aplican esta teoría, que aquellos profesionales que se gradúan sus conocimientos deben ser aplicados en lo laboral con rigidez sin oportunidad al cambio ni a la adaptación.(Quezada, Vergés, & Laborda, 2014)

Según (Roza & Rodríguez-Moreno, 2015) que en el siglo XIV su enfoque en los profesionales fue en los conflictos laborales como actúa el sistema nervios, resulta que ellos buscan su beneficio a como dé lugar.

La tecnología e innovación en Ecuador ya es parte esencial en el desempeño laboral obviamente que influye también el clima organizacional. Además hablar de tecnología no solo es maquinaria también son nuevas técnicas de producción, capacitaciones constantes en mejora del trabajador y de la empresa.

En el siglo XVI gran parte de la tecnología que algunos autores dan su concepto “Es un conjunto organizado de conocimientos científicos y empíricos para su empleo en la producción, comercialización y uso de bienes y servicios” (Restrepo, 2000) se puede decir que influye en las corporaciones de la mano de la innovación para la mejora en la productividad y en el ambiente laboral.

Dentro del Ecuador existen empresas empericas en busca del desarrollo y crecimiento de la misma, fijándose en empresas transnacionales exportadoras donde su objetivo son fortalecer entre lo económico y el desempeño en la producción por lo que las características esenciales son; la capacidad de la tecnología e innovación para conseguir buenas relaciones con la inversión extranjera más conocido como IED (inversión extranjera directa).

En Ecuador la problemática del clima organizacional y su desempeño son variables tal vez no de gran importancia, prevalece más la cultura en el ambiente de trabajo razón por la cual los colaboradores son participantes para la adaptación que tiene formada la corporación.

Según (Navas, 2015) se tiene que dar más prioridad en la educación de los adolescentes con bases de emprendimiento, innovadores y confianza todo con la virtud de la responsabilidad para creer en ellos y ver emprendedores a futuro por la necesidad de gran parte de las organizaciones van a requerir ya que el mercado cada vez es más competitivo, además será de ayuda para el crecimiento que muchas empresas necesitan en el país.

Por otra parte en Ambato algunas empresas surgen más por la productividad y se olvidan del bienestar que va teniendo el clima para el desempeño laboral. La afectación se puede presentar en conflictos con los departamentos pocas veces puede afectar el desarrollo de la empresa, la productividad y estabilidad laboral. Sin duda alguna en el país la ley

orgánica modificada por la asamblea, ampara al empleado con beneficios buscando la estabilidad laboral (En, Hogar, & Motivos, n.d.).

Sin duda gran parte del desempeño y comportamiento del empleado positivo con responsabilidad son eje principal para el compromisos con la corporación y la sociedad. Otra forma de contribuir es que dentro de la empresa sienta el compromiso de llevar puesta el uniforme explicando los valores corporativos que sujeta el uniforme. Sin duda esto refleja en el cliente interno como el externo lo que refleja como es el empresa su reputación (Universidad de Medellín. Facultad de Comunicación & Kramer, 2007).

Según (Journal & Conscience, 2009) la cultura es la identidad y la imagen corporativa se encuentra vinculada con el clima organizacional esto es fundamento para las estrategias y la políticas, para lograr una identidad en la sociedad.

## **2 Metodología**

Como muestra de estudio se trabajó con un total 80 personas pertenecientes a 51 hombres y 29 mujeres, edades aproximadamente de los evaluados de 25 a 43 años del personal administrativo. En el nivel social tenemos aproximadamente unos 68% profesionales con título de tercer nivel y el restante varia en estudios no finalizados y por finalizar.

Por su parte para realizar este artículo investigativo se notó mediante la observación que existía mal manejo de la comunicación asertiva, un mal ambiente laboral por los departamentos motivo el cual influye en el desempeño laboral de las funciones que emplean los colaboradores. Además para el estudio realizado se escogió a la parte administrativa porque ellos presentan frecuentemente y notorio estos problemas, en la parte operaria su actividad más frecuente se basa en actividad física ya que sus funciones principales es despachar, verificar, perchar mercadería en bodega.

Los intervenidos son del departamento de compras, talento humano, contabilidad, sistemas tics, facturación, postventa, call center, crédito y cobranza.

Antes de aplicar la encuesta se realizó una planificación de las pausas activas que constas de tres semanas de diferentes actividades, con el apoyo del equipo de Talento humano, para el inicio de esta se ejecutó una encuesta para comprobar los observado de acuerdo con la encuesta realizada se utilizó la escala de Likert, sobre su validez se encontró en el rango de aceptación. La búsqueda de evidencia se fijó en un artículo similar a lo realizado (Velásquez, Augusto, Zuluaga, Darío, & Gil, 2015).

La parte principal fue la aplicación de las pausas activas por departamentos, la ejecución fue en horario laboral de 9:30 a 10:00 am duración de media hora, es importante liberarse un poco de la rutina laboral que van ejecutando diariamente, también sirve para bajar el estrés laboral (Licea, 2012).

En la primera semana la pausa activa se estructuro en bailo terapia, es importante saber que hoy en día es considerado por muchos como un ejercicio de moda es saludable además ayuda a mejorar en resistencia física (Pérez, 2014), para la ejecución los materiales que se

intervino fue: computadora, parlantes y los colaboradores. Para tal efecto en la computadora se proyectó pasos de ritmos musicales, en función todos los involucrados tenían que seguir o intentar seguir los movimientos que visualizan. Su aplicación fue de lunes a viernes cada día fue distinto ritmo.

En la siguiente semana se aplicó gimnasia laboral, entre los integrantes una persona realiza lo ejercicios físicos para que los empleados sigan el ritmo. Como seguimiento de esta actividad cada día se alternaba de trabajo muscular.

En la última semana se realizó dinámicas, las dinámicas fue expuestas por el equipo de talento humano acorde al trabajo fueron diferentes todos los días.

Finalmente para dar seguimiento se volvió aplicar la misma encuesta después de acabar con la planificación de las pausas activas, consta de 10 preguntas con opciones donde el encuestado tenía que poner con una X en cuál de las alternativas se identificaba: Totalmente de acuerdo, Acuerdo, Indiferente, Desacuerdo, Totalmente desacuerdo, estructuradas con la escala de Likert (Rave et al., 2005).

Según (González Alonso & Pazmiño Santacruz, 2015) su validez empieza de 0.5 hasta 0.9, la encuesta fue avalada por el alfa de Crombach (Quero, 2010). Todos los colaboradores que realizaron las pausas activas fueron encuestados. Los resultados fueron ingresados al programa de SPSS (Poisson & Plots, 2016), que ayuda para las variables en la prueba de rangos de Wilcoxon

## **2 Análisis**

El grupo de estudio que fue parte de la investigación se resalta que en su mayoría la población pertenecía al género femenino y como fuente de observación se evidenció una mejora en el clima organizacional, las colaboradoras tienen más iniciativas en realizar pausas activas que se realizó dentro de la empresa, además se un 5% de mejora en desempeño a partir de 10 días laborables que se ejecutó las pausas activas.

Sobre las bases de las ideas expuestas se piensa mantener programas de pausas activas, con la planificación. A través de los cuales se piensa dar seguimiento a los resultados en el desempeño de los trabajadores tanto hombres como mujeres (Econom, 2015)

Por otra parte las empresas modernas aplican pausas activas para disminuir los efectos causados por el ambiente que se va presentado en el trabajo. Sin duda ayuda que algunos colaboradores disminuyan la sobre carga de trabajo que frecuentemente se puede presentar.

Según (Popular, 2014) es necesario que en las pausas activas se implementen dinámicas grupales e individuales, sirve de ayuda para mejorar la comunicación entre colegas además que ayuda al estrés laboral.

Se puede evaluar el programa de la misma para tener resultados cualitativos – cuantitativo. El desempeño laboral también influye en lo socio-económico cabe recalcar también influye la cultura del empleado para la productividad.

Además las encuestas que se les realizo y se ejecutó con el personal de Megaprofer SA. Se reflejó una validez dentro del rango aceptable.

<b>Estadística de fiabilidad</b>	
<b>Alpha Cronbach</b>	<b>N. ítems</b>
.953	10

Como resultados de la primera semana aplicada la encuesta antes de aplicar las pausas activas.

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
Totalmente de Acuerdo	16	20%
Acuerdo	28	35%
Indiferente	19	23,75%
Desacuerdo	14	17.5%
Totalmente en Desacuerdo	3	3,75%
<b>Total</b>	80	100,00%

En relación del comportamiento de sus compañeros afecta al ambiente de trabajo en Megaprofer SA, el 35% de los encuestados que corresponden a 28 personas, afirman que es muy buena, 23.75% buena, 20% Totalmente de Acuerdo y el porcentaje restante 17,5% y 3,75% respectivamente la califican como Desacuerdo y mala.

Según los resultados obtenidos en su gran mayoría califican que el comportamiento, es de gran importancia esta calificación ya que a través de la imagen presentada se puede atraer más y nuevos clientes, sim embargo es necesario realizar los ajustes necesarios para mantener y en lo posible aumentar el éste nivel a Totalmente de Acuerdo.

La última semana se aplicó la encuesta con los siguientes resultados:

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FR</b>	<b>FR%</b>
Totalmente de Acuerdo	19	23,75%
Acuerdo	11	13,75%
Indiferente	39	48,75%
Desacuerdo	11	13.75%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	80	100,00%

En lo referente a las relaciones interpersonales intervienen en el desempeño de sus funciones, el 23,75% de los encuestados lo consideran como Totalmente de Acuerdo, el 13,75 % lo califican como Acuerdo, el 48,75% como Indiferente, mientras que el 13,75% y el 0% lo califican como Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo respectivamente.

Al respecto se puede concluir que según investigación realizada más del 48,75% de los colaboradores de Megaprofer SA perciben que no las relaciones interpersonales puede afectar las funciones en un rango indiferente con el mayor porcentaje, este dato nos ayuda a poner atención en el departamento de talento humano evaluando por áreas su afectación en sí que se podría presentar a largo plazo las relaciones interpersonales en las funciones que ejecutan diariamente.

El pre y post se aplicó en base a la ausencia que existía de pausas activas en la empresa, para concluir los resultados aprueban la hipótesis

### **3 Discusión**

Según (José & Rica, 2012) el conductismo y el constructivismo en una empresa puede ser productiva. Pero también hay que saber que el conductismo se basa en el autoritarismo (Lozado, 2013) el cual aplican castigos y recompensas, afecta mucho en el clima organización este tipo de liderazgo (Cabrera, 2015).

Para mi criterio hoy en día las empresas ya no están para esta teoría que se fija en Skinner y Pavlov.

En una de las teorías importantes en las que aplican muchas empresas es la teoría de la autorrealización que buscan pensando en las necesidades físicas, seguridad, social, de estima y de crecimiento (Maslow, 2008). Con acuerdo con esta teoría el tipo de liderazgo usual es democrático (Villalva & Fierro, 2017).

El objetivo que ellos tienen dentro de la empresa es la mejora grupal o por su equipo, es bueno tener líderes ya que en las pausas activas que se aplique se podrá ver mejoramientos no individuales si no grupales.

En base a este artículo su metodología es aceptable las pausas activas beneficia al personal en su ambiente de trabajo sus resultados varían en la motivación y en el desempeño, lo que se logra es que el empleado se sienta motivado en su trabajo y sus funciones (Cedeleg & Din, 2007).

Según (Castro, 2014) se tiene que buscar en los colaboradores que su trabajo no sea un castigo o una pesadilla como ; “tengo que trabajar por necesidad”, “no es un buen trabajo” “trabajo para tener experiencia y buscar otro mejor puesto” etc. En síntesis se tiene que desarrollar que el puesto de trabajo sea un hobby le guste lo que hacen y crecer laboralmente y personal.

## 4 Conclusiones

- El estudio muestra que el clima organizacional afecta en el desempeño de funciones de los trabajadores.
- Las pausas activas es importantes en las empresas ayuda a mejorar el ambiente laboral dentro de los departamentos esto influye a la productividad del empleado en sus funciones en la parte administrativa.
- En conclusión en la empresa el desempeño mejoro en la tercera semana igual la comunicación, lo que se puede hacer una planificación anula de pausas activas para mejorar la hostilidad del empelado en su puesto de trabajo.

## 5 Bibliografía

- Cabrera, I. V. (2015). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014. *Lex: Revista de La Facultad de Derecho Y Ciencia Política de La Universidad Alas Peruanas*, 13(15), 333–356. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5157763&info=resumen&idioma=SPA>
- Castro, A. De. (2014). Desarrollo de una idea de negocio a partir de un hobby en el Grado en Marketing Cuaderno del Estudiante, 8.
- Cedeleg, A., & Din, I. V. (2007). DINÁMICA GRUPAL Y TÉCNICAS DIDÁCTICAS EN LA CLASE DE ELE María de Lourdes Gay Universidad Especializada de las Américas, 139–144.
- Econom, D. E. (2015). NORMA MEXICANA NMX-R-025-SCFI-2015 EN IGUALDAD LABORAL Y NO DISCRIMINACIÓN ( CANCELA A LA NMX-R-025-SCFI-2012 ) MEXICAN STANDARDS FOR LABOR EQUALITY AND NON.
- En, T., Hogar, E. L., & Motivos, E. D. E. (n.d.). No Title.
- González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(2), 62–7. <https://doi.org/10.11919/j.issn.1002-0829.215010>
- José, S., & Rica, C. (2012). Conductismo vs. Constructivismo: Sus 3ULQFLSDOHV \$SRUWHV HQ OD 3HGDJRJtD HO Diseño Curricular e Intruccional en el Área de las Ciencias Naturales, VII, 67–83.
- Journal, I., & Conscience, G. (2009). Valores, 4(2), 229–242.
- Licea, R. E. (2012). Propuesta de gimnasia laboral para disminuir los problemas de salud de los trabajadores de oficina. *Lecturas: Educación Física Y Deportes*, (168), 5–7. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4730368%5Cnhttp://dialnet.unirioj>



a.es/descarga/articulo/4730368.pdf

- Lozado, L. (2013). “ Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba ” Impact of leadership styles on the institutional climate of the Unidad María Auxiliadora High School in Riobamba.
- Maslow, A. (2008). Teoría de las necesidades de maslow.
- Navas, M. (2015). Producción investigativa innovadora de la Especialización en Procesos Didácticos para el Nivel Básico de la UPEL-IPC Innovative research output of the Specialization in Educational Processes for Basic Level of UPEL-IPC.
- Pérez, B. M. (2014). Salud : entre la actividad física y el sedentarismo Health : between physical activity and sedentariness, 27(1), 119–128.
- Poisson, D., & Plots, Q. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal, 3, 105–114.
- Popular, E. (2014). Dinámicas Grupales para todas y todos.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente de Alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios de Ciencias Sociales*, 12(2), 248–252. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Quezada, V., Vergés, Á., & Laborda, M. (2014). Sergio Yulis: Pasado y Presente del Enfoque Conductual en Chile. *Psyche*, 23(1), 1–11. <https://doi.org/10.7764/psyche.23.1.527>
- Rave, O., Elena, B., Jesús, J. De, Botero, A., Andrés, C., & Cecilia, M. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud . Antioquia , 2003 a. *Investigación Y Educación En Enfermería*, 23(1), 14–29.
- Restrepo, G. (2000). El Concepto y alcance de la Gestión Tecnológica. Retrieved from <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/viewFile/325929/20783236>
- Rozo, J. A., & Rodríguez-Moreno, A. (2015). Santiago Ramón y Cajal e Ivan Petrovich Pavlov: ¿existe complementariedad entre sus teorías? *Revista de Neurología*, 61(3), 125–136.
- Universidad de Medellín. Facultad de Comunicación, A. V., & Kramer, M. R. (2007). Anagramas. *Competitividad Responsable, Nueva Fuente de Riqueza. Boletín N.º 111*, 53(28), 5 citation\_lastpage=8. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491550445001>
- Velásquez, M. S., Augusto, N., Zuluaga, V., Darío, N., & Gil, V. (2015). Efectos de un programa de pausas activas sobre la percepción de desórdenes músculo- esqueléticos en trabajadores de la ..., (November).
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162.