



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

**Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la Obtención  
del Título de Psicóloga Industrial**

**TEMA:**

---

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M.C.  
DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO”.

---

**Autora:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

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

**Ambato – Ecuador**

**2016**

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

**CERTIFICA**

Yo, **Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.** con C.I.: **180358423-2**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M.C. DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**. Desarrollado por la señorita Bustillos Campaña Lucía Carolina, estudiante de la Carrera de **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**, de la Facultad de **CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios; por lo que, autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



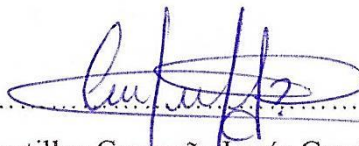
.....  
Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

C.I.:180358423-2

**TUTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, **Bustillos Campaña Lucía Carolina**, con **C.I.: 180466485-0**, indico que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M.C. DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y artículo académico (paper) son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.



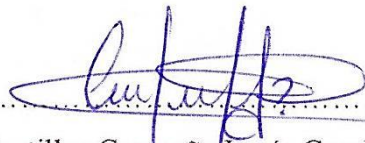
Bustillos Campaña Lucía Carolina.

C.I.: 180466485-0

**AUTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Bustillos Campaña Lucía Carolina, con C.I.: 180466485-0, cedo los derechos de autoría del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M.C. DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**, autorizo su reproducción total o parte del mismo, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Bustillos Campaña Lucía Carolina.

C.I.: 180466485-0

**AUTORA**

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

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M.C. DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**, presentado por la señorita Bustillos Campaña Lucía Carolina, estudiante de la Carrera de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL promoción 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** el informe final 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.

Para constancia firman

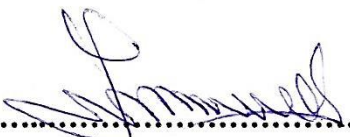


.....

Ing. Santiago Paúl Fiallos Bucaram Mg.

C.I: 180327319-0

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



.....

Dra. Irma Edith Ortiz Mora Mg.

C.I: 170718607-6

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Con mucho orgullo dedico este trabajo a Dios y a mis padres, que son los pilares fundamentales en mi vida, ya que han estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, guiándome y dándome mucho amor y fortaleza para poder cumplir con todas las metas que me he propuesto hasta ahora.

**Lucía Carolina Bustillos Campaña.**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero brindar un eterno agradecimiento a mis docentes, en especial a mi tutor, porque gracias a su labor constante, paciencia y enseñanzas, ahora me puedo desarrollar académicamente y profesionalmente.

A mis padres ya que su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos un gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos.

**Lucía Carolina Bustillos Campaña.**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>A. Preliminares</b>	
Portada.....	i
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación.....	ii
Autoría del trabajo de grado.....	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 de cuadros.....	xi
Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos.....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Abstract.....	xv
<b>B. Texto</b>	
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación del problema.....	7
1.2.5 Interrogantes.....	7
1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación.....	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos.....	9



1.4.1	General .....	9
1.4.2	Específicos .....	9

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes investigativos .....	10
2.2	Fundamentación filosófica .....	11
2.3	Fundamentación legal.....	11
2.4	Categorías Fundamentales.....	13
2.4.1	Fundamentación Teórica de la Variable Independiente.....	16
2.4.2	Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente .....	35
2.5	Hipótesis .....	49
2.6	Señalamiento de variables .....	49

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

3.1	Enfoque .....	50
3.2	Modalidad básica de la investigación.....	50
3.3	Nivel o tipo de investigación.....	51
3.4	Población y muestra .....	52
3.5	Operalización de variables .....	53
3.6	Recolección de información .....	55
3.7	Procesamiento y Análisis .....	55

## **CAPÍTULO IV**

---

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Análisis de los resultados .....	57
4.2	Interpretación de datos .....	57
4.3	Verificación de hipótesis .....	69
4.3.1	Planteamiento de la Hipótesis.....	69
4.3.2	Selección del Nivel de Significación .....	69

4.3.3. Descripción de la Población .....	69
4.3.4 Datos en la aplicación de la T de Student.....	70
4.3.5 Cálculo Grados de Libertad .....	70
4.3.6 Tabla de Distribución de la t de Student.....	71
4.3.7 Procedimiento .....	72
4.3.8 Zona de aceptación/rechazo.....	75
4.3.9 Decisión .....	76

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	77
5.2 Recomendaciones .....	78
Bibliografía .....	79

### **ARTÍCULO ACADÉMICO**

Resumen.....	84
Abstract .....	85
Introducción .....	86
Metodología .....	88
Análisis y Discusión de Resultados .....	90
Conclusiones .....	96
Bibliografía .....	98

### **ANEXOS**

Anexo N° 1: Encuesta.....	103
Anexo N° 2: Cuestionario de Clima Organizacional.....	105
Anexo N° 3: Fotografías.....	110

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1.: Resumen de Ambientes de Tarea .....	25
Cuadro N° 2.2.: Tipos de Liderazgo.....	27
Cuadro N° 3.1.: Población de la Empresa M.C. Distribuciones S. A.....	52
Cuadro N° 3.2.: Operalización de la Variable Independiente. ....	53
Cuadro N° 3.3.: Operalización de la Variable Dependiente.....	54
Cuadro N° 3.4.: Recolección de Información.....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°4.1: Equipo de Trabajo. ....	58
Tabla N°4.2: Ambiente de Confianza. ....	59
Tabla N°4.3: Comunicación Jefe – Empleado. ....	60
Tabla N°4.4: Toma de Decisiones. ....	61
Tabla N°4.5: Conflictos entre Compañeros. ....	62
Tabla N° 4.6: Ambiente de Trabajo. ....	63
Tabla N° 4.7: Cumplimiento del Porcentaje de Ventas. ....	64
Tabla N°4.8: Objetivos Personales. ....	65
Tabla N° 4.9: Competencias que el Puesto Requiere.....	66
Tabla N° 4.10: Responsabilidad y Compromiso.....	67
Tabla N°4.11: Desempeño - Relaciones Interpersonales.....	68
Tabla N° 4.12: Tabla de Distribución de la t de Student. ....	71
Tabla N°4.13: Valores del Punto Muestral. ....	72
Tabla N°4.14: Cálculos para Desviación Estándar. ....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1.1: Árbol de Problemas .....	5
Gráfico N°2.1: Categorías Fundamentales .....	13
Gráfico N°2.2: Red Conceptual.Variable Independiente .....	14
Gráfico N°2.3: Red Conceptual.Variable Dependiente .....	15
Gráfico N°2.4: Organización, Ambiente de Trabajo y Ambiente General .....	22
Gráfico N°2.5: Principales Factores que afectan el Desempeño Laboral. ....	40
Gráfico N°4.1: Equipo de Trabajo. ....	58
Gráfico N°4.2: Ambiente de Confianza. ....	59
Gráfico N°4.3: Comunicación Jefe – Empleado. ....	60
Gráfico N°4.4: Toma de Decisiones. ....	61
Gráfico N°4.5: Conflictos entre Compañeros. ....	62
Gráfico N°4.6: Ambiente de Trabajo. ....	63
Gráfico N°4.7: Cumplimiento del Porcentaje de Ventas. ....	64
Gráfico N°4.8: Objetivos Personales. ....	65
Gráfico N°4.9: Competencias que el Puesto Requiere. ....	66
Gráfico N°4.10: Responsabilidad y Compromiso. ....	67
Gráfico N°4.11: Desempeño - Relaciones Interpersonales. ....	68
Gráfico N°4.12: Zona de Aceptación/Rechazo de la Distribución t de Student. ...	71

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

**TEMA:** “El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo”.

**AUTORA:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

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

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene por objeto identificar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba; también identifica, cuáles son los factores que afectan al clima. La investigación bibliográfica analiza 30 libros, 5 revistas, 10 artículos académicos y varios documentos digitales, destacándose a (Méndez Álvarez, 2006) y (Robbins S., 2004), conceptos que generaron la operalización de variables, a partir del cual, se estructuró un cuestionario de 11 preguntas cerradas que fueron formuladas en referencia a las categorías del cuestionario para el análisis de clima laboral de (Litwin y Stringer, 1968).

Una vez estructurado el instrumento, se aplicó la investigación de campo a través de la técnica de encuesta a un universo de 10 personas, que por su reducido número no requirió la extracción de una muestra estadística, posteriormente los datos fueron sistematizados y comprobados a través del Método t de Student con un 95% de nivel de significancia, un 5% de margen de error y con 1 grado de libertad, arrojó un cálculo de 8, que por ser superior al valor teórico requerido (6.3137) en la tabla de Distribución del Método t de Student.

Permitiendo concluir que el clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores, debido a que el ambiente insatisfactorio presentado por la organización, afecta el comportamiento de cada trabajador, a través de sus percepciones individuales, condicionando los niveles de motivación y rendimiento laboral, las cuales limitan la efectividad y el éxito de la empresa.

**Palabras claves:** Clima organizacional, estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, normas, conflicto, identidad, desempeño laboral.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION**  
**CAREER OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**  
**MODALITY PRESENT**

**TOPIC:** “El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo”.

**AUTHOR:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

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

**ABSTRACT**

This paper aims to identify the impact of the organizational climate on the work performance of the workers of the Company M.C. Distribuciones S.A. Of the city of Riobamba; also identifies, which are the factors that affect the climate. The bibliographical research analyzes 30 books, 5 journals, 10 academic articles and several digital documents, highlighting (Méndez Álvarez, 2006) and (Robbins S., 2004), concepts that generated the operation of variables, from which it was structured A questionnaire of 11 closed questions that were formulated in reference to the categories of the questionnaire for the labor climate analysis of (Litwin and Stringer, 1968).

Once the instrument was structured, field research was applied through the survey technique to a universe of 10 people, who, because of their small numbers, did not require the extraction of a statistical sample, later the data were systematized and verified through the Student's t-test with 95% significance level, 5% error margin and 3 degrees of freedom, yielded a calculation of 8, which was higher than the theoretical value required (2.3534) in the table of Distribution of Student's t-Method.

This leads to the conclusion that the organizational climate affects the performance of workers, because the unsatisfactory environment presented by the organization affects the behavior of each worker, through their individual perceptions, conditioning the levels of motivation and work performance, which limit the effectiveness and success of the company.

**Keywords:** Organizational climate, structure, responsibility, reward, risk, support, warmth, standards, conflict, identity, job performance.

## INTRODUCCIÓN

En la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo se le designa tema: **“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral”**.

El clima organizacional está basado en las buenas condiciones, donde el trabajador realiza sus actividades, en caso de que existan falencias en el ambiente de trabajo esto produciría el incumplimiento de las metas y objetivos empresariales como también pérdidas económicas en el rendimiento.

Por ende, se investiga los factores que se encuentra afectando el clima organizacional para buscar soluciones y así mejorar el desempeño del trabajador.

El presente trabajo investigativo consta de cinco capítulos y un artículo científico, desarrollados de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de proyecto de investigación.

**CAPÍTULO I.-** En éste capítulo se formula el tema de la investigación, planteando el problema investigativo en relación a las variables, Clima Organizacional y Desempeño Laboral, mediante una contextualización macro, meso y micro, se permite que el desarrollo del trabajo sea eficaz. Adicionalmente, el análisis crítico es desarrollado en función del árbol de problemas. Posteriormente se establece la prognosis y la formulación del problema con sus respectivas interrogantes; además, se describe las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se justifica y se plantean los objetivos de la investigación.

**CAPÍTULO II.-** En esta etapa se desarrolla la metodología de la investigación, tomando como referencia los antecedentes teóricos ya establecidos y fundamentados en otros trabajos investigativos, sustentándose en aspectos legales y filosóficos. Se determinan las categorías fundamentales que permitirán



desarrollar el marco teórico con respecto a las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, marcando así el problema en definiciones puntuales, permitiendo que se pueda plantear una hipótesis final.

**CAPÍTULO III.-** Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, posteriormente delimitar la población o muestra con la cual se va a trabajar. Así también se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

**CAPÍTULO IV.-** Contiene el análisis e interpretación de resultados, en el que se incluyen tablas y gráficos; para la verificación de la hipótesis se utiliza la prueba estadística t de Student, una vez obtenidos los resultados se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

**CAPÍTULO V.-** En este paso se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio de la investigación.

**ARTÍCULO ACADÉMICO.-** En el artículo se discute los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco de paradigma bibliográfico que permitan la resolución adecuada del problema.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema**

“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del cantón de Riobamba, provincia de Chimborazo”.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

“El desfavorable Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del cantón de Riobamba, provincia de Chimborazo”.

##### **1.2.1 Contextualización**

Hay Group, “Empresa Internacional de Consultoría”, en resultados de su última investigación sobre Clima Laboral a nivel europeo, el Dr. Georg Vielmetter, Director de Liderazgo y Talento; revela que: “los estereotipos tradicionales de la cultura europea no se trasladan al ambiente de trabajo en las organizaciones”. En países del norte de Europa tienen un clima laboral más positivo, en tanto los Directores de las empresas en países del Mediterráneo son más coercitivos y los estilos de liderazgo participativos son cada vez más frecuentes en las empresas del norte de Europa. Es por ello que los directivos deben crear un ambientes de trabajo dinamizadores, proporcionando enfoques estratégicos manteniendo siempre la motivación para generar mejores resultados (Revista Equipos & Talento, 2011).

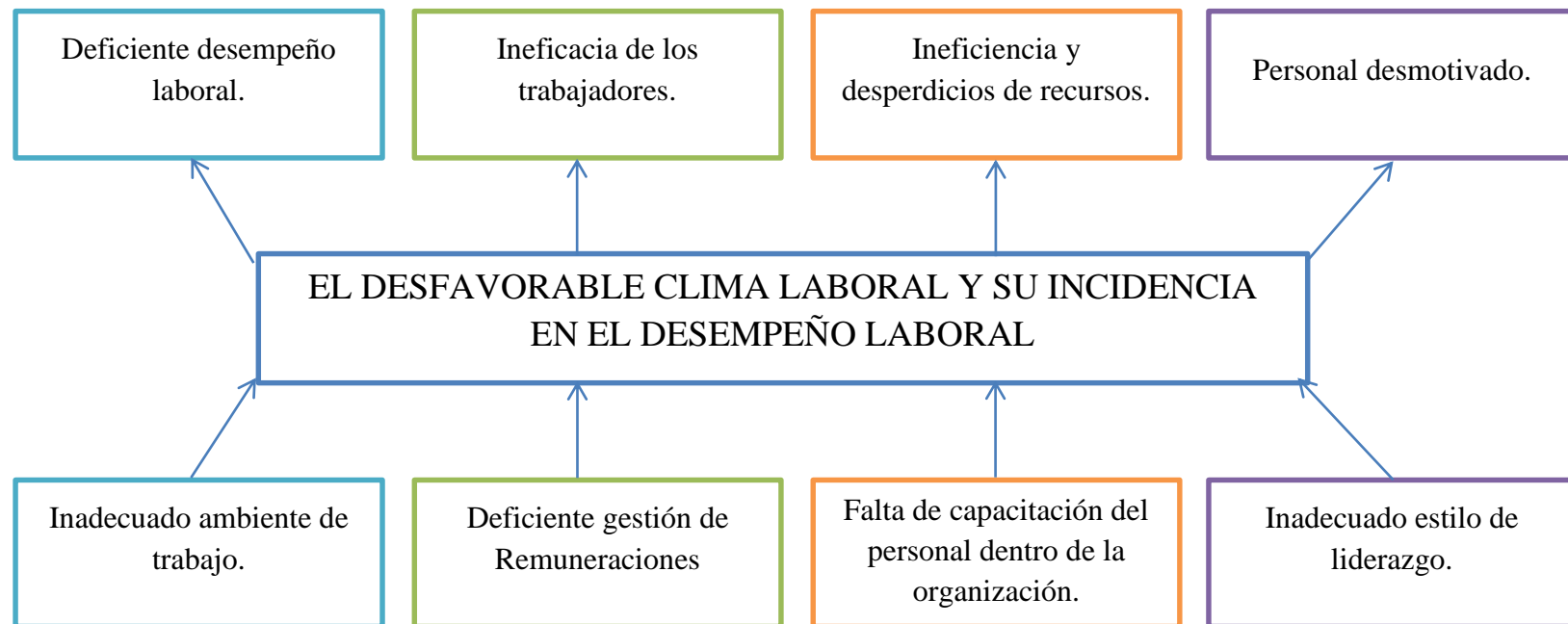
En América Latina, “las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta para ello se debe crear ambientes de trabajo motivadores y así comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo”. De acuerdo a este estudio cabe recalcar que el clima organizacional es primordial en el desarrollo organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada (Dávila, 2004).

En la Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba, se observa un ambiente de trabajo negativo que ve afectado por diversos problemas, como lo es, la falta de comunicación entre el Jefe y sus trabajadores, también existe un inadecuado liderazgo poco participativo, por otro lado está el desinterés y la falta de compromiso por cumplir las metas establecidas, lo que provoca en un bajo desempeño y por ende el deterioro de la imagen empresarial.

## Árbol de Problemas

Gráfico N° 1.1: Árbol de problemas.

### CONSECUENCIAS



### CAUSAS

**Fuente:** Empresa M.C. Distribuciones S. A.

**Elaborado por:** Lucía Bustillos, 2016.

### **1.2.2 Análisis crítico**

La Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba, presenta un desfavorable ambiente de trabajo, ya que no se efectúa una investigación interna y externa integral de los factores que se encuentran afectando al desempeño laboral de los trabajadores, generando así una mala imagen institucional.

Otro elemento es la deficiente gestión de remuneraciones por parte de los administrativos de la empresa impidiendo cumplir las metas propuestas, provocando la ineficacia y pérdida de capital.

La falta de capacitación del personal respecto a cómo llevar un proceso de venta efectivo genera que no se concreten todas las metas de marketing y por ende se desperdicien recursos en visita clientes y en salidas de agentes vendedores, lo que podría suplirse si se contara con los debidos programas en los cuales el personal desarrolle las competencias que necesita.

Finalmente, el estilo de liderazgo autoritario que se aplica además de perjudicar el clima laboral, genera que las decisiones se tomen únicamente a partir de su perspectiva, descuidando el aporte que tiene los trabajadores en función de que en base a su experiencia podrían sugerir mejoras para los procesos de ventas lo que además genera desmotivación y exclusión.

### **1.2.3 Prognosis**

Si el ambiente de trabajo de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. no mejora, los empleados no contarán con la motivación necesaria para poder cumplir con los objetivos que su puesto de trabajo le impone, lo que repercutirá en el desempeño global de la organización y reducirá su eficacia.

Además, si no se organizan los recursos humanos, la desorganización de los procesos harán que la empresa pierda competitividad y baje sus ventas en el mercado, perdiendo así estabilidad, por lo que afectaría de manera directa a la organización.

Así mismo de continuar con procesos inadecuados de capacitación, tanto para empleados como para administrativos, la empresa perderá recursos y disminuirá sus índices de eficacia.

Por otro lado, si los administrativos no cambian su estilo de liderazgo, se mantendría la desmotivación, conllevando al conformismo y al bajo desempeño laboral, que se verá reflejado en la efectividad de los trabajadores de la empresa.

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

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo?

#### **1.2.5 Interrogantes**

¿Cómo es el Clima Organizacional que existe actualmente dentro de la Empresa M.C. Distribuciones S.A.?

¿Cuáles son los factores que afectan al Desempeño Laboral de la empresa?

¿Existe algún documento científico que integre Clima Organizacional con Desempeño Laboral dentro de la Empresa M.C. Distribuciones S.A.?

#### **1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación**

##### **1.2.6.1 Contenido**

**CAMPO:** Gestión del Talento Humano

**ÁREA:** Bienestar Laboral

**ASPECTO:** Clima Laboral

### **1.2.6.2 Delimitación Espacial**

La presente investigación se efectuará al personal de la Empresa M.C. Distribuciones S.A., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **1.2.6.3 Delimitación Temporal**

El presente trabajo investigativo se realizará durante el periodo de Abril – Agosto del 2016.

## **1.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad, mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba, beneficiando al desempeño laboral de los mismos.

Es **importante** porque con esta investigación se espera que el gerente y directivo, mejoren el Clima Organizacional como también el Desempeño Laboral de los trabajadores a través de herramientas que facilitarán el cumplimiento de metas y objetivos.

La investigación es **trascendente** porque ayudará a la implementación de nuevas estrategias para llevar a cabo un buen clima organizacional, con el fin de eliminar factores que se encuentre afectando al desempeño laboral.

También resulta **novedoso** porque anteriormente no se tienen registros de estudios sobre Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Empresa M.C. Distribuciones S.A., este proyecto permitirá tomar mejores decisiones, buscar métodos de prevención y resolución de problemas proponiendo oportunidades de cambio permanente.

Finalmente, la investigación es **factible** porque se cuenta con los permisos de los representantes legales de la organización para su ejecución, su desarrollo permitirá obtener beneficios y bienestar laboral.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

- Determinar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **1.4.2 Específicos**

- Identificar los factores que inciden en el Clima Organizacional de la empresa.
- Analizar el nivel de Desempeño Laboral de la empresa.
- Elaborar un documento científico que permita relacionar técnicamente el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Una vez revisados los diferentes artículos científicos de las universidades de diferentes países, se han encontrado los siguientes temas relacionados con el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, los cuales se desarrollan en diferente contexto al tema investigado:

La revista “Negotium Ciencias Gerenciales” de la Universidad del Zulia, Venezuela, publica el artículo: Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal, Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago, autoría de (Quintero, Africano, & Faría, 2008) determinando como objetivo: “Diagnosticar el clima organizacional y el desempeño para optimizar el crecimiento personal y laboral dentro de la organización.” Este estudio determinó que trabajar en ambientes motivadores, participativos y con un personal identificado con la organización, ayuda a alcanzar altos índices de eficacia y productividad.

La revista “Investigación y Ciencia” de la Universidad Autónoma de Aguascalientes México, publica el artículo: “Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional”. Escrito por (Pineda & Valencia, 2011) planteando como objetivo: “Determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública, en función de la hipótesis.” En conclusión se determinó que el factor que afecta fuertemente al Clima organizacional es el liderazgo con un porcentaje del 0.932.

Finalmente, la revista “Internacional Administración & Finanzas” del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, México, publica el artículo: Clima laboral: La

influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados; elaborado por (Hernández, Espinoza, & Aguilar, 2013) que busca: “Analizar con un diseño cuantitativo experimental la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados en empresas pyme de México.” Este estudio determinó que tanto la agresión en el trabajo, como las provocaciones de los supervisores afectan de manera directa al empleado convirtiendo al clima de organizacional en algo caótico, lo que impide rendir de forma satisfactoria las actividades laborales.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La presente investigación tiene un enfoque crítico – propositivo, crítico ya que se apoya en la investigación científica, para mejorar el clima organizacional de los trabajadores, tomando en cuenta los factores que intervienen en un óptimo desempeño laboral de la Empresa M.C. Distribuciones S.A.; y, propositivo porque busca establecer propuestas y alternativas de solución a la temática investigada.

Los valores morales son elementos prioritarios en toda formación humana, que ayudan al hombre en su contexto social; es por ello, que se aplicará valores como: responsabilidad por parte del investigador, respeto al acoger las diversas opiniones de los administrativos, puntualidad en cuanto al tiempo que se empleará para la investigación, predisposición de los trabajadores hacia las encuestas, honestidad y discreción a los resultados obtenidos.

## **2.3 Fundamentación legal**

La presente investigación se fundamenta en los siguientes cuerpos y marcos legales:

De acuerdo con la (**Constitución de la República del Ecuador, 2008**) Capítulo VI. Sección tercera sobre “Formas de trabajo y su retribución”, el Art. 326, manifiesta: “5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad,

higiene y bienestar; y 10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos”.

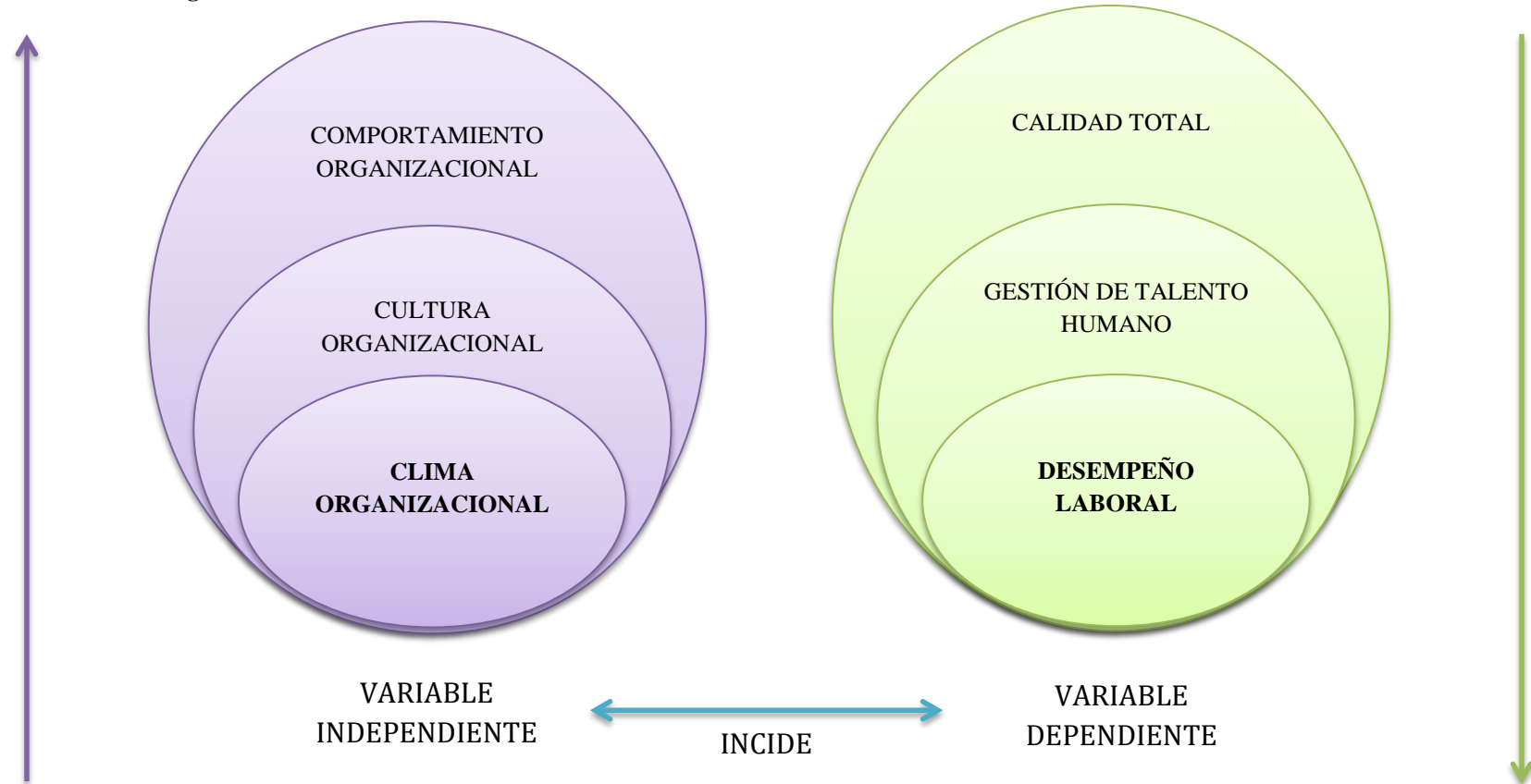
El (**Código de Trabajo., 2008**) en su Capítulo IV. Sobre las Obligaciones del Empleador y del Trabajador, en el Art. 42. Numeral 13, prescribe que el empleador debe: “Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra”.

Y en su Art. 45.- Decreta las obligaciones del trabajador, en sus literales:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente (Código de Trabajo., 2008).

## 2.4 Categorías Fundamentales

Gráfico N° 2.1: Categorías Fundamentales.

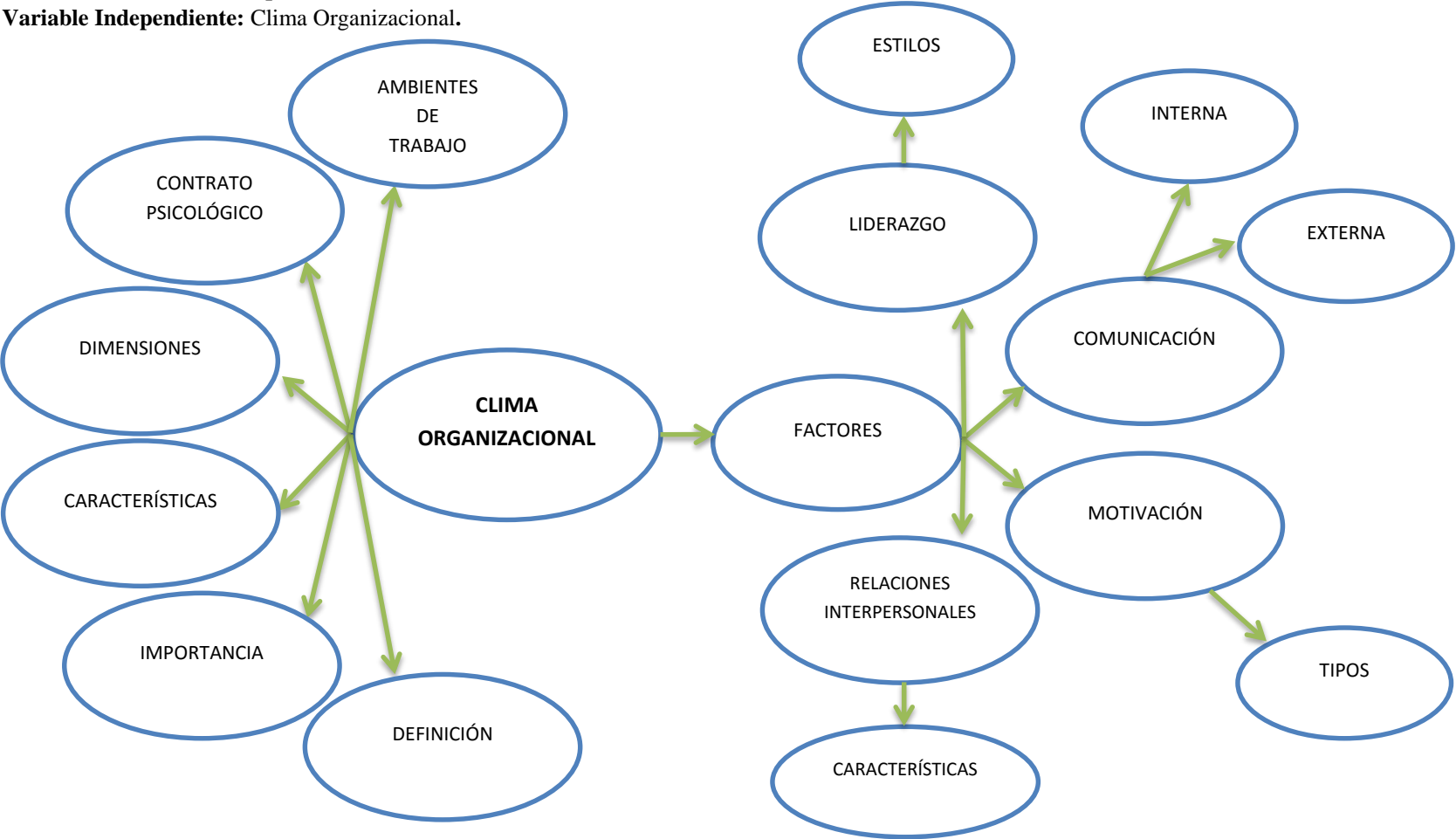


**Fuente:** Empresa M.C. Distribuciones S. A.

**Elaborado por:** Lucía Bustillos, 2016.

**Gráfico N° 2.2: Red Conceptual.**

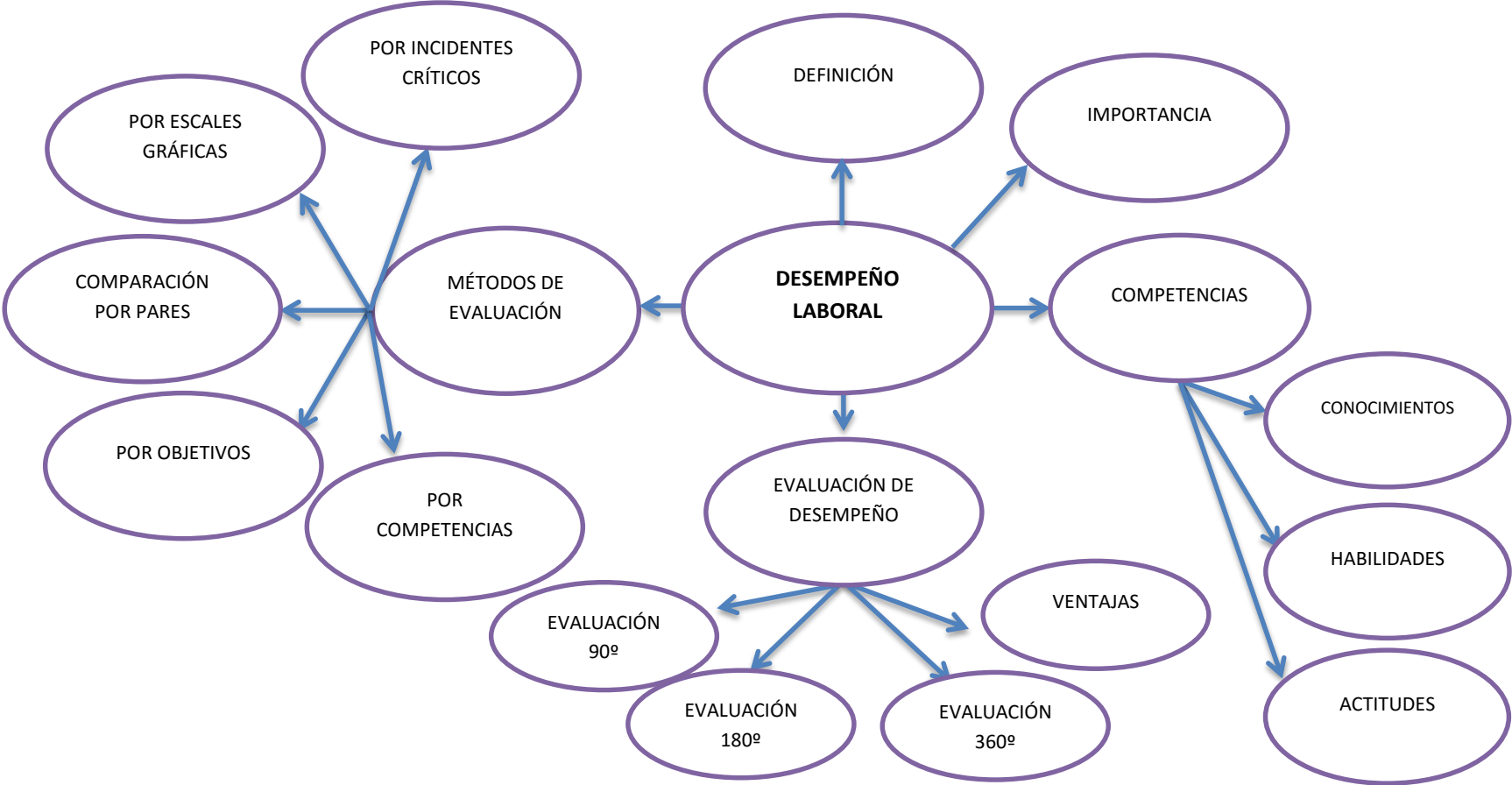
**Variable Independiente:** Clima Organizacional.



**Fuente:** Empresa M.C. Distribuciones S. A.

**Elaborado por:** Lucía Bustillos, 2016.

**Gráfico N° 2.3: Red Conceptual**  
**Variable Dependiente:** Desempeño Laboral.



**Fuente:** Empresa M.C. Distribuciones S. A.  
**Elaborado por:** Lucía Bustillos, 2016.

## **2.4.1 Fundamentación Teórica de la Variable Independiente**

### **2.4.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente de trabajo para así aumentar la productividad sin perder de vista el recurso humano.

Se lo conoce también como el ambiente físico y social, donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato y su tipos de liderazgo que un jefe puede tener con sus subordinados, determinan la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes mediante el estilo de comunicación que se vincule entre las partes involucradas.

Según, (Chiavenato, Recursos humanos., 1992) el clima organizacional constituye “el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”. En tanto para (Méndez Álvarez, 2006) se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional”. Por ende, se define al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros acerca de los procesos organizacionales.

### **LA IMPORTANCIA DE MANTENER UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL**

(Gan & Triginé, 2012), menciona que: “El clima laboral se caracteriza por ser multidimensional”, es decir que se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentran:

- La estructura de la organización
- Responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores

- Recompensas y beneficios para los trabajadores
- Desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos
- Relaciones entre trabajadores y sus jefes
- Cooperación, identidad y orgullo que se sienta con la organización, entre otros factores.

Es por ello, que es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, Estudios de Diagnósticos de Clima Organizacional. Este diagnóstico se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización.

### **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. (Rodríguez J. , 2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es cambiante, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez, estas variables se pueden ver afectadas por el clima.



- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

## **DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. (Rodríguez, 1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de (Litwin & Stringer, 1968) que mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

1. **Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. **Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. **Responsabilidad:** Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. **Riesgos y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. **Apoyo:** Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. **Conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Para (Sandoval Caraveo, 2004); manifiesta que Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

(Brunet, 1999), afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. **Autonomía Individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. **Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. **Tipo de recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo.** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su supervisor.

Conocer cómo se encuentra el Clima Organizacional nos permite realizar una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifestado por los miembros de la organización, a través sus percepciones de la realidad que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

## **CONTRATO PSICOLÓGICO**

Para (Schein E. , 1992) “el contrato psicológico es un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización”.

(Schermerhorn, 2001), afirma que “un contrato psicológico es el sistema de expectativas llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización”. Más adelante Schermerhorn explica que “un contrato psicológico sano ofrece un equilibrio entre las contribuciones hechas a la organización y los estímulos recibidos en contrapartida”.

Desde esta perspectiva, las contribuciones son los valores que una persona aporta a la organización (habilidades, esfuerzo, tiempo, creatividad, lealtad), y los estímulos son los que la organización ofrece a cambio (salario, ventajas sociales, formación profesional, oportunidades laborales y sociales, anticipos en algunos casos).

Sin embargo, (Arana, 2003) atribuye un beneficio al contrato psicológico, definiéndolo como “algo implícito que se da cuando una persona se integra en una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación”.

Tras el análisis de las definiciones dadas anteriormente por los autores, se puede definir al contrato psicológico como el vínculo existente entre el trabajador y la empresa, creado a partir de las buenas relaciones de los mismos y la satisfacción del empleado en su ámbito socioprofesional, producto del cumplimiento de las expectativas y compromisos, presentes y futuros de ambas partes.

En definitiva se puede acotar que, para que no se rompa el contrato psicológico se debería potenciar tanto en el trabajador como el empleador valores como: la coherencia, la integridad y el compromiso, permite crear un ambiente donde todos se respeten y por ende las expectativas del contrato laboral y del psicológico sean cumplidas a cabalidad.

## **AMBIENTE DE TRABAJO**

Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío, como sistemas abiertos operan en un ambiente que las envuelve y las rige, es por ello que el ambiente es todo aquello que existe a su alrededor, es decir, su contexto o su sistema.

Desde el punto de vista amplio (Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones., 2007) señala que... “ambiente es todo lo que existe alrededor de la organización”. Sin embargo, define dos estratos: ... “el ambiente en general (macro ambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (micro ambiente).”

**Gráfico N° 2.4.:** Organización, Ambiente de Trabajo y Ambiente General.



**Fuente:** Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos.

Cuando se observa en el Gráfico N° 2.4.: Organización, Ambiente de Trabajo y Ambiente General, el microambiente es el análisis de los hechos concretos y reales que se producen en ese entorno y no en los procesos y tendencias más amplios que se producen en su contexto general.

Sin embargo, ambos funcionan en estrecha relación y la influencia que ejerce el macroambiente afecta significativamente tanto a la organización como al microambiente que la rodea.

### **AMBIENTE EN GENERAL O MACROAMBIENTE**

Como se observa en el gráfico anterior, el macro ambiente, está conformado desde su perspectiva por los factores: económicos, tecnológicos, sociales, políticos, culturales, demográficos, entre otros, los cuales provocan acciones y reacciones que traen como consecuencia situaciones que afectan a las organizaciones, creando condiciones más o menos favorables. (Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones., 2007).

Debido a estos factores, las fuerzas que rodean a la empresa escapan de control afectándola significativamente, por otro lado, la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas representan y a la vez tratar de controlar las amenazas, por lo que estas fuerzas tienen impacto indirecto y no inmediato en la organización.

### **AMBIENTE DE TRABAJO O MICROAMBIENTE**

Por su parte el micro ambiente, es aquel en donde las organizaciones crean el nicho de operaciones y establecen su dominio, en consecuencia dicho dominio proporciona las relaciones de poder y dependencia con respecto a los factores ambientales que señala (Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones., 2007).

En base a lo expuesto, estas fuerzas se pueden controlar y mediante estas lograr el cambio deseado. Entre estas tenemos a los proveedores, los clientes, los competidores y las agencias reguladoras y mediante el análisis del microambiente conocer las fortalezas y las debilidades nacen de la empresa.

### **DINÁMICA AMBIENTAL**

Para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999) señala que, “el ambiente de tarea también puede estudiarse desde el punto de vista de su dinamismo, es decir, de la estabilidad o la inestabilidad”.

- 1. Ambiente de tarea estable y estática.-** Es aquel que permite relaciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas) en la organización, ya que su comportamiento es conservador y previsible.
- 2. Ambiente de tarea cambiante e inestable.-** Impone reacciones diferentes, nuevas y creativas a la organización, ya que su comportamiento es dinámico, cambiante, imprevisible y turbulento.

Cuando el ambiente es caracterizado por pocos cambios o cambios leves y previsibles se le denomina ambiente estático. Mientras cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina ambiente inestable.

## **COMPLEJIDAD AMBIENTAL**

El ambiente de trabajo puede analizarse en su punto de complejidad: desde el continuum de la homogeneidad hasta la heterogeneidad. Para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999) los extremos son:

- 1. Ambiente de tarea homogéneo.-** Permite a la organización alcanzar un pequeño grado de diferenciación de actividades y tener una estructura organizacional sencilla y centralizada, con pocos departamentos, concentrándose en un solo producto o servicio. La simplicidad es la principal característica.
- 2. Ambiente de tarea heterogéneo.-** Impone a la organización la necesidad de establecer unidades u órganos diferenciados que correspondan a los diversos segmentos diferenciados del ambiente de tarea. La complejidad es la característica principal de organización que operan en este ambiente.

En sí, estos tipos de ambientes funcionan como un campo dinámico de fuerza que interactúa provocando cambios y ejerciendo influencias directas e indirectas sobre las organizaciones, estas diversas fuerzas ambientales retroalimenta el proceso de manera positiva o negativa de modo que la organización pueda identificar y aprender a comportarse frente a múltiples fuerzas favorables y evitar el impacto de las fuerzas desfavorables con el fin de sobrevivir y crecer.

## **COMBINACIÓN DE LOS AMBIENTES DE TAREA**

Para conocer más sobre los ambientes de trabajo que cada organización posee, para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999) analiza una serie de combinaciones en cuanto a los ambientes, para poderlos estudiar de mejor manera y así poder conocer más a fondo sobre los factores que indican en cada uno de ellos.

**Cuadro N° 2.1. : Resumen de Ambientes de Tarea.**

<b>AMBIENTE</b>	<b>CARACTERIZADA</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>MODELO</b>	<b>ENFRENTAN</b>
<b>Ambiente homogéneo y estable</b>	Simple y previsible.	Sencilla y no muy diferenciada con pocos departamentos.	Burocrático y rígido	Todos los agentes de modo rutinario, estandarizado y conservador, y los eventos ambientales estables y pocos sujetos a cambios.
<b>Ambiente heterogéneo y estable</b>	Complejo y previsible.	Diferenciada con varios departamentos.	Burocrático y rígido	Diversos agentes ambientales de manera rutinaria, repetitiva y conservadora, y los eventos ambientales estables y poco sujetos a cambios.
<b>Ambiente de tarea homogéneo e inestable</b>	Es simple pero imprevisible.	Simple y poco diferenciada, con pocos departamentos.	Adhocrático, flexible y maleable	Los agentes ambientales de manera creativa e innovadora.
<b>Ambiente de tarea homogéneo e inestable</b>	Es el más complejo, retador e imprevisible.	Diferenciada con varios departamentos.		

**Fuente:** Chiavenato, (1999).

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.



En el Cuadro N° 2.1: Resumen de Ambientes de Tarea, se observa cómo actúa cada ambiente de trabajo sobre los diferentes agentes ambientales que se presentan en el contexto de la organización. Estos factores que la componen, pueden llegar a afectar favorable o desfavorablemente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de la organización. Es por esta razón que se debe realizar un estudio ambiental para evitar cualquier tipo de inconveniente.

## **LIDERAZGO**

Para (Kotter, 1988), el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”.

El liderazgo es aquella actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de varios individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

## **TIPOS DE LIDERAZGO**

Los sistemas de administración de las organizaciones se componen por varios sistemas de liderazgo. Likert.

**Cuadro N° 2.2.:** Tipos de Liderazgo.

<b>SISTEMAS DE LIDERAZGO</b>	<b>AMBIENTE</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>DECISIONES</b>
Autoritario-coercitivo	Clima de desconfianza hacia los subordinados.	Poca comunicación, recompensas y castigos ocasionales.	Centralizadas en la cúpula de la organización.
Autoritario-benévolo.	Clima de confianza condescendiente.	Poca comunicación, castigos potenciales.	Centralizadas basadas en prescripciones y rutinas.
Consultivo.	Ambiente con más confianza	Algunas recompensas.	Participan todos los miembros de la organización.
Participativo de grupo.	Ambiente de completa confianza.	Todos aportando actitudes positivas e ideas constructivas.	Participación y vinculación grupal.

**Fuente:** Berbel & Gan, (2007).

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

Como se observa en el Cuadro N° 2.2.: Tipos de Liderazgo, los cuatro sistemas de liderazgo constituyen un continuum con varios aspectos que inciden en el desenvolvimiento de cada miembro la empresa. Se considera que el mejor estilo de administración es el participativo grupal, es por ello que cada empresa debe adoptar este tipo de liderazgo, ya que ayuda a que exista mayor probabilidad de que la productividad aumente, como también crea buenas relaciones laborales y mediante este se obtiene una elevada rentabilidad.

Este tipo de liderazgo impulsa a los subalternos a incrementar la capacidad de auto control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Cabe recalcar que hoy en día el liderazgo participativo de grupo es la clave para el aumento de la eficiencia y eficacia en una organización.

## **COMUNICACIÓN**

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y

externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación (Goldhaber, 1986).

Es muy importante la comunicación organizacional ya que, ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial, además es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los administradores es fundamental una comunicación eficaz, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional según (Fernández, 2006) puede dividirse en:

- **Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

## **MOTIVACIÓN LABORAL**

En el ámbito del trabajo (Robbins S. , Comprtamiento Organizacional, 2004) define la motivación laboral como “la voluntad para realizar un gran esfuerzo por

alcanzar las metas de la organización, condicionado por la disposición del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.

La motivación alienta al trabajador para que tenga un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

## **TIPOS DE MOTIVACIÓN**

Igualmente (Romero & Pérez, 2009), señala que existen dos tipos de motivación:

- **Motivación intrínseca:** El trabajador está intrínseca-mente motivado cuando deriva satisfacción de lo que hace, cuando lo que hace aumenta sus sentimientos como persona autónoma y auto determinada.
- **Motivación extrínseca:** El trabajador está extrínseca-mente motivado cuando no deriva satisfacción de lo que hace y trabaja sólo por el salario.

La teoría de (McClelland, 1989), que señalan que existen tres niveles de motivación:

- **Motivación de Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.
- **Motivación por el Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status.

Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- **Motivación Afiliativa:** Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

La motivación es una herramienta indispensable en el medio laboral, ya que por medio de esta tanto el empleado así como la organización pueden llegar a tener resultados satisfactorios tales como: una buena relación de trabajo, una mejor producción, un incremento en las expectativas de vida en el empleado, esto llega generar una actitud motivada en los empleados, tales como el aumento salarial, el área de trabajo, el reconocimiento de la empresa hacia los empleados, entre otras.

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

Las Relaciones Interpersonales son un aspecto esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales. Según (Fernández, 2006), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas, muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

## **CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Según (Dávila, 2004) al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

Por otro lado para (Cruz & Gómez, 2007), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación”.

Concluimos con el hecho de que las relaciones interpersonales son un elemento relevante en el medio laboral y que deben ser promovidas por los empleadores para que exista un mejor ambiente entre los empleados y se realice mejor las actividades de la empresa.

#### **2.4.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones son muy diferentes, ya que cada una se basa en sus propios conceptos, estructura, construcción, estrategias, metas y lo mismo ocurre con la cultura organizacional que la incluye, siendo concebida con una idea propia y particular que se argumenta a través de los valores y principios que posee cada persona a lo largo de su vida.

Para (Martínez, 2009) a cultura es “...la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”.

Del mismo modo para (Gámez Gastélum, 2007) la cultura es: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

La cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella. En definitiva la cultura organizacional constituye un complejo intercambio entre formación e identidad que genera dudas y rigidez dentro de los miembros de la misma, siendo los líderes de la organización los llamados a determinar las conductas, el vínculo y la solución a las controversias que posee cada persona a lo largo de su vida.

#### **TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Entre los tipos de cultura organizacional se mencionan a (Robbins S. P., 1996), que la clasifica entre débil y fuerte:

### **Cultura Fuerte:**

La cultura fuerte es aquella que tienen plenamente delineado sus preceptos integrados, valores y definidos los objetivos, trabajan en equipo y logran consenso para el logro de las metas propuestas por la organización. Entre los miembros de este tipo de cultura existe cohesión, fidelidad y compromiso.

Estas organizaciones no tienen problemas con la rotación de personal, ya que sus miembros se sienten a gusto en su puesto de trabajo y no buscan cambios, logrando así empoderarse de sus roles por la confianza y apertura que le brinda su jefe o administrador.

En la mayoría de los casos encontraremos este tipo de cultura en las organizaciones multinacionales, ya que estas empresas tienen sus objetivos, valores, preceptos bien determinados, lo que les permite destacar de las demás.

### **Cultura Débil:**

La cultura débil es aquella que no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían en base a sus propios preceptos, aquí no existe el trabajo en equipo, ni siquiera los objetivos propuestos son cumplidos a cabalidad, lo que hace de esta una cultura sin lineamientos fijos a seguir, por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras.

En estas organizaciones se da alta rotación de personal y prácticamente la prioridad de la empresa es el nivel de producción más no el bienestar del personal.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA**

(Schein E. H., 1998), determina las características de la cultura organizacional en las siguientes:

- Constituye una unidad Social independiente y definida

- Obran inconscientemente
- Fija la visión de la organización y del entorno
- Aplica soluciones aprendidas para enfrentar problemas externos
- Las soluciones externas son consideradas válidas y luego definen el modo de percibir, pensar y enfocar la realidad.
- Los efectos de la cultura están fijados a los pensamientos, percepciones y sentimientos.

Se puede decir que para Schein, el liderazgo de la organización es el eje promotor de la cultura ya que mediante la socialización, enseñan a los nuevos miembros de la organización para así mejorar las competencias y habilidades de cada trabajador.

#### **2.4.1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento humano que se presenta dentro de las organizaciones es impredecible, debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy establecidos por las personas. Cabe reconocer que cada persona es diferente es por esta razón que no existe una fórmula pre establecida para trabajar como tampoco existe una solución ideal para resolver los problemas organizacionales. Lo ideal es tratar de incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo y hacer cumplir las metas aunque estas sean difíciles de alcanzar, ya que estas poseen un gran valor para la empresa.

Según, (Robbins S. , Comprtamiento Organizacional, 2004) el comportamiento organizacional “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.



En tanto para (Dubrin A. , 2004), “Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”.

En relación con las definiciones expuestas, el comportamiento organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos, individuos y la empresa lo que permite aumentar la efectividad para mejorar como organización.

De esta forma el Comportamiento Organizacional nos ayuda conocer todo lo que hacen los trabajadores y como su comportamiento afecta al rendimiento laboral, por lo que se debe establecer una estrecha relación entre los gerentes y los empleados para conocer así todas sus expectativas, necesidades y proporcionarles alternativas que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales, la estructura de los grupos, el aprendizaje, las actitudes, manejar conflictos y disminuir la tensión en el trabajo.

## **IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para (Dubrin A. , 2003), la importancia de conocer el comportamiento organizacional viene en las ventajas que eso conlleva, porque cada vez es más importante tener el conocimiento general del comportamiento humano, ya que saberlo puede llegar a ofrecer principalmente cuatro ventajas clave:

- Desarrollo de habilidades.
- Crecimiento personal.
- Mejoramiento de la eficacia organizacional.
- Agudiza y refina el sentido común.

Al estudiar el comportamiento organizacional en las empresas es saber cómo trabajar exitosamente con las personas, tomar en cuenta sus ideas, opiniones, sugerencias tanto de jefes como de colaboradores para trabajar en equipo respetando las diferencias de cada uno, con la finalidad de lograr un bien común.

Los administradores deben observar cautelosamente el comportamiento de los individuos dentro de la organización para así, facilitar la comprensión de las

relaciones interpersonales en las que se intercalan dos personas, es decir, dos compañeros de trabajo o un superior y un subordinado. Por otro lado, el comportamiento organizacional es valioso para examinar las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

## **2.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente**

### **2.4.2.1 CALIDAD TOTAL**

La Administración de la Calidad Total es una de las principales opciones innovadoras que les da a los empresarios una nueva forma de conocimiento acerca de la administración y de la calidad. Por medio de estos métodos innovadores administrativos, las empresas pueden mejorar la percepción de la calidad en sus productos y servicios, como también la fuente principal que los crea, el capital humano y todo lo que les rodea. También, estos métodos buscan la calidad a largo plazo, poniendo a los empleados en un punto de responsabilidad y eficiencia en todos sus niveles, para de esta manera lograr alcanzar todas las metas.

La Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) según la publicación (Administración Moderna, 2012), es “una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales”. Son herramientas que ayudan al trabajador para que pueda realizar de manera correcta todos los procesos.

Según (Deming, 1989) “La calidad consiste en producir bienes o servicios que tengan aptitud para el uso”. Se considera como una herramienta de mejora continua que va adquiriendo la empresa tales como condiciones de trabajo y formación personal con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una organización.

Podemos decir que la calidad total nos ayuda a mejorar la eficacia como también el ambiente laboral, por medio de esto generamos empleados más eficientes, dedicados y comprometidos con su trabajo, ya que optimizamos los

recursos para alcanzar las metas establecidas por la empresa y por ende el mejoramiento de vida de cada trabajador haciéndolo más responsable.

Siendo la Calidad Total una herramienta fundamental en el Control de Gestión, y que contribuye al mejoramiento, continuidad y vigencia de una organización, orientando a un cambio de cultura, cambio de vida y clima laboral, en el que se aprovechen y se utilicen recursos importantes como la capacitación, la motivación, el derecho a saber, que todo el equipo humano se sienta integrado, involucrado y responsable de hacer bien su trabajo, cuidadoso de su integridad física y del entorno que le rodea y de sentirse que es un aporte importante en la empresa.

Es importante disponer de una estructura organizacional bien establecida, con objetivos claros, visión y misión para el éxito empresarial y el logro de una Calidad Total. Todo esto permite estar a la vanguardia del cambio y la permanencia de las empresas. Para hacer frente a la intensa competitividad, toda organización o empresario debiera orientar la toma de decisiones en torno a la diferenciación y diversificación de los bienes y servicios que ofrece. Para ello requiere de herramientas y sistemas que apoyen la gestión.

## **MEJORA PERMANENTE**

La mejora permanente implica gestionar a un grupo de trabajo de forma que se lleve a la organización hacia la excelencia.

La Calidad Total debe plasmarse en unas nuevas actitudes, que se manifiestan en una elevada conciencia de calidad en el trabajo de todos, tanto individualmente, y como parte activa de los grupos de trabajo en que se está integrado.

El objetivo es conseguir una actitud de calidad tal que lleve a mejorar una y otra vez cualquier actividad que se realice, se convierta en un hábito por la mejora permanente.

La razón fundamental de esta mejora continuada, es su absoluta necesidad para el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas, en un entorno donde la competencia es creciente y activa en este mismo sentido.

#### **2.4.2.2 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

La Gestión del Talento Humano busca incrementar la capacidad de respuesta de los empleados a través de incentivos que permiten crear una sinergia que coadyuvará a lograr el cumplimiento de objetivos empresariales.

Para (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002), la gestión del talento humano “es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional”.

(Balza, 2010), manifiesta como “conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad”. La Gestión del talento promueve y facilita la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoya a la capacitación de su personal en forma permanente.

Sin lugar a dudas el talento humano es el capital intelectual de la empresa y es el eje central de productividad y rentabilidad esperada por las empresas, asimismo lo considera (Chiavenato, 2009), quien afirma que el capital intelectual se constituye por tres aspectos intangibles:

- **Nuestros clientes:** se basa en el valor proporcionado por el crecimiento, fuerza y lealtad de los clientes.
- **Nuestra organización:** se basa en el valor derivado de nuestros sistemas, procesos, creación de nuevos productos y estilo administrativo.

- **Nuestras personas:** basado en el valor de la organización proporcionado por el crecimiento y desarrollo de las competencias de las personas y cómo esas se aplican a las necesidades de los clientes.

El talento es la capacidad de las personas para solucionar los problemas de una forma inteligente a través del uso de habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y aptitudes con la finalidad de generar un compromiso de progreso empresarial y obtener resultados superiores.

### **ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano tiene los siguientes elementos básicos:

- Planeación
- Formación
- Selección
- Supervisión
- Control
- Evaluación
- Calidad
- Bienestar del talento humano

El concepto de talento humano hace referencia al esfuerzo humano y las potencialidades que se emplea en el entorno empresarial, entre ellos se puede mencionar los conocimientos técnicos y profesionales, habilidades, destrezas, experiencia, motivación, actitudes, aptitudes, creatividad, cultura general, entre otros (Vera & Cuello, 2012).

Los elementos de la gestión del talento humano ayudan a desarrollar las potencialidades de los trabajadores con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa, para tener un personal eficiente es necesario aplicar una adecuada selección de personal el mismo que permita conocer las habilidades y destrezas de cada empleado y de esta manera contar con el personal idóneo.

### **2.4.2.3 DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño es el esfuerzo que una persona coloca en la práctica de sus habilidades, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional, los empleados son el medio principal para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, es por ello que hoy en día las empresas buscan mejorar el desempeño de sus empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo, para optimizar sus recursos humanos y crear ventajas competitivas.

Para (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002), el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Por otro lado (Robbins S. , Comprtamiento Organizacional, 2004), plantea “la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño”.

El desempeño laboral es la manera como los trabajadores de una empresa laboran eficientemente, cumpliendo las normas y reglas de la organización, el desempeño laboral es lo que en verdad realizan los colaboradores en su puesto de trabajo, por ello se considera como un aspecto importante que permite cumplir con las metas y propósitos de la empresa.

El adecuado desempeño laboral ayuda al desarrollo de las actividades económicas de la empresa y por ende al progreso de los empleados, por ello las organizaciones tienen interés por mejorar el desempeño laboral de los colaboradores mediante la aplicación de frecuentes programas de capacitación y de esta manera se obtiene un beneficio mutuo entre empleado y empresa.

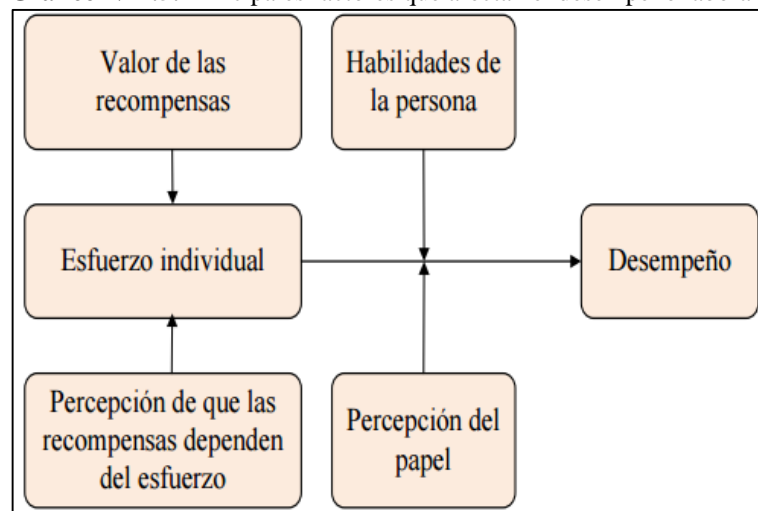
### **IMPORTANCIA**

El desempeño laboral es importante porque ayuda a desarrollar la efectividad y el éxito de la empresa, en la actualidad las empresas se enfocan a capacitar a los empleados para el mejoramiento continuo del desempeño laboral, para obtener un éxito empresarial (Paspuel, 2014).

El continuo desarrollo y fortalecimiento del desempeño ayuda al éxito empresarial, por ello las empresas deben realizar constantes capacitaciones con la finalidad de fortalecer las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos de cada colaborador para un desempeño eficiente en las tareas a realizar, recalcando que el factor más importante de una empresa es el recurso humano.

## FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL

Gráfico N° 2.5: Principales factores que afectan el desempeño laboral.



Fuente: Chiavenato, (2011).

Los factores que afectan el desempeño laboral es la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo de cada empleado, otro de los factores es la percepción del papel, es decir la apreciación con respectó a las funciones y actividades que debe cumplir el trabajador, posteriormente tenemos el desempeño del empleado en la realización de las funciones encomendadas, luego tenemos las habilidades y los conocimientos que cada colaborador posee, además tenemos el valor de las recompensas que el individuo obtiene según el cargo y las funciones que desempeñan y por último tenemos el esfuerzo individual del trabajador que es utilizado para el desarrollo adecuado de las actividades laborales.

## COMPETENCIAS

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de

trabajo (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias., 2008).

La competencia es una característica de la personalidad que se puede cuantificar en el desempeño laboral y que pueden ser de distinto índole, e incluso estas pueden ser individuales o grupales y se miden o potencian dependiendo de las necesidades de los puestos de trabajo.

La competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

## **CONOCIMIENTOS**

(Alles, Gestión por competencias.El Diccionario., 2005), manifiesta que el conocimiento es “la información que una persona posee sobre áreas específicas”.

El conocimiento se considera como una competencia compleja, depende de esta el poder lograr un alto desempeño laboral dentro del puesto de trabajo ya que el empleado conoce muy bien lo que debe realizar y como debe hacerlo en base a sus conocimientos previos.

## **HABILIDADES**

Según (Robbins S. , Comportamiento organizacional., 2005) “Las habilidades intelectuales y físicas que se requieren para desenvolverse en un puesto dependen de las habilidades que se demanden”. Dirigir la atención solo a las capacidades de los empleados o las exigencias del puesto es ignorar el hecho de que el desempeño laboral depende de la relación de los factores.

Si los empleados no poseen las habilidades necesarias lo más probable es que fracasen a la hora de realizar su trabajo. Es por ello, que para evitar cualquier tipo de inconvenientes, se debe colocar al trabajador en el puesto de trabajo que vaya acorde a sus habilidades.



## **ACTITUDES**

Para (De la Para Paz, 2006) “Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas)”.

Según (Robbins & Coulter, Administración, 2010), “La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas”.

Las actitudes son las predisposiciones de un persona que se manifiestan de una determinada manera como pueden ser reacciones favorables o desfavorables hacia algo. Estas se integran por opiniones o creencias, sentimientos y conductas, los cuales a su vez se interrelacionan entre sí.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que permite medir el rendimiento y el conocimiento de los colaboradores de la empresa, mediante este proceso se puede determinar los problemas existentes con respecto al desempeño laboral y se podrá dar posibles alternativas de solución.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos., 2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae múltiples beneficios tanto a los trabajadores como a la empresa, permitiendo evaluar el potencial humano con el que se cuenta y aporta cada empleado, así mismo se puede identificar a aquellos trabajadores que necesitan perfeccionar sus habilidades y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño.

## **VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

(Sales, 2010), menciona las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño laboral:

- **Mejorar el desempeño:** Se lo puede realizar mediante la retroalimentación
- **Políticas de compensación:** Ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- **Decisiones de ubicación:** Se refiere a las promociones, transferencias basadas en el desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño inadecuado puede iniciar la necesidad de realizar una nueva capacitación.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** Guía las decisiones sobre aspectos profesionales.
- **Errores en el diseño del puesto:** El ineficiente desempeño causa errores.
- **Imprecisión de la información:** El inadecuado desempeño puede causar errores en el aspecto informativo.
- **Desafíos externos:** Este aspecto se influye por factores externos.

La evaluación del desempeño es una herramienta de apoyo para gestionar a los trabajadores de la empresa, mediante la evaluación se puede determinar los conocimientos, habilidades y destrezas de cada uno de los empleados y de esta manera se podrá mejorar el rendimiento de los mismos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

## **TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su

rendimiento a futuro. Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos tres tipos:

### **EVALUACIÓN 90°**

En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

### **EVALUACIÓN 180°**

Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

### **EVALUACIÓN 360°**

La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc.

## **MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas con respecto a la adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Para ello pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, ya que es de vital importancia para el buen funcionamiento de los diferentes métodos de evaluación como también para la obtención de los resultados. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999).

### **POR INCIDENTES CRÍTICOS**

(Chiavenato, Administración de recursos humanos., 2011), el método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas.

Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

(Rodríguez D. , 2005) Método mediante el cual se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa.

(Cuesta, 2010) Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Se basa en la determinación de conductas que conducen al éxito.

## **POR ESCALAS GRAFICAS**

(Chiavenato, Administración de recursos humanos., 2011), la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados.

(Rodríguez D. , 2005), es un método basado exclusivamente en el criterio del evaluador en el que se califica mediante una escala en la cual se sitúan diferentes factores; logrando un resultado promedio que se determinará comparará para cada empleado.

(Cuesta, 2010), Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.

Existen tres tipos:

- **Escalas gráficas continua:** en este tipo de escala solo están definidos los extremos, la evaluación de desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- **Escalas gráficas semicontinua:** es igual a la anterior lo único es que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- **Escalas gráficas discontinuas:** la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados.

## COMPARACIÓN POR PARES

(Dessler, 2001), “Este método sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna, tomamos cada una de las características y pareamos a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles. Se indicara para cada características (con un + o un -), cuál de los empleados es el mejor, después se sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor”.

En este método se realiza una comparación de los empleados de dos en dos, en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor, también puede utilizarse factores de evaluación como por ejemplo productividad, cada hoja contiene un factor de desempeño.

## **POR OBJETIVOS**

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Los empleados que se encuentran más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Las dificultades que se presentan dentro de este método de evaluación se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos, por ello se deben fijar objetivos alcanzables.

## **POR COMPETENCIAS**

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Para ello, es necesario establecer instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, que posee cada empleado.

El evaluador recoge evidencias de desempeño, producto y conocimiento de una persona con el fin de determinar su nivel de competencia (básico, intermedio o avanzado), para desempeñar una función productiva, centrándose en el desempeño real de las personas y con base en un referente que es la Norma de Competencia Laboral y/o el esquema de certificación.

El estudio del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. En base a las conceptualizaciones ya descritas anteriormente,

considera que el clima laboral que existe dentro de la empresa está afectando el desempeño laboral de los trabajadores.

El clima organizacional que presenta la Empresa M.C. Distribuciones S.A. no es satisfactorio ya que existen diversos factores que afectan a los trabajadores, como son: el liderazgo autoritario por parte de los administradores, la poca motivación que impide a sus empleados realizar las tareas de forma responsable y comprometida, otro factor muy importante también es el desgano que existe por parte de los mismos, es por esta razón que no llegan al presupuesto de ventas establecido y se conforman con ganar solo el sueldo básico. Todo esto perjudica a la empresa y por eso que las ventas decaen.

Con un personal bien motivado e integrado a la empresa, la proyección de su desempeño aumentará, conllevando a una serie de reacciones positivas, mejorando las relaciones laborales, creando así mayor eficacia y eficiencia en cada actividad que se realice, esto se verá reflejado en el cumplimiento de las metas en un menor tiempo.

Cabe recalcar que el desempeño laboral garantiza el éxito o la derrota de un empresa, es por ello que los administradores de la empresa M.C. Distribuciones S.A. deben mejorar el desempeño de cada trabajador a través de continuos programas de capacitación y desarrollo de habilidades para así generar efectividad y éxito para la empresa.

En conclusión, la Empresa M.C. Distribuciones S.A. deben tomar conciencia que ellos dependen del recurso humano que poseen, es por eso que deberían comprometerse a brindar bienestar a sus trabajadores, tanto en la satisfacción laboral como en la motivación para que sean más eficientes y la vez beneficien a la empresa.

## **2.5 Hipótesis**

El Clima Organizacional incide en el Desempeño Laboral de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del Cantón de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

## **2.6 Señalamiento de variables**

Variable independiente:      Clima Organizacional.

Variable dependiente:      Desempeño Laboral.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Enfoque**

Se utilizará el enfoque cualitativo y cuantitativo, lo que permite estudiar y comprender los componentes del Clima Organizacional de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. y analizar las causas que han ocasionado el decrecimiento del desempeño de los trabajadores, para luego proponer herramientas que permitirán dar solución al problema objeto de estudio.

##### **3.1.1 Enfoque Cualitativo**

Permitirá comprobar la hipótesis planteada a través del análisis de artículos y argumentos con los que cuenta la empresa, conjuntamente se aplicará la encuesta a los trabajadores con el fin de obtener información sobre la problemática estudiada.

##### **3.1.2 Enfoque Cuantitativo**

Se desarrollará técnicas de evaluación y valoración, en base a la información recolectada para establecer cifras numéricas y comprobaciones estadísticas, encaminados a mejorar el desempeño laboral, mediante la aplicación de métodos que nos ayudarán a tener un mejor clima organizacional.

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

En la presente investigación se utilizarán las siguientes modalidades:

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica – Documental**

En el proyecto de investigación se utilizará información ya existente basada en libros, revistas, tesis, artículos científicos, con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y el realismo, obteniendo así la información necesaria para la problemática investigada.

### **3.2.2 Investigación de Campo**

Se estará en contacto directo con los involucrados en el problema; en este caso, con los directivos y trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios; se recolectará información suficiente para conocer más a fondo la realidad de la empresa y el problema objeto de estudio.

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

Para la ejecución del presente proyecto se utilizará los siguientes tipos de investigación.

### **3.3.1 Investigación Descriptiva**

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos a un nivel global determinando modelos de comportamiento, es decir como es y cómo se manifiesta el problema de determinados fenómenos del clima organizacional, utilizando la modalidad bibliográfica documental.

### **3.3.2 Investigación Correlacional**

Se medirá el grado de incidencia entre las variables, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente y la variable dependiente, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible.

### 3.4 Población y muestra

Debido a que la empresa cuenta con número de población reducida para la el desarrollo de la investigación, se tomará en cuenta el universo total de la población, es decir una población total de 10, sin que sea necesario tomar una muestra estadística.

**Cuadro No. 3.1.:** Población de la Empresa M.C. Distribuciones S. A.

	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
HOMBRES	8	80%
MUJERES	2	20%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Empresa M.C. Distribuciones S. A.

**Elaborado por:** Lucía Bustillos, 2016.

### 3.5 Operalización de variables

**Variable Independiente:** Clima Organizacional.

**Cuadro N° 3.2.** : Operalización de la Variable Independiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es el <b>ambiente</b> propio de la organización, producido y percibido por el individuo, expresado por variables como <b>comunicación</b>, <b>liderazgo</b>, toma de decisiones, y cooperación orientadas a su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su <b>comportamiento</b>, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez Álvarez, 2006).</p>	Ambiente Físico	Área de trabajo	¿Considera usted que cuenta con el equipo necesario para poder trabajar?	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p>
	Ambiente Social	Relaciones Interpersonales	¿Cree usted que existe un ambiente de confianza entre compañeros?	
	Comunicación	Eficiente	¿Considera usted que la comunicación, Jefe – Empleado es buena?	<p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>
	Liderazgo	Participativo	¿Considera usted que su Jefe le pide su opinión al momento de tomar alguna decisión?	
	Comportamiento	Conducta	¿Considera usted que existen conflictos entre compañeros?	

**Fuente:** Investigación acerca de Clima Organizacional.

**Elaborado por:** Lucía Bustillos, 2016.

**Variable Dependiente:** Desempeño Laboral

**Cuadro N° 3.3.** : Operalización de la Variable Dependiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es la manera como los colaboradores de la organización trabajan eficazmente para alcanzar, <b>objetivos organizacionales</b> y <b>personales</b>; estimulando las <b>competencias</b> de cada individuo y asemejándolos a un <b>comportamiento</b> idóneo hacia la misma. (Robbins S. , Comprtamiento Organizacional, 2004)</p>	Objetivos	Organizacionales % de metas alcanzadas en ventas	¿Cumple con el porcentaje de ventas establecido?	Técnica:
	Competencias	Personales % de objetivos planteados	¿Cree usted que su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales?	Encuesta
		Conocimientos Habilidades Destrezas	¿Los trabajadores de las diferentes áreas tienen las competencias que el puesto las requiere?	
Comportamiento	Responsabilidades Compromiso	¿Usted es responsable y comprometido a la hora de realizar su trabajo?	Cuestionario	

**Fuente:** Investigación acerca de Desempeño Laboral.

**Elaborado por:** Lucía Bustillos, 2016.

### 3.6 Recolección de información

Cuadro N° 3.4.: Recolección de Información.

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1. ¿Para qué?</b>	Para alcanzar los objetivos de investigación
<b>2. ¿De qué personas u objetos?</b>	Administrativos y Trabajadores
<b>3. ¿Sobre qué aspectos?</b>	Clima organizacional, desempeño laboral
<b>4. ¿Quién?</b>	Investigadora
<b>5. ¿A quiénes?</b>	A los trabajadores de la empresa
<b>6. ¿Cuándo?</b>	Abril- Agosto 2016
<b>7. ¿Dónde?</b>	M.C. Distribuciones S.A.
<b>8. ¿Cuántas veces?</b>	Una vez
<b>9. ¿Qué técnicas de recolección?</b>	Encuesta
<b>10. ¿Con qué?</b>	Cuestionario

Elaborado por: Lucía Bustillos, 2016.

La presente investigación será realizada de tal manera que se pueda vincular las dos variables con cada categoría, indicador e ítem, facilitando el desarrollo del presente trabajo; además, permitirá elaborar un instrumento adecuado para la aplicación de una encuesta al personal de la organización en cuestión, favoreciendo la obtención de la información requerida.

### 3.7 Procesamiento y Análisis

Procederemos a realizar la elaboración del instrumento, el cual facilitará la obtención de la información requerida para la investigación; dicho instrumento constará de 11 preguntas cerradas, las cuales tendrán como opciones de respuesta cuatro alternativas:

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Las preguntas son claras y no tendenciosas, puesto que al ser una encuesta se debe mantener la mayor objetividad posible, para obtener información verídica y proceder a su aplicación. Después de su aplicación, se debe realizar la tabulación de la información, elaboración de pasteles o gráficos estadísticos.

Posteriormente, el análisis e interpretación de los datos obtenidos, y finalmente las conclusiones y recomendaciones. Una vez ejecutado este proceso se obtuvo toda la información necesaria para plantear una posible propuesta de solución a la problemática existente. Este proceso será correlacionado con la aplicación del método probabilístico T de Student.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los resultados**

En este capítulo se procederá a desarrollar el análisis e interpretación de los resultados estadísticos, de acuerdo a los objetivos y metas que se plantearon en la presente investigación y a su fundamentación científica, mediante los diferentes instrumentos de recolección de datos, se consiguió información fundamental respecto a EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, identificando los siguientes resultados en los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba.

Este trabajo investigativo se ejecutó en el mes de Junio de 2016, las encuestas constan de un banco de 11 preguntas, con opciones de respuesta múltiples. Dichas encuestas fueron aplicadas a toda la población (10 trabajadores) de la empresa.

#### **4.2 Interpretación de datos**

Una vez obtenida la información requerida, los datos fueron procesados y tabulados para luego ser analizados e interpretados de manera estadística. En la tabulación de resultados se debe tomar en cuenta el número de personas encuestadas, la cantidad de veces que respondieron en cada opción (siempre, a veces, rara vez y nunca) y el porcentaje final que esto representa.



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA MC. DISTRIBUCIONES S.A.**

**Pregunta 1: ¿Considera usted que cuenta con el equipo necesario para poder trabajar?**

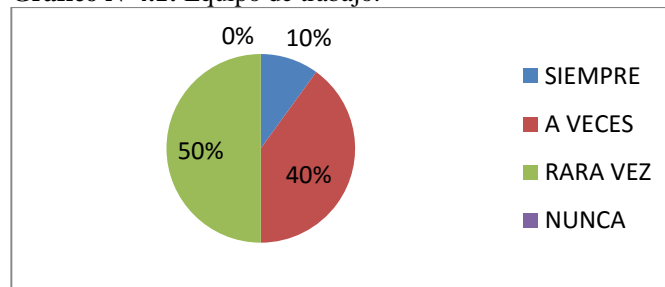
**Tabla N°4.1:** Equipo de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
A VECES	4	40%
RARA VEZ	5	50%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.1:** Equipo de trabajo.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

En la empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba según las encuestas realizadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 5 trabajadores contestaron que rara vez cuenta con el equipo necesario para poder trabajar, representando así el 50%, mientras que 4 trabajadores contestaron que a veces, representando un 40%, y 1 trabajador contestó siempre representando así el 10%.

## INTERPRETACIÓN

Los encuestados determinan que no siempre cuentan con el equipo necesario para poder trabajar eficazmente, lo que dificulta realizar las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, por tanto no se logra llegar al presupuesto establecido por la empresa.

**Pregunta 2: ¿Cree usted que existe un ambiente de confianza entre compañeros?**

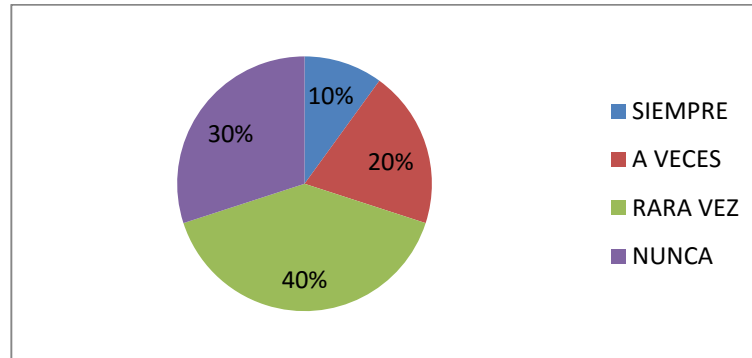
**Tabla N°4.2:** Ambiente de confianza.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
A VECES	2	20%
RARA VEZ	4	40%
NUNCA	3	30%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña

**Gráfico N°4.2:** Ambiente de confianza.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

Según las encuestas realizadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 4 trabajadores contestaron que rara vez existe un ambiente de confianza entre compañeros, representando así el 40%, 3 trabajadores contestaron nunca, representando el 30%, mientras que 2 trabajadores contestaron a veces, representando un 20%. Finalmente, 1 trabajador contestó siempre, representando así el 10%.

## INTERPRETACIÓN

Se determinó que dentro de la empresa no existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo, lo que dificulta las relaciones interpersonales, creando disputas o conflictos laborales, impidiendo así obtener un ambiente confortable en donde poder desempeñarse de mejor manera.

**Pregunta 3: ¿Considera usted que la comunicación, Jefe – Empleado es buena?**

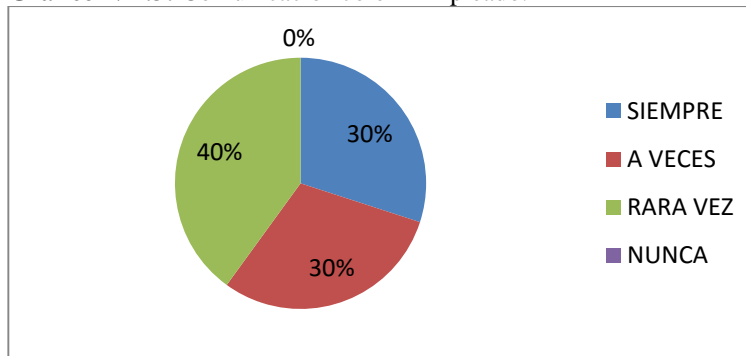
**Tabla N°4.3:** Comunicación Jefe – Empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	30%
A VECES	3	30%
RARA VEZ	4	40%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.3:** Comunicación Jefe – Empleado.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

De un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 4 trabajadores nos contestaron que la comunicación Jefe – Empleado rara vez es buena, representando un 40%, mientras que 3 trabajadores contestaron a veces, y 3 trabajadores más contestaron siempre, representando así el 30%.

## INTERPRETACIÓN

La comunicación que se da dentro de la empresa MC. Distribuciones S.A. se consideran como no tan buena, ya que ocasiona de vez en cuando malos entendidos entre Jefe – Empleados de esta forma no se cumplen con los objetivos establecidos por el Jefe.

**Pregunta 4: ¿Considera usted que su Jefe le pide su opinión al momento de tomar alguna decisión?**

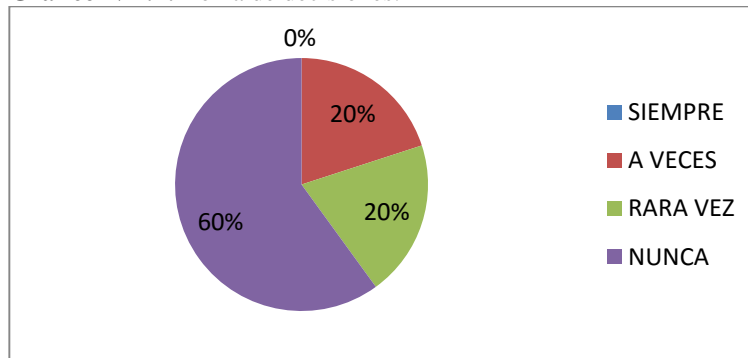
**Tabla N°4.4:** Toma de decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
A VECES	2	20%
RARA VEZ	2	20%
NUNCA	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.4:** Toma de decisiones.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

En base a las encuestas realizadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 6 trabajadores contestaron que su Jefe nunca pide su opinión al momento de tomar alguna decisión, representando un 60%, mientras que 2 trabajadores contestaron rara vez, y por último 2 trabajadores más contestaron a veces, representando un 20%.

## INTERPRETACIÓN

Los encuestados manifiestan que no se toma en cuenta las opiniones de cada trabajador al momento de tomar alguna decisión importante para cada miembro de la organización, lo que a futuro repercutirá en el aislamiento del trabajador, creando en él, la desmotivación y el desinterés con respecto a las actividades o decisiones de la empresa.

### Pregunta 5: ¿Considera usted que existen conflictos entre compañeros?

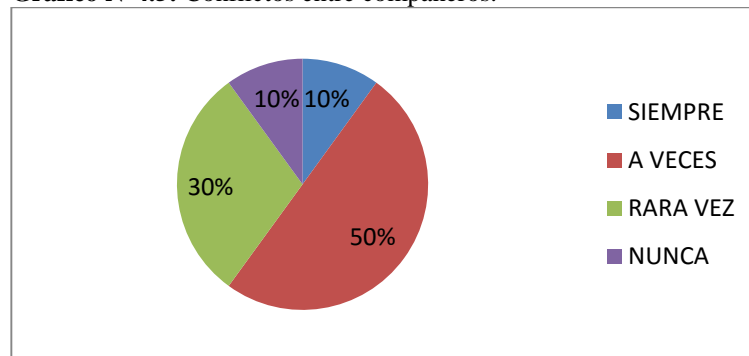
**Tabla N°4.5:** Conflictos entre compañeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
A VECES	5	50%
RARA VEZ	3	30%
NUNCA	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.5:** Conflictos entre compañeros.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

Mediante la aplicación de las encuestas realizadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 5 trabajadores contestaron que a veces existen conflictos entre compañeros, representando un 50%, 3 trabajadores contestaron rara vez, representando un 30%, mientras que 1 trabajador contestó siempre, y por último 1 trabajador más contestó nunca, representando el 10%.

## INTERPRETACIÓN

En base a la aplicación de las encuestas se determinó que a veces existen conflictos entre compañeros lo que dificulta el trabajo en equipo, generando de esta forma la deficiencia en los procesos de ventas como también impide poder cubrir con todas las rutas establecidas por el jefe, es por ello que no se llega al presupuesto establecido.

**Pregunta 6: ¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar las metas de su puesto de trabajo?**

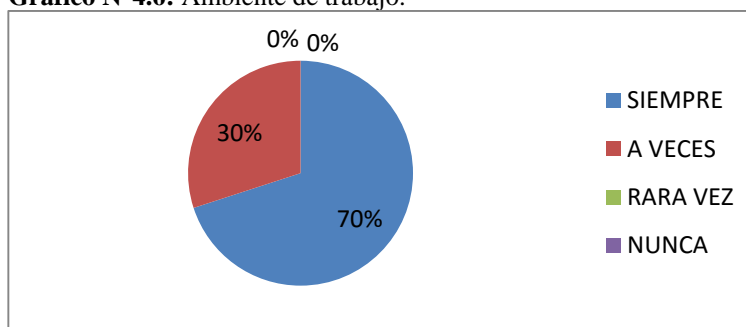
**Tabla N° 4.6:** Ambiente de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	70%
A VECES	3	30%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.6:** Ambiente de trabajo.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

En la empresa, según las encuestas realizadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 7 trabajadores contestaron que, siempre que percibe que el ambiente de trabajo es adecuado, les resulta más fácil alcanzar las metas, representando así el 70%, mientras que 3 trabajadores contestaron a veces, representando un 30%.

## INTERPRETACIÓN

Los colaboradores consideran que cuando cada trabajador se siente bien consigo mismo y cumple con todas las metas propuestas, el ambiente de trabajo cambia volviéndose estable y sus administradores los tratan mejor, motivándolos ya que ven en ellos mejoras e interés por su trabajo.

### Pregunta 7: ¿Cumple con el porcentaje de ventas establecido?

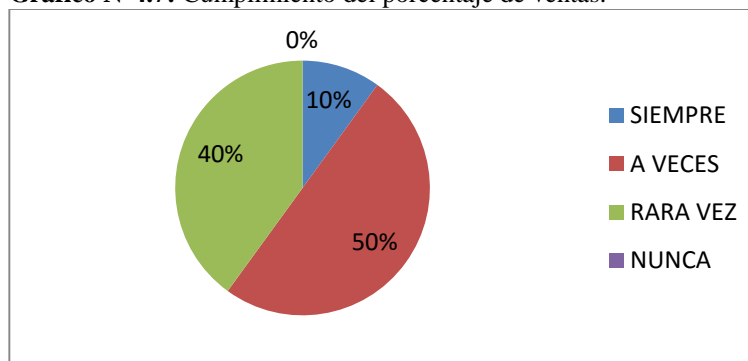
**Tabla N° 4.7:** Cumplimiento del porcentaje de ventas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
A VECES	5	50%
RARA VEZ	4	40%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.7:** Cumplimiento del porcentaje de ventas.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

### ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas aplicadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 5 trabajadores contestaron que a veces cumplen con el porcentaje de ventas establecido, representando un 50%, mientras que 4 trabajadores contestaron rara vez, representando un 40%. Finalmente, 1 trabajador contestó que siempre cumple con el porcentaje de ventas establecido, representando así el 10%.

### INTERPRETACIÓN

Los trabajadores opinan que si se podría estar cumpliendo con el porcentaje de ventas establecido por su jefe, más no se lo sobrepasa, esto es ocasionado por la desmotivación, el desinterés y el inadecuado ambiente de trabajo que actualmente existe en la empresa.

**Pregunta 8: ¿Cree usted que su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales?**

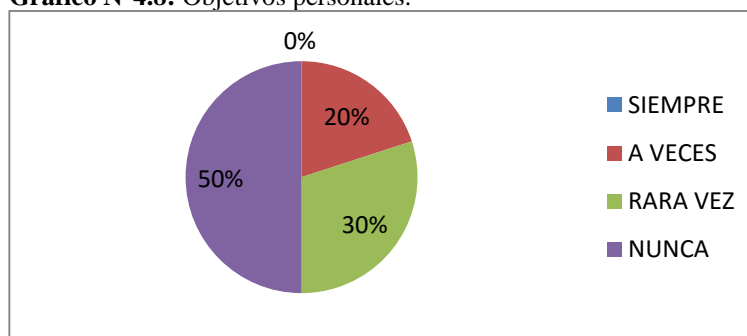
**Tabla N°4.8:** Objetivos personales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
A VECES	2	20%
RARA VEZ	3	30%
NUNCA	5	50%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.8:** Objetivos personales.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

Según las encuestas realizadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 5 trabajadores contestaron que su trabajo nunca les permite alcanzar sus objetivos personales, representando un 50%, mientras que 3 trabajadores contestaron rara vez, representando un 30%. Finalmente, 2 trabajadores nos contestaron a veces, representando así el 20%.

## INTERPRETACIÓN

Los encuestados determinan que dentro de la empresa MC. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba consideran en su gran mayoría que el actual trabajo que tienen no les permite alcanzar sus objetivos personales, lo que les provoca gran desmotivación y falta de compromiso por su trabajo, es por esta razón que les da igual ganar más o menos sueldo, siempre y cuando se les pague el básico, cumplan o no con el porcentaje de ventas establecido.



**Pregunta 9: ¿Los trabajadores de las diferentes áreas tienen las competencias que el puesto las requiere?**

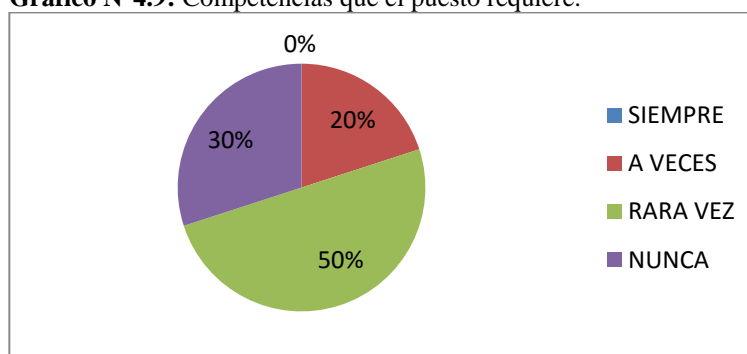
**Tabla N° 4.9:** Competencias que el puesto requiere.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
A VECES	2	20%
RARA VEZ	5	50%
NUNCA	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.9:** Competencias que el puesto requiere.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

De acuerdo con las encuestas realizadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 5 trabajadores contestaron que rara vez tienen las competencias que el puesto las requiere, representando un 50%, mientras que 3 trabajadores contestaron nunca, representando un 30%. Finalmente, 2 trabajadores contestaron a veces, representando así el 20%.

## INTERPRETACIÓN

Se observa que no todos los trabajadores de la empresa MC. Distribuciones S.A., se encuentran bien ubicados en sus puestos de trabajo, ya que las competencias que posee cada uno de ellos no van acorde con las actividades que realizan, se piensa que si las competencias van en conjunto con su puesto de trabajo, estarían más motivados y de esta forma su trabajo sería más eficiente.

**Pregunta 10: ¿Usted es responsable y comprometido a la hora de realizar su trabajo?**

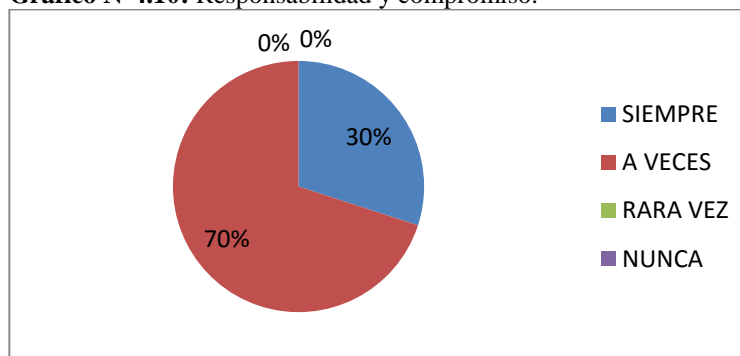
**Tabla N° 4.10:** Responsabilidad y compromiso.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	30%
A VECES	7	70%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.10:** Responsabilidad y compromiso.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

Mediante la aplicación de las encuestas realizadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 7 trabajadores contestaron que a veces son responsables y comprometidos a la hora de realizar su trabajo, representando un 70%, mientras que 3 trabajadores contestaron siempre, representando así el 30%.

## INTERPRETACIÓN

Los trabajadores consideran que no siempre son responsables y comprometidos con su trabajo ya que sienten que no se les toma en cuenta y también sienten que no se encuentra en los puestos adecuados de trabajo lo que impide que ellos desarrollen las habilidades que poseen.

**Pregunta 11: ¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?**

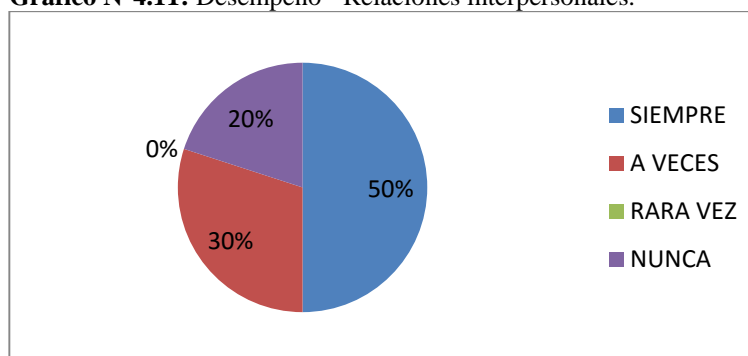
**Tabla 4.11:** Desempeño - Relaciones interpersonales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	50%
A VECES	3	30%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	2	20%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

**Gráfico N°4.11:** Desempeño - Relaciones interpersonales.



**Fuente:** Encuesta trabajadores de MC. Distribuciones S.A.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

## ANÁLISIS

En base a las encuestas realizadas de un total de 10 trabajadores correspondientes al 100%, 5 trabajadores contestaron que su desempeño siempre se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales, representando así el 50%, mientras que 3 trabajadores contestaron a veces, representando un 30%. Finalmente, 2 trabajadores contestaron que nunca, representando un 20%.

## INTERPRETACIÓN

Dentro de la empresa se determinó que en su mayoría que el desempeño de cada trabajador si depende de las relaciones interpersonales que existe entre compañeros, ya que si no existen conflictos, ellos pueden trabajar de mejor manera y en equipo.

### 4.3 Verificación de hipótesis

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis, es necesaria la utilización del estadígrafo t Student, el cual sirve para correlacionar la variable independiente y dependiente en estudio.

#### 4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis

**Hipótesis Nula = Negativa (H0):** “El clima organizacional **NO** incide en el desempeño laboral de la empresa M.C. Distribuciones S.A”.

**Hipótesis Alternativa = Afirmativa (H1):** “El clima organizacional **SÍ** incide en el desempeño laboral de la empresa M.C. Distribuciones S.A”.

#### 4.3.2. Selección del Nivel de Significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizará el nivel alfa  $\alpha= 0.05$ , es decir, 95% de confianza y un 5% de margen de error.

#### 4.3.3. Descripción de la Población

La investigación se realizó con la población de 10 trabajadores dividida en 2 bodegueros, 3 vendedores, 1 chofer, 2 despachadores y 2 cobradores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba.

Debido a que el universo es reducido, se aplica la Distribución t de Student para comprobar la correlación entre las variables, aplicando la siguiente formula:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

**Dónde:**

$\bar{X}$ : Valor promedio o media aritmética

$\sigma$ : Desviación estándar

$n$ : Tamaño de la muestra (Encuesta)

$\mu$ : Media muestral

**4.3.4 Datos en la aplicación de la T de Student**

Para el cálculo de la Distribución t de Student, se seleccionaron 2 preguntas claves planteadas en la encuesta, mismas que permiten inferir la relación que existe entre la variable dependiente y la variable independiente.

**Preguntas seleccionadas:**

**Pregunta 6:** ¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar las metas de su puesto de trabajo?

**Pregunta 11:** ¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?

**4.3.5 Cálculo Grados de Libertad**

Para calcular la Distribución t de Student primero determinamos los grados de libertad (gl), mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$gl = (F - 1) (C - 1)$$

**Se considera que:**

**F:** Es el número de preguntas seleccionadas para el cálculo de la Distribución t de Student (2 preguntas; Filas).

**C:** Es el número de alternativas de las preguntas (2 opciones: Siempre, A veces, Rara vez y Nunca; Columnas, agrupadas en SI y NO).

### Grados de Libertad

$$gl = (F - 1) (C - 1)$$

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

El total de los grados de libertad más el nivel de significación nos ayudará a obtener el valor de la Distribución de la t de Student.

#### 4.3.6 Tabla de Distribución de la t de Student

Con el grado de libertad de 1 y un nivel de significancia de 0.05, como se observa en el estadígrafo de la tabla de Distribución de la t de Student (tabla 4.12), para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis 1 se debe obtener un valor superior de 6.3137.

**Tabla N° 4.12:** Tabla de Distribución de la t de Student.

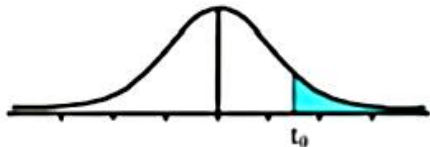


Tabla t-Student

Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768

**Fuente:** Probabilidad y Estadística, 2013.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña, 2016.

### 4.3.7 Procedimiento

Se procede a seleccionar las preguntas de más relevancia de la encuesta, cabe recalcar que se puede elegir las preguntas que se desee, pero para esta investigación se escoge solo dos.

Para obtener el punto maestral se resta entre los valores de las 2 alternativas de cada pregunta, por último se suman todos estos valores como se detalla en el (paso No.1), posteriormente el valor de la sumatoria de X se reemplaza:

#### Paso N°. 1

En la siguiente tabla 4.13 se muestran las preguntas que se escogieron de la encuesta aplicada (2 preguntas), y el cálculo del punto muestral X: en este caso se resta el primer valor de la alternativa sí (5) con el valor de la alternativa no (13): el primer resultado de X es 8, este mismo procedimiento se repite con la siguiente pregunta, luego se realiza la sumatoria correspondiente, la cual nos servirá para obtener la media aritmética.

**Tabla N°4.13:** Valores del punto muestral.

Preguntas	SÍ			NO			X
	Siempre	A veces	Total	Rara vez	Nunca	Total	
6	7	3	10	0	0	0	10
11	5	3	8	0	2	2	6
$\sum X =$							16

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña, 2016.

### Fórmula para calcular la Media Aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

$\Sigma x$ = Sumatoria del punto muestral, valor obtenido en el Paso No. 1 (tabla 4.13).

**n:** Tamaño de la muestra (Encuesta).

**Reemplazando valores:**

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{16}{2} = 8$$

### Paso N°. 2

Una vez que se ha obtenido el valor de la media aritmética este resultado es reemplazado en la siguiente formula:

$$(X - \bar{X})^2$$

$X$  = Es el punto muestral, valores que se obtienen en el paso No.1 (tabla 4.13).

$\bar{X}$  = Media aritmética

En la tabla 4.13, se han reemplazado todos los valores en la fórmula expuesta, posteriormente se obtiene los resultados y por último se realiza la sumatoria.

**Tabla N°4.14:** Cálculos para Desviación Estándar.

$(X - \bar{X})^2$	<b>Resultado</b>
$(10 - 8)^2$	4
$(6 - 8)^2$	4
$\sum (X - \bar{X})^2$	8

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña, 2016.



### Paso N° 3 Desviación estándar

Para el cálculo de la desviación estándar se aplica la siguiente fórmula:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2}}{n}$$

**Dónde:**

$X$  = Punto Muestral.

$\bar{X}$  = Media Aritmética.

$n$  = Tamaño de la muestra (encuesta) para la prueba de hipótesis.

**Remplazando datos:**

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2}}{n} = \frac{\sqrt{8}}{2} = 1.414235$$

### Paso N° 4 Cálculo t de Student

Una vez que ha obtenido todos los valores necesarios para el cálculo de la Distribución t de Student se aplica la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

**Dónde:**

$\bar{X}$  = Valor promedio o media aritmética.

$\sigma$  = Desviación estándar.

$n$  = Tamaño de la muestra (encuesta) para la prueba de hipótesis.

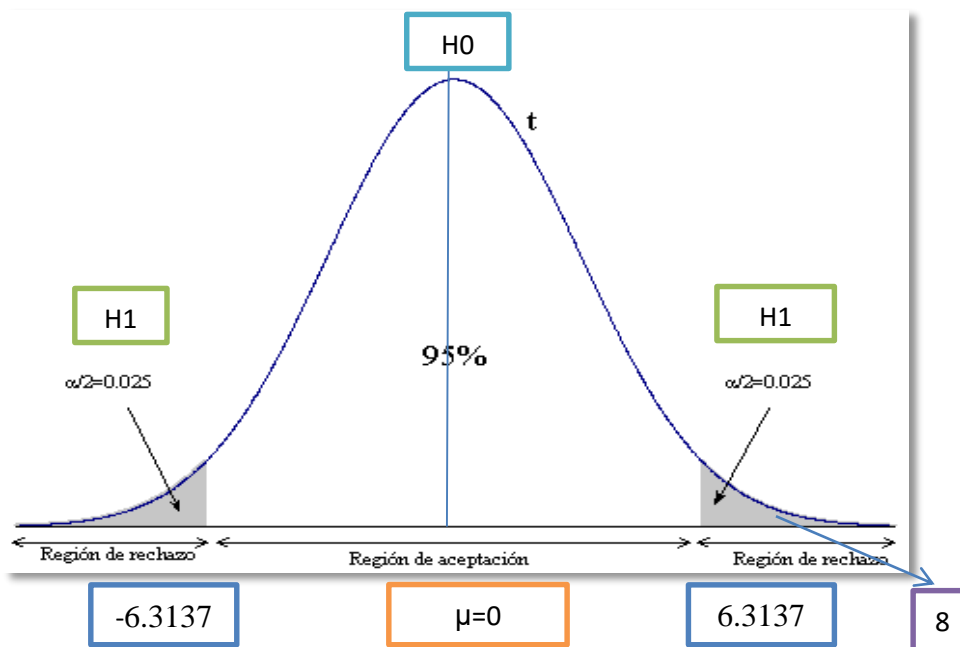
$\mu$  = Media comparativa, su valor es cero, ya que  $\mu = \mu_1 - \mu_2$ ; considerando que existe una sola muestra y por lo tanto, el valor de la muestra es la misma para  $\mu_1$  y  $\mu_2$  ( $H_0 = \mu_1 = \mu_2$ ); es decir, la resta de  $\mu_1$  y  $\mu_2$  da un valor de cero.

**Remplazando valores:**

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{8 - 0}{\frac{1.414235}{\sqrt{2}}} = 8$$

#### 4.3.8 Zona de aceptación/rechazo

Gráfico N°4.12: Zona de aceptación/rechazo de la Distribución t de Student.



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lucía Carolina Bustillos Campaña, 2016.

#### **4.3.9 Decisión**

Dado que el valor obtenido en el cálculo de la Distribución t de Student es 8, mayor al solicitado (6.3137) se rechaza ( $H_0$ ) y se acepta ( $H_1$ ), es decir; El clima organizacional **SÍ** incide en el Desempeño Laboral de la Empresa M.C. Distribuciones S.A.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Al finalizar el análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se establece las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional presente en la Empresa M.C. Distribuciones S.A., no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; por lo que los administradores necesitan tener mayor motivación y preocupación para así desenvolverse de manera idónea, dando así la atención e importancia que se merecen los trabajadores. Para ello se deben fijar estrategias alternativas para desarrollar, mejorar y cambiar el actual ambiente de trabajo.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autoritario, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario, siendo esta la razón principal de que exista gran desmotivación entre los empleados afectando de esta manera a su rendimiento satisfactorio en sus actividades laborales.
- Se estableció una relación directa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A., determinando que, un clima inadecuado provoca insatisfacción laboral como también el incumplimiento de los objetivos planteados, alterando así los niveles de estabilidad emocional y desempeño en sus trabajadores.

## 5.2 Recomendaciones

Después de haber concluido el proceso investigativo, se recomienda lo siguiente:

- Se debe concientizar a los administradores del gran talento humano que poseen y que de ellos depende que la empresa se encuentre en la cúspide, para luego plantear planes estratégicos enfocados al crecimiento proactivo del clima organizacional de la empresa para aumentar su nivel de eficiencia, forjando de esta manera un adecuado desempeño laboral, para así mejorar el desenvolvimiento y adaptación de los trabajadores, de esta forma se fomenta una adecuada relación entre la empresa y sus trabajadores.
- Aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores; y, a su vez, afianzar las relaciones interpersonales entre administrativos y trabajadores. También incentivarlos continuamente para estimularlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido y logrado alcanzar resultados previstos anteriormente.
- Conservar siempre un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor, impartiendo información y creando conciencia sobre la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral a través de charlas motivacionales; de esta manera la empresa y sus trabajadores crecerán bilateralmente enfocándose tanto al éxito personal como empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Administración Moderna. (2012). Calidad Total. *Administración Moderna*.
- Aldás F, D. (2014). América Latina y la globalización. *Revista de Relaciones Internacionales*.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias.El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina.: Granica .
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arana, W. (2003). *El Contrato Psicológico*.
- Arias., W., & Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*.
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guárico: Apunes.
- Berbel, G., & Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. . México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. (Quinta Edición ed.). México: Ed. McGraw Hil.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (3era. ed. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava edición. ed.). México.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Código de Trabajo*. (2008). Quito.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Quito.
- Cruz, J., & Gómez, V. (2007). Factores de bienestar subjetivo en una muestra Colombiana. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. . Bogotá: Ecoe.
- Dávila, C. L. (2004). Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. *Administración Básica*.
- De la Para Paz, E. (2006). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. (Segunda Edición ed.). México: Editorial Limusa.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (6ta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Dubrin, A. (2004). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (2a Edición. ed.). México: Thomson Editores. S.A.
- Enríquez, V., Maldonado, S., & Vega, J. (2012). 3.Medición del Clima Laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de Gestión de Calidad. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Fernández, H. D. (2006). *Plan Estrategico de Comunicación para la Industria Minera Argentina*. Argentina: González.
- Figueroa. (2012). *Clima Organizacional*. Argentina.
- Gámez Gastélum, R. (2007). *Hacia una definición de cultura*. En *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. Edición electrónica gratuita.
- Gan , F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Goldhaber, G. (1986). *Comunicación Organizacional*.

- Hernández, J., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2013). Clima laboral: La influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Global de Negocios*.
- Kotter, J. P. (1988). *El Factor Liderazgo*.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard.
- Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. New York: Narsea S. A. Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colombia.: Editorial Limusa.
- Méndez, C. (2016). *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colombia.
- Montoya , R. (2014). La Cultura Organizacional como Herramienta para un Clima Laboral. *Alta Gerencia*.
- Paspuel, L. (2014). *El desempeño laboral*. México: Pearson.
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Pineda, H., & Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Décima Edición. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comprtamiento Organizacional*. México: Pearson Edication.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. (Décima Edición ed.). México: Editorial Pearson Educación.



- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Octava Edición ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (6ta Edición ed.). Buenos Aires: Alfaomega.
- Rodríguez, J. (2001). *Administración moderna de personal*. (7ma Edición ed.). México: Editorial: Paraninfo.
- Romero, M., & Pérez, M. (2009). *Cómo motivar a aprender en la Universidad. Iberoamerica de Educación*.
- Sales, M. (2010). *El desempeño laboral*. México.: Pearson.
- Sandoval Caraveo, M. D. (2004). *Concepto y Dimensiones deL Clima Organizacional. Administración*.
- Schein, E. (1992). *Psicología de la Organización*. México.: Prentice-Hall. .
- Schein, E. H. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Plaza y Janes Editores S.A.
- Schermerhorn, J. (2001). *Administración*. (1ª Edición. ed.). México: Editorial Limusa.
- Segredo , A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública*.
- Soto, B. (2013). *Cómo Goolge motiva a sus empleados. Revista Gestión.Org*.
- Vera, M., & Cuello, C. (2012). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana*. República Dominicana: Intec.
- Vielmetter, G. (2011). *El estilo de vida mediterráneo no se refleja en el clima laboral. Hay Group, empresa internacional de consultoría*.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

**ARTÍCULO ACADÉMICO**

**TEMA:**

---

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M.C. DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

---

**Autora:** Lucía Carolina Bustillos Campaña.

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

**Ambato – Ecuador**

**2016**

## ARTÍCULO ACADÉMICO

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

### **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M.C. DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.**

**Lucía Carolina Bustillos Campaña.**

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

#### **RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objeto identificar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba; también identifica, cuáles son los factores que afectan al clima. La investigación bibliográfica analiza 30 libros, 5 revistas, 10 artículos académicos y varios documentos digitales, destacándose a Méndez Álvarez, (2006) y Robbins S., (2004), conceptos que generaron la operacionalización de variables, a partir del cual, se estructuró un cuestionario de 11 preguntas cerradas que fueron formuladas en referencia a las categorías del cuestionario para el análisis de clima laboral de Litwin y Stringer, (1968).

Una vez estructurado el instrumento, se aplicó la investigación de campo a través de la técnica de encuesta a un universo de 10 personas, que por su reducido número no requirió la extracción de una muestra estadística, posteriormente los datos fueron sistematizados y comprobados a través del Método t de Student con un 95% de nivel de significancia, un 5% de margen de error y con 1 grado de libertad, arrojó un cálculo de 8, que por ser superior al valor teórico requerido (6.3137) en la tabla de Distribución del Método t de Student.

Permitiendo concluir que el clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores, debido a que el ambiente insatisfactorio presentado por la organización, afecta el comportamiento de cada trabajador, a través de sus percepciones individuales, condicionando los niveles de motivación y rendimiento laboral, las cuales limitan la efectividad y el éxito de la empresa.

**Palabras claves:** Clima organizacional, estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, normas, conflicto, identidad, desempeño laboral.

## ARTÍCULO ACADÉMICO

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

### **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA M.C. DISTRIBUCIONES S.A. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.**

**Lucía Carolina Bustillos Campaña.**

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

#### **ABSTRACT**

This paper aims to identify the impact of the organizational climate on the work performance of the workers of the Company M.C. Distribuciones S.A. Of the city of Riobamba; also identifies, which are the factors that affect the climate. The bibliographical research analyzes 30 books, 5 journals, 10 academic articles and several digital documents, highlighting Méndez Álvarez, (2006) and Robbins S., (2004), concepts that generated the operation of variables, from which it was structured A questionnaire of 11 closed questions that were formulated in reference to the categories of the questionnaire for the labor climate analysis of Litwin and Stringer (1968).

Once the instrument was structured, field research was applied through the survey technique to a universe of 10 people, who, because of their small numbers, did not require the extraction of a statistical sample, later the data were systematized and verified through the Student's t-test with 95% significance level, 5% error margin and one degree of freedom, yielded a calculation of 8, which was higher than the theoretical value required (6.3137) in the table of Distribution of Student's t-Method.

This leads to the conclusion that the organizational climate affects the performance of workers, because the unsatisfactory environment presented by the organization affects the behavior of each worker, through their individual perceptions, conditioning the levels of motivation and work performance, which limit the effectiveness and success of the company.

**Keywords:** Organizational climate, structure, responsibility, reward, risk, support, warmth, standards, conflict, identity, job performance.

## **INTRODUCCIÓN**

El Clima Organizacional es un tema de evidente interés desde los años 80 hasta nuestros días, ha dejado de ser un elemento trivial en las organizaciones para convertirse en un componente de gran importancia estratégica, un claro ejemplo es Google Inc. una empresa multinacional estadounidense especializada en productos y servicios relacionados con Internet, ya que ha fusionado de forma inusual y divertida los espacios de trabajo, permitiendo que sus trabajadores desarrollen proyectos personales en horario laboral, al motivarlos de esta manera han logrado alcanzar un alto desempeño laboral, convirtiéndola así en una de las empresas más exitosas del siglo. (Revista Gestión.Org, 2013)

Esta temática ha sido analizada en diversos ámbitos académicos y científicos destacando los siguientes artículos: “Medición del Clima Laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de Gestión de Calidad” Enríquez, Maldonado, & Vega, (2012); “El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral” Patlán, Martínez, & Hernández (2012); “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización” Segredo, Alina (2013); “Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado” Arias & Arias (2014); “La Cultura Organizacional como Herramienta para un Clima Laboral” Montoya, Rafael (2014).

En base a las investigaciones previamente descritas sobre el Clima Organizacional resaltan que es una herramienta administrativa importante para los directivos, ya que permite incrementar la productividad, genera cambios necesarios, brinda retroalimentación, mejora el liderazgo, la comunicación como también las relaciones interpersonales, crea estrategias, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas. Por otro lado, logra que sus trabajadores desarrollen interés, motivación y compromiso obteniendo así un mejor rendimiento.

El presente artículo es novedoso ya que se pretende generar en cada uno de los trabajadores un cambio permanente basado en la aplicación de un cuestionario sobre Clima Organizacional, el cual permite modificar las percepciones que tienen cada trabajador en cuanto a diferentes elementos de su trabajo, para que de esta forma se los pueda cambiar para mejorar el ambiente laboral que existe dentro de la organización para así lograr crear un ambiente donde todos se respeten y por ende las metas laborales se cumplan a cabalidad, logrando contribuir al cambio de la empresa.

Según Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional”. Por ende, se define al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros acerca de los procesos organizacionales, tales como: las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Dentro de esto es importante recalcar que la percepción que cada trabajador tiene es distinta y se determina en base a su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional no siempre va a ser el mismo.

Para el presente estudio de Clima Organizacional se tomó en consideración el cuestionario de Litwin y Stringer, (1968) el cual permite identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Cuenta con nueve dimensiones: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”. Lo más relevante de este enfoque es que permite conseguir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En la Empresa M.C. Distribuciones S.A de la ciudad de Riobamba, se observa un ambiente de trabajo poco satisfactorio ya que existen diversos factores que afectan a los trabajadores, como son: el liderazgo autoritario por parte de los administradores, la poca motivación que impide a sus empleados realizar las tareas de forma responsable y comprometida, otro factor muy importante también es el desgano que existe por parte de los mismos, es por esta razón que no llegan al presupuesto de ventas establecido y se conforman con ganar solo el sueldo básico, todo esto perjudica a la empresa y por ende las ventas decaen.

El trabajo investigativo que se efectuó en la empresa estuvo orientado a analizar si el Clima Organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se estructuró en base a un enfoque cuali-cuantitativo; Cualitativo, porque permitió determinar los factores que se encuentran afectando al clima y su incidencia en el desempeño laboral a través del análisis de artículos y argumentos con los que cuenta la empresa; Cuantitativo, ya que permitió desarrollar técnicas de evaluación y valoración, en base a la información recolectada para luego establecer cifras numéricas y comprobaciones estadísticas, para lo cual, se aplicó la técnica de encuesta (cuestionario) obteniendo así la información necesaria.

En el nivel descriptivo se procedió a identificar las causas y efectos del problema, identificándose que principalmente el clima organizacional está siendo limitado debido al tratamiento autoritario que tiene el jefe con los colaboradores y la falta de compromiso que estos tienen hacia las metas organizacionales, lo que genera insatisfacción laboral como también el decrecimiento de la empresa.

Una vez comprendido el problema e identificadas las variables de estudio se procedió a la investigación bibliográfica de las mismas con el fin de tener un conocimiento integral del pronunciamiento de los autores destacados sobre esta

temática, en este sentido se destacan los pronunciamientos de Chiavenato, Litwin y Stringer, Likert, Robbins, McClelland, Deming, Alles, Dessler entre otros; llegándose a cubrir un total de 30 libros, 5 revistas, 10 artículos académicos y varios documentos digitales.

Con los aportes de la investigación bibliográfica se realizó una matriz de operacionalización de variables en donde los conceptos de Méndez Álvarez y Robbins S., fueron analizados desde las siguientes categorías; para la variable dependiente: ambiente físico, ambiente social, comunicación, liderazgo, proceder y para la variable independiente: objetivos, competencias, comportamiento. Dentro de las categorías de la variable dependiente se identificaron los indicadores: área de trabajo, relaciones interpersonales, eficiente, participativo, conducta y en la variable independiente los siguientes indicadores: Organizacionales (% de metas alcanzadas en ventas), Personales (% de objetivos planteados), conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidad, compromiso.

En total se estructuró un cuestionario de 11 preguntas de carácter cerrado para su estructuración se basó en el cuestionario de Litwin y Stringer, (1968), para la tabulación de los datos obtenidos, se realizó tablas de porcentajes y pasteles que fueron correlacionados mediante el método t de Student.

El universo de la investigación estuvo comprendido por el total de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. que ascienden a 10 personas, debido a su reducción de número no se requirió la extracción de una muestra. Para aplicación del método estadístico se utilizó un 95% de significancia y un 5% de margen de error que según el número de preguntas utilizadas para la comprobación estadística (pregunta 6 y pregunta 11) un total de 2 preguntas con cuatro opciones de respuesta (Siempre, a veces, rara vez y nunca), agrupándose en dos grupos a aquellos que se consideraron dentro de los factores positivos de SÍ y NO, identificándose 1 grado de libertad que dieron como resultado una distribución teórica que debe ser superior a 6.3137 para desechar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aprobar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).



Para la ejecución del método se tomaron en cuenta la pregunta 6 de la variable dependiente (clima organizacional): ¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar las metas de su puesto de trabajo?; y la pregunta 11 de la variable independiente (desempeño laboral): ¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?

El resultado de la aplicación del método de distribución t de Student se adquirió de la siguiente manera: se calculó el punto muestral ( $X$ ) valor que se consigue restando entre si los valores de las opciones de las dos preguntas escogidas (SÍ y NO), de los que se obtuvo la sumatoria total de 16; valor que se reemplazó en la fórmula de la media aritmética ( $\bar{X}$ ), dando como resultando 8; se procedió a ubicar los valores en una matriz de la resta de ( $\bar{X}$ ), respecto a ( $X$ ) y al elevarse al cuadrado se obtuvo un total de 8; dando un total de 1.414235 de desviación estándar, obteniendo como resultado un valor de t de Student de 8.

Una vez realizado el método estadístico se identificó un valor de 8 que por ser superior al valor teórico solicitado en la tabla de distribución permitió aceptar la hipótesis alternativa ( $H1$ ), es decir, comprobar que el clima organizacional SÍ incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Como se indicó en la parte introductoria del trabajo, el Clima Organizacional según Litwin & Stringer, (1968) es "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento". Por ende, el clima reside en el comportamiento del trabajador, dependiendo de las percepciones que este tenga acerca de los factores organizacionales existentes.

Estos autores desarrollaron un cuestionario que contienen nueve categorías, las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, identidad.

El presente artículo académico discute los resultados de la investigación, en función de las categorías propuestas por Litwin & Stringer, (1968) para el análisis de Clima Organizacional.

En la categoría estructura, el 50% de los trabajadores manifiestan que no poseen las competencias que el puesto requiere, lo que dificulta el poder realizar de forma correcta sus actividades laborales dentro de la organización; por otro lado, existe la percepción tienen los miembros de la organización en función de su trabajo, la que se denota como mala, ya que las reglas, normas y procedimientos no se los está llevando a cabo con normalidad ya que existen deficiencias por parte de los directivos que impiden el cumplimiento de las mismas, lo que se ve influenciado en la motivación y en la forma de trabajar de cada empleado, afectando así el desarrollo de la empresa. Es por ello que los directivos deberían establecer normas y procedimientos que vayan acorde a las necesidades de cada trabajador, las cuales se deberían cumplir a cabalidad y sin restricciones de cualquier tipo, ya que de esta manera la percepción de cada trabajador va a ser otra en relación a su trabajo como también en lo que corresponde a sus derechos y obligaciones, conllevando así a un bienestar laboral tanto para los directivos como para sus empleados.

Respecto a la categoría responsabilidad, el 70% de los colaboradores consideran que no siempre son responsables y comprometidos con su trabajo, ya que en ellos no existe aún el sentimiento de autonomía, es decir, el querer "ser su propio jefe" y valerse por sí mismo; infieren que los colaboradores actualmente piensan que las funciones deben ser estrictamente delegadas por un supervisor, además de que, ellos no cuentan con el suficiente respaldo como ser autónomos en sus decisiones ni tampoco han recibido esa delegación por parte del gerente. Para ello las autoridades deberían considerar que para elevar el rendimiento de los

trabajadores es pertinente que se le delegue mayor responsabilidad siempre y cuando esto conlleve el incremento de recursos y recompensas de esta forma generamos en ellos confianza y autosuficiencia.

En relación a la categoría recompensa, el 50% de los empleados determinaron que sí se estaría cumpliendo con el porcentaje de ventas establecido por su jefe, más no se lo sobrepasa, esto es provocado a causa del inadecuado ambiente de trabajo como también de la percepción que cada colaborador tienen en relación a los procesos organizacionales. Aquí el sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho no existe y la recompensa que comúnmente reciben por parte de sus supervisores es negativa, siendo esta un sueldo básico que limita su calidad de vida. Para evitar el incumplimiento de los objetivos, los directivos no deben disminuirles su sueldo como castigo, al contrario se los debería motivar e incentivar a que sobrepasen el nivel de ventas con estrategias propuestas por ellos mismo, de esta forma obtendrán más beneficios; y por ende, su retribución aumentará.

En la categoría riesgo, el 60% de los encuestados consideran que su Jefe nunca pide su opinión al momento de tomar alguna decisión, aquí claramente se observa que el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización no existe, ya que los supervisores no ven a sus empleados como personas capaces, que puedan aportar con sus ideas de manera significativa a la empresa. A futuro esto repercute en el aislamiento del trabajador, creando en él, gran desinterés con respecto a las actividades o decisiones a tomar. Es por esta razón que los directivos de la empresa deberían prestar más interés hacia los trabajadores y promoviendo en ellos la aceptación de sus desafíos, para así lograr los objetivos propuestos.

En la categoría calidez, el 40% de los colaboradores determinan que no existe un ambiente de confianza entre compañeros, ya que la percepción que tienen en relación a la ayuda mutua para enfrentar los problemas no predomina tanto entre directivos como empleados de la organización, dificultándose las relaciones

interpersonales, creando disputas o conflictos laborales e impidiendo así obtener un ambiente confortable en donde poder desempeñarse de mejor manera. Para ello los directivos deberían buscar estrategias de cambio, para de esta forma crear un ambiente grato y de buenas relaciones sociales para que la percepción que tiene cada colaborador sea diferente y se sientan a gusto en su trabajo, lo que influenciará posteriormente en su desempeño laboral.

En relación a la categoría apoyo, el 40% de los evaluados aseveran que la comunicación Jefe – Empleado es el principal punto de conflicto, ya que los directivos no prestan atención a las opiniones o sugerencias que tiene cada uno de los trabajadores para tratar los problemas de forma abierta, aunque alguna de estas sean divergentes de su punto de vista; debido a este gran inconveniente se ocasionan malos entendidos, que se ven reflejados en el clima de la organización; y por ende, en el deterioro de las relaciones interpersonales existentes. Los supervisores deberían hacerse presentes, respaldando sus esfuerzos como también defendiendo sus opiniones, demostrando un sentimiento de cooperación y ayuda mutua, para buscar soluciones impidiendo así la pérdida de tiempo y de rendimiento en el trabajo.

En cuanto a la categoría normas, el 50% de los empleados afirman que no siempre cuentan con el equipo necesario para poder trabajar y desenvolverse eficazmente, lo que dificulta el poder realizar las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, debido a que no existe la percepción adecuada por parte de los administrativos acerca de la importancia de las normas y exigencias en el trabajo, impidiendo el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por esta razón los directivos deberían acatar a cabalidad los estándares de desarrollo, suministrando todos implementos necesarios para que los empleados puedan perfeccionar su trabajo y así incrementar el nivel de ventas señalado.

Concerniente a la categoría conflicto, el 50% de los trabajadores manifiestan que a veces existen conflictos entre compañeros, aquí la percepción de una buena confraternidad, la amistad y los grupos sociales informales no prevalecen, ya que

repercuten en el trabajo en equipo y por ende, en la deficiencia de los procesos de ventas; impidiendo cubrir con todas las rutas establecidas. Para cambiar esta percepción, los directivos no deben dudar, al enfrentar y buscar soluciones a los problemas tan pronto estos surjan, ya que si se los soluciona a tiempo esto obstaculizará el desgaste de los equipos de trabajo.

Por último, en la categoría identidad, el 50% de los encuestados aseguran, que el actual trabajo que tienen no les permite compartir los objetivos personales con los de la organización, ya que ni ellos pueden conseguir los suyos, como lo es su autorrealización laboral, debido a que su trabajo no les brinda la estabilidad necesaria y la oportunidad de desarrollo que se merecen; por ende, no puede transferir su crecimiento personal hacia la empresa. Es por ello que los directivos como los supervisores deben infundir en los trabajadores el sentimiento de pertenencia el cual los haga sentirse valiosos y comprometidos a la organización, ya que de ellos depende el incremento y desarrollo empresarial.

En relación a la variable independiente sobre el clima organizacional, con un 70 %, se determinó que dentro de la Empresa MC. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba, los trabajadores consideran que cuando se sienten bien consigo mismo y cumple con todas las metas propuesta, el ambiente de trabajo cambia volviéndose más estable y dinámico; por ende, sus administradores los tratan de mejor manera, motivándolos ya que ven en ellos mejoras e interés hacia su trabajo.

Por otra parte en lo que se refiere al Desempeño Laboral para Chiavenato I., (2002), señala que el desempeño es la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Siendo la manera como los trabajadores de una empresa laboran eficientemente, cumpliendo las normas y reglas de la organización, el desempeño laboral, es lo que en verdad realizan los colaboradores en su puesto de trabajo, por

ello se considera como un aspecto importante que permite cumplir con las metas y propósitos organizacionales.

Respecto a la variable dependiente sobre el desempeño laboral, con un 50%, se halló como novedad, que los trabajadores si dependen de las relaciones interpersonales que existe entre compañeros, ya que si no existen conflictos, ellos pueden trabajar de mejor manera y en equipo, generando así efectividad y éxito para la empresa.

También manifiestan que si la empresa contara con un gerente y administrativos que los motiven e integren en los planes organizacionales, la proyección de su desempeño aumentará, conllevando así a una serie de reacciones positivas, mejorando las relaciones laborales, creando mayor eficacia y eficiencia en cada actividad que se realice, esto se verá reflejado en el cumplimiento de las metas en un menor tiempo.

Después de la discusión de resultados se puede inferir que la categoría que más atención requiere es la responsabilidad, esto afecta a la empresa ya que si sus empleados no son responsables y comprometidos hacia su trabajo y no rinden como deberían, estarían provocando a la empresa un descenso tanto en las ventas como en las ganancias.

Las categorías que presentan un índice menor de satisfacción son apoyo y conflicto, debido a que las relaciones interpersonales entre compañeros no son tan buenas dentro de la empresa se crean conflictos o malos entendidos; y por otro lado, se encuentra las opiniones divergentes referente a los directivos con sus colaboradores. Estas categorías sobresalientes forman parte de las debilidades de la empresa que se deben corregir a tiempo antes que desencadenen graves inconvenientes a futuro.

El clima laboral incide en el desempeño por cuanto, si las personas no desempeñan sus funciones dentro de un entorno en el cual se gestionen las relaciones interpersonales, la comunicación sea fluida y el liderazgo sea democrático y participativo entonces las personas se sienten desmotivadas y por

ende decaen sus índices de efectividad, además actualmente en la empresa aspectos como la estabilidad laboral, las retribuciones y la gestión de la comunicación y de la toma de decisiones no es óptima siendo inferida por algunos males por ejemplo, el hecho de que los índices de rotación son altos dado que a los trabajadores no se les asegura ni se les da contrato indefinido, además que existe una constante filosofía de castigo a través de descuentos en el salario lo que a la larga genera un malestar interno que se extrapola a la forma en que se gestiona la comunicación y el trabajo en equipo afectando por ende todo la sinergia organizacional.

## **CONCLUSIONES**

- El clima organizacional presente en la Empresa M.C. Distribuciones S.A., no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; es por ello, que se debe proporcionar una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores, como en la estructura organizacional.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autoritario, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario, siendo esta la razón principal de que exista gran desmotivación entre los empleados afectando de esta manera a su rendimiento satisfactorio en sus actividades laborales.
- Se evidencia un problema de parte de los directivos, en relación a los cargos, ya que no han identificado las competencias genéricas que debe tener un trabajador para poder vincularse a la organización, lo cual provoca inconsistencia de los valores personales y los valores organizacionales; por ende, sería necesario que el proceso de

reclutamiento se enfoque en un análisis por competencias de tal manera que las personas que ingresen a la organización tengan los comportamientos que la empresa busca para el logro de los objetivos globales.

- Se determinó que existen reclamos debido a que los trabajadores no tienen estabilidad laboral y no gozan de los beneficios de ley, lo que repercute en una inconformidad lo cual disminuye su desempeño. Es por ello, que los directivos deberían cumplir con todas las normativas establecidas, para así evitar problemas legales que afecten a la imagen empresarial, considerando sobre todo que los derechos del trabajador son irrenunciables.
- Se estableció que un ambiente inadecuado, sí provoca insatisfacción laboral, para lo cual es necesario reforzar el compromiso de los trabajadores, a través de un mejoramiento de clima, incluyendo en él, una revisión de las recompensas que se les brinda, especialmente en cuanto a seguridad y estabilidad en el trabajo así como también en la revisión de su salario y en las posibilidades de desempeño.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Administración Moderna. (2012). Calidad Total. *Administración Moderna*.
- Aldás F, D. (2014). América Latina y la globalización. *Revista de Relaciones Internacionales*.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias.El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina.: Granica .
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arana, W. (2003). *El Contrato Psicológico*.
- Arias., W., & Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*.
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guárico: Apunes.
- Berbel, G., & Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. . México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. (Quinta Edición ed.). México: Ed. McGraw Hil.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (3era. ed. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava edición. ed.). México.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Código de Trabajo*. (2008). Quito.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Quito.

- Cruz, J., & Gómez, V. (2007). Factores de bienestar subjetivo en una muestra Colombiana. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. . Bogotá: Ecoe.
- Dávila, C. L. (2004). Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. *Administración Básica*.
- De la Para Paz, E. (2006). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. (Segunda Edición ed.). México: Editorial Limusa.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (6ta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Dubrin, A. (2004). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (2a Edición. ed.). México: Thomson Editores. S.A.
- Enríquez, V., Maldonado, S., & Vega, J. (2012). 3.Medición del Clima Laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de Gestión de Calidad. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Fernández, H. D. (2006). *Plan Estratégico de Comunicación para la Industria Minera Argentina*. Argentina: González.
- Figuroa. (2012). *Clima Organizacional*. Argentina.
- Gámez Gastélum, R. (2007). *Hacia una definición de cultura*. En *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. Edición electrónica gratuita.
- Gan , F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Goldhaber, G. (1986). *Comunicación Organizacional*.
- Hernández, J., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2013). Clima laboral: La influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Global de Negocios*.
- Kotter, J. P. (1988). *El Factor Liderazgo*.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard.

- Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. New York: Narsea S. A. Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colombia.: Editorial Limusa.
- Méndez, C. (2016). *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colombia.
- Montoya , R. (2014). La Cultura Organizacional como Herramienta para un Clima Laboral. *Alta Gerencia*.
- Paspuel, L. (2014). *El desempeño laboral*. México: Pearson.
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Pineda, H., & Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Décima Edición. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comprtamiento Organizacional*. México: Pearson Edication.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. (Décima Edición ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Octava Edición ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (6ta Edición ed.). Buenos Aires: Alfaomega.
- Rodríguez, J. (2001). *Administración moderna de personal*. (7ma Edición ed.). México: Editorial: Paraninfo.
- Romero, M., & Pérez, M. (2009). Cómo motivar a aprender en la Universidad. *Iberoamerica de Educación*.

- Sales, M. (2010). *El desempeño laboral*. México.: Pearson.
- Sandoval Caraveo, M. D. (2004). Concepto y Dimensiones deL Clima Organizacional. *Administración*.
- Schein, E. (1992). *Psicología de la Organización*. México.: Prentice-Hall. .
- Schein, E. H. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Plaza y Janes Editores S.A.
- Schermerhorn, J. (2001). *Administración*. (1ª Edición. ed.). México: Editorial Limusa.
- Segredo , A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Soto, B. (2013). Cómo Goolge motiva a sus empleados. *Revista Gestión.Org*.
- Vera, M., & Cuello, C. (2012). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana*. República Dominicana: Intec.
- Vielmetter, G. (2011). El estilo de vida mediterráneo no se refleja en el clima laboral. *Hay Group, empresa internacional de consultoría*.

# ANEXOS

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Encuesta.

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MC. DISTRIBUCIONES S.A.

**ÁMBITO DE ESTUDIO:** El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa MC. Distribuciones S.A.

**OBJETIVO:** Conocer el grado de incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la empresa MC. Distribuciones S.A.

#### INDICACIÓN:

- Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.
- Requerimos de su total honestidad al momento de responder.

#### INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente las preguntas.
- Marque con un X en la respuesta que usted considere correcta.

**1. ¿Considera usted que cuenta con el equipo necesario para poder trabajar?**

Siempre  A veces  Rara vez  Nunca

**2. ¿Cree usted que existe un ambiente de confianza entre compañeros?**

Siempre  A veces  Rara vez  Nunca

**3. ¿Considera usted que la comunicación, Jefe – Empleado es buena?**

Siempre  A veces  Rara vez  Nunca

**4. ¿Considera usted que su Jefe le pide su opinión al momento de tomar alguna decisión?**

Siempre  A veces  Rara vez  Nunca

5. **¿Considera usted que existen conflictos entre compañeros?**  
Siempre  A veces  Rara vez  Nunca
6. **¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar las metas de su puesto de trabajo?**  
Siempre  A veces  Rara vez  Nunca
7. **¿Cumple con el porcentaje de ventas establecido?**  
Siempre  A veces  Rara vez  Nunca
8. **¿Cree usted que su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales?**  
Siempre  A veces  Rara vez  Nunca
9. **¿Los trabajadores de las diferentes áreas tienen las competencias que el puesto las requiere?**  
Siempre  A veces  Rara vez  Nunca
10. **¿Usted es responsable y comprometido a la hora de realizar su trabajo?**  
Siempre  A veces  Rara vez  Nunca
11. **¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?**  
Siempre  A veces  Rara vez  Nunca

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

**Anexo N° 2: Cuestionario de Clima Organizacional. Litwin y Stringer, (1968).**

ARTICULOS 33

**ANEXO**

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**  
(Autores: Litwin y Stringer)

**INSTRUCCIONES:**

A continuación ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguiente: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa -no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				



	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta empresa los errores son sancionados.				
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fué necesario.				
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				



	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.						
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.						
34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.						
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.						
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.						
37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.						
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.						
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.						
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.						
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.						
42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.						
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.						

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

**Anexo N° 3: Fotografías.**

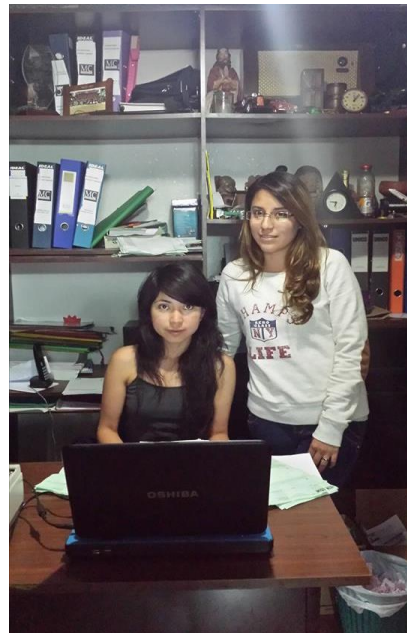
Empresa M.C. Distribuciones S.A.  
Riobamba - Ecuador



Ing. Marcelo Campaña.  
Gerente Propietario



Lic. Verónica Arcos.  
Administradora



Ing. Fanny Chamorro  
Contadora





Bodega



Bodeguero



Percha de Productos



Despachadores

