



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

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

**TEMA:**

---

“LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES DE SERVIENTREGA AMBATO S.A.”

---

**Autor:** Dolores Andrea Rodríguez Garzón

**Tutor:** Lic. Ximena Cumandá Miranda López, Mg.

**Ambato – Ecuador**

**2017**

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

CERTIFICA:

Yo, Lic. Ximena Cumandá Miranda López, Mg. con c.c. 180228890-0 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “Las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.” desarrollado por la señorita: Rodríguez Garzón Dolores Andrea, egresada 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.

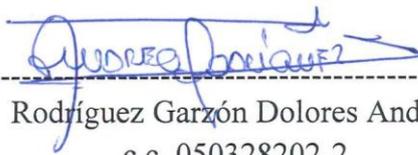


---

Lic. Ximena Cumandá Miranda López, Mg.  
c.c. 180228890-0  
**TUTOR DE TESIS**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE TESIS

Yo, Rodríguez Garzón Dolores Andrea con c.c. 050328202-2, indico que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: “Las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.”, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y artículo académico (paper), son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

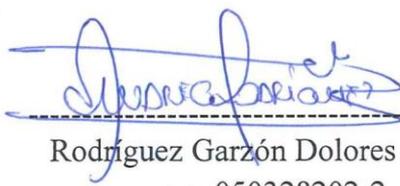


Rodriguez Garzón Dolores Andrea  
c.c. 050328202-2

**AUTORA**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Rodríguez Garzón Dolores Andrea portadora de la c.c. 050328202-2, cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “Las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.”, autorizo su reproducción total o parte de ella, 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.



Rodríguez Garzón Dolores Andrea  
c.c. 050328202-2

**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: “Las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.”, presentado por la señorita Rodríguez Garzón Dolores Andrea, egresada de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Marzo 2012 – Agosto 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

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



-----  
Ing. Mg. Paúl Fiallos Bucaram  
180327319-0  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



-----  
Ing. Mg. Luis Hernán Inga Loja  
180242551-0  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo investigativo va dedicado a mi madre, a la mujer que me dio la vida y supo llevarme por caminos correctos, a aquella mujer que gracias a su esfuerzo diario me ha permitido cumplir con mis metas.

A mi familia, por llenarme de consejos y palabras de aliento en cada obstáculo encontrado en mi vida universitaria, gracias a todos ellos una parte de mi vida se ha completado.

**Rodríguez Garzón Dolores Andrea**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Lic. Rolando Chávez, gerente de Servientrega Ambato S.A., por permitirme el acceso a las instalaciones de la empresa para el desarrollo de la tesis (Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional)

A los docentes de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación que me han brindado todos sus conocimientos para forjar mi vida profesional; especialmente a mi tutora, quien me ha compartido parte de su tiempo para el desarrollo correcto de la tesis.

Gracias Dios, por todas tus bendiciones.

**Rodríguez Garzón Dolores Andrea**

## *Índice*

Aprobación del Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación.....	ii
Autoría del Trabajo de Tesis .....	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
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Abstract .....	xv
Introducción .....	1
<b><i>CAPÍTULO I</i></b> .....	3
<b>EL PROBLEMA</b> .....	3
1.1. Tema de Investigación .....	3
1.2. Planteamiento del Problema .....	3
1.2.1. Contextualización .....	3
1.2.3. Análisis Crítico .....	6
1.2.4. Prognosis .....	7
1.2.5. Formulación del problema.....	7
1.2.6. Interrogantes.....	7
1.2.7. Delimitación del Problema .....	8
1.3. Justificación.....	8

1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General .....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9
<b><i>CAPÍTULO II</i></b> .....	10
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1. Antecedentes Investigativos .....	10
2.2. Fundamentación Filosófica.....	13
2.3. Fundamentación Legal .....	14
2.4. Categorías Fundamentales .....	16
2.5. Hipótesis .....	49
2.6. Señalamiento de Variables.....	49
2.6.1. Variable Independiente .....	49
2.6.2. Variable Dependiente.....	49
<b><i>CAPÍTULO III</i></b> .....	50
<b>METODOLOGÍA</b> .....	50
3.1. Enfoque de la Investigación.....	50
3.2. Modalidades de la Investigación.....	50
3.2.1. Modalidad de Campo .....	50
3.2.2. Modalidad Bibliográfica .....	50
3.3. Nivel o Tipo de Investigación .....	51
3.3.1. Nivel Explorativo .....	51
3.3.2. Nivel Descriptivo .....	51
3.3.3. Nivel Correlacional .....	51

3.4. Población y Muestra .....	51
3.4.1. Población.....	51
3.4.2. Muestra.....	51
3.5. Operacionalización de Variables.....	52
3.5.1. Variable Independiente: Relaciones Interpersonales .....	52
3.5.2. Variable Dependiente: Comportamiento Organizacional .....	53
3.6. Recolección de Información .....	54
3.7. Procesamiento y Análisis .....	54
<b><i>CAPÍTULO IV</i></b> .....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	55
<b><i>CAPÍTULO V</i></b> .....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	77
ARTÍCULO ACADÉMICO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Índice de Gráficos

GRÁFICO 1.1: Árbol de problemas.....	5
GRÁFICO 2.1: Categorías Fundamentales.....	16
GRÁFICO 2.2: Constelación Variable Independiente.....	17
GRÁFICO 2.3: Constelación Variable Dependiente.....	18
GRÁFICO 4.1: Comunicación Asertiva.....	55
GRÁFICO 4.2: Agresión Verbal o Psicológica.....	56
GRÁFICO 4.3: Expresión de Ideas.....	57
GRÁFICO 4.4: Trabajo en Equipo.....	58
GRÁFICO 4.5: Relaciones entre Compañeros.....	59
GRÁFICO 4.6: Conducta.....	60
GRÁFICO 4.7: Conflictos Internos.....	61
GRÁFICO 4.8: Motivación.....	62
GRÁFICO 4.9: Logro de Metas y Objetivos.....	63
GRÁFICO 4.10: Normativas Disciplinarias.....	64
GRÁFICO 4.11: Campana de Gauss de la T de Student.....	70

## Índice de Cuadros

CUADRO 2.1: Componentes de la Inteligencia Emocional.....	22
CUADRO 2.2: Evolución de la Función del Personal.....	32
CUADRO 2.3: Pasos del Desarrollo Organizacional.....	37
CUADRO 2.4: Modelo de Litwin y Stinger.....	41
CUADRO 2.5: Modelo de Likert.....	42
CUADRO 3.1: Operacionalización Relaciones Interpersonales.....	52
CUADRO 3.2: Operacionalización Comportamiento Organizacional.....	53
CUADRO 3.3: Recolección de Información.....	54

## Índice de Tablas

TABLA 3.1: Población.....	51
TABLA 4.1: Comunicación Asertiva.....	55
TABLA 4.2: Agresión Verbal o Psicológica.....	56
TABLA 4.3: Expresión de Ideas.....	57
TABLA 4.4: Trabajo en Equipo.....	58
TABLA 4.5: Relaciones entre Compañeros.....	59
TABLA 4.6: Conducta.....	60
TABLA 4.7: Conflictos Internos.....	61
TABLA 4.8: Motivación.....	62
TABLA 4.9: Logro de Metas y Objetivos.....	63
TABLA 4.10: Normativas Disciplinarias.....	64
TABLA 4.11: Distribución de la T de Student.....	67
TABLA 4.12: Valores del Punto Muestral.....	68
TABLA 4.13: Reemplazo de Valores.....	69

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

**TEMA:** “Las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.”

**AUTOR:** Dolores Andrea Rodríguez Garzón

**TUTOR:** Lic. Ximena Cumandá Miranda López, Mg.

**Resumen Ejecutivo**

El siguiente trabajo investigativo fue realizado para determinar la incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A., a su vez, explicar cómo éste factor psicosocial (relaciones interpersonales) tiende a desequilibrar el estado emocional de los trabajadores, generando comportamientos inadecuados que perjudican el ambiente de trabajo, por ende las metas y objetivos no eran alcanzados. Con el aporte de 35 libros y más de 7 artículos científicos relacionados a las variables, se logró elaborar un cuestionario de diez preguntas con tres opciones de respuesta, que posterior a su aplicación fueron tabuladas, analizadas e interpretadas, verificándose mediante el método t de Student la hipótesis planteada; y obteniéndose como conclusión que la presencia de conflictos interpersonales afecta directamente la comunicación entre los trabajadores limitando los lazos amistad y generando actitudes inaceptables que afectan el ambiente de trabajo.

**Palabras Claves:** Relaciones Interpersonales, Comportamiento Organizacional, Comunicación, Ambiente Laboral, Factor Psicosocial, Metas y Objetivos, Estado Emocional, Actitudes.

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

**TEMA:** “Las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.”

**AUTHOR:** Dolores Andrea Rodríguez Garzón

**TUTOR:** Lic. Ximena Cumandá Miranda López, Mg.

**Abstract**

The following investigative work was done to determine the impact of Interpersonal Relationships on the Organizational Behavior of Servientrega Ambato SA workers, in turn, explain how this psychosocial factor (interpersonal relations) tends to unbalance the emotional state of the workers, generating Inappropriate behaviors that harm the work environment, therefore the goals and objectives were not reached. With the contribution of 35 books and more than 7 scientific articles related to the variables, a questionnaire of ten questions with three options of answer, that after its application were tabulated, analyzed and interpreted, was verified, being verified by means of the method t of Student The hypothesis raised; And concluding that the presence of interpersonal conflicts directly affects communication between workers limiting friendship ties and generating unacceptable attitudes that affect the working environment.

**Keywords:** Organizational Behavior, Interpersonal Relationships, Communication, Work Environment, Psychosocial Factor, Goals and Objectives, Emotional State, Attitudes.

## INTRODUCCIÓN

La presencia de conflictos y problemas, son realidades que deben afrontar las organizaciones ahora en día, gracias a un estudio investigativo se puede plantear estrategias de solución que permitan el mejoramiento de ciertos factores; éste trabajo analiza “Las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.”; tomando en cuenta que la comunicación juega un papel importante dentro de las organizaciones, generando relaciones estables que le permitan al trabajador desarrollar sus competencias con mayor confiabilidad, creando un ambiente de trabajo adecuado para el cumplimiento de metas y objetivos.

La presente investigación consta de cinco capítulos, detallados a continuación:

**CAPÍTULO I:** Está formado por el tema de la investigación, planteando por un problema investigativo, estructurado con una variable independiente (Relaciones Interpersonales) y una variable dependiente (Comportamiento Organizacional), mediante una contextualización macro, meso y micro, nos ayuda a desarrollar la investigación de forma eficaz. Posteriormente, se redacta el análisis crítico basándonos en el árbol de problemas, que está compuesto de cuatro causas y cuatro efectos. Luego, se desarrolla 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, redactando un objetivo general y tres específicos en base a las interrogantes anteriormente planteadas.

**CAPÍTULO II:** Abarca los antecedentes investigativos, es decir, investigaciones anteriormente realizadas en base a nuestras variables, fundamentadas filosófica, epistemológica, psicológica y legal, procediendo a categorizar las variables que nos permitan desarrollar el marco teórico de cada una de ellas, estableciendo una hipótesis final.

**CAPÍTULO III:** Metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad: campo, bibliográfica; y niveles de la investigación: explorativo, descriptivo y correlacional, además se define el tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas. Posteriormente, se desarrolla la operacionalización de variables, definiendo las preguntas de la encuesta y la técnica e instrumento que serán utilizados, finalmente se elabora una tabla de plan de recolección y se detalla el procesamiento y análisis.

**CAPÍTULO IV:** Contiene análisis e interpretaciones de resultados, donde se encuentran incluidas 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:** Se determina las conclusiones y recomendaciones en base a la investigación.

**ARTÍCULO ACADÉMICO:** Se desarrolla un Artículo Académico, enfatizándose en un objetivo general, metodología, resultados, discusión y conclusiones; que permita la resolución del problema.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Tema de Investigación

“Las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.”

#### 1.2. Planteamiento del Problema

##### 1.2.1. Contextualización

Para (Velasquez, 2010) “Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad”. En ocasiones el ambiente de trabajo tiende a ser inestable, pero con el pasar del tiempo se crean lazos de amistad que va más allá de cualquier barrera laboral.

En **Chile**, se realizó un estudio a 321 trabajadores de 7 centros de salud, sobre las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral “Los resultados reflejan claramente la relevancia de la satisfacción con las relaciones interpersonales con las jefaturas: si existe una alta satisfacción con jefes y baja con pares, se presenta un 42% de probabilidad de que los trabajadores manifiesten adecuadas Relaciones Interpersonales y Satisfacción Laboral; en la situación inversa, alta satisfacción con pares y baja con jefaturas, entonces se presenta una baja probabilidad de manifestar Relaciones Interpersonales y Satisfacción Laboral a un 17%” (Yáñez, Arenas, & Ripoll, 2010)

Con la investigación realizada, se llegó a la conclusión que dentro de las organizaciones el rol más importante es la relación líder - miembros, debido a que genera confianza y estabilidad emocional por parte de los trabajadores en su área de trabajo, facilitando el logro de metas y objetivos organizacionales.

En **Ecuador** “Varias compañías fueron premiadas por ser las mejores empresas para trabajar, en la categoría de hasta 500 colaboradores, fueron nombrados: Ace Seguro, McDonald’s, Kimberly-Clark” (Ekos, 2012). Dichas empresas demostraron que un gran lugar para trabajar es aquel que brinda buenas relaciones interpersonales entre jefe - colaborador, debido a que genera estabilidad emocional y confianza para trabajar; otra de las causas es que cada miembro de la organización se sienta orgulloso por lo que hace y por lo que brinda a diario para bienestar mutuo; y finalmente aportan más porque se sienten a gusto con las personas que trabajan, formando equipos o grupos que buscan un bien común.

En **Servientrega Ambato S.A** se pudo evidenciar que el liderazgo autocrático, preferencias hacia algunos de los trabajadores e insuficiente interacción por parte del gerente, perjudica las relaciones interpersonales entre las áreas de trabajo, bloqueando la comunicación y situando a los trabajadores en escasos momentos de intercambio de ideas y sentimientos, lo que genera frustración y comportamientos que alteran los procesos organizacionales; retrasando el cumplimiento de los objetivos y generando pérdidas económicas que perjudican el crecimiento personal y organizacional.

### 1.2.2. Árbol de Problemas



Gráfico 1.1: Árbol de problemas

Fuente: Servientrega Ambato S.A.

Elaborado por: Andrea Rodríguez Garzón

### **1.2.3. Análisis Crítico**

Las Relaciones Interpersonales, suman un papel de gran importancia en el ámbito laboral, debido a que los trabajadores se mantienen en constante interacción y comunicación para la realización de actividades. Al no existir una interacción que favorezca sus relaciones, su desmotivación será constante y su trabajo ira disminuyendo, creándose comportamientos inaceptables por parte de sus superiores, debido a que ocasionan grandes daños en la organización como: pérdida de clientela, baja elaboración de productos e ingresos económicos mínimos.

El liderazgo autocrático por parte del gerente de la organización genera desmotivación laboral, debido a que los trabajadores se encuentran obligados a aceptar las decisiones tomadas por su superior, creando frustraciones que limitan su desempeño y desarrollo personal.

Tomando en cuenta que la comunicación es escasa en las áreas: operativa y administrativa, se evidencia que la información proporcionada no es la adecuada para la realización correcta de las actividades, creando atrasos e incumplimiento de las tareas diarias de los trabajadores.

Además, se toma en cuenta que la organización mantiene personal muy joven en el área operativa, esto genera actitudes inmaduras por parte de los trabajadores siendo manifestados en la informalidad que mantienen en el trabajo, provocando conflictos laborales y creando un ambiente de trabajo inestable.

Finalmente, las insuficientes actividades de integración entre pares, genera dificultad para establecer vínculos de amistad y compañerismo, manifestándolo en actos de individualismo y egoísmo; tornando al clima laboral, inadecuado e inestable.

#### **1.2.4. Prognosis**

Cultivar apropiadas relaciones interpersonales no es una tarea fácil, al no ponerle atención a este aspecto, generaría comportamientos inadecuados en los trabajadores de Servientrega Ambato S.A., incrementando actos negativos, que le ocasione grandes pérdidas a la organización.

Los trabajadores al no sentirse motivados, efectuarían su trabajo de manera incorrecta, provocando malestar a los clientes, extraviando documentos o paquetes, creando un clima de trabajo no apropiado; lo que generaría la pérdida de prestigio de la organización y gastos extras para cubrir los errores realizados por su personal de trabajo, provocando que a largo plazo la organización no cumpla con sus metas y los ingresos económicos sean escasos, tomando la decisión de despedir personal o el cierre de la misma.

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

¿De qué manera inciden las relaciones interpersonales en el comportamiento organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.?

#### **1.2.6. Interrogantes**

¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.?

¿Cuál es el comportamiento organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.?

¿Existe un documento técnico – científico que permita sustentar las relaciones interpersonales en el comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.?

### 1.2.7. Delimitación del Problema

#### ➤ Del Contenido

- **Campo:** Psicología
- **Área:** Industrial
- **Aspecto:** Relaciones Interpersonales – Comportamiento Organizacional

#### ➤ Delimitación Espacial

La presente investigación se llevara a cabo en la Empresa Servientrega S.A., provincia de Tungurahua.

#### ➤ Delimitación Temporal

La investigación se realizará en los meses comprendidos entre Octubre 2016 - Marzo 2017

### 1.3. Justificación

La investigación es de **interés**, porque permite el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, mejorando el comportamiento y desempeño laboral, favoreciendo el cumplimiento de funciones, y reduciendo los conflictos o malos entendidos organizacionales.

Es de **importancia** porque nos permite determinar factores que afectan las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional; facilitando el trabajo de generar estrategias de solución que posibilite el buen funcionamiento de la empresa.

La investigación es de **utilidad**, al contribuir en el comportamiento organizacional adecuado donde el cliente y colaborador puede sentir seguridad y confianza al realizar sus actividades a cabalidad, empleando estrategias que mejoren las relaciones interpersonales entre directivos y colaboradores.

El trabajo investigativo es de **factibilidad**, gracias al acceso brindado por parte del gerente de la empresa, por la amabilidad de cada uno de los colaboradores y porque existen los recursos económicos para realizarlo.

Es de **impacto social**, porque brinda solución a la problemática planteada, generando comportamientos adecuados en los colaboradores, lo que permitirá ser reflejado en la atención brindada a los clientes y la satisfacción del mismo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Investigar la incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el tipo de Relaciones Interpersonales entre los trabajadores de Servientrega Ambato S.A
- Analizar las causas que afectan el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A
- Determinar la existencia de un documento técnico – científico que permita sustentar las relaciones interpersonales en el comportamiento organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Una vez revisados los repositorios, no existen temas de investigación similares, sin embargo se tomará en cuenta ciertas investigaciones que servirán de base para el desarrollo de la misma, detallados a continuación:

**TEMA:** “Las relaciones interpersonales y el clima organizacional en La Compañía de Transportes Pesados TRANSCAMOVICH Cía. Ltda. de la Ciudad de Latacunga.”

**Autor:** (Recalde A. , 2016)

**Resumen Ejecutivo:** El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de conocer la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Compañía de Transporte Pesado TRANSCAMOVICH Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga. Obteniéndose como conclusión que la presencia de conflictos interpersonales no solo afecta al rendimiento laboral sino también a la efectividad organizacional; por tal motivo se deben crear estrategias en función del modelo de Johari que ayuda a mejorar la comunicación en las relaciones interpersonales.

#### **Conclusiones:**

- Las relaciones interpersonales adecuadas permiten que el clima organizacional vaya mejorando, aquellos socios que incluyen la empatía, la auto-apertura y el rapport en sus interacciones cotidianas tienden a crear conexiones positivas.
- Se encontró que el incremento de incumplimientos y mora en el pago son algunas de las crisis que impiden que la organización sea competitiva, esto afecta a la organización y a los socios (p.78)

**Comentario Personal:** Se espera que el artículo académico sea de gran apoyo para la Compañía de Transporte Pesado TRANSCAMOVICH Cía. Ltda., permitiéndole mejoras en beneficio de cada uno de los integrantes de la misma y aportando con información adecuada que les ayude a mantener relaciones interpersonales estables e inmediatamente mejorando el clima organizacional.

**TEMA:** “Factores Psicosociales que influyen en el Comportamiento Laboral de acuerdo con los procesos de Gestión Administrativa y del Talento Humano que presentan los empleados de la empresa Distraves S.A. de Cúcuta”

**Autor:** (Jaimes, Marquéz, & Pernía , 2015)

**Resumen Ejecutivo:** El objetivo de esta investigación fue analizar los factores psicosociales a nivel organizacional que determinan el comportamiento laboral en los empleados de la empresa Distraves S.A Cúcuta (Colombia). Los principales hallazgos de este trabajo sugieren que las empresas deben gestionar y planificar a los empleados el mejoramiento de desarrollo de sus capacidades y habilidades, teniendo en cuenta la motivación ya que es el aspecto más importantes para ellos a través de la construcción de acciones para la generación de satisfacción en cada uno de ellos con el fin de generar un verdadero valor agregado a su empresa y permitir que la empresa sea exitosa frente a su competencia.

#### **Conclusiones:**

- Una vez desarrollada la investigación es importante resaltar que los factores psicosociales les compete a las empresas y más su área del talento humano gestionarla ya que los empleados son sus clientes internos importantes para que se lleve a cabo el funcionamiento de la empresa, en donde deben promover estímulos para que se sientan motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo reconociéndoles sus capacidades y habilidades.
- Se analizó que el comportamiento de los empleados es una dimensión psicológica, social y cultural, es decir, que la empresas deben gestionar y planificar a los empleados el mejoramiento de desarrollo de sus capacidades y habilidades, teniendo en cuenta la motivación ya que es el aspecto más importantes para ellos a través de la construcción de acciones para la generación de satisfacción en

cada uno de ellos con el fin de generar un verdadero valor agregado a su empresa y permitir que la empresa sea exitosa frente a su competencia. (p. 26)

**Comentario Personal:** las organizaciones requieren conservar capital humano eficiente, por ende es trabajo de los líderes mantener a cada uno de ellos motivados y satisfechos en su área de trabajo, para que su comportamiento sea positivas y se torne un ambiente laboral adecuado, logrando el cumplimiento de metas y objetivos de la misma.

**TEMA:** “El Comportamiento Organizacional que presentan las Mipymes durante el Desarrollo de la Gestión del conocimiento en el proceso de Producción”

**Autor:** (Sánchez & Juárez, 2016)

**Resumen Ejecutivo:** El presente artículo tiene como finalidad exponer la importancia del desarrollo de la gestión del conocimiento dentro del proceso de producción de las Mipymes así como algunas características que pueden impactar negativamente en caso de no desarrollarse. En su desarrollo cotidiano, las Mipymes no valoran la gestión del conocimiento; el que existe se concentra únicamente en unos cuantos integrantes que son vistos como piezas clave del proceso de producción.

**Conclusiones:**

- El Comportamiento Organizacional que se presente en las organizaciones por falta de gestión del conocimiento, no provocara nada más que desigualdad entre los individuos que en ella laboran. Se producirán conflictos entre estos individuos tales como la lucha de poder, celo laboral en donde se juega el ego profesional, entre otros. Cada individuo o grupo está enfocado en realizar sus objetivos en beneficio propio antes que por el beneficio de organización. Sin embargo, el beneficio a la organización en esta lucha no siempre es indicado.
- El nivel estratégico debe implementar mecanismos para que el conocimiento de sus individuos no se estanquen en luchas absurdas de poder, sino en aportaciones para el beneficio de la organización. Si la organización crece y se mantiene, entonces los individuos que en el que laboran podrán mantener sus fuentes laborales.

**Comentario Personal:** la ambición y el poder dentro del área de trabajo, es uno de los factores que perjudican el comportamiento del personal de una organización, debido a que genera conflictos entre compañeros, perjudicando las relaciones entre ellos, y tornando un ambiente negativo para realizar las actividades.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La presente investigación se desarrolla en base a un paradigma Crítico-Propositivo; Crítico debido a que se llega a analizar las causas y consecuencias que efectúa las inadecuadas Relaciones Interpersonales y; Propositivo porque nos permitirá establecer posibles estrategias que mejoren el Comportamiento Organizacional permitiendo una propuesta de solución.

### **➤ Fundamentación Axiológica**

Se ampliará el conocimiento mediante la interacción directa que se establecerá en la organización, proyectando la investigación en el comportamiento humano dentro del área de trabajo y empleando estrategias que permitan la mejora de las relaciones interpersonales; como la implementación de programas recreacionales o programas de mediación, que faciliten la comunicación entre los empleados mejorando su ambiente de trabajo.

### **➤ Fundamentación Psicológica**

La Psicología está inmersa en el estudio de la conducta humana, el entender las variaciones que surge en un individuo en los distintos campos, sea en un campo familiar, social o laboral, determinando su importancia en la investigación, debido a que la psicología aparte de describir, explicar y predecir estas conductas, también intenta resolver problemas concretos como: comportamientos organizacionales inadecuados, inestables relaciones interpersonales, desequilibrados ambientes de trabajo, entre otros.

Lo que busca la psicología, es el mejoramiento del ambiente de trabajo, mediante la colaboración de los trabajadores de la organización; al emplearse un clima agotador, la producción baja y las ganancias disminuyen, perjudicando a la misma.

### **2.3. Fundamentación Legal**

La investigación se fundamentará en:

La Sección Octava de la Constitución del Ecuador (2013) sobre trabajo y seguridad social decreta:

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Asamblea Nacional Constituyente, 2013, pág. 29)

Dentro del (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017), se destaca el **Art. 280.-** en el que se garantiza el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas:

La nueva Constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral, a fin de lograr la modificación de las asimetrías referentes a la situación y condición de los y las trabajadoras en todo el país. El reconocimiento integral del trabajo como un derecho y su realización en condiciones justas y dignas, es una aspiración de larga data, cuya cabal aplicación exige la superación de condiciones estructurales que han marcado históricamente una realidad de explotación, discriminación y desigualdad que persiste y se recrea. (p. 65)

Dentro del (Código de trabajo , 2005-2017), se destaca el capítulo IV

**Art. 42.-** De las obligaciones del empleador y del trabajador.

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

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.

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;

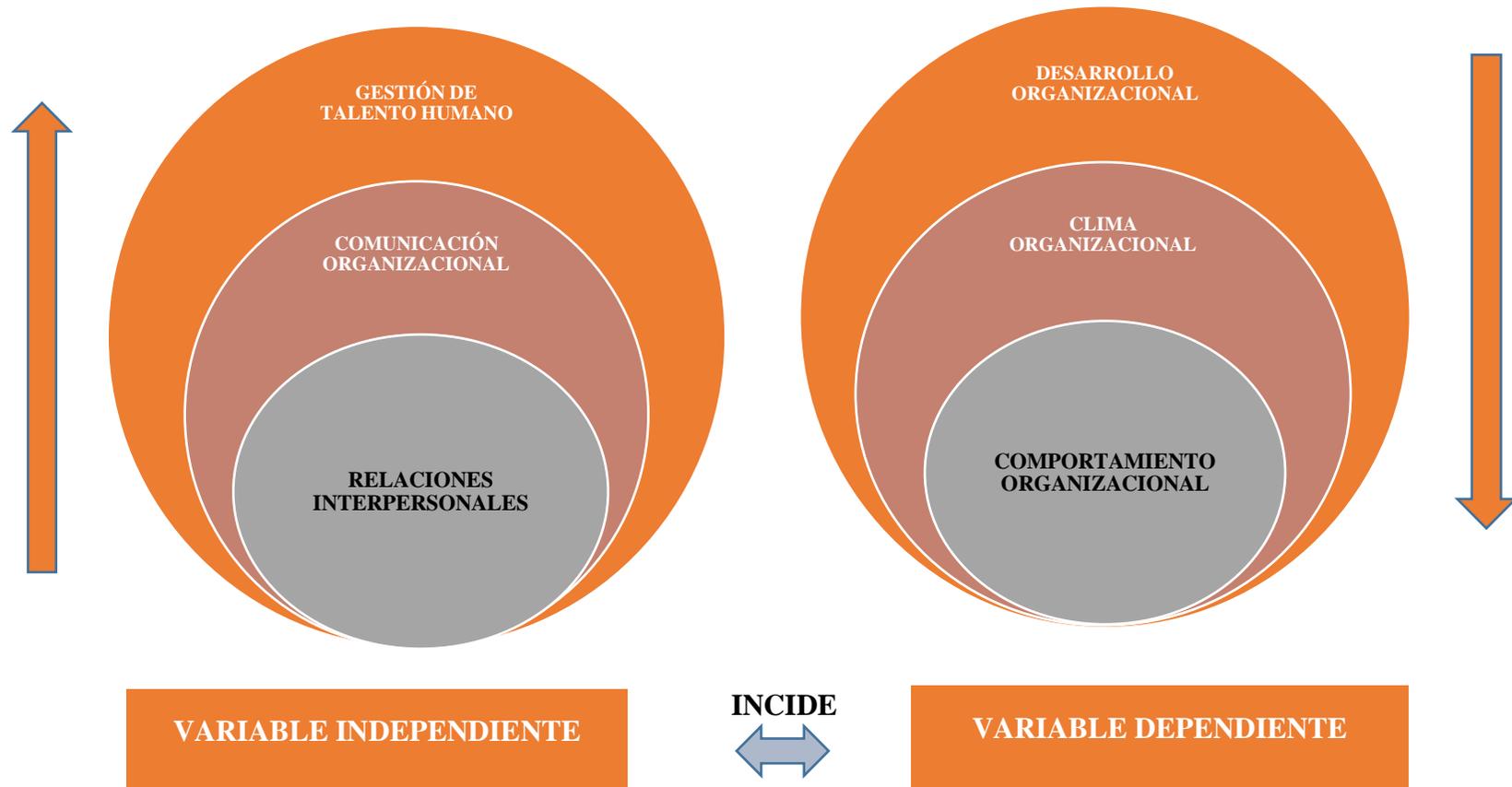
e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

**Art. 46.-** Prohibiciones al trabajador.

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

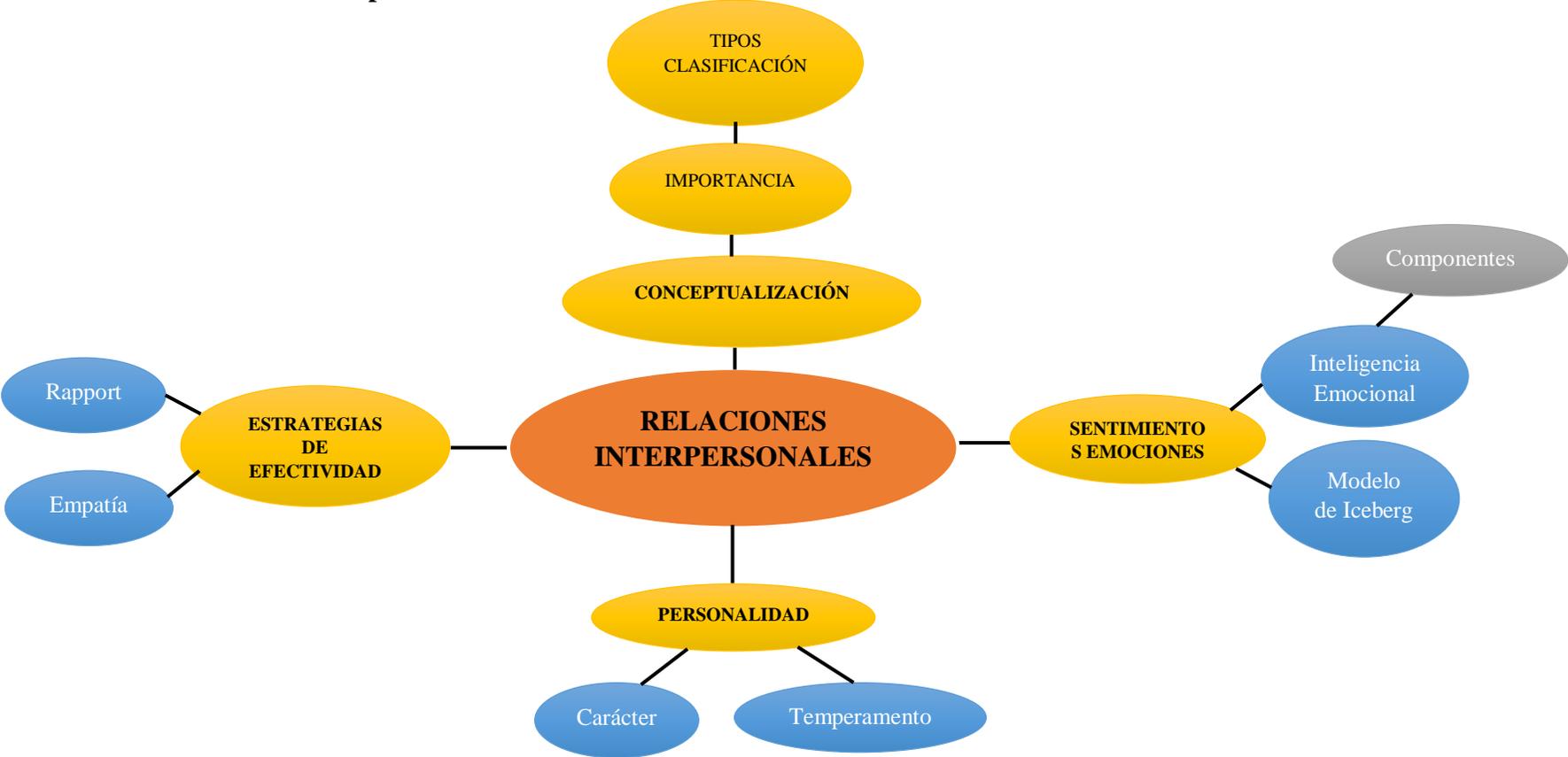
La investigación se fundamenta en postulados legales situados anteriormente, por consiguiente el tema las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional se basa en la Constitución, el Plan del Buen Vivir y Código de Trabajo; estableciendo valores como el respeto hacia los trabajadores de la organización con la intención de mantener un ambiente de trabajo saludable, comunicación asertiva y estabilidad laboral, leyes que deben ser cumplidas y respetadas

## 2.4. Categorías Fundamentales



**Gráfico 2.1:** Categorías Fundamentales  
**Fuente:** Bibliográfica  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

**Constelación de la Variable Independiente**



**Gráfico 2.2:** Constelación Variable Independiente  
**Fuente:** Bibliográfica  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

**Constelación de la Variable Dependiente**



**Gráfico 2.3:** Constelación Variable Dependiente  
**Fuente:** Bibliográfica  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

## **2.4.1. Variable Independiente**

### **2.4.1.1. RELACIONES INTERPERSONALES**

#### **➤ Definición**

Según (Maxwell, 2010), “Las relaciones son el epicentro de todas las experiencias positivas en los seres humanos, una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más persona, en este sentido nuestras habilidades de interacción determinarán nuestro posible éxito” (p.75). Por razones así, se considera que es sano establecer adecuadas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, favoreciendo el trabajo en equipo y facilitando el logro de los objetivos organizacionales.

Para (Encina, 2010), “Las relaciones interpersonales es un mecanismo complejo de comunicación, presente en la interacción con otras personas. Existen factores como la opinión previa que influye en la calidad del trabajo en equipo y el desempeño”. Desde que nacemos, los humanos interactuamos con dos o más personas, compartiendo ideas, sentimientos y emociones a través de la comunicación, creando lazos de amistad en la vida social y laboral.

Para (Wiemann, 2011), el concepto de relaciones interpersonales “es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás” (p.10). Las relaciones interpersonales forman parte de la sociedad, y de esta forma la creación de valores y principios, siendo indispensables para poder convivir en armonía en grupos sociales, es decir, para mantener relaciones estables es indispensable mantener respeto a los demás.

### ➤ **Importancia**

La importancia de mantener relaciones interpersonales adecuadas, parte de la necesidad de comunicarnos diariamente, desde que nacemos hasta el final de nuestros días. Por lo tanto, (Hunsaker & Alessandra, 2010) “las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas”. El hombre necesita de compañía para poder vivir, para sentirse valorado y apreciado por la sociedad

Ahora, la adaptabilidad en el área de trabajo depende de la calidad de la relación entre compañeros de área. Los gerentes ahora intentan mantener relaciones estables en las empresas, para evitar comportamientos inadecuados que generen grandes pérdidas en la organización.

### ➤ **Tipos / Clasificación**

- **Relaciones Íntimas / Superficiales:** Surge en base a la necesidad de satisfacer un sentimiento de afectividad mediante un vínculo hacia otra persona. Por ejemplo, una relación que surge de psicólogo a paciente, el paciente puede generar una relación íntima al compartirle sus problemas, mientras que el psicólogo solo lo hará en base a su profesión.
- **Relaciones Personales / Sociales:** la identidad personal pierde peso ante la sociedad, el ser humano necesita pertenecer a un grupo social para compartir sus emociones, ideas y sentimientos.
- **Relaciones Amorosas:** los componentes como la intimidad, pasión y compromiso se agrupan para formar relaciones formales, amistosas o sentimentales.

## **SENTIMIENTOS / EMOCIONES**

Los sentimientos son estados de ánimo de larga duración, se presenta como resultado de las emociones; “las emociones son sentimientos que afectan el pensamiento, la voluntad y el estado psicofisiológico de las personas” (Rodríguez D. , 2013, pág. 69)

Los seres humanos suelen experimentar variedad de sentimientos, cada uno de ellos surgen en diferentes situaciones, por lo general cada una de las personas tienden a demostrarlos de forma distinta. Por lo tanto “son seis las emociones consideradas puras y universales que nos hacen vibrar: ira, enojo, miedo, sorpresa y tristeza” (Rodríguez D. , 2013)

Por razones como éstas es recomendable aprender a controlar las emociones, evitar situaciones que perjudiquen o alteren nuestros sentimientos y ocasionen comportamientos inaceptables en la sociedad, en la familia o en el trabajo.

### **➤ Inteligencia Emocional**

Para (Rodríguez D. , 2013), “la inteligencia emocional es la capacidad o habilidad para controlar los impulsos emotivos, la cual nos ayuda a resolver los problemas de manera pacífica y nos proporciona bienestar”. Si aprendemos a controlar dichas emociones, lograremos tener relaciones humanas estables que se basen en la armonía entre dos o más personas, buscando la satisfacción personal.

Si consideramos, que “el equilibrio emocional aporta calidad de vida y mucho bienestar en rutina diaria” (Reeve, 2010). Se puede considerar que las personas que tienen la habilidad de controlar sus emociones, son personas con más posibilidades de éxito profesional y en el ámbito social tienden a relacionarse con más estabilidad y mantener un equilibrio emocional.

Existen 4 componentes de la Inteligencia Emocional, según (Goleman, 2013), las distingue en dos áreas claramente diferenciadas. En el cuadro 2.1 se distinguen las áreas básicas y sus componentes correspondientes.

- **Componentes de la Inteligencia Emocional**

<b>Inteligencia Intrapersonal</b>	<b>Inteligencia Interpersonal</b>
Habilidades vinculadas con la relación con uno mismo	Habilidades vinculadas a la comunicación y la capacidad de relacionarnos.
<b>a. La autoconciencia</b> o capacidad de saber que está pasando en nuestro interior y que estamos sintiendo.	<b>c. La empatía</b> o conciencia de las necesidades, sentimientos y preocupaciones ajenas.
<b>b. La autogestión</b> o la capacidad de canalizar los impulsos emocionales, este componente resulta de la automotivación y la autoconciencia; por lo que, una persona es capaz de buscar retos sin miedo al cambio y mantener la satisfacción por un trabajo bien hecho.	<b>d. Gestión de las relaciones</b> , son las habilidades sociales o capacidad para conseguir colaboración a través de la empatía, persuasión, el liderazgo, la capacidad de negociación y la resolución de conflictos, así como el trabajo en equipo.

**Cuadro 2.1:** Componentes de la Inteligencia emocional

**Fuente:** (Goleman, Liderazgo, el poder de la Inteligencia Emocional)

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

➤ **El modelo del Iceberg**

Si se hace una relación de las emociones y pensamientos con el modelo de Freud; podemos concluir que muchas de las emociones, sentimientos y pensamientos obtenidos del exterior son almacenados en el inconsciente, y que con el pasar del tiempo éstas pueden manifestarse de forma voluntaria o involuntaria, transformándose en un comportamiento inesperado, resultando negativo para las personas que le rodean.

Si deseamos comprender la relación que mantiene las emociones y las relaciones interpersonales se realiza un estudio del modelo del iceberg de la conducta, la emoción y el pensamiento.

De acuerdo con (Dalton, Hoyle , & Watts, 2009), “las emociones interactúan con el pensamiento y con la conducta. La conducta es la parte visible, pero existe una gran parte oculta en este entramado, a modo de iceberg”.

Al existir un control de las emociones y pensamientos se pueden evitar actos que perjudiquen la relación con las personas que nos rodean. Es recomendable pensar antes de actuar, de esta manera se logra mantener la calidad de las relaciones interpersonales y lograr que la comunicación sea más eficaz evitando malos entendidos que perjudique o altere la estabilidad emocional de las personas.

## **PERSONALIDAD**

Cada ser humano tiene una personalidad diferente, que está compuesta por pensamientos, sentimientos y emociones que no pueden ser predecibles y dependen del ambiente, situación anímica o emociones que la rodeen.

Según (Garriz, 2013), “la personalidad es una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al ambiente”. Por lo tanto es una expresión individual que nos distingue uno de otros y que nos permite relacionarnos con el resto de personas creando vínculos sociales.

Los rasgos de personalidad de cada individuo favorecen su relación interpersonal en el ambiente que se encuentre, si es una persona amigable, alegre, extrovertida, tiende a conseguir amistades con facilidad, su comunicación e interacción con las personas surgen de manera espontánea.

Identificamos dos aspectos importantes dentro de la personalidad; el primero se refiere a la percepción que esperamos de uno mismo, como deseamos que nuestros amigos o compañeros nos perciban; y el segundo, es como en realidad nos perciben, parte de la personalidad es lo que cada uno de nosotros queremos percibir y demostrar al mundo.

Si revisamos el modelo del iceberg, consideramos que los aspectos de la personalidad se encuentran en lo más profundo, en lo menos observable y que no se desarrolla, es por eso que las personas nos perciben de forma diferente.

Es por eso que se habla de los rasgos de personalidad que según (Garriz, 2013), “Son agrupaciones de conductas específicas que se presentan habitualmente”; es decir, son actos que dependiendo del ambiente y la situación surgen de manera inesperada e inconsciente, de ahí depende la percepción captada por el grupo de individuos que este cerca de nosotros.

### ➤ **Carácter**

(Garriz, 2013), “se trata del llamado comportamiento conativo de la persona, es decir, su voluntad: aquellas conductas realizadas con absoluto consentimiento o plena consciencia”; por lo tanto, el carácter es el actuar voluntario de las personas evaluado bajo el punto de vista ético de la sociedad.

Otra de las cosas importantes del carácter, es que puede ser modificable, lo que permitirá controlar manifestaciones externas que perjudique las relaciones interpersonales en el hogar o en el trabajo.

### ➤ **Temperamento**

El temperamento es una combinación de actos introvertidos y extrovertidos que surgen en los individuos de manera única y forma parte de su personalidad. Es adquirido genéticamente y por cierta razón está relacionada con las sensaciones, emociones y los sentimientos.

Se refiere a los aspectos de la personalidad que tienen las siguientes características:

- Están ligados a sistemas neurobiológicos definidos, heredables moderadamente de forma independiente.
- Se manifiestan precozmente en la vida, pudiéndose observar ya en la infancia temprana, encontrándose incluso en los más pequeños (de 0 a 3 años)

## **ESTRATEGIAS DE EFECTIVIDAD EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

El mantener relaciones interpersonales adecuadas depende del establecimiento de empatía y rapport, porque ayuda a establecer confianza entre las personas para hablar y actuar, estas son conocidas como estrategias de efectividad.

### **➤ Rapport**

Rapport (Dalton, Hoyle , & Watts, 2009), “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, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas”; por lo tanto hay que tomar cuenta todos los factores influyentes para mantener una relación interpersonal estable, como la escucha activa, la empatía y el rapport en el momento que se establece comunicación.

Según (Golemán, 2009), existen factores que intervienen en el vínculo de las relaciones interpersonales, “son tres, la atención, sensación de bienestar mutua y la coordinación no verbal que, cuando se hallan simultáneamente presentes, favorecen la emergencia del rapport”; refiriéndose a la empatía mutua, es decir existe una conexión emocional por parte de las dos personas; mientras tanto, encuentra bienestar y confianza al compartir su información, y “el tercer ingrediente es la sincronía, que habitualmente discurre a través de canales no verbales tan sutiles como los movimientos corporales, el ritmo y la sincronía de la conversación” (Golemán, 2009)

### **➤ Empatía**

Es necesario entender que la empatía va de la mano con la escucha activa, sin escuchar es imposible obtener información sobre sus deseos, sentimientos e ideas; cuando la persona se siente escuchada, siente confianza y brinda respeto hacia las opiniones de la otra persona.

Por esta razón la empatía se encuentra vinculada con el respeto y la tolerancia hacia lo demás. Empatizar es tratar de desprendernos de juicios morales, sesgos o prejuicios de todo tipo; es tratar de comprender a los demás distanciándose de ti mismo y acercándote al máximo a ellos, adoptando su perspectiva. Pero, al mismo tiempo manteniendo una cierta distancia que le permita juzgar con imparcialidad. (Casado, 2009, pág. 47)

Aunque mostremos interés y respeto hacia la conversación planteada con la otra persona, no significa que estamos de acuerdo con todo, es necesario mostrar nuestros puntos de vista también para que la persona analice la situación desde la perspectiva de nosotros.

En el área de trabajo, la persona que logre empatizar con compañeros, clientes y proveedores, mantendrá relaciones interpersonales adecuadas, una comunicación emocional más fluida y será valorada y respetada por los integrantes de la organización. Por lo contrario, al carecer de esta competencia, su ambiente de trabajo se presentará incómodo debido a que no podrá captar los deseos, necesidades y sentimientos de los demás, lo que se verá excluido de las actividades sociales con sus compañeros.

Por lo tanto (Casado, 2009), “la empatía es un componente fundamental de los líderes eficaces”; es decir, un líder que sea empático logrará que su equipo de trabajo funcione de manera eficaz, permitiendo que su área de trabajo sea adecuado y de la misma forma logrando que se cumpla los objetivos de la organización.

## 2.4.1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### ➤ Definición de Comunicación

Las personas no pueden vivir aisladas, se mantienen en constante contacto y relación con otros, mediante lo que llamamos comunicación, según (Chiavenato, 2011), “la comunicación es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra; asimismo es la manera de relacionarse a través de ideas, hecho y valores”.

La comunicación facilita la relación interpersonal en cualquier ámbito, sea educativo, laboral o social, diariamente nos encontramos con situaciones o circunstancias que nos lleva a una comunicación compleja, debido al intercambio de emociones y sentimientos, es por esta razón que la empatía, el rapport y la inteligencia emocional son factores internos que nos ayuda o nos facilita mantener relaciones estables.

La comunicación no se puede ejecutar sola, por lo menos existe la presencia de dos o más personas, el emisor que es la persona que transmite la información y el receptor es el que recibe y capta dicha información. Por lo tanto para (Chiavenato, 2011), “las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; esta es la red que coordina e integra todas sus partes” (p.50)

### ➤ Funciones de la Comunicación

La comunicación cumple un papel importante dentro de las organizaciones, es vital para el comportamiento de los trabajadores. Las cuatro funciones básicas son:

- **Control:** surge al cumplir con las normas o procedimientos de la organización o al comunicar problemas laborales al jefe superior para que asuma el control de las mismas.

- **Motivación:** la comunicación genera motivación al momento de evaluar el desempeño de los empleados, al felicitar el logro de los objetivos planteados.
- **Expresión de emociones:** al expresar sentimientos de satisfacción o insatisfacción surge la comunicación, sea verbal o no verbal, a través de gestos emitidos por el trabajador.
- **Información:** la comunicación facilita la toma de decisiones grupales o individuales.

#### ➤ **Proceso de la Comunicación**

Según (Chiavenato, 2011), “la comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos: emisor o fuente, transmisor o codificador, canal, receptor o decodificador y destino”

- **Emisor o fuente:** persona que emite la información o mensaje.
- **Transmisor o codificador:** equipo que une la fuente al canal, codifica el mensaje transmitido por el emisor.
- **Canal:** se encarga de enlazar la fuente con el destino.
- **Receptor o decodificador:** equipo situado entre canal y destino, encargado de decodificar la información.
- **Destino:** persona o cosa que recibe la información, destinatario de la comunicación.

#### ➤ **Estilos de la Comunicación**

Cada persona tiene un estilo diferente para comunicarse o expresarse, todo depende de factores como el ambiente, la estructura y la persona con la que interactúe.

Todos tenemos un estilo de comunicación que marca en general nuestra manera de relacionarnos con los demás, lo que no se supone que nos tengamos que ajustar exactamente a las características que definen los distintos estilos, pero si lo hacemos de una forma predominante. (Hofstadt, 2005, pág. 42)

Es por eso que existen tres estilos de comunicación, pasivo, agresivo e inhibido.

- **Estilo de Comunicación Inhibido:** las personas con este estilo de comunicación, se caracterizan porque se preocupa mucho más por las demás personas y se olvida de sí mismo; son incapaces de decir no a situaciones que van en contra de sus propios intereses, consideran que los sentimientos u opiniones de los demás son aún más importantes que las de él, intentan justificarse en que respetan la opinión de los demás y son prudentes. Según (Hofstadt, 2005), “mantener este estilo de comunicación genera sentimientos de desamparo, depresión y tensión a la hora de mantener relaciones interpersonales y sociales”.
- **Estilo de Comunicación Agresiva:** todo lo adverso al estilo de comunicación inhibido, debido a que las personas con el estilo agresivo, tienden a defender sus ideas a cualquier precio, sin tomar en cuenta la falta de respeto hacia los demás. Se considera importante en la organización, menosprecia las opiniones de los demás y piensa tener siempre la razón. Por lo tanto, con el pasar del tiempo generan cambios en sí, “se aíslan y se refugian en la soledad, prefiriendo ésta a las relaciones sociales, pues habitualmente les genera enfado” (Hofstadt, 2005)
- **Estilo de Comunicación Asertiva:** es considerado uno de los estilos de comunicación aceptables y valorados por los demás, las personas con estilo asertivo tienden a utilizar los medios de comunicación de manera correcta, su habla es fluida, su tono de voz es el adecuado captando la atención de los que le rodean y emplea gestos que generan confianza al receptor.

#### ➤ **Definición de Comunicación Organizacional**

Dentro de las organizaciones, los funcionarios, jefes, clientes y proveedores se encuentran en constante comunicación, por lo tanto según (Andrade, 2005), “la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano, que estudia

la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio”. Aunque muchos de los funcionarios creen que el tener información les da poder, es un pensar erróneo, porque podría provocar errores pequeños que alteren las actividades dentro de la organización.

Podemos distinguir dos categorías en la comunicación organizacional:

- **Comunicación Interna:** actividades realizadas por la organización para mantener buenas relaciones entre los miembros de la organización, mediante el uso de la comunicación que les mantenga informados, motivados e incentivados para la elaboración de su trabajo, logrando los objetivos establecidos por sus superiores.
- **Comunicación Externa:** mensajes emitidos desde la organización hacia sus clientes, con el objetivo de mantener y mejorar las relaciones, de la misma forma proyectar una imagen favorable de los servicios brindados por la organización.

#### ➤ **Formalidad en la Comunicación Organizacional**

Según (Castro, 2014) “la formalidad de la organización la establece la empresa: es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Está controlada y sujeta a reglas.”. Entre los medios de comunicación formales están considerados los oficios, reuniones con agenda escrita y correos electrónicos entregados a cada uno de los departamentos.

La comunicación formal tiene direccionalidad, lo cual es clasificada de la siguiente forma:

- **Comunicación Descendente:** es la comunicación que se da de gerencia a subordinados, en ocasiones es considerada inadecuada, debido a que los trabajadores se ven obligados a obedecer órdenes, están constituidas por normas, procedimientos y reglamentos.

- **Comunicación Ascendente:** surge de los trabajadores hacia la gerencia de la empresa. Juega un papel importante, debido a que pueden expresar inconformidades o problemas de los diferentes departamentos, permitiendo a los directivos evaluar el clima laboral y buscar alternativas de solución.
- **Comunicación Horizontal:** surge entre compañeros o jerarquías iguales. Este tipo de comunicación es favorable, debido a que permite la interacción e integración por parte de los integrantes de cada departamento, para (Castro, 2014); “la comunicación horizontal se hace absolutamente necesaria para no repetir funciones ni malgastar tiempo y dinero en la repetición de procesos administrativos.”
- **Comunicación Diagonal:** esta comunicación se da entre miembros de los diferentes departamentos, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta.

➤ **Informalidad de la Comunicación Organizacional**

Para (Castro, 2014); “este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía; surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas.” Por lo tanto este estilo de comunicación informal puede actuar de forma positiva, debido a que permite la interacción entre trabajadores de la organización mediante la retroalimentación, de la misma forma puede surgir de manera negativa, debido a que se crean rumores o chimes que pueden perjudicar a los individuos o en si a la empresa.

Los rumores pueden surgir cuando:

- La información se distorsiona.
- Se crean situaciones ambiguas en el trabajo.
- Existencia de estrés y ansiedad.

### 2.4.1.3. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

#### ➤ Definición

La Gestión de Talento Humano es una actividad que no se basa directamente en jerarquías, órdenes y mandatos, señala más importancia hacia los trabajadores de la empresa. El objetivo es mantener una relación adecuada entre directivos y trabajadores para evitar conflictos que perjudiquen la estabilidad de la organización.

Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. (Chiavenato, 2009)

#### ➤ Objetivos

Con el fin de comprender los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones en el nuevo siglo, debemos conocer la evolución de la función del personal. Y según (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007); las describen de la siguiente forma; en el cuadro 1.3. Evolución de la función de personal.

	<b>FUNCIONES</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
<b>Administrativo</b>	Burocrático	Sujeción del trabajador a reglas establecidas
<b>Relaciones Laborales</b>	Socio-Jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo
<b>Recursos Humanos</b>	Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, mejorar la eficacia, crear cultura de empresa, asegurar el compromiso total de los trabajadores, etc.	Integración de las personas

**Cuadro 1.2:** Evolución de la función del personal

**Fuente:** Bibliográfica

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

✓ **Objetivos Explícitos**

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

✓ **Objetivos Implícitos**

- **Productividad:** la gestión de talento humano es la encargada de crear un conjunto de acciones que ayuden a mantener o aumentar la productividad de la organización, es necesario trabajar en el personal, mantenerles motivados y satisfechos por su trabajo realizado.

“La mejora en la productividad no es solo consecuencia de la decisión individual de desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo y, por tanto de instaurar estímulos económicos, sino en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimientos poseídos por la persona” (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

- **Calidad de vida en el trabajo:** se considera que mientras más oportunidades de elegir y decidir se brinde a un empleado, más grande será su satisfacción y labor dentro de la organización.
- **Cumplimiento de la Normativa:** el director de recursos humano, deberá tener conocimiento de las leyes y normas que se acata la organización. o contar con un asesoro; el marco normativo deberá ser respetado y cumplido a cabalidad.

➤ **Funciones y Actividades**

- **Planificación de Recursos Humanos:** se enfoca en determinar las necesidades de la organización y de los empleados, buscando el beneficio mutuo. Según (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007); “la planificación de recursos humanos trata de determinar, por una parte las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene la organización”
- **Análisis de puestos:** mediante un análisis de puesto, se puede determinar las necesidades más importantes que requiere un cargo.
- **Cobertura de las necesidades de los trabajadores:** cubrir los puestos de la organización requiere de un cuidadoso reclutamiento y selección del personal, debido a que se realiza un estudio de las capacidades del candidato y las necesidades que requiere el puesto.
- **Aumento de potencial y desarrollo individual:** las organizaciones hoy en día, optan por capacitar al personal para su continuo desarrollo, la razón es porque se invierte más tiempo y recursos reclutando nuevo personal. Por lo tanto, según (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007); “muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas”
- **Retribución y motivación a los empleados:** las retribuciones de cada trabajador, irán en base a las actividades que requiere su cargo, siendo justas y adecuadas para generar motivación.
- **Evaluación de desempeño:** la organización tiene el derecho de realizar un seguimiento continuo de sus trabajadores, ésta actividad se la ejecuta para tomar decisiones relativas a incentivos, ascensos, traslados o despidos.

## **2.4.2. Variable Dependiente**

### **2.4.2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **➤ Definición**

“El Desarrollo Organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional.” (Guizar, 2013)

Se señala que el Desarrollo Organizacional son cambios que se llevan en una organización y que deben ser planteados de una forma ordenada y sistemática. Además, son procesos que se relacionan con el clima de una organización y su objetivo es mantener a todos estos componentes adecuados para el éxito de la empresa.

#### **➤ Características del Desarrollo Organizacional**

Para (Guízar, 2013), existen seis características esenciales dentro del desarrollo organizacional y son las siguientes:

1. Es una estrategia educativa planteada
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
  - a) Metas
  - b) Crecimiento, identidad, revitalización
  - c) Eficiencia organizacional
3. Se fundamenta en la conducta humana
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa puede ser personal de la organización
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - a) Mejoramiento de la capacidad
  - b) Transferencia de valores humanos
  - c) Comprensión entre grupos
  - d) Administración por equipos
  - e) Mejores métodos para la solución de conflictos (pág. 8)

El Desarrollo Organizacional está orientado a la solución de problemas, con la ayuda de un agente de cambio que trabaja juntamente con la dirección de la empresa, su objetivo es realizar cambios internos que colaboren al cumplimiento de metas en la organización.

Su objetivo principal es crear organizaciones eficientes, para lograrlo, la empresa primero debe aceptar la existencia de problemas, ya sean de índole personal, interpersonales, de grupos, entre otros, que le obligue a buscar ayuda, y se pueda generar una estrategia de desarrollo organizacional, que incluyan actividades estructuradas.

### ➤ **Procesos para el Desarrollo Organizacional**

Según (Pinto, 2012), el Desarrollo Organizacional lleva una serie de procesos entre los cuales están:

- Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución.
- Recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico. “Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son básicamente: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales”.
- Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional.
- Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional.
- Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.
- Seguimiento y reaprovechamiento. (pág. 27-28)

El Desarrollo Organizacional está formado por una serie de procesos sistemáticos, que permite el alcance de metas y objetivos establecidos.

Para el desarrollo correcto de una organización, se toma en cuenta que el personal se encuentre totalmente capacitado y preparado para cambios dentro de su área de trabajo y para implementaciones de nuevo personal, intentando conseguir compromiso por parte de todos y lograr los objetivos de mejora.

➤ **Pasos para el Desarrollo Organizacional**

<b>Paso 1 Entrada</b>	Se identifica un problema o necesidad y la organización, un grupo equipo o individuo comienza buscar a alguien calificado que los ayude con el problema y que facilite el cambio o crecimiento
<b>Paso 2 Inicio</b>	El practicante de Desarrollo Organizacional entra en acción y empieza a trabajar para identificar las cuestiones e intereses del sistema cliente. Una vez que el “marco” inicial del problema se ha clarificado, el practicante se compromete en el esfuerzo del Desarrollo Organizacional.
<b>Paso 3 Retroalimentación</b>	El practicante de Desarrollo Organizacional recopila información y datos acerca del problema y del sistema cliente y estos se presentan ante los tomadores de decisiones y los involucrados relevantes
<b>Paso 4 Planeación de la acción</b>	El practicante de Desarrollo Organizacional, trabajando de manera colaborativa con los tomadores de decisiones y los involucrados relevantes, desarrolla un plan de acción para abordar o corregir los problemas y cuestiones identificados en el Paso 3.
<b>Paso 5 Intervención</b>	Se lleva a efecto el plan desarrollado en el Paso 4. Se implementa la intervención.
<b>Paso 6 Evaluación</b>	El practicante de Desarrollo Organizacional, en conjunción con miembros del sistema cliente, evalúa y valora el impacto que ha tenido la intervención y que progreso se ha alcanzado
<b>Paso 7 Adopción</b>	El practicante de Desarrollo Organizacional trabaja para asegurar que los miembros del sistema cliente asuman la responsabilidad de la iniciativa o cambio y que tomen los pasos apropiados para implementarlo a través del sistema cliente (organización, grupos de equipo, etc)
<b>Paso 8 Separación</b>	El practicante de Desarrollo Organizacional desarrolla un plan para salir del sistema cliente. Se incluye los elementos necesarios para asegurar que la iniciativa o esfuerzo de cambio continuara y que las habilidades y conocimiento necesarios para cumplir lo anterior hayan sido aprendidos y asimilados por los nuevos miembros del sistema cliente.

**Cuadro 2.2:** Pasos del Desarrollo Organizacional

**Fuente:** Bibliográfica (Pariente, Mendoza, Hernández , & Garza, 2012)

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

Los pasos planteados en el cuadro, permitirán que la organización mejore de forma inmediata, siempre y cuando exista un debido cumplimiento y seguimiento de cada uno de ellos, trabajo que será realizado por el agente de cambio y por los miembros de la empresa.

#### 2.4.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

##### ➤ **Definición**

Para (Uribe, 2014) el clima “se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”, cada individuo tiene percepciones diferentes, y éstas percepciones dan lugar al clima organizacional, las personas suelen actuar o reaccionar ante diversas situaciones, como puede ser al tipo de liderazgo, calidad de relaciones interpersonales, en general a los procesos internos de una organización.

Se considera que el clima laboral es fundamental dentro del desarrollo de las organizaciones, debido a que el ambiente físico y humano donde se realiza diariamente las actividades, establece la calidad de gestión del área administrativa. Al no existir un clima laboral adecuado, la satisfacción y la productividad de los trabajadores serán reflejadas en los ingresos económicos de la organización. Es por eso que según (Hall, 2010), “el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.”

##### ➤ **Factores que influyen en el Clima Organizacional**

- **Liderazgo:** este factor puede actuar de forma positiva o negativo, ya depende de la calidad de las relaciones interpersonales existente entre jefes, personal administrativo, gerente, y subordinados, éste determina el clima organizacional y el cumplimiento de metas y objetivos.

Para (Maxwell, 2010), “El liderazgo es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo”, es decir, la persona que actúa como líder dentro de un grupo debe lograr la

interacción de todos para la toma de decisiones en beneficio personal y organizacional.

- **Relaciones:** se refiere a la calidad de relaciones interpersonales dentro de la organización, para (Villamizar, 2009), “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”. Es primordial que el área de trabajo donde se desempeñan e interactúan los trabajadores sean confortables, de esta manera el personal se encuentra motivado a disfrutar de su trabajo y de su aporte a la organización, al sentirse motivados las relaciones interpersonales fueran de forma correcta con su jefe y sus compañeros de trabajo.

Por lo general las personas que tienden a sentirse incomodas en su área de trabajo, generan conflictos dentro de la organización debido a que suelen centrarse en los errores de los demás y no en los propios; por esta razón es importante crear relaciones sanas para mantener un clima organizacional estable.

- **Comunicación:** según (Chiavenato, 2011), "Comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra; por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe". La comunicación es un factor importante dentro del clima organizacional, el intercambio de información, ideas, sentimientos, entre otros, influye en el emisor y en el receptor dependiendo de la percepción del que recibe; por lo tanto, si la interacción es adecuada, el sistema de comunicación será el correcto, siendo comprendido el mensaje y satisfaciendo las necesidades del otro individuo, creando una conexión.
- **Reconocimiento:** factor que trabaja conjuntamente con la Gestión de Talento Humano, los gerentes tienen el trabajo de descubrir talentos y potencial de los trabajadores de su organización y ayudarles a desarrollarlos, así como es esencial que éstos talentos sean recompensados, por medio de incentivos económicos o psicológicos que mantengan motivados al

personal, generando actitudes positivas en su área de trabajo. Es por eso que según (Chiavenato, 2011), define como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

- **Remuneraciones:** muchas de las organizaciones tienden a perder personal eficiente, debido a remuneraciones estáticas y por falta de reconocimiento. Por lo tanto, si las organizaciones mantienen remuneraciones justas, los trabajadores se sentirán a gusto en su trabajo y será representada en su productividad, generando ganancias para la organización; el trabajador percibirá que a mayor esfuerzo mayor será su remuneración, repercutiendo en su estado de ánimo. Según (Silva, Santos, Rodríguez, & Rojo, 2010), “pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más”.

#### ➤ **Modelos del Clima Organizacional**

**Modelo de Litwin y Stinger:** Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre los que destacan:

1. Los de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
2. Los que están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones)
3. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros.)

En el Cuadro 2.4 se comparan modelos de Litwing & Stinger y Likert con referencia a la descripción, dimensiones y conclusiones.

- **Modelo de Litwin y Stinger**

Descripción	Dimensiones	Conclusiones
<p>Stinger: El clima organizacional es como un filtro en donde pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones); de esta manera, el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y además, permite que se establezcan cambios planificados tanto para las actitudes y también para las conductas de los colaboradores, así también en la estructura de uno o varios de los subsistemas que la componen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Estructura:</b> es la percepción que tienen los colaboradores sobre la cantidad de reglas, políticas, procedimientos y trámites que son parte de su trabajo, con esto hacen énfasis en un trabajo formal, estructurado y controlado por mandos altos o en el caso contrario.</li> <li><b>2. Responsabilidad:</b> es el sentimiento de “ser su propio jefe” que los directivos brindan a los colaboradores, denominado también empowerment, pero con la existencia de supervisión.</li> <li><b>3. Recompensa:</b> es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, considerada también como la respuesta al excelente trabajo realizado.</li> <li><b>4. Desafío:</b> hacerle frente a los nuevos cambios y riesgos que el colaborador debe aceptar para alcanzar mejor resultados y lograr los objetivos propuestos o en el caso contrario en un sistema rutinario sin estímulos.</li> <li><b>5. Relaciones:</b> es la percepción por parte de los colaboradores sobre el ambiente laboral óptimo para el desarrollo de las relaciones sociales con todos y cada uno de los miembros de la organización.</li> <li><b>6. Cooperación:</b> es la percepción de que existe un espíritu de ayuda y apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como en inferiores o viceversa la percepción de individualismo.</li> <li><b>7. Estándares:</b> es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que establece la organización sobre las normas.</li> <li><b>8. Conflictos:</b> es el sentimiento que los colaboradores tienen sobre las situaciones y opiniones discrepantes, si aceptan o rechazan; si temen o enfrentan y buscan soluciones a los problemas que surgen en el trabajo.</li> <li><b>9. Identidad:</b> es el sentimiento de pertenencia a la organización, es la sensación de querer compartir los objetivos personales con los de la organización o en el caso contrario de ser ajeno a ellos.</li> </ol>	<p>Este enfoque permite obtener una visión rápida y bastante fiel sobre las percepciones y sentimientos relacionados con la determinación de las estructuras y las condiciones de la organización. Además estos investigadores con la aplicación de este modelo llegaron a concluir que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos.</p>

**Cuadro 2.3:** Modelo de Litwin y Stinger  
**Fuente:** Bibliográfica (Tejada, y otros, 2009)  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

- **Modelo de Likert**

Descripción	Dimensiones	Conclusiones
<p>Considera el análisis para aborda el estudio de la organización mediante un modelo de clima organizacional con un enfoque hacia relaciones humanas. Likert considera a la organización como un conjunto de grupos interrelacionados, cada grupo se solapa con los que tienen sobre él en la jerarquía; por consiguiente, en el proceso de desarrollo organizacional hay que considerar tres variables; las variables causales son controladas por la organización (la estructura, sistema de dirección), las variables intervinientes reflejan las condiciones internas de la organización (motivación, comunicación, actitudes, etc.) y las variables de resultado son la productividad, beneficios, desempeño, etc</p>	<p>Para la evaluación del clima organizacional, Likert diseño un instrumento que permite contrarrestar el clima actual con el clima ideal, el autor considero algunos aspectos para la elaboración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método de mando: forma en la que se dirige para influir en los colaboradores</li> <li>- Características de las fuerzas motivacionales: herramientas que se utilizan para motivar a los colaboradores y satisfacer necesidades.</li> <li>- Características del proceso de comunicación: tipos de comunicación que están vigentes en la organización.</li> <li>- Características del proceso de influencia la importancia de la relación supervisor-subordinado para definir y cumplir objetivos.</li> <li>- Características del proceso de toma de decisiones: fundamentación en la que basas las decisiones y así distribuir responsabilidades.</li> <li>- Características de los procesos de planificación: estrategias para establecer objetivos en la organización.</li> <li>- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.</li> <li>- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación desea.</li> </ul> <p>El instrumento de Likert busca conocer el estilo operacional, para la aplicación desarrollo un triple enfoque.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) El ambiente que existe en cada categoría.</li> <li>b) El que debe prevalecer.</li> <li>c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.</li> </ol>	<p>Likert concluyo que, los climas de orientación más humana, generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el trabajo. El clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional que incluye la filosofía y las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social.</p>

**Cuadro 2.4:** Modelo de Likert

**Fuente:** Bibliográfica (Tejada, y otros, 2009)

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### 2.4.2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

#### ➤ Definición

Según (Robbins & Judge, 2011), “el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio, que investiga la conducta de individuos, grupos y estructuras y su impacto dentro de las organizaciones, con el compromiso de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”; es decir, se encarga del estudio de las actitudes de los trabaja

Para (Chiavenato, 2011), "el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones"; es decir, el comportamiento organizacional se encarga de estudiar las actitudes y la forma de proceder de las personas dentro del ámbito organizacional, dependiendo de aspectos como la colaboración, aptitudes personales, liderazgo, comunicación, entre otros; que tanto superiores como subordinados deben tomar en cuenta, para el incremento de eficiencia y calidad de servicios, logrando beneficios económicos, eje primordial en las organizaciones.

“Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”  
(Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2007, pág. 6)

Es importante que los administradores estén conscientes del papel que juega el comportamiento dentro de la organización, y que debe ser tomada como una herramienta humana, utilizada para el beneficio de los trabajadores, tomando en cuenta que para que cada departamento cumpla con su trabajo, no basta solo de conocimientos y habilidades, el ser humano como ente social siente la necesidad de agruparse y sentirse aceptado.

### ➤ **Objetivos del Comportamiento Organizacional**

- **Describir metódicamente el comportamiento de las personas ante diferentes circunstancias**, los responsables de las organizaciones necesitan lograr una adecuada comunicación con los trabajadores, para mantener comportamientos humanos estables en el área de trabajo.
- **Pronosticar**, adelantarse a los futuros resultados que podría traer comportamientos inadecuados de los trabajadores dentro de la organización. Para (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2007) “Los administradores deben desarrollar la capacidad de predecir que empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se identifican con el ausentismo, incumplimiento, conductas negativas en el entorno laboral, a fin de crear soluciones preventivas.”
- **Controlar las tareas de los individuos**, llevar un adecuado control de las actividades, genera logro en las metas y objetivos establecidos en cada área de trabajo, permitiendo conocer la eficiente labor de cada uno de los trabajadores.

Los trabajadores deben ayudar a las organizaciones a cumplir con estos objetivos, mediante su desenvolvimiento, demostrando sus capacidades, habilidades y competencias que faciliten el éxito de la organización. Un trabajador que se sienta motivado y empoderado, generará actividades eficientes que se verá manifestado en su desempeño diario.

### ➤ **Características del Comportamiento Organizacional**

Según (Chiavenato, 2009), existen 6 características distintivas dentro del Comportamiento Organizacional:

1. **El Comportamiento Organizacional es una disciplina científica aplicada:** el objetivo primordial es ayudar a los trabajadores y a las organizaciones a alcanzar desempeños adecuados. Lo que busca es

satisfacción laboral y elevar el compromiso de los trabajadores para lograr éxito.

**2. El Comportamiento Organizacional se enfoca en las contingencias:** identificar situaciones difíciles en la organización, facilita el trabajo de poder manejarlas y controlarlas para sacar provecho de ellas.

**3. El Comportamiento Organizacional utiliza métodos científicos:** “formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente” (Chiavenato, 2009)

**4. El Comportamiento Organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones:** el objetivo por parte de los administradores, es lograr que las personas se sientan identificadas con la organización.

**5. El Comportamiento Organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias:**

- a) Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
- b) La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
- c) La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
- d) La psicología social, que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
- e) La sociología, en lo referente al status, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.
- f) La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos. (Chiavenato, 2009, págs. 8-9)

**6. El Comportamiento Organizacional está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio:**

- Teoría de las organizaciones
- Desarrollo Organizacional
- Administración de Recursos Humanos

### ➤ Factores del Comportamiento Organizacional

Existen factores dentro del Comportamiento Organizacional, que pueden afectar o enriquecer a la empresa, todo depende de la administración y la motivación que brinden los superiores hacia el personal. Los factores son:

- **Personas:** En una institución las personas forman parte del sistema social interno, el cual está constituido por individuos y por grupos, tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales.

Debe considerarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

En la actualidad la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que la mano de obra tiene una amplia gama de antecedentes pedagógicos, capacidades y objetivos, por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunos elementos desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

- **Estructura:** Determina la relación formal de las funciones de las personas con las instituciones o empresa. Se demandan diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa. En las organizaciones todas las personas deben estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones pueden ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.
- **Tecnología:** La tecnología aporta los recursos con que laboran las personas e influye en las tareas que realizan, con su ayuda se crean construcciones, se diseñan máquinas, crean procesos de trabajo, etc. La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los

trabajadores en una fábrica no se relacionan de la misma manera que los de una oficina.

- **Entorno:** Todas las empresas se mueven en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa se supera aislada, es parte de un gran sistema que abarca otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas. Ninguna empresa puede escapar a la interacción con su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además genera competitividad por los recursos y el poder. Es una situación que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

## **SATISFACCIÓN LABORAL**

Los colaboradores satisfechos son más propensos a dialogar de manera positiva sobre la institución, a colaborar con los compañeros e ir más lejos de los objetivos reglamentarios en su lugar de trabajo, posiblemente porque anhelan ser solidarios en cuanto a sus experiencias positivas. (Robbins, 2013, pág. 84)

Las organizaciones se encontrarán beneficiadas, al mantener personal satisfecho, esto se debe a que los trabajadores mantienen actitudes positivas dentro de su área de trabajo, realizando las actividades de manera correcta, esto se debe a la motivación que de manera indirecta la empresa les brinda.

### ➤ **Causas de la Satisfacción Laboral**

**Ambiente adecuado de trabajo:** al hablar de ambiente de trabajo, hacemos referencia a los factores en las que se desenvuelven los colaboradores a diario como: líder de área, integración entre compañeros, colaboración, respeto, trabajo en equipo, entre otros, que son esenciales para generar un ambiente confiable de trabajo conjuntamente con la interacción de sus jefes.

**Competencia de la dirección:** los jefes de la empresa tienen el arduo trabajo de mantener al personal satisfecho, los empleados tienden a desmotivarse fácilmente, generando malestar y esto se manifiesta en el bajo nivel de cumplimiento de las actividades, tareas y funciones encomendadas.

**Seguridad en el trabajo:** Es el sentimiento de confianza y tranquilidad que obtienen los trabajadores dentro de la organización, esto permite que su desempeño sea óptimo dentro de las instalaciones generando grandes niveles de productividad.

#### ➤ **Factores de la Satisfacción Laboral**

“Existen cinco factores que se muestran determinantes en la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso, siendo los tres últimos los que contienen mayor relación con el cambio de actitudes laborales” (Rodríguez , y otros, 2014, pág. 13)

- **Logro:** alcanzar las metas propuestas personalmente o grupal
- **Reconocimiento:** recompensa del esfuerzo brindado en beneficio de la organización.
- **Trabajo en sí:** actividad que se lleva a cabo de manera intelectual o física, recompensada económicamente.
- **Responsabilidad:** uno de los valores más importantes dentro de las organizaciones, debido a que permite que las actividades sean alcanzadas.
- **Progreso:** desarrollo y crecimiento interno y externo del personal y de la organización.

Para lograr este cambio de actitudes, mediante los factores mencionados, hay que detallar que el liderazgo es esencial dentro de una organización, con la presencia de una persona competente y responsable, las cosas se llevan a cabo solas, llenando a la empresa de personal eficiente.

## **2.5. Hipótesis**

Las Relaciones Interpersonales inciden en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A

## **2.6. Señalamiento de Variables**

### **2.6.1. Variable Independiente**

Relaciones Interpersonales

### **2.6.2. Variable Dependiente**

Comportamiento Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

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

La investigación presentada tiene un enfoque Cualitativo-Cuantitativo. Cualitativo, porque se realiza un estudio de las características y cualidades de las variables relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional, corroborando con información para la elaboración del marco teórico; y, Cuantitativo porque presenta datos obtenidos mediante una encuesta donde será interpretada y analizada para asignarles valores numéricos, porcentajes que servirán para la comprobación de la hipótesis mediante la aplicación de T de Student.

#### **3.2. Modalidades de la Investigación**

##### **3.2.1. Modalidad Bibliográfica**

Al ser una investigación científica, se tendrá que acudir a la gran mayoría de información escrita, a través de la lectura de libros, documentos, revistas científicas entre otras, que aporten con información válida para la investigación.

##### **3.2.2. Modalidad de Campo**

La presente investigación se realizará en el lugar de los hechos, la organización Servientrega Ambato S.A y se podrá mantener contacto directo con los involucrados en el problema, para poder recabar información sobre las variables planteadas, Relaciones Interpersonales y Comportamiento Organizacional, información suficiente para mantener conocimiento real de la empresa.

### **3.3. Nivel o Tipo de Investigación**

#### **3.3.1. Nivel Explorativo**

La investigación es de nivel explorativo debido a que se puede tener conocimientos de las causas que generan el inadecuado Comportamiento Organizacional, formulando la hipótesis, mediante lo observado dentro de la investigación.

#### **3.3.2. Nivel Descriptivo**

Mediante la observación, la investigación propuesta será de nivel descriptivo, debido a que se podrá explicar la manifestación del inadecuado Comportamiento Organizacional, se analizará los antecedentes investigativos facilitando la descripción del problema y generando alternativas de solución.

#### **3.3.3. Nivel Correlacional**

Será aplicada la investigación de nivel correlacional, porque nos facilitará ver la relación de las dos variables, Relaciones Interpersonales y Comportamiento Organizacional con el método estadístico T de Student.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

<b>Área</b>	<b>Población</b>
Administrativa	10
Operativa	23
<b>Total :</b>	<b>33</b>

**Tabla 3.1:** Población

**Fuente:** Servientrega Ambato S.A.

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

#### **3.4.2. Muestra**

En la presente investigación no se aplicará muestreo, debido a que la población es pequeña, por lo tanto se trabajará con la totalidad de la misma.

### 3.5. Operacionalización de Variables

#### 3.5.1. Variable Independiente: Relaciones Interpersonales

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Mecanismo complejo de <b>comunicación</b>, presente en la <b>interacción</b> con otras personas. Existen factores como la opinión previa que influye en la <b>calidad del trabajo</b> en equipo y el <b>desempeño</b>. (Encina, 2010)</p>	Comunicación	Asertiva Pasiva Agresiva	¿Se maneja con asertividad la comunicación al interior de la organización? ¿Al interior de la organización existe agresión verbal o psicológica que afecte su comportamiento?	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario Estructurado</p>
	Interacción	Nivel de empatía Nivel de aceptación	¿Puede expresar sus ideas sin temor a burlas o rechazo?	
	Calidad de Trabajo	Individual Grupal Equipo	¿Considera que dentro de la organización los jefes de área fomentan el trabajo en equipo?	
	Desempeño	Laboral Personal	¿La relación entre compañeros influye en su desempeño laboral?	

**Cuadro 3.1:** Operacionalización Relaciones Interpersonales

**Fuente:** Bibliográfica

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### 3.5.2. Variable Dependiente: Comportamiento Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Comportamiento Organizacional es un campo de estudio el que investiga la <b>conducta</b> de individuos, grupos y estructuras y su impacto dentro de las organizaciones, con el <b>compromiso</b> de aplicar estos conocimientos a la mejora de la <b>eficacia</b> de tales organizaciones. (Robbins &amp; Judge, 2011)</p>	Conducta	Nivel de respeto Nivel de puntualidad Nivel de autocontrol	¿Ha percibido conductas inaceptables por parte de sus compañeros que afecte el nivel de respeto?  ¿Ha tenido conflictos con sus compañeros, que le han impulsado a perder el control de sí mismo?	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario Estructurado</p>
	Compromiso	Satisfacción laboral Satisfacción económica Empoderamiento	¿La compañía le brinda reconocimientos que motiven su desempeño y compromiso laboral?	
	Eficacia	Cumplimiento de metas y objetivos Cumplimiento de las normas disciplinarias	¿La inadecuada comunicación entre compañeros afecta el logro de metas y objetivos de los trabajadores?  ¿Considera que el incumplimiento de las normativas disciplinarias afecta el comportamiento organizacional?	

**Cuadro 3.2:** Operacionalización Comportamiento Organizacional

**Fuente:** Bibliográfica

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### 3.6. Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para determinar la incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.
¿A qué personas?	Al área operativa y administrativa de Servientrega Ambato S.A.
¿Sobre qué aspectos?	Las Relaciones Interpersonales y el Comportamiento Organizacional
¿Quién?	La investigadora Dolores Andrea Rodríguez Garzón
¿Cuándo?	Octubre 2016 - Marzo 2017
¿Cuál es el lugar de recolección de la información?	Servientrega Ambato S.A
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Qué técnicas de recolección de información?	La encuesta
¿Con qué?	Cuestionario Estructurado

**Cuadro 3.3:** Recolección de Información

**Fuente:** Personal

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### 3.7. Procesamiento y Análisis

- Revisión y análisis detallado de la información recabada de la encuesta.
- Proceso de tabulación en contraste con las variables y las preguntas directrices.
- Realización y comprobación cuantificable de los valores estadísticos, en contraste con las preguntas directrices e hipótesis de trabajo.
- Proceso de análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
- Planteamiento de las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

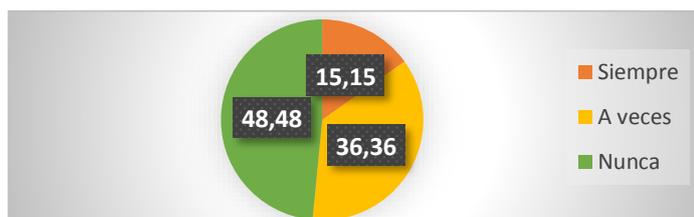
**Pregunta 1:** ¿Se maneja con asertividad la comunicación en su lugar de trabajo?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	15,15
A veces	12	36,36
Nunca	16	48,48
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 4.1:** Comunicación Asertiva

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.1:** Comunicación Asertiva

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

#### **Análisis:**

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 48,48% que representa a 16 trabajadores, señalaron que nunca se maneja con asertividad la comunicación en su área de trabajo; 36,36% que representa a 12 trabajadores consideran que a veces y el 15,15% que representa a 5 trabajadores indicaron que siempre.

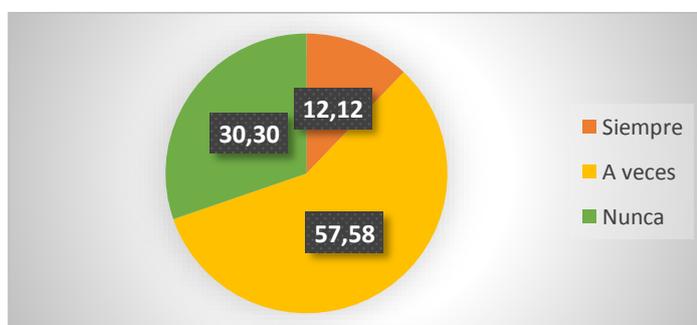
#### **Interpretación:**

Más de la mitad del personal encuestado, señaló que no se maneja con asertividad la comunicación, debido a que la información es emitida por intermediarios y no directamente del líder, generando actitudes inadecuadas del área operativa, como la falta de respeto entre compañeros, provocando un clima organizacional inaceptable.

**Pregunta 2:** ¿Al interior de la organización existe agresión verbal o psicológica que afecte su comportamiento?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	12,12
A veces	19	57,58
Nunca	10	30,30
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 4.2:** Agresión Verbal o Psicológica  
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.2:** Agresión Verbal o Psicológica  
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### **Análisis:**

Del personal encuestado, el 57,58% que representa a 19 trabajadores, consideran que a veces perciben agresión verbal o psicológico que afectan su comportamiento; el 30,30% que representa a 10 trabajadores indicaron que a nunca, y el 12,12% que representa a 4 trabajadores señalaron que siempre.

### **Interpretación:**

Gran porcentaje de personas encuestadas, afirmaron la presencia de agresión verbal, debido a que la organización cuenta con líderes autocráticos, que carecen de competencias para administrar recursos humanos, lo que genera comportamientos inadecuados por parte de los trabajadores, impidiendo el cumplimiento de metas y objetivos.

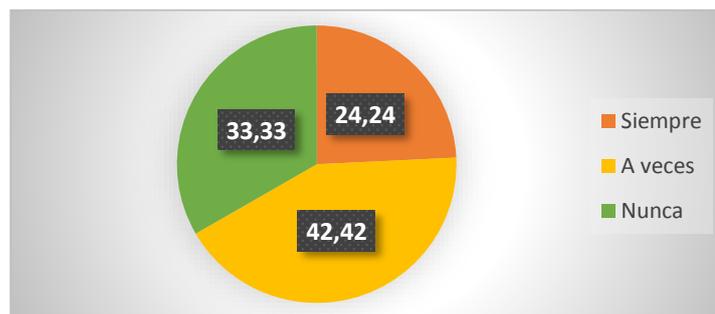
**Pregunta 3:** ¿Puede expresar sus ideas sin temor a burlas o rechazo?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	24,24
A veces	14	42,42
Nunca	11	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 2.3:** Expresión de Ideas

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.3:** Expresión de Ideas

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos, el 42,42% que representa a 14 trabajadores, consideran que a veces pueden expresar sus ideas sin temor a burlas o rechazo; el 33,33% que representa a 11 trabajadores señalaron que nunca y el 24,24% que representa a 8 trabajadores indicaron que siempre.

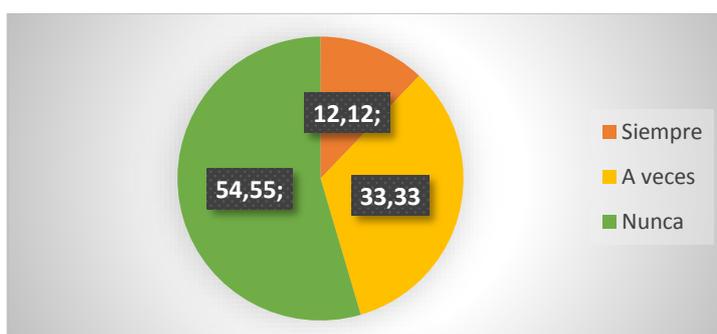
**Interpretación:**

Una mayoría de la población encuestada muestra su miedo al expresar sus ideas; el sentirse avergonzados y rechazados genera desconfianza en uno mismo, lo que bloquea su crecimiento personal y crea resentimientos entre compañeros de área, ésta se genera por la escases de valores y por el incumplimiento de las normas disciplinarias dentro de la organización y la falta de control por medio de un líder.

**Pregunta 4:** ¿Considera que dentro de la organización los jefes de área fomentan el Trabajo en Equipo?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	12,12
A veces	11	33,33
Nunca	18	54,55
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 4.4:** Trabajo en Equipo  
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.4:** Trabajo en Equipo  
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

**Análisis:**

De los datos obtenidos, el 54,55% que representa a 18 trabajadores, consideran que nunca los jefes de la organización fomentan el trabajo en equipo; el 33,33% que representa a 11 trabajadores indicaron que a veces, y el 12,12% que representa a 4 trabajadores considera que siempre.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados, denotamos que los líderes de la organización no fomentan el trabajo en equipo; lo único que logran es el trabajo individual, debido a que desconfían plenamente en las capacidades de los trabajadores para la elaboración de actividades, considerando que al reunirlos en grupo sería una pérdida de tiempo y distracción total para la elaboración de sus funciones.

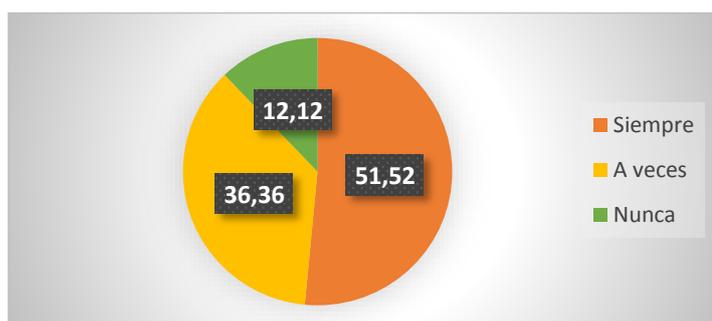
**Pregunta 5:** ¿La relación entre compañeros influye en su desempeño laboral?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	51,52
A veces	12	36,36
Nunca	4	12,12
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 4.5:** Relación entre Compañeros

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.5:** Relación entre Compañeros

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### **Análisis:**

De 33 personas encuestadas, el 51,52% que representa a 17 trabajadores, señalaron que siempre influye la relación entre compañeros en su desempeño; el 36,36% que representa a 12 trabajadores indicaron que a veces y el 12,12% que representa a 4 trabajadores consideran que nunca.

### **Interpretación:**

Gran parte de los trabajadores, consideran que la relación entre compañeros influye en su desempeño, debido a que el personal no mantiene un clima laboral adecuado y relaciones interpersonales estables, factores importantes para que las actividades dentro de una organización se desarrollen correctamente, otra de las razones es el liderazgo que mantiene cada una de las áreas, limitando sus capacidades y habilidades para la elaboración de sus funciones laborales.

**Pregunta 6:** ¿Ha percibido conductas inaceptables por parte de sus compañeros afectando el respeto mutuo?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0
A veces	30	90,91
Nunca	3	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 4.6:** Conducta

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.6:** Conducta

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### **Análisis:**

De 33 personas encuestadas, el 90,91% que representa a 30 trabajadores, consideran que a veces han percibido conductas inaceptables por parte de sus compañeros afectando el respeto mutuo y el 9,09% que representa a 3 trabajadores señalaron nunca.

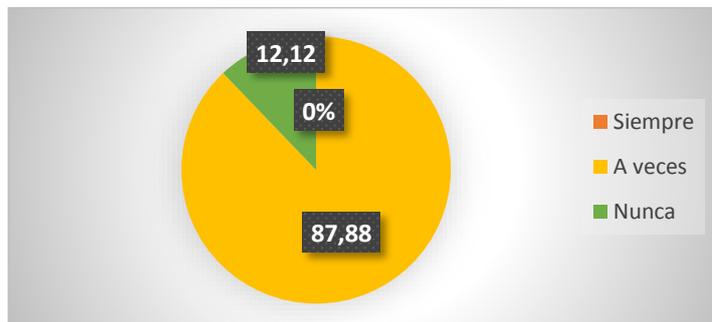
### **Interpretación:**

Teniendo en cuenta que más de la mitad de los encuestados afirman la presencia de conductas inaceptables entre compañeros, se determina que el incumplimiento de tareas sería una de las principales causas, debido a que genera malestar y deficiente trabajo en equipo, creando un ambiente poco amistoso donde la aplicación de los valores es muy escasa.

**Pregunta 7:** ¿Se han presentado conflictos entre compañeros, que le han impulsado a perder el control de sí mismo?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,00
A veces	29	87,88
Nunca	4	12,12
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 4.7:** Conflictos Internos  
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.7:** Conflictos Internos  
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

**Análisis:**

De 33 personas encuestadas, el 87,88% que representa a 29 trabajadores, señalaron que a veces han perdido el control de sí mismo frente a conflictos entre compañeros y el 12,12% que representa a 4 trabajadores indicaron que nunca.

**Interpretación:**

En base a los resultados obtenidos se determina que varios trabajadores han perdido el control estando en el trabajo, lo que ha generado conflictos entre compañeros, señalando que el personal carece de habilidades de inteligencia emocional, específicamente la autoconciencia que se encarga de conocer y controlar las propias emociones repercutiendo en su comportamiento diario.

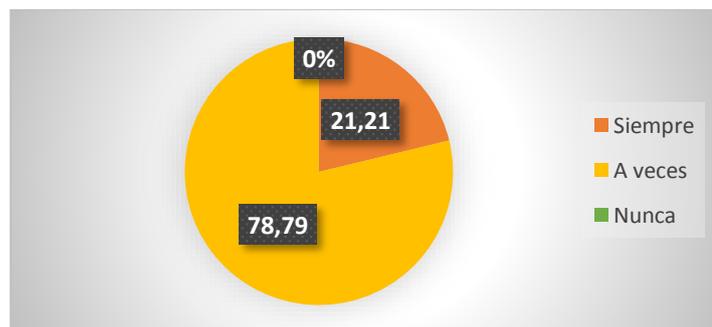
**Pregunta 8:** ¿La compañía le brinda reconocimientos que motiven su desempeño y compromiso laboral?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	21,21
A veces	26	78,79
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 4.8:** Motivación

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.8:** Motivación

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

**Análisis:**

De 33 personas encuestadas, el 78,79% que representa a 26 trabajadores, señalaron que a veces la compañía le brinda reconocimientos que motiven su desempeño y compromiso laboral y el 21,21% que representa a 7 trabajadores consideran que siempre.

**Interpretación:**

De acuerdo con la totalidad de los encuestados, en la compañía no existen recompensas, ni reconocimientos que estimulen a los trabajadores, deduciendo que dentro de la organización el líder no tiene conocimiento de la importancia que requiere mantener al personal motivado, encontrando respuesta a cada una de las actitudes negativas que mantiene el personal dentro de su área de trabajo.

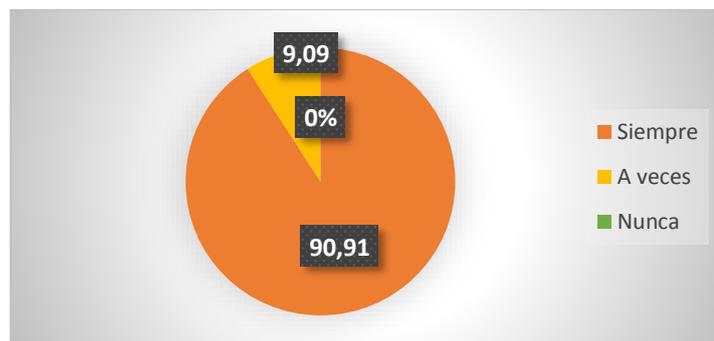
**Pregunta 9:** ¿La inadecuada comunicación impide el logro de metas y objetivos de los trabajadores?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	30	90,91
A veces	3	9,09
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 4.9:** Logro de Metas y Objetivos

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.9:** Logro de Metas y Objetivos

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 90,91% que representa a 30 trabajadores, señalaron que siempre la inadecuada comunicación impide el logro de metas y objetivo y el 9,09% que representa a 3 trabajadores indicaron que a veces.

### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados, consideran que la inadecuada comunicación impide el logro de metas y objetivos, esto se debe a la inexistencia de estables relaciones interpersonales, los trabajadores no sienten confianza dentro del área de trabajo y la información que se emite hacia otro compañero se distorsiona y genera un trabajo incorrecto.

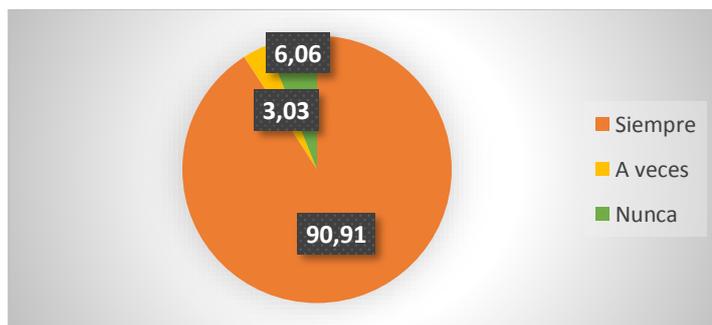
**Pregunta 10:** ¿Considera que el incumplimiento de las normativas disciplinarias afecta el comportamiento organizacional?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	30	90,91
A veces	1	3,03
Nunca	2	6,06
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Tabla 4.10:** Normativas Disciplinarias

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Gráfico 4.10:** Normativas Disciplinarias

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### **Análisis:**

Del personal encuestado, el 90,91% que representa a 30 trabajadores, señalaron que siempre el incumplimiento de normativas disciplinarias afecta el comportamiento organizacional; el 6,06% que representa a 2 trabajadores indicaron que nunca y el 3,03% que representa a 1 trabajador considera que a veces.

### **Interpretación:**

Gran parte de los trabajadores encuestados, consideran que el comportamiento organizacional puede ser modificado por varios factores, como el incumplimiento de las normativas disciplinarias, generados por el área operativa, situación que se desarrolla debido a la inexistencia de un control por medio del líder, generando quemeimportismo por parte de los trabajadores.

## **4.2. Verificación de la Hipótesis**

### **4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis**

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** Las relaciones interpersonales **NO** inciden en el comportamiento organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.

**Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):** Las relaciones interpersonales **SI** inciden en el comportamiento organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.

### **4.2.2. Selección del nivel de significación**

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

### **4.2.3. Descripción de la Población**

La encuesta fue aplicada a la totalidad de los trabajadores de la compañía (33 personas), por lo cual no se requirió la aplicación muestra estadística debido al reducido número de población.

### **4.2.4. Especificaciones Estadísticas**

Debido al tamaño reducido del universo, se utilizará el test t de Student; cuya fórmula es:

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

**Dónde:**

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

$\sigma$ : Desviación estándar

$n$ : Tamaño de la muestra (Cuestionario)

$\mu$ : Media muestral

#### 4.2.5. Datos en la aplicación de la T de Student

Para el cálculo de la T de Student se van a considerar las preguntas 2 y 4 que corresponden a la variable independiente y las preguntas 6 y 10 de la variable dependiente; las cuales expresan:

**Pregunta 2:** ¿Al interior de la organización existe agresión verbal o psicológica que afecte su comportamiento?

**Pregunta 4:** ¿Considera que dentro de la organización los jefes de área fomentan el Trabajo en Equipo?

**Pregunta 6:** ¿Ha percibido conductas inaceptables por parte de sus compañeros afectando el respeto mutuo?

**Pregunta 10:** ¿Considera que el incumplimiento de las normativas disciplinarias afecta el comportamiento organizacional?

#### 4.2.6. Cálculo de Grados de Libertad

Previo al cálculo de la t d Student se calculan los grados de libertad, cuya fórmula es la siguiente:

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

En donde:

**F:** Es el número de preguntas seleccionadas para el cálculo de la T de Student (4 preguntas, Filas)

**C:** Es el número de alternativas de las preguntas (dos opciones Sí y No, Columnas)

El valor de los grados de libertad junto con el nivel de significancia son utilizadas para determinar el valor de la distribución de la T de Student

### Grados de Libertad:

$$GI = (F - 1) (C - 1).$$

$$GI = (4-1) (3-1)$$

$$GI = 6$$

#### 4.2.7. Tabla de distribución de la t de Student

Con un grado de libertad de 6 y un nivel de significancia de 0.05, como se puede observar en el estadígrafo de la tabla de distribución de la T de Student, se debe obtener un valor superior a 1,943 para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis.

v	0,6	0,75	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995
1	0,325	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,656
2	0,289	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,277	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,271	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,267	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,265	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,263	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,262	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355

**Tabla 4.11:** Distribución de la T de Student

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

#### 4.2.8. Procedimiento

Para el cálculo de la t de Student se selecciona las preguntas más relevantes que favorezcan la investigación, se trabajará con 4 preguntas, dos de la variable independiente y dos de la dependiente; en una tabla se especifica el número de las preguntas con los valores de cada una de las alternativas, después se obtiene el valor de X (punto muestral) que es el resultado de la resta entre los valores de las 2

alternativas de cada pregunta y al final se realiza una sumatoria de todos estos valores (paso No 1), posteriormente el valor de la sumatoria de X se reemplaza:

### Paso N. 1

Para obtener el valor de X, se resta el primer valor de la alternativa Siempre (4) con los valores de la alternativa A Veces (19) y Nunca (10): el primer resultado de X es 5, este mismo procedimiento es repetido en las siguientes tres preguntas, luego se realiza la sumatoria correspondiente, la cual nos servirá para obtener la media aritmética.

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca	X
2	4	19	10	5
4	4	11	18	11
6	0	30	3	27
10	30	1	2	27
<b>ΣX=</b>				<b>70</b>

**Tabla 4.12:** Valores de Punto Muestral

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez

### Fórmula de la Media Aritmética

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

**En donde:**

**Σ x:** es la sumatoria del punto muestral, valor obtenido del paso N. 1

**n:** es el tamaño de la muestra

Para calcular la media aritmética se reemplazan los valores en la formula expuesta anteriormente.

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{70}{4} = 17,50$$

### Paso N. 2

Al obtener la media aritmética, este valor es reemplazado con la siguiente fórmula:

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

**Dónde:**

**X:** punto muestral

**$\bar{X}$ :** valor de media aritmética

$(X - \bar{X})^2$	Resultado
$(3 - 17.50)^2$	210,25
$(5 - 17.50)^2$	156,25
$(27 - 17.50)^2$	90,25
$(27 - 17.50)^2$	90,25
$\Sigma(X - \bar{X})^2 =$	547

**Tabla 4.13:** Reemplazo de Valores

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

### Paso N. 3

Se obtiene la raíz cuadrada del valor obtenido de la sumatoria de los resultados obtenidos anteriormente y se divide para (n) el tamaño de la muestra, en donde se obtiene que;

$$\sigma = \frac{\sqrt{\Sigma(X - \bar{X})^2}}{n} = \frac{\sqrt{547}}{4} = \frac{23,39}{4} = 5,85$$

$$\sigma = 5,85$$

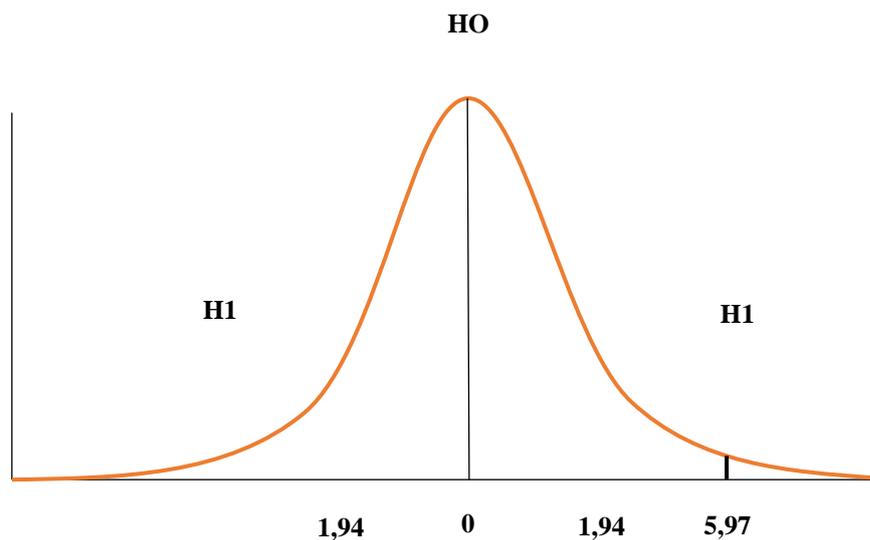
### Paso N. 4

Se reemplazan todos los valores en la fórmula siguiente:

$$t = \frac{X - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{17,50 - 0}{\frac{5,85}{\sqrt{4}}} = \frac{17,50}{\frac{5,85}{2}} = \frac{17,50}{2,93} = 5,97$$

- Una vez realizado el cálculo de la t de Student se procede a verificar alguna de las dos hipótesis antes planteadas, para lo cual se obtiene el valor de la  $T_{tabla}$  (A nivel de significancia del 95%;  $T_{tabla} = \pm 1,943$ )

#### 4.2.9. Zona de Aceptación/Rechazo



**Gráfico 4.11:** Campana de Gauss de la T de Student

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

#### 4.2.10. Decisión

El valor obtenido con 6 grados de libertad y 95% de confianza y un 5% de margen de error, el cálculo de la t de Student es 5,97, valor que es mayor al solicitado (1,943) se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir; las Relaciones Interpersonales **SI** inciden en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- La investigación realizada permitió comprobar que las Relaciones Interpersonales, INCIDEN en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.; problemas generados por el inadecuado liderazgo empleado en cada una de las áreas, bloqueando el interés por parte de los colaboradores a crear lazos de amistad y de compañerismo, generando incomodidad y actitudes inaceptables dentro del área de trabajo.
- Los factores que debilitan la calidad de las Relaciones Interpersonales dentro de Servientrega Ambato S.A. son las actitudes negativas por parte de los trabajadores, rumores, chismes y enfrentamientos han generado que el nivel de respeto dentro de la organización sea escasa, manifestándose en el incumplimiento diario de tareas en cada una de las áreas, perjudicando el logro de metas y objetivos.
- Se logró identificar que el inadecuado control y liderazgo por parte del gerente, es una de las causas que afectan el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.; puesto a que los colaboradores no sienten confianza y entrega completa en su lugar de trabajando, lo que genera un bajo rendimiento y grandes pérdidas económicas dentro de la organización; además la presencia de conflictos torna un ambiente de trabajo inaceptable.

- La organización se encuentra con una variedad de falencias, debido a que no se ha realizado un estudio de las mismas, creando necesario estructurar un documento técnico que contenga información esencial de la investigación realizada, facilitando la toma de decisiones para mejorar las Relaciones Interpersonales evitando Comportamientos Organizacionales inadecuados.

## **5.2. Recomendaciones**

- En base a los resultados obtenidos, se recomienda emplear un diálogo con cada uno de los líderes de área: operativa y administrativa, fomentando la comunicación asertiva, actividad que permitirá crear un ambiente de trabajo adecuado, relaciones interpersonales estables y un mejoramiento de actitudes dentro de la organización.
- Crear un espacio para actividades grupales, con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo e integración, generando confianza y lazos de amistad entre los miembros, suprimiendo actitudes inaceptables y comentarios negativos; por ejemplo campeonatos deportivos, cenas, eventos en fechas especiales, entre otros, que permitirán mejorar las relaciones interpersonales y el comportamiento individual de los trabajadores.
- Elaborar planes motivacionales que persuadan a los trabajadores, generando mayor compromiso personal y laboral, de esta manera alcanzar mejores estándares de desempeño que favorezcan la estabilidad de la organización; actividad que se verá reflejada en la satisfacción del cliente y en el ambiente laboral que se tornará dentro de cada área.
- En base a la investigación, es recomendable elaborar un informe técnico, otorgando soluciones al problema planteado, permitiendo la elección de la más favorable que mejore la situación interna y externa de la organización.

## Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna; proceso, disciplina, técnica*. España: Netbiblo.
- Arredondo, C., & Siles, J. (2010). Tecnología y Humanización de los Cuidados. Una mirada desde la Teoría de las Relaciones Interpersonales . *Scielo*, 32-36.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2013). *Constitución del Ecuador*.
- Avila, A., Medina, J., & Castillo, S. (19 de Agosto de 2016). *Google Académico*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/26334/%C3%81ngela%20Yolanda%20%C3%81vila%20Villamil%20%28Tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barreno, J. (2016). *Las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Carlos Julio Arosemena Tola de la provincia de Napo*. Ambato.
- Casado, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. España: ESIC.
- Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: técnicas y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* . México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos; el capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Código de trabajo . (2005-2017).
- Dalton, M., Hoyle , D., & Watts, M. (2009). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.

- Delgado, L. (2015). *El comportamiento Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del departamento de cultiva del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de Recursos Humanos*. Madrid: McGrawHill.
- Ekos. (2012). Colaboradores felices, Empresas Exitosas . *Ekos*, 10.
- Encina, G. (2010). *Las relaciones interpersonales en el trabajo*. España: Capataz.
- Garriz, J. (2013). *Psicología para todos*. España: Oceano.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2007). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGrawHill.
- Golemán, D. (2009). *Inteligencia Social*. Barcelona: Kairós S.A.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. España: B.S.A.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Hall, R. (2010). *Clima Organizacional*. México: Printice Hall.
- Hofstadt, C. (2005). *Habilidades de la Comunicación; como mejorar la comunicación personal*. España: Diaz de Santos.
- Hunsaker, P., & Alessandra, T. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos*. Barcelona: Deusto.
- Madero, S., & Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del Comportamiento Organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Elsevier*, 51-58.

- Maxwell, J. (2010). *El poder de las relaciones: lo que distingue a la gente altamente efectiva*. Argentina: Grupo Nelson.
- Pariante, J., Mendoza, J., Hernández, M., & Garza, L. (2012). *Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017).
- Recalde, A. (2016). *Las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional en la Compañía de Transportes Cia. Ltda. de la Ciudad de Latacunga*. Ambato.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México: McGrawHill.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Miami: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2014). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, D. (2013). *Las 3 inteligencias: intelectual, emocional y moral*. México: Trillas.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Rojo, C. (2010). *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid: Paninfo Cengage Learning.
- Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., González, Á., & Jiménez, J. (2009). *Formación de Formadores*. España: Thomson.
- Uribe, J. (2014). *Clima y Ambiente Organizacional*. México: El Manual Moderno.
- Velasquez. (2010). *Teoría de las Relaciones*. Eumed.

Villamizar, G. (2009). *Clima Organizacional, hacia un nuevo modelo*. México: PorKan.

Wiemann, M. (2011). *La comunicacion en las relaciones interpersonales*. España: Aresta.

Yáñez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*.

# ANEXOS

# ANEXO 1. Aprobación del Anteproyecto



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
SECRETARÍA DE FACULTAD  
Av. Los Chasquis y Río Guayllabamba (Campus Huachi) / Teléfono (03) 2 990-261/Casilla 334  
Ambato-Ecuador

Ambato octubre 26, 2016

Res. N° FCHE-CD-3810-2016

Señores/as

RODRIGUEZ GARZON DOLORES ANDREA

Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad presencial

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

Presente

De mi consideración:

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el octubre 26 del 2016, en consideración al informe presentado por la Lcda. Ximena Miranda Docente de la Facultad, respecto al Anteproyecto de investigación de Psicología sobre el tema: "LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE SERVIENTREGA AMBATO S.A." por usted propuesto resuelve:

APROBAR EL INFORME Y EL ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGIA CON EL TEMA: "LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE SERVIENTREGA AMBATO S.A.", PROPUESTO POR EL ESTUDIANTE EN MENCIÓN, AUTORIZÁNDOLE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

EL INTERESADO CUMPLIRÁ ESTRICTAMENTE CON LO QUE ESTABLECE EL REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, EN SU DISPOSICIÓN GENERAL TERCERA QUE DICE: "Aquellos estudiantes que no hayan culminado y aprobado la opción de titulación escogida en el periodo académico de culminación de estudios (es decir aquel en el que el estudiante se matriculó en todas las actividades académicas que requiera aprobar para concluir su carrera o programa), lo podrán desarrollar en un plazo adicional que no excederá el equivalente a 2 periodos académicos ordinarios, para lo cual. Deberán solicitar a la autoridad académica pertinente la correspondiente prórroga, el primer periodo adicional no requerirá de pago por concepto de matrícula o arancel, ni valor similar. De hacer uso del segundo periodo requerirá de pago por concepto de matrícula o arancel.

En este caso, la IES deberá garantizar el derecho de titulación en los tiempos establecidos en esta Disposición y de acuerdo a lo determinado en el artículo 5, literal a), de la LOES".

SE RECOMIENDA QUE EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO SE TOME EN CUENTA LA REDACCIÓN, ORTOGRAFÍA Y EL NOMBRE CORRECTO DE LA CARRERA.

DESIGNAR COMO TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN LA MG. XIMENA MIRANDA

Atentamente,

Dr. Mg. Víctor Hernández del Salto

PRESIDENTE

CC:

DIRECTOR DE PROYECTO Adj: Proyecto

SECRETARIA DE CARRERA - CARPETA ESTUDIANTIL

ARCHIVO NUMERICO CONSEJO DIRECTIVO

CARPETA: GRADOS PROYECTOS

VHS/CVD/JAB

## ANEXO 2. Aprobación de la empresa Servientrega Ambato S.A.

Ambato, 13 de Octubre del 2016

Doctora .  
Rocío Núñez  
COORDINADORA PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
Presente.

Por medio de la presente Yo, Rolando Chávez Cevallos, con cédula de ciudadanía 1708044696. Gerente Regional de...SERVIENTREGA, CERTIFICO Y AUTORIZO a la Srta., Dolores Andrea Rodríguez Garzón portadora de la cédula de ciudadanía 050328202-2 estudiante de la carrera de Psicología Industrial de la Universidad Técnica de Ambato, para la aplicación de su tema de investigación "LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE SERVIENTREGA AMBATO S.A", el mismo que estamos dispuestos a apoyar en el tiempo que amerite su determinada culminación.

Atentamente,

LCDO. ROLANDO CHAVEZ  
JEFE REGIONAL  
ZONA TIERRA CENTRO

Rolando Chávez C.  
C.I 170804469-6

**Guayaquil Dirección General:** Panamá 306 y Tomás Martínez • Telf.: (04) 2590 400 • Fax: 2303 548  
**Centro Logístico:** Av. Juan Tanca Marengo Km. 7.5 y Vía Daule • Telf.: (04) 3723 700  
**Quito:** Los Cedros y 10 de Agosto (esq.) • Telf.: (02) 5004 444  
**Servicio al Cliente:** 1700-737843

  
SERVIENTREGA  
Centro de Soluciones

**ANEXO 3. Encuesta**



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



**Objetivo:**

Determinar la influencia de las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A

**Indicaciones:**

La siguiente encuesta es de carácter anónimo y confidencial, permitirá conocer algunos aspectos de su área de trabajo que facilitarán el trabajo investigativo, por consiguiente solicito leer detenidamente las preguntas y marcar con una (X) la respuesta que mayor se ajuste a la realidad.

1. ¿Se maneja con asertividad la comunicación en su lugar de trabajo?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
2. ¿Al interior de la organización existe agresión verbal o psicológica que afecte su comportamiento?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
3. ¿Puede expresar sus ideas sin temor a burlas o rechazo?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
4. ¿Considera que dentro de la organización los jefes de área fomentan el Trabajo en Equipo?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
5. ¿La relación entre compañeros influye en su desempeño laboral?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
6. ¿Ha percibido conductas inaceptables por parte de sus compañeros afectando el respeto mutuo?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
7. ¿Se han presentado conflictos entre compañeros, que le han impulsado a perder el control de sí mismo?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
8. ¿La compañía le brinda reconocimientos que motiven su desempeño y compromiso laboral?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
9. ¿La inadecuada comunicación impide el logro de metas y objetivos?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
10. ¿Considera que el incumplimiento de las normativas disciplinarias afecta el comportamiento organizacional?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

#### ANEXO 4. Fotografías



**Fotografía 1:** Instalaciones Servientrega  
**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Fotografía 2:** Personal Operativo Nocturno  
**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Fotografía 3:** Lic. Rolando Chávez (Gerente)  
**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Fotografía 4:** Personal Administrativo  
**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Fotografía 5:** Supervisor del área operativa  
**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón



**Fotografía 6:** Personal Operativo (Masivos)  
**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Andrea Rodríguez Garzón

## **ARTÍCULO ACADÉMICO**

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

### **“LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE SERVIENTREGA AMBATO S.A.”**

**Autor:** Dolores Andrea Rodríguez Garzón

**Tutor:** Lic. Ximena Cumandá Miranda López, Mg.

#### **Resumen Ejecutivo**

El siguiente trabajo investigativo fue realizado para determinar la incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A., a su vez, explicar cómo éste factor psicosocial (relaciones interpersonales) tiende a desequilibrar el estado emocional de los trabajadores, generando comportamientos inadecuados que perjudican el ambiente de trabajo, por ende las metas y objetivos no eran alcanzados. Con el aporte de 35 libros y más de 7 artículos científicos relacionados a las variables, se logró elaborar un cuestionario de diez preguntas con tres opciones de respuesta, que posterior a su aplicación fueron tabuladas, analizadas e interpretadas, verificándose mediante el método t de Student la hipótesis planteada; y obteniéndose como conclusión que la presencia de conflictos interpersonales afecta directamente la comunicación entre los trabajadores limitando los lazos amistad y generando actitudes inaceptables que afectan el ambiente de trabajo.

**Palabras Claves:** Relaciones Interpersonales, Comportamiento Organizacional, Comunicación, Ambiente Laboral, Factor Psicosocial, Metas y Objetivos, Estado Emocional, Actitudes.

**ACADEMIC ARTICLE**

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

**“LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE SERVIENTREGA  
AMBATO S.A.”**

**Autor:** Dolores Andrea Rodríguez Garzón

**Tutor:** Lic. Ximena Cumandá Miranda López, Mg.

**Abstract**

The following investigative work was done to determine the impact of Interpersonal Relationships on the Organizational Behavior of Servientrega Ambato SA workers, in turn, explain how this psychosocial factor (interpersonal relations) tends to unbalance the emotional state of the workers, generating Inappropriate behaviors that harm the work environment, therefore the goals and objectives were not reached. With the contribution of 35 books and more than 7 scientific articles related to the variables, a questionnaire of ten questions with three options of answer, that after its application were tabulated, analyzed and interpreted, was verified, being verified by means of the method t of Student The hypothesis raised; And concluding that the presence of interpersonal conflicts directly affects communication between workers limiting friendship ties and generating unacceptable attitudes that affect the working environment.

**Keywords:** Organizational Behavior, Interpersonal Relationships, Communication, Work Environment, Psychosocial Factor, Goals and Objectives, Emotional State, Attitudes.

## **INTRODUCCIÓN**

La Administración de Recursos Humanos (ARH) juega un papel importante dentro de las organizaciones, debido a que su trabajo es mantener capital humano satisfecho y empoderado, con la finalidad de lograr estándares de productividad elevados. Por esta razón, el estudio nacional e internacional de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones ha abordado autores relevantes como (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010); abarcando la temática “El impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General” (Arredondo & Siles, 2010); abordando el tema “Tecnología y Humanización de los Cuidados. Una mirada desde la Teoría de las Relaciones Interpersonales” y (Recalde I. , 2016) “Las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional en la Compañía de Transporte Pesado Transcamovich Cia. Ltda. de la ciudad de Latacunga”.

Se recalca en las investigaciones citadas, que en la actualidad uno de los factores más influyentes dentro de las organizaciones es la calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo; también afirma que un componente fundamental de las relaciones interpersonales, es la confianza interpersonal en el trabajo, debido a que la confianza genera actitudes positivas y efectivas, logrando que el ambiente de trabajo se torne favorable para el desenvolvimiento diario; otra de las cosas mencionadas en los artículos, es que las personas cuando llegan a compartir más allá de relaciones laborales se desarrollan conexiones sociales duraderas, equilibrando las emociones y sentimientos logrando así un ambiente laboral aceptable, permitiendo obtener altos niveles de desempeño, satisfacción personal y laboral y un alto desarrollo organizacional.

En las investigaciones anteriormente mencionadas se afirma que la percepción de cada trabajador es distinta, de tal manera su comportamiento también será diferente; es por ésta razón que existen investigaciones que abarcan la temática Comportamiento Organizacional; (Sánchez & Juárez, 2016); “El Comportamiento Organizacional que presentan las mipymes durante el desarrollo de la Gestión del Conocimiento en el proceso de Producción” (Madero & Olivas, 2016); abordando el tema “Análisis de los factores del Comportamiento Organizacional en jóvenes

que están iniciando su carrera laboral” y (Jaimes, Márquez, & Pernía, 2016); “Factores Psicosociales que influyen en el Comportamiento Laboral de acuerdo con los procesos de Gestión Administrativa y del Talento Humano que representan los empleados de la empresa Distraves S.A de Cúcuta”.

Podemos recalcar de las investigaciones, que los trabajadores son estructura interna de las organizaciones, por ende mantendrán una mirada, un sentimiento y un comportamiento que distinga a uno de otros. Por tal razón, un individuo al ingresar a su campo laboral, siente la necesidad de crear un pequeño grupo de trabajo, con el objetivo de intercambiar ideas y sentimientos que le permitan distraerse o sentirse aceptado en su lugar de trabajo, al no crear relaciones interpersonales adecuadas, genera frustración en las personas, creando actitudes y comportamientos que dificulte su eficiencia laboral.

También se señala en las investigaciones, la importancia de mantener un líder con capacidad de cumplir los objetivos estratégicos de la organización, basándose en sus habilidades y competencias para crear una empresa competitiva, productiva, innovadora y llena de capital humano que ayude a cumplir dichas metas; si existe un problema de liderazgo dentro de las organizaciones, esto generará inmediatamente un rechazo por parte de los trabajadores, manifestándose por medio de comportamientos que alteren los procesos de producción generando grandes pérdidas para la misma.

Es por ésta razón, que la investigación de las relaciones interpersonales de la empresa Servientrega S.A., es señalado como factor influyente del inadecuado comportamiento organizacional de los trabajadores, señalando que la escasa comunicación, el incumplimiento de la planificación y el rol del líder, han generado pérdida de prestigio de la misma.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo realizado se estructuró mediante una investigación de tipo Cualitativa, cualitativo debido a que se realiza un estudio de las características de las variables; y cuantitativo porque presenta datos numéricos mediante la aplicación de una encuesta; por consiguiente, fue empleada mediante modalidades: bibliográfica, de campo y correlacional; facilitando la indagación de información de las variables de estudio.

Los niveles de investigación fueron: explorativo, descriptivo y correlacional; en el nivel descriptivo se pudo analizar las causas y efectos del problema, señalando que las deficientes relaciones interpersonales surgen por el inadecuado estilo de liderazgo del gerente, factor que altera el comportamiento de los trabajadores, generando conflictos laborales e insatisfacción en el área de trabajo.

Se estructuró un marco teórico que contextualiza las variables en estudio; aplicando una modalidad bibliográfica se analizaron 35 libros entre los que destacan autores como: Chiavenato, Robbins, Encina y Tejada; además, 4 tesis de grado, varios documentos digitales y 8 artículos científicos; posteriormente el autor (Encina, 2010); define a las Relaciones Interpersonales como un mecanismo complejo de comunicación, presente en la interacción con otras personas. Existen factores como la opinión previa que influye en la calidad del trabajo en equipo y el desempeño. Por otro lado los autores (Robbins & Judge, 2011) señalan que el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio, que investiga la conducta de individuos, grupos y estructuras y su impacto dentro de las organizaciones, con el compromiso de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones, conceptos trasladados a una matriz de operacionalización de variables, la cual nos permitió identificar indicadores claves para la estructuración de una encuesta de 10 preguntas cerradas con tres opciones de respuesta (Siempre, A veces, Nunca).

La población del presente estudio, estuvo integrado por la totalidad de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A. (33 personas), debido a su reducido número no se elaboró muestreo estadístico, trabajando con su totalidad, posteriormente aplicada la encuesta, los resultados fueron tabulados, analizados e interpretados, finalmente en función del nivel correlacional se examinó la correspondencia entre las variables de estudio a través de la prueba estadística T de Student.

Para el cálculo de la t de Student, se estableció un nivel de significancia del 95% y un 5% de margen de error; dado el número de preguntas (4) y las opciones de respuesta (Siempre, A veces, Nunca) se identificó 6 grados de libertad, datos que al trasladarse a la tabla de distribución de la t de Student requieren un valor superior a 1,943 para aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

Para el desarrollo del método se consideraron dos preguntas (2-4) de la variable independiente y dos de la variable dependiente (6-10): en la pregunta 2 hace referencia a la existencia de agresión verbal o psicológica dentro del área de trabajo; en la interrogante 4 indaga sobre el trabajo en equipo fomentado por los líderes; por otro lado, la pregunta 6 analiza la presencia de conductas inaceptables que afecten el respeto, y la pregunta 11, que examina si de alguna forma afecta el comportamiento de los trabajadores el que no se cumplan las normativas disciplinarias.

Los datos numéricos obtenidos de las opciones (Siempre, A Veces, Nunca) referentes a las preguntadas, son restadas entre sí; obteniendo una sumatoria de 62, valor que es reemplazado en la fórmula de la media aritmética, dando como respuesta 15,50; posteriormente en una matriz se ubicaran los valores obtenidos de la tabla anterior, restándole la media aritmética y elevándola al cuadrado, obteniendo un total de 531, valor que es reemplazado en la fórmula de la desviación estándar, alcanzando un resultado de 5,76; detallados todos los valores y aplicando la fórmula de la t de Student se obtuvo un resultado de 7,38.

Dado que el resultado obtenido (7,38) es mayor al teórico (1,943), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; afirmando que, las Relaciones Interpersonales sí inciden en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 48,48% que representa a 16 trabajadores, señalaron que nunca se maneja con asertividad la comunicación en su área de trabajo; 36,36% que representa a 12 trabajadores consideran que a veces y el 15,15% que representa a 5 trabajadores indicaron que siempre.

Al no existir un adecuado manejo de la comunicación asertiva, gran parte de la información transmitida no llega a los receptores, debido a la falta de atención y de interés de la misma, creando malestar y resentimiento por parte del emisor; producto de lo cual se ha generado un líder autocrático que manifiesta sus necesidades como orden, abusando de su poder. Es por tal razón que (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010) afirma que el debilitamiento de las relaciones interpersonales en el contexto actual se puede relacionar a que priman intereses individualistas y una alta desconfianza entre jefe y subordinado. Siendo éstas manifestadas por medio de comportamientos que perjudicarían el proceso correcto de la organización, como el atraso de las entregas o pérdida de paquetes.

Del personal encuestado, el 57,58% que representa a 19 trabajadores, consideran que a veces perciben agresión verbal o psicológico que afectan su comportamiento; el 30,30% que representa a 10 trabajadores indicaron que a nunca, y el 12,12% que representa a 4 trabajadores señalaron que siempre.

La presencia de agresión verbal o psicología, ha generado conflictos entre compañeros, debido al bajo nivel de respeto entre ellos, esto ha creado un ambiente de trabajo inadecuado, donde el personal de área administrativa como operativa no puede desarrollar su trabajo en beneficio propio y de la organización. Para prevalecer una estructura organizacional adecuada, se requiere de relaciones

interpersonales estables, entre pares y entre jefe y subordinado, debido a que esto permite recuperar el respeto y la confianza logrando así la satisfacción de los mismos, evitando la presencia de situaciones inesperadas que perjudiquen a la organización.

Según los resultados obtenidos, el 42,42% que representa a 14 trabajadores, consideran que a veces pueden expresar sus ideas sin temor a burlas o rechazo; el 33,33% que representa a 11 trabajadores señalaron que nunca y el 24,24% que representa a 8 trabajadores indicaron que siempre.

El miedo a expresar sus ideas, es generado por el modo de liderazgo que se lleva dentro de la organización; al manifestar sus opiniones, son rechazadas o ignoradas, esto ocasiona frustración por parte de los colaboradores, limitando su aporte personal al beneficio de la empresa. Para mantener un personal motivado, es importante tomar en cuenta su opinión, creando sentimientos de aceptación por parte de sus superiores, gracias a esto se lograría que el desempeño de cada uno de los trabajadores sea óptimo y eficiente, debido a que se sienten comprometidos con la organización y consigo mismo.

De los datos obtenidos, el 54,55% que representa a 18 trabajadores, consideran que nunca los jefes de la organización fomentan el trabajo en equipo; el 33,33% que representa a 11 trabajadores indicaron que a veces, y el 12,12% que representa a 4 trabajadores considera que siempre.

Es difícil fomentar el trabajo en equipo cuando se conoce la realidad de la organización, el presenciar relaciones interpersonales inadecuadas dificulta la labor de un líder, debido a que por naturaleza el hombre es un ser gregario, depende de otras personas para estar emocionalmente estable, al no existir una conexión que le transmita confianza, su desempeño será negativo, es por tal razón que ciertos jefes optan por mantener a su personal, trabajando de manera individual, evitando conflictos y pérdidas de tiempo; sin embargo, es importante recalcar los beneficios que genera el trabajo en equipo, como es: maximizar la creatividad, aumentar la

eficiencia y generar compromiso de todos los integrantes del equipo, permitiendo a la organización crear un clima laboral apropiado y facilitando el logro de objetivos.

De 33 personas encuestadas, el 51,52% que representa a 17 trabajadores, señalaron que siempre influye la relación entre compañeros en su desempeño; el 36,36% que representa a 12 trabajadores indicaron que a veces y el 12,12% que representa a 4 trabajadores consideran que nunca.

Las relaciones interpersonales inciden en el desempeño laboral de los trabajadores, debido a que es difícil concretar las actividades cuando hay presencia de actitudes negativas entre compañeros, también porque al no existir confianza entre ellos no comparten ideas que les facilite realizar con eficiencia su labor; esto crea retrasos e impide el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, que a la larga serán reflejados en la pérdida de prestigio de la misma y niveles de ingresos económicos muy bajos.

De 33 personas encuestadas, el 90,91% que representa a 30 trabajadores, consideran que a veces han percibido conductas inaceptables por parte de sus compañeros afectando el respeto mutuo y el 9,09% que representa a 3 trabajadores señalaron nunca.

Al existir la presencia de conductas inaceptables, el clima organizacional torna a ser conflictivo, los valores no son aplicados y los colaboradores se hallan desmotivados constantemente; producto de esto el personal tiende a reaccionar con facilidad a situaciones que tal vez no requieran de tanta alteración, creando percepciones negativas sobre otros y generando que el nivel de respeto y cordialidad se deteriore, provocando un deficiente trabajo en equipo; es recomendable por esta razón, controlar y resolver los malos entendidos, para que el ambiente de trabajo sea equilibrado, manteniendo al personal estable y concentrado en su área de trabajo.

De 33 personas encuestadas, el 87,88% que representa a 29 trabajadores, señalaron que a veces han perdido el control de sí mismo frente a conflictos entre compañeros y el 12,12% que representa a 4 trabajadores indicaron que nunca.

Es evidente que el comportamiento que surge por parte del personal, es causa de las deficientes relaciones interpersonales dentro de la organización, una de las razones es la inexistencia de lazos de amistad y la presencia de falta de respeto entre ellos; debido a su bajo control de emociones y de pensamientos los individuos han sentido la necesidad de reaccionar a ciertas situaciones conflictivas expulsando palabras agresivas; es por eso que se recomienda que la organización incluya actividades de recreación para lograr la interacción entre ellos, fuera del ámbito laboral y así crear relaciones interpersonales estables que ayuden a mantener un clima laboral adecuado.

De 33 personas encuestadas, el 78,79% que representa a 26 trabajadores, señalaron que a veces la compañía le brinda reconocimientos que motiven su desempeño y compromiso laboral y el 21,21% que representa a 7 trabajadores consideran que siempre.

En cuanto a la motivación dentro de la organización, señalaron su existencia en ciertas ocasiones; los reconocimientos verbales o económicos influyen constantemente en el desempeño de los colaboradores, permitiéndoles desarrollarse con mayor confiabilidad e incentivando al aporte de ideas y de actividades que favorezcan a la organización. El reconocimiento por parte de los jefes, es fundamental para generar compromiso por parte de los trabajadores, debido a que a mayor satisfacción mayor será su productividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 90,91% que representa a 30 trabajadores, señalaron que siempre la inadecuada comunicación impide el logro de metas y objetivo y el 9,09% que representa a 3 trabajadores indicaron que a veces.

Al identificar relaciones interpersonales deficientes, es evidente que la comunicación es inadecuada, lo cual crea que las actividades no sean realizadas a tiempo, debido a que la información no llega o tiende a llegar de forma incorrecta,

esto provoca que las metas y objetivos personales y organizacionales no sean cumplidas, generando inconformidad interna y externa, los clientes se sentirían insatisfechos y en cuestión de tiempo la organización perdería prestigio. Es por ésta razón, que se recomienda al líder desarrollar actividades de interacción, con la finalidad de crear lazos de amistad entre compañeros e ir mejorando la comunicación.

Del personal encuestado, el 90,91% que representa a 30 trabajadores, señalaron que siempre el incumplimiento de normativas disciplinarias afecta el comportamiento organizacional; el 6,06% que representa a 2 trabajadores indicaron que nunca y el 3,03% que representa a 1 trabajador considera que a veces.

El objetivo de establecer normativas disciplinarias dentro de un ámbito laboral, es mantener el orden y el respeto dentro de las organizaciones, al no ser cumplidas esto genera comportamientos inadecuados en los trabajadores, que perjudican absolutamente las relaciones entre ellos; sin embargo el control de las mismas deben ser ejecutadas parcialmente, al generarse preferencias por parte del líder, crea resentimiento y apatía por parte del personal, que se vería reflejado instantáneamente en su actitud y en su aporte deficiente a la organización.

## **CONCLUSIONES**

Las relaciones interpersonales constituyen un factor que influye en el comportamiento de los trabajadores; por ende, saber conllevarlo, requiere de un liderazgo con competencias que le facilite el control de la misma. Generando estabilidad de ciertos factores, se lograría conexiones positivas que faciliten la interacción continua entre compañeros, convirtiendo un clima organizacional adecuado; por tal razón, el Gerente de Servientrega Ambato S.A. debe ser consciente y práctico, brindando seguridad, estabilidad, motivación y empoderamiento al personal de la organización, demostrando preocupación por el bienestar físico y emocional de los trabajadores, de esta forma se logrará satisfacción y eficiencia laboral por parte de ellos.

Las actitudes negativas, ha generado conflictos entre los trabajadores de la empresa Servientrega Ambato S.A.; la presencia de chismes y discusiones, han sido motivo para que la falta de respeto sea constante entre compañeros, deteriorando el trabajo en equipo y retrasando la entrega de la actividades, generando limitaciones en el desarrollo de la organización.

El comportamiento organizacional existente en Servientrega Ambato S.A., no es el más adecuado, debido que un 90,91% de los trabajadores consideran que han percibido actitudes inaceptables que le han obligado a perder el control de sí mismo, creando un clima organizacional inadecuado y caótico; por lo tanto el servicio al usuario se ha visto afectado, generando desconfianza y disminución de ingresos económicos por la falta de envíos mensuales.

## Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna; proceso, disciplina, técnica*. España: Netbiblo.
- Arredondo, C., & Siles, J. (2010). Tecnología y Humanización de los Cuidados. Una mirada desde la Teoría de las Relaciones Interpersonales . *Scielo*, 32-36.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2013). *Constitución del Ecuador*.
- Avila, A., Medina, J., & Castillo, S. (19 de Agosto de 2016). *Google Académico*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/26334/%C3%81ngela%20Yolanda%20%C3%81vila%20Villamil%20%28Tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barreno, J. (2016). *Las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Carlos Julio Arosemena Tola de la provincia de Napo*. Ambato.
- Casado, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. España: ESIC.
- Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: técnicas y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* . México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos; el capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Código de trabajo . (2005-2017).
- Dalton, M., Hoyle , D., & Watts, M. (2009). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.

- Delgado, L. (2015). *El comportamiento Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del departamento de cultiva del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de Recursos Humanos*. Madrid: McGrawHill.
- Ekos. (2012). Colaboradores felices, Empresas Exitosas . *Ekos*, 10.
- Encina, G. (2010). *Las relaciones interpersonales en el trabajo*. España: Capataz.
- Garriz, J. (2013). *Psicología para todos*. España: Oceano.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2007). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGrawHill.
- Golemán, D. (2009). *Inteligencia Social*. Barcelona: Kairós S.A.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. España: B.S.A.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Hall, R. (2010). *Clima Organizacional*. México: Printice Hall.
- Hofstadt, C. (2005). *Habilidades de la Comunicación; como mejorar la comunicación personal*. España: Diaz de Santos.
- Hunsaker, P., & Alessandra, T. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos*. Barcelona: Deusto.
- Jaimes, S., Marquéz, J., & Pernía , L. (2015). Factores Psicosociales que influyen en el Comportamiento Laboral de acuerdo con los procesos de Gestión

- Administrativa y del Talento Humano que presentan los empleados de la empresa Distraves S.A. de Cúcuta. *Revista Mundo FESC*, 23-26.
- Madero, S., & Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del Comportamiento Organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Elsevier*, 51-58.
- Maxwell, J. (2010). *El poder de las relaciones: lo que distingue a la gente altamente efectiva*. Argentina: Grupo Nelson.
- Pariente, J., Mendoza, J., Hernández, M., & Garza, L. (2012). *Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017).
- Recalde, I. (2016). Las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional en la Compañía de Transporte pesado Transcamovich CIA. LTDA. de la ciudad de Latacunga. 84-98. Obtenido de Scielo.
- Recalde, A. (2016). *Las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional en la Compañía de Transportes Cia. Ltda. de la Ciudad de Latacunga*. Ambato.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México: McGrawHill.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Miami: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2014). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, D. (2013). *Las 3 inteligencias: intelectual, emocional y moral*. México: Trillas.

- Sánchez, A., & Juárez, A. (2016). El Comportamiento Organizacional que presenran las mipymes durante el desarrollo de la gestión del conocimiento en el proceso de Producción. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 60-73.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Rojo, C. (2010). *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid: Paninfo Cengage Learning.
- Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., González , Á., & Jiménez, J. (2009). *Formación de Formadores*. España: Thomson.
- Uribe, J. (2014). *Clima y Ambiente Organizacional*. México: El Manual Moderno.
- Velasquez. (2010). *Teoría de las Relaciones*. Eumed.
- Villamizar, G. (2009). *Clima Organizacional, hacia un nuevo modelo*. México: PorKan.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicacion en las relaciones interpersonales*. España: Aresta.
- Yánez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*.