



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

## **TEMA:**

---

“La cultura de la contienda y el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda del Cantón Ambato Parroquia Izamba”

---

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de Licenciada en Trabajo Social

## **AUTORA:**

Sara Abigail Ashqui Cuji

## **TUTORA:**

Dra. Eulalia Dolores Pino Loza

Ambato - Ecuador

2018

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“LA CULTURA DE LA CONTIENDA Y EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERSHOES CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO PARROQUIA IZAMBA”** de la Srta. Sara Abigail Ashqui Cuji, egresada de la Carrera de Trabajo Social de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo de Graduación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a Evaluación del Tribunal de Grado, que el H. Consejo Directivo de la Facultad designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Ambato, 29 de Enero de 2018

### LA TUTORA

  
Dra. Eulalia Pino Loza

C.I. 060160792 – 2

## **AUTORIA DEL TRABAJO**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación “**LA CULTURA DE LA CONTIENDA Y EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERSHOES CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO PARROQUIA IZAMBA**” como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones, y propuestas son de responsabilidad del autor.

Ambato, 29 de Enero de 2018

## **EL AUTOR**



Sara Abigail Ashqui Cuji

C.I. 180424560 – 1

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga este trabajo de Investigación parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi Trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este trabajo, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, 29 de Enero de 2018

### **EL AUTOR**



Sara Abigail Ashqui Cuji

C.I. 180424560 – 1

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los Miembros del Tribunal de Grado APRUEBAN el Trabajo de Investigación sobre el tema **“LA CULTURA DE LA CONTIENDA Y EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERSHOES CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO PARROQUIA IZAMBA ”** presentado por la Srta. Sara Abigail Ashqui Cuji, de conformidad con el Reglamento de Graduación para Obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la U.T.A.

Ambato,.....

Para constancia firman

.....

Presidente

.....

Miembro

.....

Miembro

## **DEDICATORIA**

*“Establecer metas es el primer paso para transformar lo invisible en visible”*

Quiero dedicar el presente trabajo investigativo en primer lugar a Dios que es el motor de mi vida y de cada paso que doy en la vida y a todas las personas que hicieron posible que mi meta se cumpliera.

A mis padres Manuel Ashqui y Manuela Cuji que con su lucha incansable me apoyaron en todo cuanto fuese posible.

A mi hijo Benjamín, quienes han sido y serán mi motor para seguir, a pesar de las adversidades estaré para ellos hasta que Dios así lo permita

A mis hermanos en especial a mi hermana Rosa, quien me motivo a seguir con mis estudios y así lograr alcanzar mis objetivos deseados, ayudándome con el cuidado y protección de mi hijo mientras se dio mi proceso de graduación.

A todos y cada uno de mis queridos docentes por ser el pilar fundamental que cimienta las bases, que el día de hoy me permiten lograr esta meta y así poder tener grandes éxitos en la vida.

Sara

## **AGRADECIMIENTO**

*No hay absolutamente ninguna otra forma de triunfar en la vida, si no es por el constante esfuerzo, ya que mientras más altas sean las metas, más lejos llegaran los éxitos.*

Mi agradecimiento más sincero a Dios quien fue la luz y fortaleza para cada paso que doy en mi vida, a mis padres y familiares quienes han estado a mi lado sin importar adversidad.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, por apoyarme en la culminación de mí proyecto a todos los docentes quienes formaron parte de mí aprender y saber a la Dra. Eulalia Pino Loza, quien me ha guiado en cada proceso para alcanzar con éxito mi proyecto de investigación con su valioso aporte.

Sara

## ÍNDICE

### PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DEL TRABAJO.....	iii
DERECHOS DEL AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
EXECUTIVE SUMMARY .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPITULO I

#### EL PROBLEMA

Tema .....	2
Planteamiento del Problema .....	2
Contextualización .....	2
Macro.....	2
Meso .....	4
Micro.....	5
Análisis Crítico .....	8
Prognosis .....	9
Formulación del Problema.....	9
Interrogantes (Subproblemas).....	9
Delimitación del Objeto de Investigación .....	9
Justificación .....	10
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11



Objetivo Específicos .....	11
----------------------------	----

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Antecedentes Investigativos .....	13
Fundamentación Filosófica.....	15
Fundamentación Legal.....	15
categorías Fundamentales .....	18
Fundamentación Teórica de la Variable Independiente .....	21
Instituciones Sociales.....	21
Modelo de Vida Colectiva .....	22
Naturaleza Humana .....	23
Cultura de Contienda .....	24
Definición .....	24
Mitos del Ser Humano .....	25
Personalidad.....	25
Motivación.....	26
Mutualismo .....	27
Estructuras Sociales .....	27
Conflictos.....	28
Conflictos Funcionales .....	29
Conflictos Disfuncionales.....	29
Higiene.....	30
Seguridad .....	30
Salud Laboral.....	31
Estructura de los Modelos de Vida Colectiva.....	31
Valores.....	31
Poder .....	32
Condiciones de empleos .....	33
Competencias Personales.....	33
Estrés.....	34
Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente.....	34
Desarrollo Organizacional .....	34

Factores que afectan al Rendimiento Laboral .....	39
Internos .....	39
Estructura Organizativa .....	39
Liderazgo .....	40
Cultura de la empresa .....	42
Externos .....	42
Familiares y personales.....	42
Ambientales .....	44
Características del Rendimiento Laboral.....	44
Conocimientos .....	44
Comunicación .....	45
Adaptabilidad.....	46
Evaluación del Rendimiento Laboral .....	47
Relaciones Sociales .....	49
Calidad del Trabajo.....	49
Señalamiento de Variables .....	50

### **CAPITULO III METODOLOGÍA**

Modalidad Básica de Investigación .....	51
Investigación Bibliográfica.....	51
Investigación de Campo .....	51
Nivel o Tipo de Investigación.....	52
Investigación Exploratoria.....	52
Investigación Descriptiva .....	52
Técnicas de Investigación.....	52
Población y Muestra .....	52
Población .....	52
Muestra .....	53
Operacionalización de variables .....	54
Recolección de información .....	56
Procesamiento y análisis.....	56

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Análisis de los Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Rubbershoes Cia. Ltda. ....	58
Verificación de Hipótesis .....	79
Planteamiento de la Hipótesis.....	79
Prueba Chi Cuadrado .....	79
Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo .....	80
Grados de Libertad .....	80
Recolección de datos y cálculo de estadísticas.....	80

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	83
Recomendaciones .....	85

**CAPITULO VI**  
**PROPUESTA**

Datos Informativos .....	86
Antecedentes.....	87
Justificación .....	87
Objetivos.....	88
Objetivo General.....	88
Objetivos Específicos .....	88
Análisis de Factibilidad .....	88
Fundamentación Teórica .....	89
Comunicación.....	89
Valores Corporativos .....	90
Metodología.....	91

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Bibliografía.....	106
-------------------	-----

**ANEXOS**

**PAPER**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N.- 1.</b> Muestra .....	53
<b>Tabla N.- 2.</b> Operacionalización de variable independiente .....	54
<b>Tabla N.- 3.</b> Operacionalización de variable dependiente .....	55
<b>Tabla N.- 4.</b> Plan para la recolección de la información .....	56
<b>Tabla N.- 5.</b> Conflictos Personales.....	59
<b>Tabla N.- 6.</b> Espacios de Diálogo.....	60
<b>Tabla N.- 7.</b> Comunicación Asertiva.....	61
<b>Tabla N.- 8.</b> Lugar de Trabajo.....	62
<b>Tabla N.- 9.</b> Motivación .....	63
<b>Tabla N.- 10.</b> Criterios de compañeros .....	64
<b>Tabla N.- 11.</b> Departamento de Salud.....	65
<b>Tabla N.- 12.</b> Medidas de Seguridad e Higiene .....	66
<b>Tabla N.- 13.</b> Retribución o Salario .....	67
<b>Tabla N.- 14.</b> Práctica sus valores .....	68
<b>Tabla N.- 15.</b> Identidad Institucional .....	69
<b>Tabla N.- 16.</b> Conocimientos .....	70
<b>Tabla N.- 17.</b> Cumplimiento de Funciones .....	71
<b>Tabla N.- 18.</b> Actitud Negativa .....	72
<b>Tabla N.- 19.</b> Orden en el puesto de Trabajo .....	73
<b>Tabla N.- 20.</b> Liderazgo .....	74
<b>Tabla N.- 21.</b> Canales de Comunicación.....	75
<b>Tabla N.- 22.</b> Estímulos .....	76
<b>Tabla N.- 23.</b> Relaciones Sociales.....	77
<b>Tabla N.- 24.</b> Cultura de Gestión Constructiva.....	78
<b>Tabla N.- 25.</b> Frecuencias Observadas.....	80
<b>Tabla N.- 26.</b> Frecuencias Esperadas .....	81
<b>Tabla N.- 27.</b> Chi Cuadrado .....	81
<b>Tabla N.- 28.</b> Modelo Operativo de la Propuesta.....	104
<b>Tabla N.- 29.</b> Cronograma de la Propuesta .....	105
<b>Tabla N.- 30.</b> Conflictos Personales.....	120
<b>Tabla N.- 31.</b> Medidas de Seguridad e Higiene .....	121

<b>Tabla N.- 32.</b> Orden en el puesto de Trabajo .....	122
<b>Tabla N.- 33.</b> Cultura de Gestión Constructiva.....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N.- 1.</b> Árbol de Problemas .....	7
<b>Gráfico N.- 2.</b> Categorías Fundamentales .....	18
<b>Gráfico N.- 3.</b> Constelación de ideas de la Variable Independiente .....	19
<b>Gráfico N.- 4.</b> Constelación de ideas de la Variable Dependiente.....	20
<b>Gráfico N.- 5.</b> Conflictos Personales.....	59
<b>Gráfico N.- 6.</b> Espacios de Diálogo .....	60
<b>Gráfico N.- 7.</b> Comunicación Asertiva.....	61
<b>Gráfico N.- 8.</b> Lugar de Trabajo.....	62
<b>Gráfico N.- 9.</b> Motivación .....	63
<b>Gráfico N.- 10.</b> Criterios de Compañeros .....	64
<b>Gráfico N.- 11.</b> Departamento de Salud.....	65
<b>Gráfico N.- 12.</b> Medidas de Seguridad e Higiene .....	66
<b>Gráfico N.- 13.</b> Retribución o Salario .....	67
<b>Gráfico N.- 14.</b> Práctica sus valores .....	68
<b>Gráfico N.- 15.</b> Identidad Institucional .....	69
<b>Gráfico N.- 16.</b> Conocimientos .....	70
<b>Gráfico N.- 17.</b> Cumplimiento de Funciones .....	71
<b>Gráfico N.- 18.</b> Actitud Negativa .....	72
<b>Gráfico N.- 19.</b> Orden en el puesto de Trabajo .....	73
<b>Gráfico N.- 20.</b> Liderazgo .....	74
<b>Gráfico N.- 21.</b> Canales de Comunicación.....	75
<b>Gráfico N.- 22.</b> Estímulos .....	76
<b>Gráfico N.- 23.</b> Relaciones Sociales .....	77
<b>Gráfico N.- 24.</b> Cultura de Gestión Constructiva.....	78
<b>Gráfico N.- 25.</b> Calculo del Chi Cuadrado.....	82
<b>Gráfico N.- 26.</b> Diagrama de Comunicación.....	89
<b>Gráfico N.- 27.</b> Conflictos Personales.....	120
<b>Gráfico N.- 28.</b> Medidas de Seguridad e Higiene .....	121
<b>Gráfico N.- 29.</b> Orden en el puesto de Trabajo .....	122
<b>Gráfico N.- 30.</b> Cultura de Gestión Constructiva.....	123

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

### **CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**TEMA:** “LA CULTURA DE LA CONTIENDA Y EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERSHOES CIA. LTDA. DEL CANTON AMBATO PARROQUIA IZAMBA ”

**Autora:** Sara Abigail Ashqui Cuji

**Tutora:** Dra. Eulalia Dolores Pino Loza

**Fecha:** Ambato, Enero 2018

### **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación realizada tiene como objetivo determinar los factores influyentes en la cultura de contienda que afecta al rendimiento laboral de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda., mediante el estudio de los diferentes aspectos relevantes como compartir, cooperar, socializar, motivar a los empleados a la compatibilidad y la desaparición del mutualismo para que los logros personales, impulsen al cumplimiento de las metas colectivas obteniendo resultados positivos para la institución. Se realizó la investigación basada en el enfoque crítico – propositivo, en el cual se pretende cambiar el funcionamiento tradicionalista por una cultura de gestión constructiva para evaluar el rendimiento laboral mediante el análisis de los factores internos y externos, definido por estrategias que evidencien la carencia de uso de herramientas de protección, mal estado de la estructura física que se convierten en riesgos laborales que no permiten el crecimiento sostenido de una empresa limitando el aumento de los niveles de productividad.

**PALABRAS CLAVES:** MOTIVACION – MUTUALISMO – GESTIÓN CONSTRUCTIVA – FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS – RIESGOS LABORALES – PRODUCTIVIDAD.

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

### **CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**THEME:** “THE CULTURE OF THE COMPETENCE AND THE LABOR PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES OF THE COMPANY RUBBERSHOES CIA. LTDA. CANTÓN AMBATO PARROQUIA IZAMBA ”

**Author:** Sara Abigail Ashqui Cuji

**Tutor:** Dra. Eulalia Dolores Pino Loza

**Date:** Ambato, Enero 2018

### **EXECUTIVE SUMMARY**

The objective of the research is to determine the influential factors in the culture of contention that affects the work performance of the company Rubbershoes Cia. Ltda., By studying the different relevant aspects such as sharing, cooperating, socializing, motivating employees to the Compatibility and the disappearance of mutualism so that the personal achievements, promote the fulfillment of the collective goals obtaining positive results for the institution. The research was carried out based on the critical - proactive approach, in which it is tried to change the traditionalist functioning by a culture of constructive management to evaluate the labor performance by means of the analysis of the internal and external factors, defined by strategies that evident the lack of use of protection tools, poor state of the physical structure that become occupational hazards that do not allow the sustained growth of a company limiting the increase in productivity levels.

**KEYWORDS:** MOTIVATION - MUTUALISM - CONSTRUCTION MANAGEMENT - INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS - LABOR RISKS - PRODUCTIVITY.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo titulado “La cultura de la contienda y el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda. del cantón Ambato Parroquia Izamba”, tiene como finalidad investigar las diferentes situaciones, contextos, y problemáticas que se evidencian al mantener la cultura de contienda, para realizar el análisis del objeto de estudio se constituirá el documento en seis capítulos enunciados de la siguiente manera:

**Capítulo I.** Identificación del problema, contextualización (macro, meso y micro), árbol de problemas con el respectivo análisis crítico, la justificación para desarrollar la investigación y los objetivos que se desea alcanzar.

**Capítulo II.** Marco Teórico, en el cual se realiza un antecedente investigativo, se desarrolla la fundamentación filosófica, legal y teórica en el cual se respalda el contenido del mismo.

**Capítulo III.** Metodología, se describe el enfoque, modalidad y niveles investigativos empleados, así como las técnicas e instrumentos manejados como respaldo en la indagación, para el levantamiento de la información.

**Capítulo IV.** Análisis e Interpretación de los Resultados, se realizará la tabulación y representación gráfica de los datos recopilados mediante el programa estadístico SPSS, además de la comprobación de la hipótesis que considerara la importancia de la investigación.

**Capítulo V.** Conclusiones y recomendaciones, las cuales reflejaran resultados para la comprobación y cumplimiento de los objetivos planteados.

**Capítulo VI.** Propuesta. Se efectuará el diseño de Talleres de las Técnicas de Programación Neurolingüística para la organización el cual contará con tres fases: Planificación, Ejecución y Evaluación.

**Líneas de Investigación:** Trabajo Social y Cultura de Contienda

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Tema**

“La cultura de la contienda y el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda del Cantón Ambato Parroquia Izamba ”

### **Planteamiento del Problema**

### **Contextualización**

#### **Macro**

En América Latina, la cultura de la contienda es adaptada a todas las realidades, en cada una de las empresas se organizan bajo esta modalidad en las cuales los concursos con ganadores y perdedores, convirtiéndose en una problemática injusta e insostenible, destacando estos factores como conflictos que sirven mayormente a los intereses de los sectores más poderosos de la sociedad.

Estudios recientes realizados por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2013) indican que “en el 88% de los casos, las empresas no reaccionan o bien no intervienen ante los conflictos laborales, que cuando se presentan, no sólo afectan a los trabajadores implicados sino que pueden deteriorar considerablemente el ambiente de trabajo”, por lo tanto, ante la presencia de un conflicto laboral, se recomienda actuar y buscar ayuda de empresas especializadas o de expertos en el área para afrontar y solucionar los conflictos laborales.

Los conflictos son inherentes a toda organización y/o grupo, presentándose debido a las discrepancias, desacuerdo u oposición entre dos o más partes, siendo una situación en la que dos o más partes perciben que tienen intereses divergentes, lo que determina actitudes y opiniones diferentes, derivando en un enfrentamiento. Por extensión, es una construcción social, propia del ser humano, con posibilidades de ser conducida, transformada y superada por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros.

Según el estudio realizado por el profesor Kalberg, M, (2014) titulado: De una cultura de contienda hacia una cultura de gestión constructiva, menciona que:

El primer mito es que el ser humano es inherentemente egoísta, agresivo y competitivo por naturaleza. Esto es solo una ficción. Las ciencias humanas actuales demuestran que estamos cableados tanto para la competición como para la cooperación, tanto para el egoísmo como para el altruismo.

El segundo mito se refiere a que el ser humano busca la excelencia, creatividad y productividad pero las promueve desde una competición egocéntrica, lo cual a la larga lo transforma en un motivador pero solo para sí mismo, que en realidad es poco eficaz y no denota los beneficios que requieren las empresas y solamente se vuelven conflictos al relacionarse en el entorno.

Para finalizar el tercer mito la cultura de contienda evidencia que la fuerza motriz que ha hecho evolucionar al hombre es otra ficción, de aquí se desglosa el término del mutualismo, asegurando que el ser humano es capaz de manera solitaria cumplir con sus objetivos para producir beneficios propios y ventajas que le permitan sobrevivir, pero en la sociedad actual se conoce al mutualismo como cooperación y aunque involuntariamente esta ha sido un elemento indudable del éxito de la especie humana.

En la resolución de conflictos es importante considerar las habilidades personales de cada una de las partes tales como la comunicación, negociación, empatía, asertividad, escucha activa, el manejo del estrés y de las emociones, lo cual impactará en la forma de enfrentar el conflicto. Asimismo, es importante señalar que la responsabilidad para manejar y enfrentar los conflictos es compartida, no se puede esperar a que solo una de las partes involucradas en el conflicto de solución a ello.

Aquí es donde entra el liderazgo, entendido como la capacidad para influir en los otros; desde esta perspectiva el conflicto puede ser abordado no solo desde la parte jerárquica, es decir desde los superiores, sino que cualquier persona podrá incidir en la solución o prevención del conflicto.

## **Meso**

En Ecuador, las empresas anhelan mejorar continuamente y es por esto que están incursionando en cambiar la cultura de contienda como aspecto fundamental para mejorar el desempeño de sus empleados, mediante la búsqueda de estrategias y mecanismos que guíen las actividades diarias del Talento Humano.

Según la investigación realizada por el Consejo Nacional de Competencias, (2014). “En el entorno empresarial el 65% mantiene una creencia errónea respecto a cómo debe ser el ambiente laboral y cómo deben desarrollarse las relaciones interpersonales en la gestión del día a día de la empresa”, sin embargo, pretender suprimir o evitar los conflictos no es algo importante. Lo realmente valioso es encontrar la manera de crear condiciones que promuevan la confrontación positiva, porque por su naturaleza vivificante y constructiva, se convierte en el medio más enriquecedor para las personas y la empresa como organización.

La gestión de la cultura de la contienda es una función de los ejecutivos dentro de la empresa y las habilidades claves para poder llevarla a cabo es, desde hace ya muchos años, una de las principales cualidades de todo directivo, independientemente del sector en el que se desarrolle o la cantidad de personas involucradas en un equipo de trabajo.

El simple hecho de que el ser humano tenga diferentes formas de comportamiento y personalidades hace que la convivencia en algunos casos presente dificultades al momento de llegar a un acuerdo, por tanto la aplicación del mecanismo de cultura de contienda trabaja en sí, para que el talento humano entienda que se debe ser competitivo pero no agresivo, y que habrá momentos, en los cuales competirá con sus compañeros por lograr méritos, pero que también en otros cooperará para cumplir en conjunto los objetivos que trace la empresa.

Para fundamentar lo anteriormente mencionado se cita al autor Cuenca, J, (2012):

Al mismo tiempo es conveniente tener presente que el rendimiento de una persona en el trabajo no depende solamente de variables individuales por así decir. El contexto grupal donde presta sus servicios resulta relevante. De ahí

que junto a los valores como una de las claves del comportamiento resulte conveniente atender a su cristalización social, la cultura organizativa. (pág.198)

De tal forma que el rendimiento laboral de un ser humano se establece y transforma de acuerdo a sus características personales y las que desarrolle en el entorno, de tal forma que las empresas buscan nuevas estrategias para mejorar su ambiente laboral.

### **Micro**

En la Provincia de Tungurahua son escasas las empresas que poseen conocimiento o que están interesadas en mejorar su ambiente laboral, debido a que pactan un contrato en el cual las partes una entrega un servicio y la contraparte una remuneración, sin analizar los niveles de rendimiento que beneficia notablemente a la rentabilidad de la empresa.

Para complementar lo antes mencionado se cita a la Organización Internacional del Trabajo, (2013):

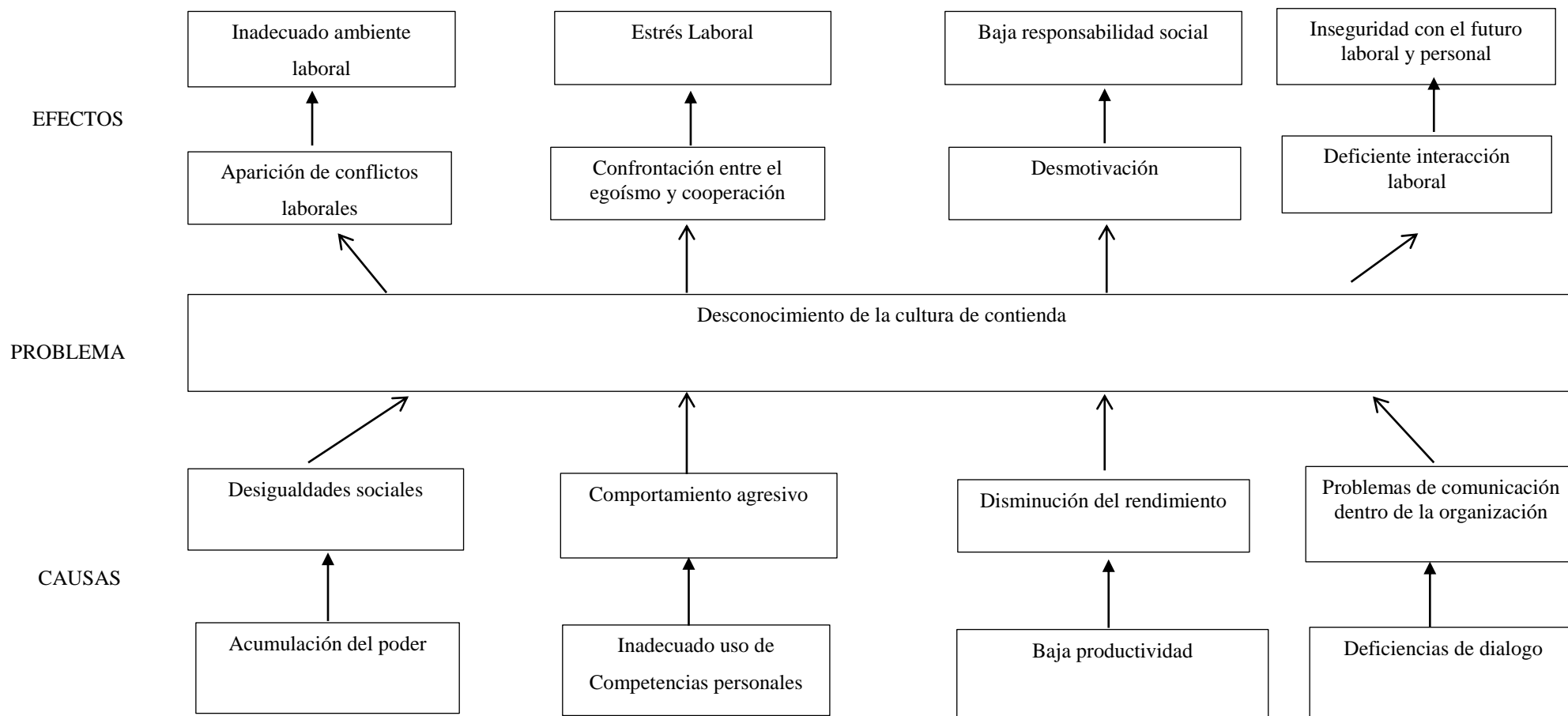
El interés común se relaciona con el proceso de producción que genera los bienes y/o servicios y los beneficios resultantes que les permiten a las empresas sobrevivir, obtener ganancias y crecer y, a la vez, proporcionan los medios para que los empleados perciban un sueldo y reciban beneficios. (pág.8).

Los conflictos laborales en su gran mayoría se producen por la actitud de las personas entre sí, por el ambiente que le provea al trabajador, es por esto, se sienten desmotivados y toman una manera inadecuada de afrontar cualquier tipo de problema.

En 1984, el Señor Calixto Peñaloza inicio su negocio siendo distribuidor y comerciante de calzado de pequeñas empresas, pero las exigencias del mercado que exigían cambios y una mejora en la calidad, le surge la idea de producir calzado en diferentes gamas cubriendo las necesidades de sus clientes, un año más tarde en 1985 presento su proyecto a su familia quienes lo incentivaron para que emprendiera su pequeño negocio con un capital de 30 000 sucres que obtuvo de una entidad financiera con lo cual adquirió dos máquinas, hormas y la materia prima y solamente con dos colaboradores fabricando 15 pares semanales. Como empresario visionario

empezó a diseñar modelos exclusivos tomando como referencia las recomendaciones de sus clientes incrementado sus ventas a 400 pares al mes, posicionando la marca de Vecacchi dándole la oportunidad que expandir su negocio a otras ciudades como Quito, Latacunga, Riobamba, Guayaquil, Cuenca y a otros destinos del Ecuador.

En la revista líderes, el escritor Moreta, M, (2016) señala que: “El buen momento se inició en el 2010 cuando el Gobierno aplicó las salvaguardas al calzado importado, esa medida catapultó a este sector productivo del país” y le permitió a la empresa realizar una nueva inversión con la adquisición de la tecnología de punta y un crecimiento en el 25% de sus ventas. Finalmente en el 2015, se denomina a la empresa como Rubbershoes Cia. Ltda., cuenta con 45 empleados en la actualidad la implementación de técnicas que proponga una cultura de contienda idónea, que asegure la calidad de su producción se incrementó paulatinamente produciendo 58 600 pares de zapatos facturando USD 1, 2 millones, trabajando en conjuntamente con algunas empresas del mercado que distribuyen y comercializan la marca Vecacchi.



**Gráfico N.- 1.** Árbol de Problemas  
**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

## **Análisis Crítico**

La cultura de contienda es un tema desconocido y poco analizado para los empresarios puesto que conocer el término contienda se imaginan como primer sinónimo enfrentamientos entre sus empleados, y lo toman como un riesgo para su organización, pero si no se sabe que se puede transformar por una cultura de gestión constructiva, así como los beneficios que conllevan contar con la información adecuada de la mano con estrategias para lograr la estabilidad dentro de la empresa, en realidad será perjudicial para la institución.

Uno de los principales errores al fundamentar esta teoría es creer que se debe clasificar a las personas según su estatus social, acumulando de esta forma un poder que en realidad lo podría tener cualquier empleado obviamente sin trastocar sus funciones y la autoridad de los altos mandos, por tanto si se desconoce los alcances y limitaciones se puede enfrentar el talento humano a una idea inequívoca que fomenta la aparición de conflictos laborales y por ende un inadecuado ambiente laboral.

Se considera en altos rasgos que la cultura de contienda induce al talento humano a que sea competitivo, si se mira desde la óptica negativa en donde para ganar terreno en el área laboral los trabajadores en muchas de las ocasiones orillándolos a que usen todas sus actitudes y aptitudes para lograr sus objetivos pero inadecuadamente, ya que uno de los efectos en la confrontación entre el egoísmo (cultura de contienda) y la cooperación (cultura de la gestión constructiva), estos factores son internos del empleado que si no son manejados de manera correcta pueden conllevar al stress laboral que afecta a toda la organización.

Por otro lado, los empleados que se sientan inconformes con los cambios que se propongan, presentaran disminución en su rendimiento y esto provocara la aparición de conflictos laborales que desencadenaran diversos efectos como un descenso en la productividad y no se podrá cumplir con los objetivos corporativos.

Este tipo de estrategia como la cultura de gestión constructiva es muy importante la comunicación en vertical entre jefes y subalternos para de esta forma sea un desmotivante al talento humano.



## **Prognosis**

En caso de no controlar esta situación la empresa permanecerá en el mercado y los empresarios tomarán una serie de medidas que hará que sus trabajadores cumplan con sus funciones pero su talento humano no demostrará al 100% sus capacidades lo cual a la larga no permitirá que la empresa crezca en el mercado que se desenvuelva, por el contrario si se analiza las herramientas que se pueden utilizar para lograr una cultura de gestión constructiva idónea mediante la aplicación de los diferentes factores determinantes como compartir, cooperar y socializar los objetivos que se quieren alcanzar, motivar a los empleados a la compatibilidad y mutualismo, por logros personales pero también los colectivos con sus compañeros de trabajo de manera eficiente, y manteniendo una comunicación interna efectiva, la empresa podrá lograr una estabilidad dentro de su mercado objetivo, así como ofrecer estabilidad laboral a su talento humano.

## **Formulación del Problema**

¿Cuáles son los factores determinantes de la cultura de contienda que afectan al rendimiento laboral eficiente del talento humano de la empresa Rubbershoes Cia Ltda., del Cantón Ambato parroquia Izamba?

## **Interrogantes (Subproblemas)**

- ¿Qué aspectos son relevantes dentro de la cultura de contienda?
- ¿Cuáles son los niveles de productividad de la empresa de acuerdo a la cultura organizativa actual?
- ¿Qué alternativa de solución debe plantear la empresa para resolver los conflictos que se puedan presentar?

## **Delimitación del Objeto de Investigación**

## **Delimitación del Contenido**

**Campo:** Trabajo Social

**Área:** Psicosocial

**Aspecto:** Cultura de Contienda y Rendimiento Laboral

**Delimitación Espacial:** La investigación se realizará en la empresa Rubbershoes Cia Ltda.

**Delimitación Temporal:** En el periodo Septiembre 2017 – Febrero 2018

**Unidades de Observación:** Talento humano de la empresa Rubbershoes Cia Ltda.

### **Justificación**

Dentro de las organizaciones se presentan diferentes conflictos que se ven reflejados en la productividad de la empresa, debido a la inestabilidad que se produce tomando los tres mitos de la personalidad del ser humano, que en muchos de los casos se vuelve inherentemente egoísta, agresivo y competitivo, es en este punto, que la cultura de contienda interviene y en general impide resolver los problemas, debido al uso de la filosofía de que debe haber un ganador y un perdedor sin tomar en cuenta que en una empresa todos deben trabajar en conjunto para obtener los resultados productivos.

De acuerdo a Gan, F & Triginé, J, (2012), define:

La Cultura de contienda es la forma de ser y actuar de una organización, es como su personalidad, no se dan, por lo tanto, dos culturas idénticas, a pesar de ello, se han realizado sistematizaciones para abordar los conflictos que se presenten ya sea con los clientes, a la productividad, o en si a las relaciones entre los trabajadores y sus superiores.

Es por ello que mantener una cultura organizativa definida por estrategias que permitan su crecimiento es esencial dentro de una empresa ya que se llegara a los niveles de productividad que le permitirá a la institución obtener los ingresos necesarios para mantenerse en el mercado.

Además, “la productividad se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos, y de recursos de todo tipo, para producir o crear de forma masiva los satisfactores a las

necesidades y deseos humanos” (López, J, 2013), sin dejar de lado que al contar con técnicas mediadoras en el cual ser parte de una cultura de contienda sea beneficioso para los involucrados sin comprometer la productividad de la empresa.

En efecto, al tener claro cómo funciona la cultura de contienda (violencia), esta es perjudicial para la convivencia; ya que algunos de los colaboradores buscaran su bienestar individual y que en el hecho de ser egoísta puede llegar a desmotivar a sus compañeros dando como resultado que el rendimiento laboral de los empleados sea deficiente.

Según Dávila, A & Martínez, N, (2013) menciona que: “Cada contienda lleva implícitas posturas que hacemos notar y apoyamos mediante ejemplos de estudios que las denotan. Como en cualquier contienda, las posturas están bien delimitadas, al menos teóricamente, aunque la realidad sea menos fácil de fragmentar”. (pág.21)

En consecuencia, cada situación conflicto requiere de una evaluación que permita evidenciar el origen de la problemática y obviamente habrá una amonestación si lo es necesario, ya que es necesario delimitar estos fenómenos que en la actualidad son comunes dentro de las organizaciones.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar los factores influyentes en la cultura de contienda que afecta al rendimiento laboral de la empresa Rubbershoes. Cía. Ltda. del Cantón Ambato parroquia Izamba”

### **Objetivo Específicos**

- Investigar los aspectos relevantes de una cultura de contienda que afecte el rendimiento de los trabajadores de la empresa.
- Indagar los niveles de productividad que mantiene la empresa de acuerdo a su manejo organizativo actual.

- Proponer un programa alternativo de la cultura de la contienda como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva que permita el crecimiento productivo de la empresa.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes Investigativos**

Para sustentar el trabajo investigativo se tomó como referencia las siguientes investigaciones que fortalecerán las variables a ser investigadas, en el caso de la cultura de la contienda no existen estudios exactos pero se evidenciaran similitudes, así como de la variable dependiente desempeño laboral.

En el trabajo investigativo denominado “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental”, en la Universidad Rafael Landívar previo a la obtención de Licenciado en Psicología Industrial del egresado Figueroa, L, (2015) que llego a las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional especialmente juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional.
- En base a lo anterior, para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario que éstos cuenten con un ambiente motivador donde se les puedan delegar mayor autoridad, darles una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; ofreciéndoles de esta manera, un buen clima laboral que sin lugar a dudas se reflejará en la cultura organizacional.
- De esta forma, la productividad de una organización o institución depende en gran medida el buen desempeño de los trabajadores, por lo que a mayor rendimiento y mayor bienestar para los empleados mejor será su calidad productiva.

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, se encuentra el trabajo investigativo realizado por Izurieta, J, (2015), con el título de “Los conflictos individuales de trabajo y la aplicación de la mediación como cultura de paz”, llegando a las siguientes conclusiones:

- La mediación como un mecanismo de resolución de conflictos individuales de trabajo es una alternativa válida, debido a que esta clase de disputas cumplen con los requisitos para ser sometidos a este proceso.
- La mediación es un mecanismo altamente efectivo de resolución de conflictos, debido a que es un método que se fundamenta en el dialogo y evita la confrontación logrando acuerdos pacíficos y duraderos, pues evita el desgaste emocional que conlleva la judicialización de la causa.
- La mediación no incide en la resolución de los conflictos individuales de trabajo, debido al desconocimiento de este mecanismo por parte de la población, sin embargo es una alternativa con grandes potencialidades para disminuir la carga procesal de los juzgados.

Otro sustento investigativo denominado “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi”, realizado por Sanchez, J, (2016), de acuerdo a las evidencias científicas sirvieron para formular las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional presente no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea, ya que se lo ha dejado en segundo plano y no se le ha puesto la atención que merece, por lo cual la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi, debe fijar estrategias alternativas para desarrollar y mejorar el departamento de Recursos Humanos y su talento.
- El desempeño laboral presente se encuentra en una fase creciente pero no es, en su totalidad adecuada, ya que la empresa para su mejor desarrollo, necesita un desempeño óptimo para alcanzar los estándares que se requiere y de esta manera forjar un desempeño laboral apropiado y fructífero.

## **Fundamentación Filosófica**

La investigación será basada en el paradigma crítico – propositivo, se considera crítico debido a que se confrontaran los elementos que surgen de la cultura de contienda y su relación con el rendimiento laboral, y propositivo con el establecimiento de un programa de la cultura de gestión constructiva que buscará el mejoramiento del clima organizacional y la desaparición de conflictos laborales.

En efecto, el estudio se realizará mediante la recolección de datos fehacientes, obtenidos directamente con los protagonistas quienes se convierten en el objeto de estudio, reforzándolos con la investigación bibliográfica conceptualizando los términos más relevantes de la problemática.

## **Fundamentación Legal**

La presente investigación está legalmente respaldada conforme a las siguientes normativas legales con sus artículos correspondientes:

Según la Constitución Política de la República del Ecuador señala en el 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 garantizara 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.

En la misma Carta Magna el artículo 326 numeral 5 establece que: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice sus salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”

Además, en el mismo artículo 326 numeral 10 se señala que: “Se adoptará el dialogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos”

En el Código del Trabajo, (2012) se toma los siguientes artículos y numerales que fundamenten legalmente la investigación:

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

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las persona con discapacidad;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando estos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores lo útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que está dé aviso al empleador con la oportunidad debida.
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, solicite, certificados relativos a su trabajo.

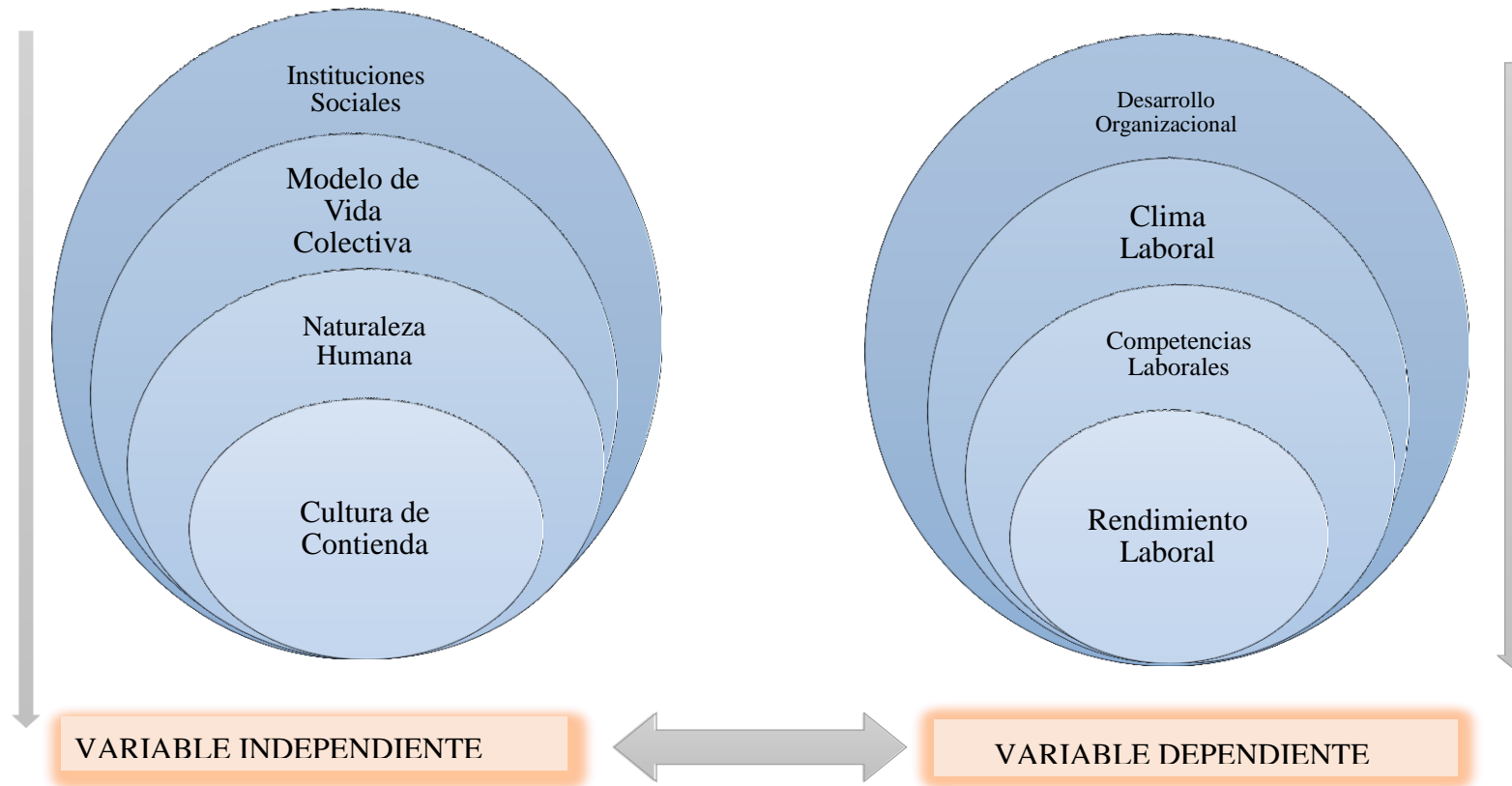
Art 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;



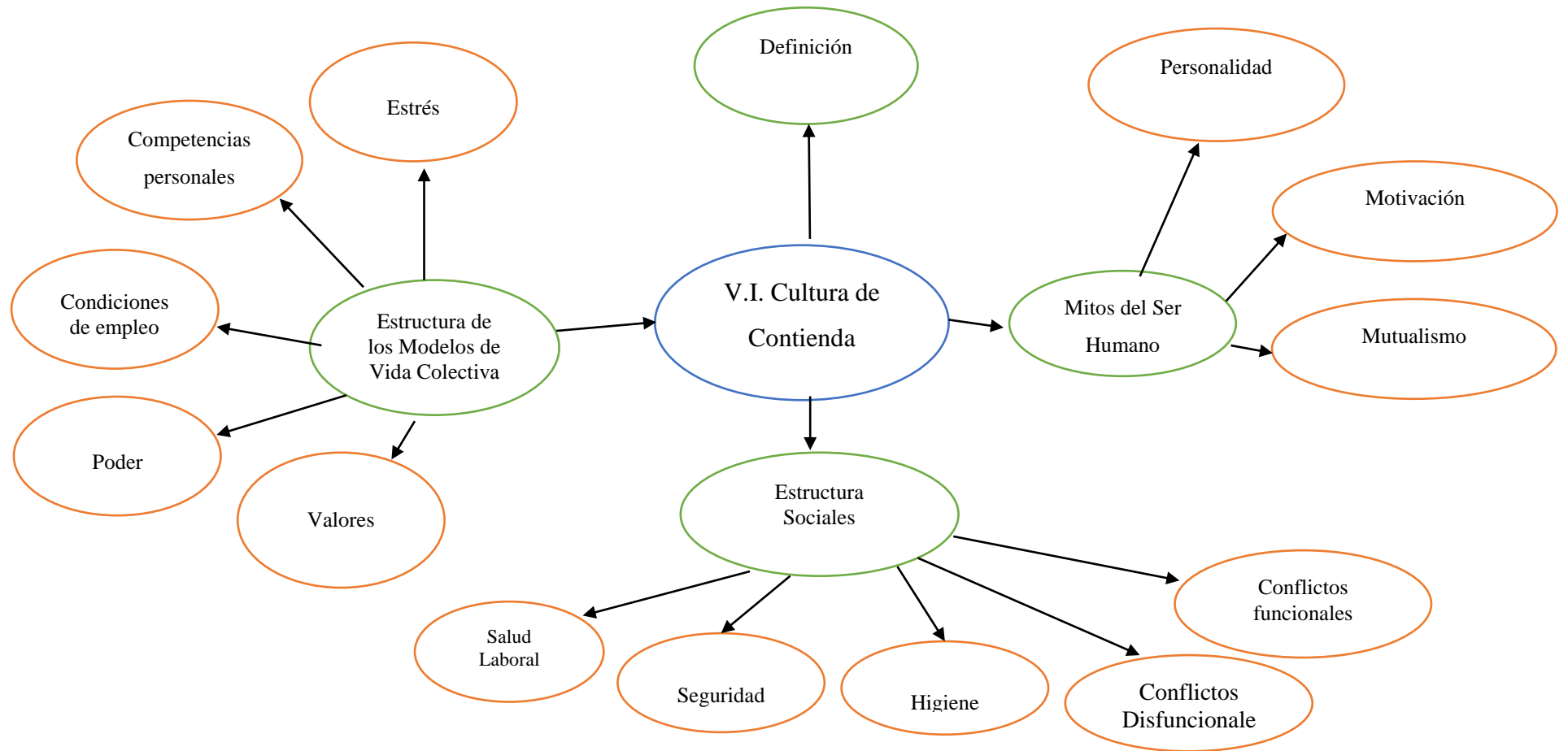
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código

## CATEGORIAS FUNDAMENTALES



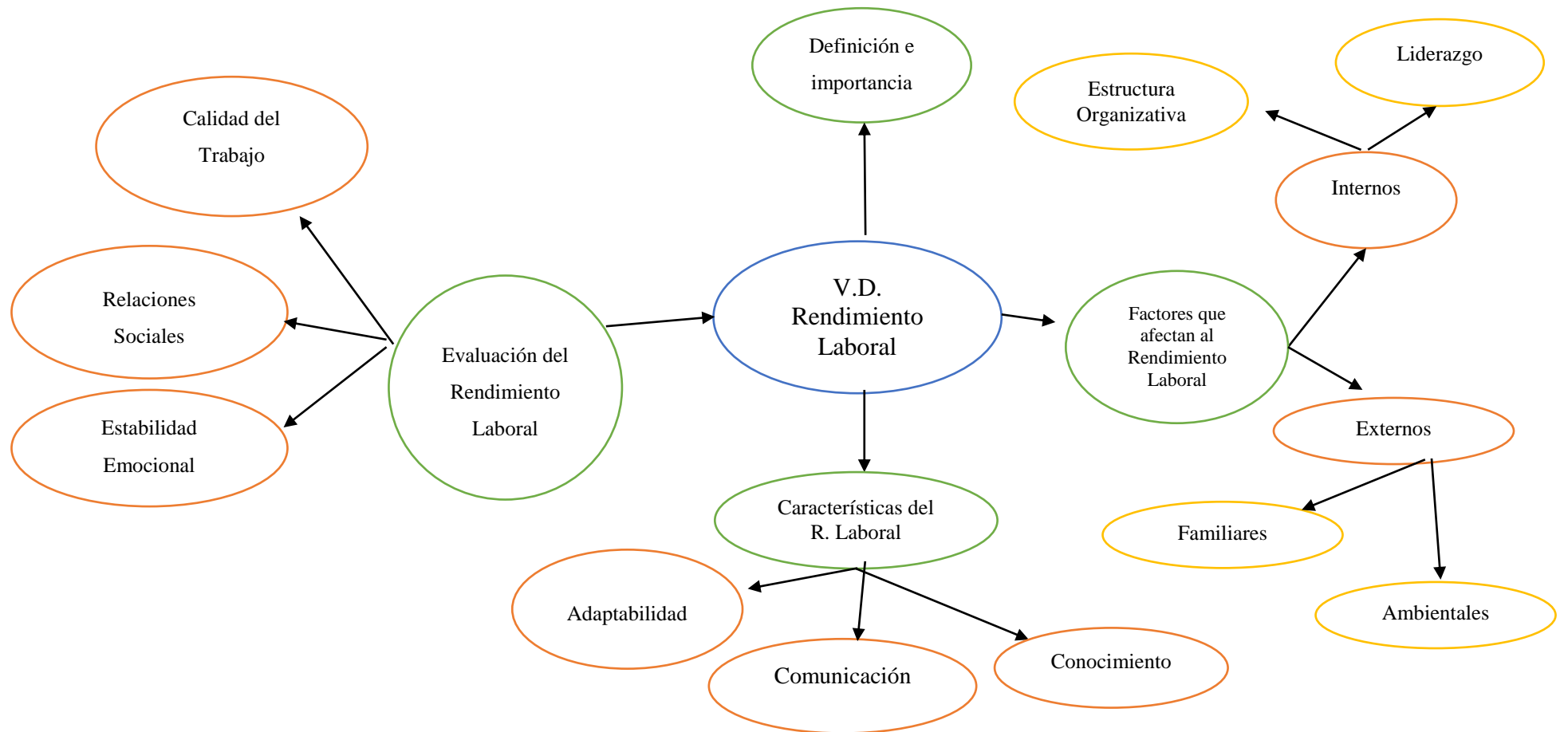
**Gráfico N.- 2.** Categorías Fundamentales  
**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

### Constelación de Ideas Variable Independiente



**Gráfico N.- 3.** Constelación de ideas de la Variable Independiente  
**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

### Constelación de Ideas Variable Dependiente



**Gráfico N.- 4.** Constelación de ideas de la Variable Dependiente  
**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

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

### **Instituciones Sociales**

Las Instituciones Sociales son organismos convencionales denominados de esta forma porque regulan las costumbres, ideologías entre otras características innatas del ser humano dentro de una sociedad, para fundamentar este criterio se cita a (Salcedo, J, 2012) que señala que “Son las instituciones encargadas de las costumbres, formas de pensar, actuar, ideologías, etc., desde cosas tan sencillas como “saludar por educación” hasta moldear prácticamente nuestra forma de pensar y por ende, de tomar decisiones en nuestra vida”. (pág. 33)

Estas instituciones sociales tienen diferentes orígenes ya sea con tintes económicos, educativos, de convivencia entre otros, que modifican o reafirman el modo de vida del ser humano, del tal forma que forman una estructura reconocible dentro de una sociedad.

(Algocast, T, 2012). La Sociedad está constituida por las llamadas instituciones sociales. La manera cómo funcionan esas agrupaciones, que poseen objetivos concretos, estructuras definidas y funciones específicas, determinan en último caso el funcionamiento total de la sociedad. Las instituciones sociales tienen como fin la satisfacción de las necesidades fundamentales de la comunidad.

Por lo tanto, las instituciones sociales se basan en los valores fundamentales que se puedan cultivar desde pequeñas organizaciones para que mantengan un crecimiento sostenido mediante los patrones de conducta regulados por los órganos de control que se establezcan dentro de su misma estructura, sin trastocar la cultura e identidad personal de cada uno de sus miembros.

Para concluir, no se debe olvidar que estas estructuras no pueden eliminar características propias de la personalidad de sus miembros, pero si modificarlas y aumentar valores culturales organizativos que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas dentro de un periodo programado, de tal forma que exista una compenetración eficaz y efectiva en los modelos de vida colectiva que se

acoplan a la sociedad en la cual se desenvuelven para lograr la participación activa de todos sus integrantes.

### **Modelo de Vida Colectiva**

(Rivera, J & Riesco, E, 2014). Define como vida colectiva al:

“El conjunto de creencias y sentimientos comunes al término medio de los miembros de una misma sociedad, forma un sistema determinado que tiene vida propia; podemos llamarlo modelo de vida colectiva o común, es pues algo completamente distinto a las conciencias particulares aunque solo se realice en los individuos. (pág. 237)

De acuerdo al criterio del autor la Vida colectiva como modelo de una sociedad abarca las creencias, sentimientos y actuaciones del ser humano dentro del ambiente familiar, social y laboral a lo largo de su vida involucrando su personalidad como factor determinante.

En su artículo científico, publicada en la Revista electrónica Scielo, con el título El proceso de construcción de la Identidad colectiva, (Mercado, A & Hernandez, A, 2012) menciona que:

En efecto, se plantea que mientras en la sociedad tradicional, caracterizada por la homogeneidad social, es posible que los sujetos internalicen la estructura de significados presupuestos y compartido colectivamente, y que dan sentido a las interacciones de la vida cotidiana, bajo un solo referente como la religión; en las sociedades modernas esto cambia, debido a que los sujetos pertenecen a una diversidad de grupos, son miembros de una familia, de un grupo escolar, de un club, de un grupo religioso, de un partido político. Esta pluralidad de pertenencias sociales complica la construcción de la identidad colectiva, no sólo por la creciente complejidad de las relaciones sociales, sino que los sujetos tienen frente a sí un abanico de repertorios culturales; algunos de los cuales coinciden, otros se contradicen.

Es decir, que los seres humanos comparten una vida colectiva desde su nacimiento, niñez, adolescencia y adultez en varios campos en los cuales juega un

papel fundamental en la sociedad, siendo protagonista en el área profesional, social y político de una nación.

### **Naturaleza Humana**

(Mosterín, J, 2012), Cita a Marx que pensaba que “la naturaleza humana es simplemente el resultado de las relaciones de producción, de tal modo que, alterando las relaciones de producción, cambiando las relaciones económicas, podríamos transformar la naturaleza humana misma”. (pág. 25). La naturaleza humana es un fenómeno difícil de explicar y conceptualizar debido a las diferentes características que se estudian para realización de las actividades habituales de los seres vivos para relacionarse entre sí y cumplir con sus teorías y cambios frecuentes.

Según, (Agudo, J, 2012). Reafirma que:

El tiempo cronológico no es sino el soporte matemático de los tiempos sociales, culturales, en los que desarrollamos nuestra vida individual y colectiva. Sin embargo, estos tiempos sociales no son uniformes, sino que estará marcados por referentes simbólicos discontinuos que son los que en realidad pautan nuestra percepción de los anuales o periodos históricos. (pág. 40)

La Naturaleza humana está expuesta a los cambios cronológicos que varían de acuerdo a las diferentes realidades que se debe enfrentar el hombre tanto individual como colectivamente en los diferentes escenarios en los cuales realiza sus actividades diarias y progresivas.

(Dilthey, W, 2014). Señala que:

La abstracción separa los rasgos que constituyen la naturaleza humana universal de la gran diversidad de usos, costumbres y opiniones de los pueblos o de los individuos; al fijar estos rasgos, aquellos usos, costumbres y opiniones, que no se comprenden partiendo de la naturaleza humana, se le convierten en meros hechos incomprensibles, en contingencias, prejuicios y errores. (pág. 85)

Definitivamente, las características o personalidad del hombre se va formando de acuerdo a la naturaleza humana que abarca las costumbres y opiniones de la colectividad sin importar los estudios, clases sociales, entre otros aspectos que en algunos casos se convierten en factores negativos para el crecimiento de la sociedad.

## **Cultura de Contienda**

### **Definición**

Para (Kalberg, M, 2014) La cultura de contienda:

La cultura de contienda impide resolver conflictos originados por los llamados mitos del ser humano confrontándolos con las estructura sociales que se crean a través del comportamiento egoísta o por el contrario de cooperación, que son características diferenciadas de las competencias personales que desarrolla el hombre según los modelos de vida colectiva existentes.

La cultura de la contienda desde el punto de vista que se analice es uno de los estados más negativos para una empresa, debido que confronta al personal humano en sus personalidades, así como criterios individuales que alteran el correcto orden y funcionamiento de la organización desde los altos mandos para relacionarse con sus subordinados.

Según (Dávila, A & Martínez, N, 2013) expresa:

La palabra debate implica contienda entre diversas posturas, implica, por lo tanto, el anclarse en posición. La literatura sobre cultura de las organizaciones ha generado tantas posturas que, en un esfuerzo por asir la complejidad del tema, hemos identificado, a manera de tipología, las diversas contiendas representadas por los estudios de cultura. Cada contienda lleva implícitas posturas que hacemos notar y apoyamos mediante ejemplos de estudios que las denotan. (pág.21)

Una de las evidencias más significativas que se encuentran dentro de la cultura de contienda son los debates y discusiones que se vuelven perjudiciales para el ambiente laboral de la institución, dichos fenómenos culturales son producto de la agresividad,



egoísmo y competitividad que muestran los seres humanos al verse envueltos en diferentes situaciones dentro de su puesto de trabajo, que escudados por buscar la excelencia y productividad erran en su cometido.

### **Mitos del Ser Humano**

Entre los mitos del Ser Humano se desarrollaran los siguientes:

#### **Personalidad**

(Pinillos, I & Fuster, A, 2012). La personalidad como sistema está formada por varios conjuntos de vínculos cuyos componentes pueden ser pensamientos, afectos, sensaciones, conducta y recuerdos. (pág.56), por lo tanto, el ser humano desarrolla su personalidad a lo largo de su vida y de acuerdo a la convivencia, así como las relaciones interpersonales que cultiven en su entorno.

En efecto, la personalidad del hombre se va transformando dentro del ambiente que se desarrolla en especial en el ámbito laboral que deben relacionarse con otras personas que comparten el mismo rol dentro de la empresa o con sus superiores, en algunos casos enfrentándose negativamente por razones diversas y que son producidas por conflictos que se originan por desacuerdos entre pares, que si no se busca una alternativa de solución afectara al correcto desenvolvimiento de la organización,

De acuerdo a (Ramos, R, 2013) expresa que:

La personalidad es un conjunto de rasgos característicos que distinguen la persona sino el balance circunstancial producido por la interacción de las variables ecológicas y genéticas que se van dando y modificando en el transcurso del tiempo y de la vida como sucesión de momentos motivacionales. (pág. 36)

Los rasgos de personalidad son un factor importante del ser humano que se ven reflejados en su comportamiento en todos los ámbitos en los cuales se desenvuelva ya sean estos personales, profesionales, y laborales.

Según (Linton, R, 2012), “La personalidad es el conjunto de las cualidades psíquicas del individuo, es decir, la suma total de sus facultades racionales, percepciones, ideas, hábitos y reacciones emotivas condicionadas”. (pág.28), en mención a lo que señala el autor todas la características propias del hombre se interrelacionan con las actividades que realizan dentro de su ambiente laboral.

### **Motivación**

(Turienzo, R, 2016). La palabra motivación tiene su origen en el verbo latino moveré, que significa moverse, poner en movimiento, estar listo para la acción. Por lo tanto, cuando hablamos de motivación nos referimos a ese elemento que provoca pasar de la inacción a la acción. Transformar una actitud contemplativa en ser impulsores de los resultados. (pág.85)

Por lo tanto, la motivación cumple un papel importante para el fortalecimiento de sus actividades dentro de su lugar de trabajo, con el fin de obtener buenos resultados y que no se vea afectado su desempeño laboral.

(Napolitano, G, 2014). La motivación es, básicamente, dos funciones: activar y dirigir comportamientos específicos. En el primer caso se refiere al componente energético de activación de la motivación. En el segundo caso se refiere al componente direccional de orientación. Es posible hacer una primera distinción entre motivación biológica, innata, que se refiere a los elementos fisiológicos y a los elementos motivacionales de tipo psicológico – cognitivo, cuyo despliegue viene con la experiencia. (pág. 45)

Para (Ruiz, E, 2016)La motivación:

Usualmente depende, de las metas que persiguen con la actividad escolar y de que sepan entender la realidad y desempeñarse en sociedad, por lo que está vinculado a la capacidad natural que tienen los seres humanos para adaptarse e integrar a su ambiente, es decir, que sepan pensar, esto es, de que sepan auto – regular su proceso de aprendizaje estableciendo los objetivos apropiados, identificando el origen de las dificultades. Sin duda alguna la motivación se puede definir desde varias ópticas ya que al momento de que el individuo espera un estímulo principalmente en su ambiente escolar puede ser este un reconocimiento frente a sus compañeros.

Es el estado de motivación aconsejable, en el mismo, la concentración es máxima, sin que la tensión salte niveles de frustración. La calidad de vida laboral que proporciona este estado no debe estar reñida con los resultados (óptimos) y es claramente favorecedora de la creatividad y el análisis, precisa de un entorno ambiente físico de un cierto confort, y de disfrute con la tarea para mantenerlo durante largos periodos de tiempo.

### **Mutualismo**

(González, S & Parodi, D, 2013). El mutualismo era por entonces el representante de mundo del trabajo ante los poderes públicos; cumplían un papel importante en la vida política del país articulando a las elites y las clases populares, un rol que va a ser cuestionado con la aparición de los grupos anarquistas. (pág. 289)

El mutualismo busca fomentar las actividades de un grupo social o económico, que financian dichas actividades mediante contribuciones de los asociados. Por lo tanto se consideran figuras de elite, debido a que solo los que tienen el mismo status pueden ser parte de estas asociaciones.

(González, P & Martínez, A, 2014). La organización de la sociedad debería en el mutualismo, que establece un sistema en el que a todos se les garantizan los mismos derechos y las mismas obligaciones sociales y económicas, según un esquema de ventajas mutuas. Estas organizaciones mutualistas, a su vez, se federarían para que pudiera existir un sistema de ordenación de las relaciones políticas entre las mutualidades en el nivel regional, nacional e internacional. (pág. 95)

En efecto, también tienen lados positivos que es el hecho de contar con el apoyo de personas o empresas con el mismo nivel social, económico y político entre sí, para fomentar un crecimiento sostenido de la productividad de los integrantes.

### **Estructuras Sociales**

(Estramiana, J & Garrido, A, 2013). El concepto de estructura social hace referencia directa a ese objeto de estudio específicamente sociológico, la sociedad, concebida como una entidad independiente desde un punto de vista analítico y prioritario en las reflexiones del sociólogo. En este sentido, también, el concepto de estructura social

es un referente al que se remiten otros conceptos auxiliares o subsidiarios, ya sea de forma directa (como es el caso de los conceptos de clase social, estatus y rol) o indirecta (con la forma de relación analítica). (pág. 68)

Las estructuras sociales son grupos de la población con una organización, que viven y se desarrollan en un medio ambiente, dentro de sistemas establecidos por la sociedad, en las cuales interactúan para conseguir un bien común.

(Alcover, C, Moriano, J, Segovia, A, & Topa, G, 2012). Una estructura social, puede definirse como el conjunto de relaciones sociales entre personas y la red de normas, reglas y jerarquías que proporciona un marco dentro del cual puede llevarse a cabo la acción conjunta con facilidad. Las organizaciones y los contextos de trabajo cuentan, además con su estructura organizacional – operativa, con una estructura social, fruto de las relaciones sociales, formales e informales, establecidas entre sus miembros. (pág. 29)

Las estructuras sociales usan cualquier tipo de aspecto del ser humano como su cultura, lenguaje, arte, religión, recreación y deporte, así como también los valores y creencias que surgen de la identidad de los seres humanos.

### **Conflictos**

(Accerto, A, 2014). El conflicto es una situación de diferencia, incompatibilidad o lucha expresa al existir diferentes aspiraciones que no pueden ser logradas de forma simultánea, sugiriendo la necesidad de llegar a un acuerdo satisfactorio por ambas partes. (pág. 4)

Los conflictos se presentan entre pares por lo tanto la resolución del mismo es la búsqueda de la explicación de una percepción de la sociedad que requiere tanto orden e integración como innovación y cambio, en las estrategias que se observan y/o se pueden seguir para lograr ambas necesidades sociales.

Partiendo de la base que el conflicto es el factor principal del cambio social, que se expresa por ejemplo con la formación de grupos de presión y acción social, se busca estudiar como un conflicto se integra socialmente, a través de pactos, ya sea

acordados o impuestos con el resto de los actores sociales, en cambio de estructuras, que se supone, ocasionaran estabilidad social.

Así, desde este punto de vista, el conflicto social se percibe como algo que, propiamente controlado o integrado, es esencial para el buen funcionamiento o estabilidad social, dentro de los diversos sectores o individuos que se han conducido en la práctica, sino también teóricamente, a través de diferentes estrategias.

### **Conflictos Funcionales**

(Accerto, A, 2014). Es una confrontación entre grupos o personas que aumenta y beneficia la efectividad de la organización. Se incentiva la competencia entre los grupos que realizan tareas similares. Es la llamada “competición sana”, buena competencia. Se consigue la alerta y atención de todos hacia el problema, la búsqueda de soluciones conjuntas, la flexibilidad ante el cambio y la adaptación, potenciando la creatividad y la innovación. (pág.5)

Pueden mostrarse este tipo de conflictos de forma agresiva, sin embargo no existe problema, aunque las partes pueden creer que sí, solo son productos de mal entendidos, desconfianza y mala comunicación, pero que no impide que se cumpla con las tareas expuestas por los superiores.

### **Conflictos Disfuncionales**

(Accerto, A, 2014). Es el enfrentamiento entre grupos o personas que daña la organización perjudicando la consecución de los resultados conjuntos. Son conflictos asociados a una competición desleal, en la que la venganza y búsqueda de aniquilación y daño al contrario es la premisa esencial, aunque eso suponga una caída en el rendimiento de todos los implicados. Dentro de un grupo, esto provoca el debilitamiento o ruptura de la cohesión, el aumento de los liderazgos autocráticos, la focalización en la actividad y el énfasis en la lealtad. (pág.6)

La comprensión de un conflicto se facilita si se distingue las diferentes facetas, por ejemplo, las diferentes áreas de discrepancia o de incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema sin interponer los intereses o necesidades personales.

## **Higiene**

(Díaz, P, 2015). La higiene del trabajo es la técnica de prevención de las enfermedades profesionales que actúa identificando, cuantificando, valorando y corrigiendo los factores físicos, químicos y biológicos ambientales para hacerlos compatibles con el poder de adaptación de los trabajadores expuestos a ellos. (pág. 12)

(Muñoz, E & Grau, M, 2013). La higiene, como técnica no médica de prevención de los riesgos laborales relativos a la posibilidad de sufrir alteraciones de la salud por una exposición a agentes físicos, químicos y biológicos, actúa con carácter esencialmente preventivo por procedimientos técnicos mediante, en general, la siguiente secuencia:

1. Identificación de los diferentes agentes de riesgo.
2. Medición, en el caso que sea necesario, de la exposición al agente (concentración/intensidad y tiempo de exposición) y aportación de datos complementarios que precisen.
3. Valoración del riesgo de exposición comparando las dosis de exposición con los valores de referencia según los criterios establecidos.
4. Corrección de la situación, si ha lugar
5. Controles periódicos de la eficacia de las medidas preventivas adoptadas y de la exposición y vigilancia periódica de la salud. (pág. 37)

## **Seguridad**

(Díaz, P, 2015). La seguridad del trabajo son las técnicas de prevención de los accidentes de trabajo que actúa analizando y controlando los riesgos originados por los factores mecanismos ambientales. (pág. 12)

(Muñoz, E & Grau, M, 2013). La seguridad en el trabajo consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto evitar y, en su caso, eliminar o minimizar los riesgos que pueden conducir a la materialización de accidentes con

ocasión del trabajo, (lesiones, incluidos los efectos agudos producidos por agentes o productos potencialmente peligrosos). (pág.36)

Una orientación hacia la acción preventiva en la empresa, como elemento esencial para garantizar el empresario el nivel de protección eficaz en cuanto a la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio. Se persigue una cultura de la prevención a todos los niveles de la población, especialmente de empresarios, profesionales y trabajadores. La eficacia de la actividad preventiva viene dada por la observación de los principios de prevención y por acciones concretas de información, formación, consulta y participación de los trabajadores, principalmente.

### **Salud Laboral**

(Luelmo, M, 2012). La salud es el estado en el que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones y la OMS la define como el estado de completo bienestar físico, mental y social de un individuo y no solamente la ausencia de enfermedad o invalidez. (pág. 125)

(Sánchez, Y, 2013). La salud laboral tiene la finalidad de fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones, prevenir todo daño a la salud de estos por las condiciones de trabajo, protegerles en su empleo contra los riesgos para la salud y colocar y mantener al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas. En suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo. (pág.5)

### **Estructura de los Modelos de Vida Colectiva**

Se analizara los siguientes factores que determina la estructura de los modelos de vida colectiva:

#### **Valores**

(Santana, P & Portillo, A, 2014). Los valores son las cualidades que se van adquiriendo o que son atribuidas a lo largo de nuestra formación como individuo y como parte de un grupo social. Son importantes por lo que significan y por lo que

representan, son actitudes y sentimientos que van de acuerdo con nuestras creencias y pensamientos siendo la fuente de satisfacción y plenitud (pág.85)

Los valores son esenciales en la vida de un ser humano y estos van siendo heredados o enseñados en su entorno familiar, social – cultural, de tal forma que sirven como pautas de comportamiento sin olvidar que estos pueden ser positivos pero un mal enfoque los puede convertir en negativos, ya depende de su concepción para que le permita al ser humano crecer en el área que se desenvuelva.

Según (Gilli, J, 2012). “Los valores son una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto frente a propiedades que se encuentran en un objeto, y esa relación no se da en el vacío, sino en una situación física y humana determinada. (pág.56), además estos valores se relacionan directamente con los anhelos del ser humano para progresar ya sea personal, familiar, profesional o socialmente, por tanto busca un equilibrio que le permita lograrlo.

En comparación (Cariaga, L, 2014) emite otro criterio:

Los valores humanos son producto de la capacidad intelectual del ser humano, como resultado distintivo de su propia experiencia y de la de sus ancestros, respecto al bien y al mal, mientras más desarrollados son los valores dentro de una persona, mayor es su honorabilidad, idoneidad y dignidad, y mayor es su posibilidad de desarrollo emocional, intelectual y social. Los valores humanos construyen los “principios” de una persona, y la implementación de esos principios en su vida son su “ética”. (pág. 9)

Para concluir, el desarrollo de los valores de los trabajadores dentro de la empresa son esenciales para que exista un buen ambiente laboral, claro está que ellos habrán cultivado los personales a lo largo de su vida, los cuales serán reflejados en su comportamiento y se confrontaran con los establecidos por la organización.

## **Poder**

(Martinez, S, 2014). El poder tiene múltiples dimensiones, porque está presente en todos los niveles de la sociedad, en la vida pública y privada, el poder se ejerce y es inherente a toda acción social. (pág. 22)



Por lo tanto, el poder debe ser ejercido de forma equitativa dentro de la organización de para ejecutar las acciones correctamente beneficiando al crecimiento de la estructura organizativa y la productividad de la empresa.

### **Condiciones de empleos**

Según (Ruiz, C, García, A, Delclós, J, & Benavides, F, 2012) manifiesta que:

El factor humano como factor clave de la empresa de la mejora de las condiciones de trabajo y la prevención de riesgos es un indicador básico de la importancia concedida a los recursos humanos o de conseguir un balance social de la empresa aceptable, los problemas demográficos en las sociedades avanzadas y muestran la conexión entre condiciones de vida – trabajo, dentro y fuera de las empresas. (pág.19)

Las condiciones en la que los empleados ejercen sus actividades deben ser controladas para brindar seguridad e higiene laboral que no afecten a las condiciones de vida dentro del área de trabajo para que no sufran daños en su salud.

### **Competencias Personales**

(Fajardo, P, 2014). Señala que:

La organización del futuro se creará en torno a las personas. Se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones, esto quiere decir que se empezará a poner un mayor interés en las competencias de las personas, si se utiliza a las personas como elementos para crear las organizaciones, éstas las formaremos en torno a lo que esas personas aportan entre otras palabras sus competencias. (pág. 18)

Las competencias personales se miden por el rendimiento laboral que los empleados ejerzan en sus puestos de trabajo, en efecto se delimitan los conocimientos, actitudes, aptitudes y características personales que comparten para desarrollar la producción propia de la organización.

## **Estrés**

Para (Bosqued, M, 2015) menciona:

El estrés es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento ante ciertos aspectos nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo, es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación. (pág.48)

El estrés es un factor que se presenta en el empleado por varios componentes que se presentan dentro del puesto de trabajo, ya sea por conflictos personales, familiares o con sus compañeros que se vuelven barreras para la consecución de los objetivos organizacionales.

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

### **Desarrollo Organizacional**

Se considera como cultura a todas las costumbres, tradiciones, valores, creencias y experiencias que demuestre una persona individualmente pero cuando se trata de una organización se transforma como lo menciona (Gan, F & Triginé, J, 2012) en su definición:

La cultura es la forma de ser y actuar de una organización, es como su personalidad, no se dan, por lo tanto, dos culturas organizacionales idénticas. A pesar de ello, se han realizado sistematizaciones para poder abordar tal cuestión; así, hablamos de culturas orientadas al cliente, a los resultados, burocratizadas. (pág. 309)

Además se debe clarificar que la cultura organizacional es cambiante según la sociedad y en el entorno al que incursione por tanto no se considera rígida, aunque muchas de las veces estos cambios formen al inicio conflictos, ya que se puede afectar a una de las partes de la empresa.

Para (Alcover, C, Moriano, J, Segovia, A, & Topa, G, Psicología del Trabajo, 2012).  
“Las culturas organizacionales fomentan y premian los comportamientos de sus

empleados que desbordan los horarios oficiales establecidos, sin atender a sus efectos sobre el ámbito personal y familiar”. (pág. 26), en diversas ocasiones el empleado no logra encontrar un equilibrio entre el cumplimiento de sus horarios de trabajo y cumpliendo a cabalidad la cultura organizacional, y no analiza que puede estar sacrificando su tiempos con su familia y fragmentando sus vínculos familiares.

Para finalizar (Alles, M, 2012) menciona que:

Los valores dan sustento y forma a la visión, siendo esta última la versión a lo largo plazo de la misión. Las metas son un medio para luego determinar los objetivos que permitan el cumplimiento de la misión. Todos estos elementos en su conjunto, con su correspondiente jerarquía (de mayor a menor especificidad), contribuyen a crear la cultura organizacional. (pág. 39)

Para la organización el cumplimiento de sus metas y objetivos van a la par con los valores y políticas que establezca dentro de su organización.

### **Clima Laboral**

En su libro Clima laboral (Gan, F & Triginé, J, 2012) lo define como:

Un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la laboral que realiza. (pág. 275).

Por tanto, el clima laboral es el medio en el cual se desenvuelve el trabajo, cumpliendo con las condiciones necesarias para no afectar la salud de quienes conforman el talento humano de los colaboradores, es decir, cumplir con los reglamentos impuestos dentro de la organización buscando siempre la satisfacción y por ende la productividad empresarial.

A criterio de los autores (Leal, S & Urrea, J, 2013). “Son muchos los factores que constituyen el clima de una organización por lo que, para entenderlos y gestionarlos,

resulta de mucha utilidad agruparlos en cuatro ejes: el espacio físico, los aspectos emocionales, el marco ético y moral y el respeto espiritual”. (pág. 145)

Se considera que un aporte elemental para la investigaciones en considerar los cuatro ejes planteados por los autores Leal, S & Urrea, que consideran al espacio físico, es decir a la seguridad que presta para los trabajadores; los aspectos emocionales que vienen netamente ligados a su convivencia personal y familiar, el marco ético y moral que ya se convierte en la carta de presentación de los trabajadores al momento de establecer una comunicación segura y eficaz y el respeto espiritual o la interrelaciones que mantengan los empleados entre sí. Según (Jiménez, A, 2012). “Un clima laboral, ya sea bueno o malo, afecta de forma directa a la productividad de la empresa. Por ello, en la actualidad, las empresas están desarrollando multitud de medidas para motivar al trabajador y fomentar un clima laboral positivo”. (pág. 375). El autor no está alejado a los criterios de otros autores cuando mantienen que un clima laboral considerado adecuado para su talento humano se verá reflejado en el rendimiento laboral, pero un clima tenso puede llegar a decaer la fuerza de producción y por ende a la rentabilidad de la organización.

### **Competencias Laborales**

El desempeño laboral se sigue una línea en la cual se evalúan las actividades que realiza las actividades encomendadas por sus superiores se cita el criterio de (Martínez, M, 2012) para complementar lo mencionado:

El desempeño laboral es un procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo, en un periodo de tiempo determinado – pasado y futuro –, cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales. (pág. 286)

En consecuencia, (Medina, A, y otros, 2014). Afirma que:

En el ámbito profesional, los roles específicos del desempeño laboral, abarca numerosos aspectos del saber – saber ser, saber hacer, saber estar – para trascender la acción profesional e insertarse en los aspectos estructural – funcionales de la empresa en la que se desarrolla la actividad, e incluso imprimir

estilos de comportamiento que alcanzan a lo personal fuera de los espacios laborales. (pág. 259)

Después, de definir lo que busca el desempeño laboral se señalan los factores que atraviesa el talento humano, en su contexto operacional que le permitirá demostrar sus habilidades, talentos, actitud y aptitud para desarrollarse en campo de aplicación.

(Lacalle, G, Caldas, M, & Reyes, C, 2012). Desde un enfoque amplio los factores claves en un puesto de trabajo son:

- a) Los empleados trabajan mejor cuando saben que lo que se espera de ellos y cómo contribuye su esfuerzo al rendimiento global de la organización.
- b) Los empleados tienen algo que decir de los resultados que la empresa espera de ellos.
- c) Cuando trabajan, los empleados necesitan saber cómo lo están haciendo.
- d) Los empleados quieren recompensas (dinero, reconocimiento, sensación de logro, etc.) acordes o alineados con sus niveles de rendimiento.
- e) Permite vincular claramente los objetivos individuales con los organizacionales; esto es, es una excelente oportunidad de alinear los intereses de los empleados con los de la empresa. (pág. 168).

## **Rendimiento Laboral**

### **Definición**

En una definición más básica (Muchinsky, P, 2014), explica que: “El rendimiento laboral es lo que el hombre realiza en una determinada actividad o trabajo y cuan efectivo llega a ser un trabajador a la hora de realizar sus actividades. (pág. 40).

(Pedraza, E, Amaya, G, & Conde, M, 2012). El rendimiento laboral “es la fijación de metas, el cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a las persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”. (pág. 25). Sin dejar de lado que el rendimiento debe ser evaluado para que el trabajador pueda corregir y de esta forma mejorar.

Puesto que el rendimiento laboral es un eslabón para que conocer como los trabajadores demuestran sus actitudes y aptitudes, de tal forma que se ponen a prueba

sus conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, comportamiento y valores que comparte con su vínculo familiar para alcanzar un desempeño idóneo, que sea considerado eficiente y eficaz por sus superiores.

(Toala, S, y otros, 2017), Expresa que:

El rendimiento laboral surge de la relación de capacidades y un ambiente laboral adecuado, esta relación permite fortalecer el beneficio y la percepción de cada trabajador. El beneficio es el resultado que espera cualquier empleado por lo tanto en la empresa las variables individuales y las del entorno afectan directamente el rendimiento, estos están directamente vinculados con las tareas de los puestos de trabajo. (pág. 51)

No obstante el rendimiento también valora los esfuerzos del talento humano, no solo para lo que se le contrato, porque esto trunca el crecimiento laboral de un empleado, sino que también realza la eficiencia, productividad con las cuales desarrolla sus funciones que son asignadas dentro de un periodo establecido ,pero si, su comportamiento es positivo y motivado por los beneficios que le reconoce su jefe como son las normas de seguridad y la salud en su puesto de trabajo, los resultados alcanzados cumplirán con las metas planteadas por la organización.

### **Importancia**

(Koontz, H, 2015). “Hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización” (pág. 95). El rendimiento laboral debe ser medido individualmente, así como colectivamente, puesto que una empresa que sigue procesos para la fabricación de un producto o de varios, puede verse afectada si uno de sus operarios tiene algún inconveniente ya sea dentro de su medio laboral o personal – familiar.

Además, (Motowidlo, B, 2012) señala “que la gran mayoría de las actividades que los profesionales de los Recursos Humanos llevan a cabo en sus respectivas organizaciones están dirigidas a la consecución de un impacto positivo sobre el

rendimiento de sus trabajadores”. (pág.189), para lograr un alcance de objetivos sin poner en riesgo la salud y estado físico del talento humano.

En ocasiones el rendimiento del trabajador se lo relaciona directamente con la productividad, por tanto las empresas tienden a buscar talento humano con experiencia en el campo de aplicación pero deja de un lado uno de los aspectos más importantes de la vida del hombre que son el comportamiento y calidad humana que está estrechamente ligada con los vínculos familiares, por tanto la interrogante que se hacen la mayoría de líderes organizativos al contratar a una persona y revisando los requisitos que se requieren para el cargo ya que tiene la experiencia, pero en la entrevista deja una pésima impresión de como relacionarse por tanto ¿Se debe contratar?, ¿Mejorará en el camino?, en fin puede tomar dos decisiones motivarlo dentro de la empresa o no contratarlo.

## **Factores que afectan al Rendimiento Laboral**

### **Internos**

Entre estos tenemos tres que son esenciales desarrollar para la investigación como lo son Liderazgo, estructura organizativa y cultura de la empresa.

### **Estructura Organizativa**

Para (Gilli, 2017) define a:

La Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presente propiedades específicas como conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad. (pág. 3).

La estructura organizativa según el autor anterior solo la identifica como una combinación física de diferentes elementos que se convierten en los materiales que usan los trabajadores para la fabricación de un producto o de varios de ellos, pero a la

par no solo debe verse de tal forma porque si no existiera la presencia del recurso humano no estaría la estructura organizativa completa.

Para afirmar esta teoría el autor (Cuesta, A, 2012) delimita que:

Es una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente. (pág.95)

En consecuencia, una estructura organizativa no se la debe definir nada más como un elemento físico y material, sino como una composición donde el componente más importante es el talento humano y que va incidir directamente en la productividad.

Según (Dalton, M, Hoyle, D, & Watts, M, 2012) señala que:

La estructura incide en la productividad, en la calidad, en el espíritu de grupo, en la satisfacción del cliente y, finalmente, en su totalidad. Por tales razones, muchas compañías estudian la suya de modo permanente e introducen cambios para estimular la eficiencia, cada día aumenta el número de las que aprueban ideas radicales concernientes a la estructura, de las que diluyen y descentralizan el control a fin de incentivar la innovación y permitir una reacción más rápida ante las necesidades cambiantes del mercado. (pág. 152)

## **Liderazgo**

El liderazgo es denominado como un conjunto de actitudes y aptitudes que debe poseer un líder para influir en la manera de pensar y actuar de sus compañeros de trabajo para así motivarlos a cumplir con sus actividades de manera eficiente y eficaz.

(Gonzalez, M, 2016). Manifiesta que “Se puede definir el liderazgo como el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr o contribuir a las metas del grupo”. (pág. 19.)



Dentro de una empresa es importante contar con líderes en cada departamento, quienes se encarguen de motivar a sus subalternos a cumplir con sus funciones sin imponer al contrario siendo persuasivo ya que de esta manera los empleados realizaran sus labores con entusiasmo y dejando de lado riñas anteriores.

Para (Arteaga, G, 2014). Liderazgo es la:

Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. (pág. 6)

La motivación que se debe ejercer en el talento humano debe permitir que las tareas que lleven a cabo sean realizadas eficientemente de tal forma que se cumplan con las metas a corto y largo plazo, mediante la utilización de herramientas que no son tangibles al contrario el líder debe usar su carisma y seguridad para tener una comunicación efectiva con los empleados.

Para constatar con el criterio anterior se cita a (Belzunce, J, Danvilla, I, & Martinez, F, 2013) que expresa: “El liderazgo consiste menos en empujar que en atraer, más en inspirar que en ordenar, más en conseguir a través de otros que en dirigirles hacia la meta fijada por el líder”. (pág. 30), así como lo apoya (Acosta, J, 2013). Que menciona que “El liderazgo puede alentar la flexibilidad, y conseguir que cada uno de lo mejor de sí mismo, para alcanzar el objetivo previsto, su impacto emocional viene determinado por la forma en que lo haga”. (pág. 67)

En conclusión que la empresa cuente con ejecutivos líderes que mantengan una buena relación con sus subalternos la empresa tendrá la confianza para inmiscuirse en temas personales para los empleados como la familia y en los cuales se pueda buscar una solución sin que estos sobrepasen los límites de su privacidad, este funcionario o empleado habrá llegado a un punto importante en la vida de los trabajadores, convirtiendo a la empresa en su segunda familia.

## **Cultura de la empresa**

(Cuesta, A, 2012). Manifiesta que “Conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización” (pág. 96)

En las empresas, los líderes o ejecutivos deben compartir una cultura empresarial que se convierta en la carta de presentación de la misma con su entorno, ya que una organización puede sin tener políticas, metas u objetivos que cumplir fácilmente puede desaparecer aunque tenga los mejores productos, por tanto la cultura de los trabajadores será vital para la convivencia.

(Gan, F & Triginé, J, 2012). Menciona que: “La cultura de empresa es un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, así como su enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, la solución de problemas y conflictos”. (pág. 313)

En efecto, se debe plantear normas, valores, políticas en fin todos los componentes para cumplir con las actividades de la empresa de forma sistemática y ordenada que sea una plataforma para cumplir con los objetivos de la misma.

Para el autor (Puchol, L, 2012) define a:

La cultura empresarial es el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa, y que caracterizan o dar una imagen externa de dicha empresa antes sus clientes, proveedores y el entorno en general. (pág. 24)

## **Externos**

Los factores externos que afectan al Rendimiento Laborar a continuación:

### **Familiares y personales**

Según (Arriaga, I & Aranda, V, 2014) reflexiona que:

Se han estudiado las consecuencias negativas de estos conflictos trabajo – familia, ente ellos, es posible mencionar los mayores riesgos de deterioro de la salud, un mal desempeño en la función parental, tensión psicológica, ansiedad, irritación frecuente, depresión, estrés laboral y diversos problemas psicosomáticos. La dificultad derivada de la ejecución de múltiples roles no sólo afecta en lo personal sino en lo laboral, junto a mayores niveles de ausentismo y rotación, pueden ser efectos derivados de las tensiones provocadas por desempeños simultáneos de los roles laborales y familiares. (pág. 13)

Los conflictos que se pueden presentar entre el trabajo – familia, repercuten negativamente en la salud de los trabajadores, debido que los problemas familiares desgastan al ser humano y combinados con el stress laboral se convierten en una barrera que limita al empleado para cumplir con sus actividades de forma eficiente y eficaz como lo requiere el puesto de trabajo.

Para (Jimenez, A & Moyano, E, 2014) menciona que:

Se postula que a pesar de los límites físicos y temporales entre el trabajo y familia, las emociones y conductas en una esfera se transfieren a la otra (por ejemplo, situaciones en la que los empleados que han tenido un mal día en el trabajo transfieren su malestar al hogar). En la Teoría de la Compensación, se postula que existe una relación inversa entre trabajo y familia, donde las personas realizan esfuerzos diferenciales para compensar las debilidades de una esfera en relación a otra, por ejemplo, situaciones en la que individuos con vidas familiares insatisfactorias podrían orientarse a actividades tendientes a obtener satisfacción en el trabajo y viceversa. (pág. 2)

No obstante, para (Alvarez, A; Guerra, J;, 2012) “Se entiende el conflicto trabajo – familia como un conflicto inter-rol en el cual las presiones y exigencias que provienen de un rol (trabajo o familia) hacen que se dificulte la participación plena en el otro rol asumido, ya sea en trabajo o la familia”. (pág. 56), realmente es un fenómeno que se presenta comúnmente en los trabajadores ya que mezclan los conflictos de familiares en el trabajo y viceversa.

## **Ambientales**

El trabajador requiere de los elementos e implementos ambientales necesarios para cumplir con su trabajo, entre estos son que la climatización sea el ideal, que tomen el descanso necesario y que se sienta a gusto en su lugar de trabajo.

Para (Benegas, C, 2012):

Entre los factores ambientales o higiénicos, como el insomnio (el descanso de la mala calidad, el clima frío o calor excesivo afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la mala comunicación entre los empleados, la alimentación, etc. Estos aspectos no motivan cuando están, pero sin embargo, cuando se produce su ausencia actúan como factores desmotivadores siendo importantes potenciadores de estrés. (pág.85)

Como se manifestó anteriormente los factores ambientales son extensos ya que al mismo tiempo son incontrolables para algunas áreas de la empresa ya que rodean a todas las circunstancias durante la ejecución de sus actividades y se deben tomar en cuenta tres ejes de fundamentales la organización la estructura pero principalmente el recurso humano.

En materia el autor (Carrillo, E, 2015) define a:

Estos factores son aquellos que pueden darse en cualquier ámbito de la vida tanto en la familia, en el trabajo, en las relaciones sociales y son tales como la ansiedad, la dificultad de afrontar problemas, además todo esto puede verse agravado por los problemas familiares o sociales a los que se enfrente. (pág.37)

## **Características del Rendimiento Laboral**

### **Conocimientos**

Al momento de evaluar el rendimiento laboral se debe revisar si los trabajadores cuentan con la preparación o experiencia para realizar las funciones encomendadas por tanto el autor (Cerezal, J, 2017) define que:

La formación laboral es el proceso de transmisión y adquisición del conjunto de conocimientos, habilidades, procedimientos y estrategias que se necesitan para

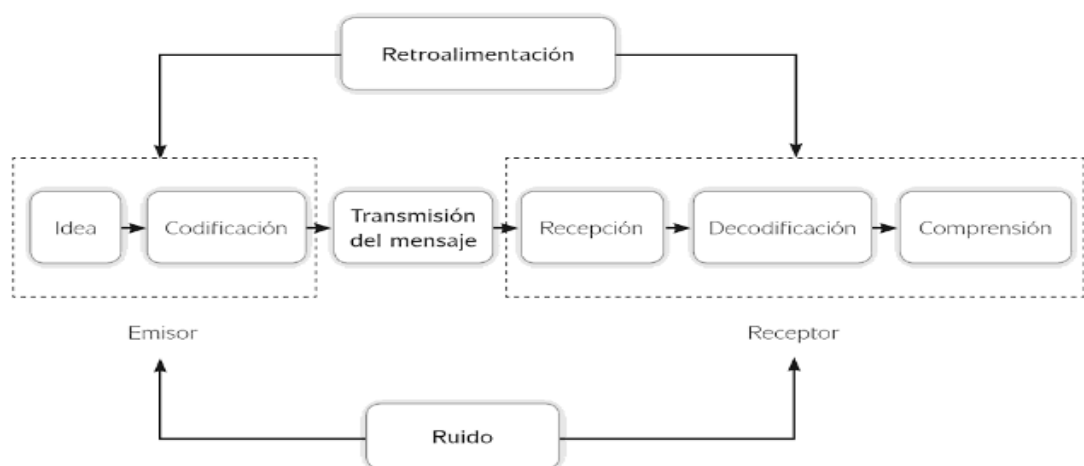
analizar, comprender y dar solución a los problemas de la práctica social y que están encaminados al “saber”, al “saber hacer” y al “como hacerlo”, orientado por el sistema de valores adquirido tanto en las clases como en la experiencia cotidiana. (pág.2)

Se establece una relación lógica entre los conocimientos y la experiencia en ciertos puestos es mucho más esencial el segundo elemento porque para el manejo de una máquina y no causar un accidente de trabajo prefiere el empresario contratar una persona que sepa el manejo de dicha máquina que a uno que tenga múltiples estudios teóricos pero carezca de práctica, claro está que en todos los casos no es aplicable. (Gonzalez, M, 2016). Establece que: “Son dos técnicas relacionadas, pues ampliar conocimientos y técnicas por parte del empleado, se realiza para alcanzar un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y les permite además desarrollarse y promocionarse dentro de la empresa”. (pág. 116)

### **Comunicación**

(Luna, A, 2016). La comunicación es un proceso en el que le emisor codifica un mensaje y concluye cuando el receptor lo decodifica, para definirlo claramente en el proceso de comunicación participa el emisor que transmite un mensaje por medio de un canal seleccionado, que al final recibe el receptor y que el proceso se retroalimenta en caso de existir barrera. (pág. 65)

En el siguiente diagrama se puede establecer una línea comunicacional adecuada:



**Gráfico N.- 5.** Proceso de comunicación/retroalimentación

**Fuente:** Luna, A, (2016)

Según (Puchol, L, 2012) “Define como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento” (pág. 24), por cuanto dicha información es esencial para la empresa.

No se puede olvidar que la información y la comunicación dentro de una empresa son de vital importancia debido a que de esta forma se puede emitir y receptor mensajes codificados en los cuales se proteja los datos confidenciales de la organización.

### **Adaptabilidad**

Además de una remuneración justa en la salud labor como otro componente el trabajador busca una estabilidad, se toma el criterio del autor (Tumero, P, 2013) que define a la estabilidad laboral como:

El derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley; y es la obligación del empleador de mantener al trabajador en su trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales de despido. (pág.8)

En efecto, mientras el trabajador cumpla a cabalidad sus actividades tiene derecho a mantenerse en su puesto de trabajo, para poder acceder a los beneficios deberá firmar un contrato que lo proteja de cualquier eventualidad, ya que de la misma forma que tiene deberes y obligaciones, tendrá sus beneficios de retribución y una estabilidad laboral por el tiempo de vigencia del mismo.

Para (Montserrat, J, 2014):

La estabilidad de los trabajadores en sus empleos es un principio dotado de doble proyección: de una parte, posee una proyección eminentemente social, que se refiere al interés del trabajador a permanecer vinculado a la empresa, y de otro lado, una proyección eminentemente económico – productivo, que se refiere al interés del empresario en adaptar el volumen y la duración del trabajo a las necesidades productivas, organizativas o de otra índole, de la empresa. (pág. 61).

La estabilidad laboral también otorga un carácter relativo con el trabajo y la disolución de este vínculo debe tener un consenso entre la voluntad del trabajador y de la empresa que contrate los servicios, aunque también dentro de un contrato laboral se señalaran cláusulas que en caso de ser incumplidas por algunas de las partes se disolverán los compromisos contraídos.

En conclusión, la estabilidad laboral marca un inicio a una satisfacción para el trabajador que lo motiva para cumplir sus actividades de forma eficaz y eficiente, así como un estado de pertenencia.

### **Evaluación del Rendimiento Laboral**

Para (Checa, E & Portillo, J, 2015) explica:

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. (pág.130)

En consecuencia, la evaluación del rendimiento laboral debe realizarse en forma periódica para medir la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo así como la productividad, que le ayudara a los empresarios a tomar las medidas correctivas necesarias.

No obstante para el autor (Gonzalez, M, 2016), la evaluación del rendimiento laboral:

Debe ofrecer información al subordinado con respecto al trabajo que ha realizado, comparando los objetivos elaborados con los efectivamente alcanzados, e indicar las áreas en las que deben ser mejorados. Hay que intentar que no sólo se evalúen los resultados cuantitativos sino también los cualitativos, por los que hay que incluir la moral de la plantilla, la satisfacción de los clientes, la colaboración entre equipos y los resultados en proyectos. (pág.114)

Además (Martínez, M, 2012) reflexiona que:

La evaluación del desempeño tiene gran efecto sobre el rendimiento laboral, pues no sólo es la base para las decisiones de personal – remuneración, promoción, etc. –, sino que también afecta a la motivación de los empleados, que es pieza clave en su rendimiento y satisfacción. (pág.285)

En conclusión, las empresas tienen que analizar la posibilidad de diseñar métodos para evaluar el rendimiento laboral de forma cuantitativa y cualitativamente para de esta forma conocer los puntos fuertes y débiles de cada individuo, y de esta forma reforzar los puntos fuertes y corregir las debilidades que pueden ser internas o externas sin juzgar a los empleados que muestren un bajo rendimiento pero sin juzgarlos al contrario buscando los mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos de la organización.

### **Estabilidad Emocional**

Para (Luna, A, 2015). “Una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación propia como lo demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y necesidad en uno mismo” (pág.112)

Realmente todos los seres humanos por satisfacción propia tienden a una necesidad de alcanzar la estima de sus jefes y superiores, así como de sus compañero y subalternos si es el caso, para sentirse motivado y conforme con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

Desde la óptica de (Barquero, A, 2013):

Enorgullecerse de lo que se es y de lo que se hace, sentirse fuerte e independiente y con capacidad para alcanzar las metas previstas. Dentro de este grupo, además, se incluyen las necesidades de respeto y admiración de parte de los otros, el prestigio y un adecuado status social. (pág. 133)

(Dalton, M, Hoyle, D, & Watts, M, 2012). También conocidas como necesidades del yo (ego); incluyen la necesidad de respeto por parte de uno mismo y de los demás: Al satisfacerlas experimentamos la sensación de competencia, de control y utilidad. En el mundo laboral las cubrimos generalmente con tareas significativas, con mayor



responsabilidad, con el reconocimiento que los compañeros y supervisores dan a un trabajo bien hecho, con los incrementos salariales o premios al mérito. (pág. 61)

### **Relaciones Sociales**

Según (Gonzalez, M, 2016) en su investigación manifiesta que:

En lo que respecta a la política de relaciones sociales que aplica la organización, la satisfacción laboral existirá cuando el sujeto perciba que la política se ha llevado a cabo con claridad y con absoluta equidad. Todo ello va a contribuir a que el trabajador realice su labor de la mejor forma posible, y que por lo tanto se produzca un alta productividad por su parte. (pág. 119)

Cuando se habla de la promoción y desarrollo no se está señalando a los clientes sino a los trabajadores ya que ellos se sentirán más motivados si luego de la evaluación del Rendimiento Laboral se les realiza una promoción al final del termino del año fiscal o en el periodo que crean necesario.

### **Calidad del Trabajo**

Además (Puchol, L, 2012) explica que:

La calidad del trabajo es mucho más que la organización de un sistema burocrático para hacer llegar la paga a los obreros y empleados, en los momentos presentes, las empresas conscientes de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tienen que esforzarse constantemente por conseguir implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser internamente equitativo, externamente competitivo y motivador. (pág. 19)

Un sistema de compensación no solo se trata del salario que recibe el trabajador va mucho más allá debido a que son los incentivos formales que ofrecen los empresarios a su talento humano para que ellos se sientan parte de la organización.

Se toma los criterios de dos autores que están citados a continuación:

Para (Cuesta, A, 2012) “La compensación laboral es un sistema de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.”. (pág. 108)

En efecto, (Cruelles, J, 2012). “El principal objetivo de un sistema de incentivos es el de invitar a los operarios a ser más productivos, ya que si reducen el tiempo estándar de fabricación, recibirán a cambio una mejora en la remuneración”. (pág. 55)

Bajo estas definiciones se puede denotar claramente que los sistemas de compensaciones sirven como estimulaciones materiales y morales que no afecten al salario ni a su jornada de trabajo.

### **Señalamiento de Variables**

**Variable Independiente:** Cultura de la Contienda

**Variable Dependiente:** Rendimiento Laboral

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **Modalidad Básica de Investigación**

La presente investigación se realizó bajo la modalidad bibliográfica y de campo, ya que se fundamentara científicamente, además se confrontará con la observación y aplicación de encuestas y la evolución de la problemática, para de esta manera obtener información que servirá de base para plantear alternativas de solución.

### **Investigación Bibliográfica**

Según el autor (Fidias, G, 2012), define:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (pág. 27)

Tal como lo menciona el autor en la investigación bibliográfica el investigador se basa en diferentes autores de fuentes primarias, es decir libros, artículos de revistas, y sitios web, que permitirán argumentar las dimensiones e indicadores de las variables.

### **Investigación de Campo**

Mediante la aplicación de la observación se conoce la realidad del problema, que permite obtener una visión clara de las expectativas y necesidades que generaron dicha problemática, para argumentar lo antes mencionado se toma el criterio de (Fidias, G, 2012):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (pág. 28)

## **Nivel o Tipo de Investigación**

Los niveles o tipos de investigación que se utiliza para la investigación son: Exploratoria y Descriptiva que se desarrollaran a continuación.

### **Investigación Exploratoria**

De acuerdo a (Fidias, G, 2012) señala que: “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”. (pág. 23). De tal forma que se conoce la realidad del objeto de estudio, permitiendo un acercamiento y que se determine las causas que ocasionan la problemática.

### **Investigación Descriptiva**

Para (Fidias, G, 2012), la investigación descriptiva: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (pág. 24).

Se detallará la situación actual y la causas que originan la problemática dentro de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda. de la Parroquia Izamba del Cantón Ambato, para de esta forma plantear la alternativa de situación.

## **Técnicas de Investigación**

Para la recolección de los datos se aplicará encuestas que contará con una serie de preguntas estructuradas al talento humano de la empresa, para obtener datos fehacientes acerca los vínculos familiares establecidos.

## **Población y Muestra**

### **Población**

(Wigodski, J, 2013), menciona que: “Población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado”

Se toma como población o universo al Talento humano de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda. de la Parroquia Izamba del Cantón Ambato que está compuesto por un total de 45 personas.

### **Muestra**

Según (Wigodski, J, 2013) define a “La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población”, para la presente investigación se tomará toda la población, de tal forma que no es necesario la ejecución de un tipo de muestreo.

**Tabla N.- 1.** Muestra

<b>UNIDAD DE OBSERVACIÓN</b>		<b>PORCENTAJE</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
Personal Administrativo	10	22,22
Trabajadores	35	77,78
<b>TOTAL</b>	45	100%

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

## Operacionalización de variables

**Tabla N.- 2.** Operacionalización de variable independiente: Cultura de la Contienda

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La cultura de contienda impide resolver <u>conflictos</u> originados por los llamados <u>mitos del ser humano</u> confrontándolos con las <u>estructura sociales</u> que se crean a través del comportamiento egoísta o por el contrario de cooperación, que son características diferenciadas de las competencias personales que desarrolla el hombre según los <u>modelos de vida colectiva</u> existentes. (Kalberg, M, 2014)</p>	<p>Mitos del Ser humano</p> <p>Estructuras Sociales</p> <p>Modelos de Vida Colectiva</p>	<p>Personalidad Motivación Mutualismo</p> <p>Salud Laboral Seguridad Higiene</p> <p>Condiciones de Empleo Valores Poder</p>	<p>¿Cree Ud. que sus conflictos personales afectan en su rendimiento laboral?</p> <p>¿Existe espacios de diálogo para resolver conflictos en su ambiente familiar?</p> <p>¿Mantiene una comunicación asertiva entre compañeros de trabajo?</p> <p>¿Cree Ud. que sus actitudes y creencias son respetadas en su lugar de trabajo?</p> <p>¿La empresa motiva a los trabajadores que tienen un buen rendimiento laboral?</p> <p>¿Cuándo realiza sus funciones toma a consideración los criterios de sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Existe en la empresa un departamento de Salud?</p> <p>¿Piensa Ud. que la empresa les brinda todas la medidas de seguridad e higiene para realizar sus actividades laborales?</p> <p>¿La retribución o salario que recibe en la empresa cubre sus necesidades personales, familiares y sociales?</p> <p>¿Pone en prácticas sus valores personales para el cumplimiento de sus objetivos y metas?</p> <p>¿En la gestión administrativa de su empresa se ejerce un empoderamiento de la identidad institucional?</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Investigación bibliográfica

**Tabla N.- 3.** Operacionalización de variable dependiente: Rendimiento Laboral

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El rendimiento laboral surge de la relación entre las competencias personales y un ambiente laboral adecuado, esta relación permite fortalecer su adaptabilidad, conocimientos y comunicación permitiendo una evaluación del desempeño laboral eficaz del Talento Humano. (Toala, S, y otros, 2017)</p>	<p>Factores que afectan al rendimiento laboral</p> <p>Características del Rendimiento Laboral</p> <p>Evaluación del Rendimiento Laboral</p>	<p>Internos</p> <p>Externos</p> <p>Conocimiento</p> <p>Comunicación</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Estabilidad</p> <p>Emocional</p> <p>Relaciones Sociales</p> <p>Calidad del Trabajo</p>	<p>¿Posee Ud. conocimientos sólidos para cumplir con las tareas encomendadas?</p> <p>¿En todas las funciones reglamentarias de su cargo cumplen a cabalidad?</p> <p>¿Su actitud se vuelve negativa cuando le llaman la atención por errores cometidos?</p> <p>¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo mantienen un orden dentro del proceso productivo?</p> <p>¿Considera Ud. que dentro de la empresa existe una persona que guíe al personal hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales?</p> <p>¿Establecen canales de comunicación para intercambiar información de los procesos productivos?</p> <p>¿Con que frecuencia recibe estímulos por su buen desempeño laboral?</p> <p>¿Existen buenas relaciones sociales dentro de la empresa?</p> <p>¿Cree Ud. que la empresa debería implementar constantemente programas contra la violencia como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva que permita el crecimiento productivo de la empresa?</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Investigación bibliográfica

## Recolección de información

Tabla N.- 4. Plan para la recolección de la información

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
1. ¿Para qué?	Para investigar los objetivos planificados en el trabajo investigativo
2. ¿De qué personas?	Trabajadores
3. ¿Sobre qué aspectos?	Cultura de la Contienda, Rendimiento Laboral
4. ¿Quiénes?	Investigadora
5. ¿Cuándo?	Septiembre 2017
6. ¿Dónde?	Empresa Rubbershoes Cia. Ltda.
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Normal

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Investigación de campo

## Procesamiento y análisis

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Tabulación o cuadros según variables
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados



- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e interrogantes
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **Análisis de los Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Rubbershoes Cia. Ltda.**

Con los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda., se realiza la tabulación, análisis e interpretación del cuestionario de preguntas aplicadas con la utilización del programa estadístico informático SPSS.

Con la información obtenida permitirá dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, permitiendo comprobar la relevancia del objeto de estudio, con la finalidad de establecer las conclusiones y recomendaciones.

El análisis e interpretación se realizó a las respuestas asignadas de una población de 45 trabajadores pertenecientes a la empresa.

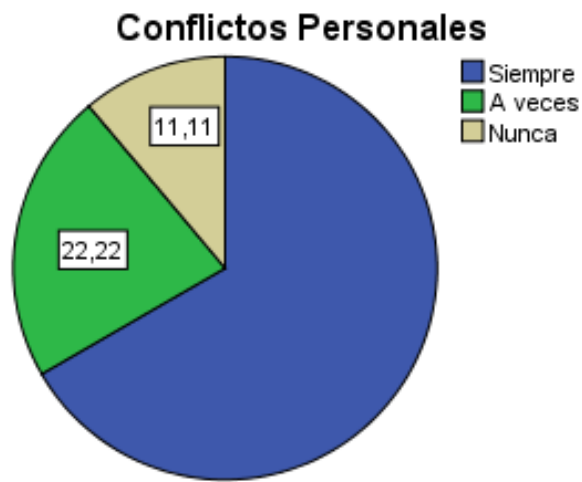
## 1. ¿Cree Ud. que sus conflictos personales afectan en su rendimiento laboral?

**Tabla N.- 5.** Conflictos Personales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	30	66,7	66,7
	A veces	10	22,2	88,9
	Nunca	5	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 5.** Conflictos Personales

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

### **Análisis**

Con la finalidad de constatar si existen conflictos personales que afectan en el rendimiento laboral, se recopiló los siguientes resultados: 30 encuestados que representan el 66,70% contestaron “Siempre”, 10 trabajadores que representan el 22,22% escogieron “A veces” y finalmente 5 encuestados que simboliza el 11,10% señalaron “Nunca”.

### **Interpretación**

La personalidad del trabajador afecta notablemente al rendimiento laboral que mantiene con sus compañeros debido a que se confrontan por las diferencias que se puedan dar por este factor, impulsándolo a reflexionar y encontrar mejores soluciones a los problemas, se liberan tensiones, hay desahogo, la gente se siente escuchada, se mejora la comunicación y en general se va desarrollando la inteligencia emocional.

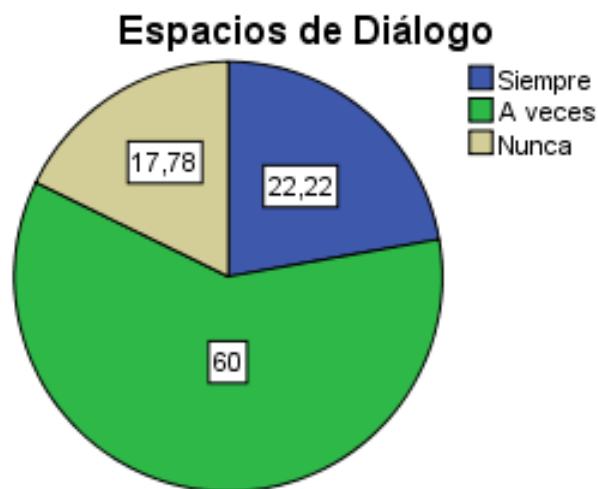
**2. ¿Existe espacios de diálogo para resolver conflictos en su ambiente familiar?**

**Tabla N.- 6. Espacios de Diálogo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	22,22	22,22
	A veces	27	60,00	82,20
	Nunca	8	17,78	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Elaborado por: Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

Fuente: Rubbershoes Cia. Ltda.



**Gráfico N.- 6. Espacios de Diálogo**

Fuente: Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

De la muestra total, 10 trabajadores manifiestan que “Siempre” se establecen diálogos para resolver conflictos en su ambiente laboral, representado por el 22,22%, 27 encuestados opinan que “A veces” simbolizado por el 60,00%, y la opción “Nunca” aparece con el 17,78% escogido por 8 encuestados.

**Interpretación**

De acuerdo a los resultados los trabajadores s en su gran mayoría contestaron que en su entorno familiar no se establecen espacios de diálogos en donde se sientan apoyados, siendo un índice negativo, por tanto se denota que la carencia de tiempo de calidad entre la familia fomentaría un cambio representativo en su actitud frente a la vida.

### 3. ¿Mantiene una comunicación asertiva entre compañeros de trabajo?

**Tabla N.- 7. Comunicación Asertiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	26,67	26,67
	A veces	15	33,33	60,0
	Nunca	18	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Elaborado por: Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

Fuente: Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 7. Comunicación Asertiva**

Fuente: Rubbershoes Cia. Ltda

#### **Análisis**

Con el propósito de recabar información para conocer si la comunicación con sus compañeros es asertiva muestra como resultado lo siguiente: 12 encuestados que conforman el 26,67% contestaron “Siempre”, 15 trabajadores que corresponde el 33,33% escogieron “A veces” y 18 personas que simboliza el 40,00% señalaron “Nunca”

#### **Interpretación**

La comunicación dentro de la empresa no es eficiente lo que provoca que no se mantengan buenas relaciones debido a que todos ejercen su libertad de expresión sin tomar en cuenta que pueden confrontarse con sus compañeros, por lo tanto se debe buscar la aplicación de la comunicación asertiva, en la cual se envía el mensaje con claridad y seguridad respetando los derechos del otro, genera una percepción de credibilidad ante las indicaciones que se dara a los subalternos.

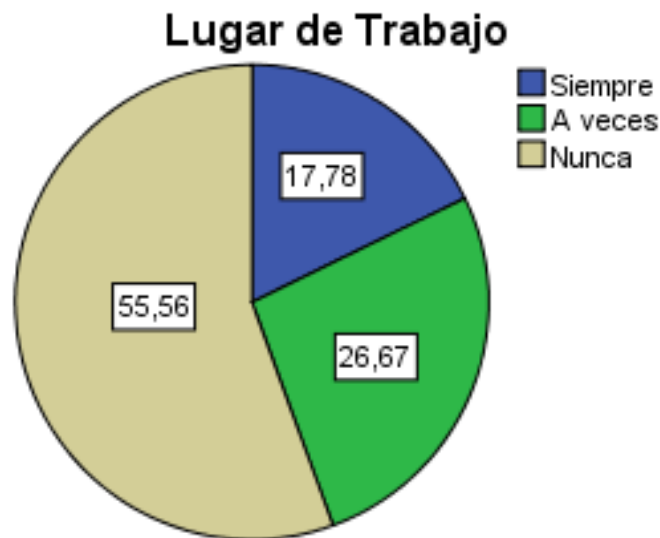
**4. ¿Cree Ud. que sus actitudes y creencias son respetadas en su lugar de trabajo?**

**Tabla N.- 8. Lugar de Trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	17,78	17,78
	A veces	12	26,67	44,45
	Nunca	25	55,56	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 8. Lugar de Trabajo**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

De las alternativas planteadas acerca de que si se respetan las actitudes y creencias individuales en su lugar de trabajo, se obtiene los siguientes resultados: 8 encuestados que representan el 17,78% escogieron “Siempre”, 12 trabajadores que representan el 26,67% escogieron “A veces” y finalmente 25 encuestados que simboliza el 55,56% señalaron “Nunca”.

**Interpretación**

Según el criterio de los trabajadores no se respetan sus creencias e identidad solo se exige trabajo dejando de lado sus intereses individuales para cumplir solamente con las funciones que exigen el puesto que ejerce, evidenciando una desmotivación de los empleados por sentirse presionado.

**5. ¿La empresa motiva a los trabajadores que tienen un buen rendimiento laboral?**

**Tabla N.- 9. Motivación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	6,67	6,67
	A veces	10	22,20	28,89
	Nunca	32	71,11	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 9. Motivación**  
**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

Para obtener información acerca si sus jefes les brindan motivación por su buen rendimiento laboral: 3 encuestados que representan el 6,67% contestaron “Siempre”, 10 trabajadores que representan el 22,22% escogieron “A veces” y finalmente 32 encuestados que simboliza el 71,11% señalaron “Nunca”

**Interpretación**

Para los trabajadores la empresa no emite compensaciones o motivaciones adicionales, lo cual hace que el talento humano se sienta inconformes con sus retribuciones, y por tanto no se cuida el ambiente del lugar de trabajo, para que aquellos individuos que generan esa motivación interna puedan contagiársela al resto.

**6. ¿Cuándo realiza sus funciones toma a consideración los criterios de sus compañeros de trabajo?**

**Tabla N.- 10.** Criterios de compañeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	11,11	11,11
	A veces	10	22,22	33,33
	Nunca	30	66,67	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 10.** Criterios de Compañeros

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

Para tener un dato fehaciente, respecto si los trabajadores reciben afirmativamente los criterios de sus compañeros, se obtuvo la siguiente información: Del 100% de la población, El 11,11% representado por 5 encuestados opinaron que “Siempre”, el 22,22% equivalente a 10 respondieron que “A veces”, y la opción “Nunca” el 66,67% de 30 personas.

**Interpretación**

Según lo demostrado en el cuadro y gráfico se concluye que aunque hay un porcentaje mayoritario que no toma en consideración el criterio de los demás y realizan sus labores de manera individual sin importar si afecta en el proceso de producción solo se limita a cumplir con las tareas encomendadas.



## 7. ¿Existe en la empresa un departamento de Salud?

Tabla N.- 11. Departamento de Salud

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	45	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

Fuente: Rubbershoes Cia. Ltda



Gráfico N.- 11. Departamento de Salud

Fuente: Rubbershoes Cia. Ltda

### Análisis

Se evidencia que 45 trabajadores que equivale al 100%, mencionan que “No” existe departamento de Salud en la empresa y la opción “Si”, no tuvo incidencias.

### Interpretación

Se observa en los datos recopilados la inexistencia de un departamento de Salud por cuanto si existe un accidente laboral se tendrá que pedir ayuda a organismos externos en caso de que así se requiera y no se podrá controlar que algún químico utilizado en la producción este afectando a la Salud del empleado.

8. ¿Piensa Ud. que la empresa les brinda todas la medidas de seguridad e higiene para realizar sus actividades laborales?

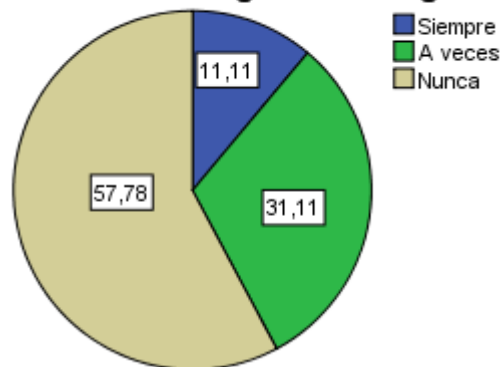
**Tabla N.- 12.** Medidas de Seguridad e Higiene

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	11,11	11,11
	A veces	14	31,11	42,22
	Nunca	26	57,78	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Medidas de Seguridad e Higiene**



**Gráfico N.- 12.** Medidas de Seguridad e Higiene

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

Con el propósito de recabar información para conocer si en la empresa se toman todas las medidas de seguridad e higiene muestra como resultado lo siguiente: 5 encuestados que conforman el 11,11% contestaron “Siempre”, 14 trabajadores que corresponde el 31,11% escogieron “A veces” y 26 personas que simboliza el 57,78% señalaron “Nunca”

**Interpretación**

Según los resultados los trabajadores se sienten expuestos a posibles accidentes o percances en sus puestos de trabajo, porque no cuentan con las medidas de seguridad necesarias para realizar sus actividades de manera segura.

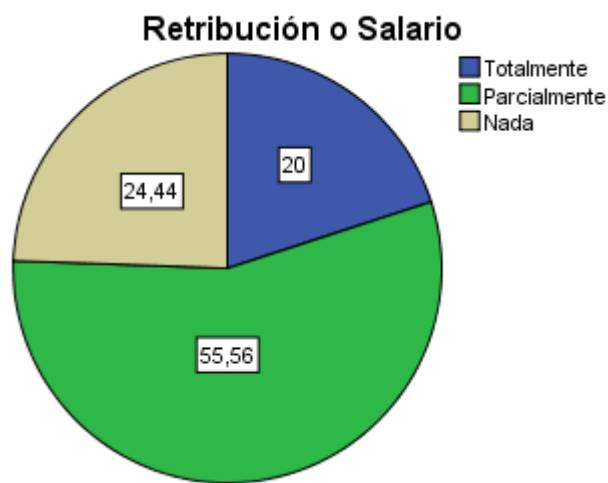
**9. ¿La retribución o salario que recibe en la empresa cubre sus necesidades personales, familiares y sociales?**

**Tabla N.- 13.** Retribución o Salario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	9	20,00	20,00
	Parcialmente	25	55,56	75,56
	Nada	11	24,44	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 13.** Retribución o Salario

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.

**Análisis**

Con el fin de conocer el criterio de los trabajadores, si el salario que recibe en la empresa cubre sus necesidades de alimentación, salud, vivienda y vestimenta de 45 empleados que conforman el 100%, 9 encuestados que representan el 20,00% contestaron que “Totalmente”; 25 personas equivalentes al 55,56% respondieron “Parcialmente” y 11 obreros escogieron “Nada” que simboliza el 24,44%.

**Interpretación**

En lo que respecta a este apartado se cubren parcialmente a criterio de los encuestados y se puede tomar como una inconformidad de los trabajadores, por lo tanto se puede percibir que los empleados no se sienten motivados dentro de sus puestos de trabajo.

**10. ¿Pone en prácticas sus valores personales para el cumplimiento de sus objetivos y metas?**

**Tabla N.- 14.** Práctica sus valores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	29	64,44	64,44	64,44
A veces	10	22,22	22,22	86,66
Nunca	6	13,34	13,34	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 14.** Práctica sus valores

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

Al 100% de la Población, se le propuso la interrogante para saber si practica sus valores en el cumplimiento de sus objetivos y metas, quienes contestaron de la siguiente manera: 29 trabajadores equivaliendo el 64,44% mencionaron que “Siempre”; 10 encuestados simbolizado por el 22,22%, “A veces” y 6 personas que suma el 13,34% respondió que “Nunca”.

**Interpretación**

Se evidencia que los trabajadores en un gran porcentaje consideran que si practican sus valores en cada uno de los aspectos de su vida, permitiéndoles desarrollarse de manera correcta en sus actividades laborales.

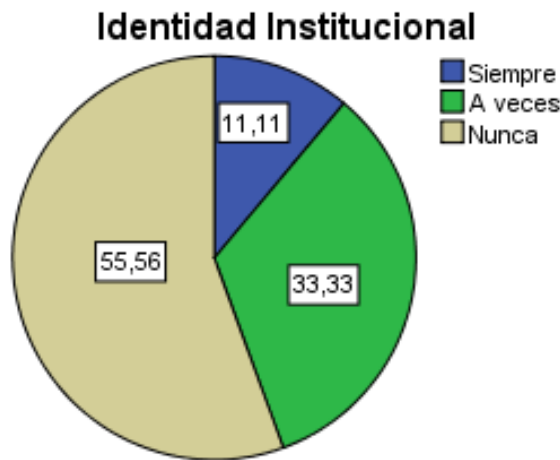
**11. ¿En la gestión administrativa de su empresa se ejerce un empoderamiento de la identidad institucional?**

**Tabla N.- 15. Identidad Institucional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	11,11	11,11
	A veces	15	33,33	44,44
	Nunca	25	55,56	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 15. Identidad Institucional**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

De las tres alternativas planteadas, para evidenciar se ejerce un empoderamiento de la identidad institucional, 5 manifestaron que “Siempre” equivalente al 11,11%; 15 encuestados opinaron que “A veces” sumando un 33,33%; y 25 trabajadores escogieron “Nunca” que representa el 55,56%.

**Interpretación**

Con los resultados recabados en la encuesta se demuestra que la mayoría de los trabajadores consideran que no se ejerce un liderazgo en los altos mandos que fortalezca el empoderamiento de todo el talento humano con la identidad institucional de la empresa.

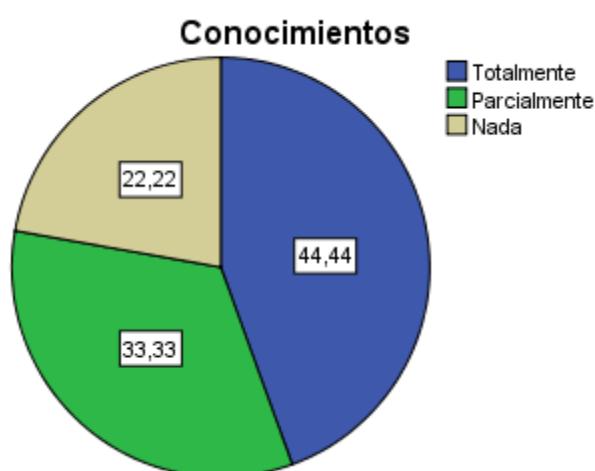
**12. ¿Posee Ud. conocimientos sólidos para cumplir con las tareas encomendadas?**

**Tabla N.- 16. Conocimientos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	20	44,44	44,44
	Parcialmente	15	33,33	77,77
	Nada	10	22,23	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.



**Gráfico N.- 16. Conocimientos**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.

**Análisis**

Con el propósito de conocer la opinión del talento humano acerca de la percepción de los trabajadores si poseen los conocimientos para realizar sus tareas dentro de la empresa arrojando las siguientes incidencias: 20 empleados que representa al 44,44% menciona que “Siempre”; 15 encuestados respondieron que “A veces” sumando 33,33% y finalmente 10 trabajadores que equivale el 22,23% manifestó que “Nunca”.

**Interpretación**

Con los datos recabados se establece que los trabajadores poseen conocimientos medios para realizar su trabajo y que la empresa debería tomar como medida capacitar constantemente a sus empleados.

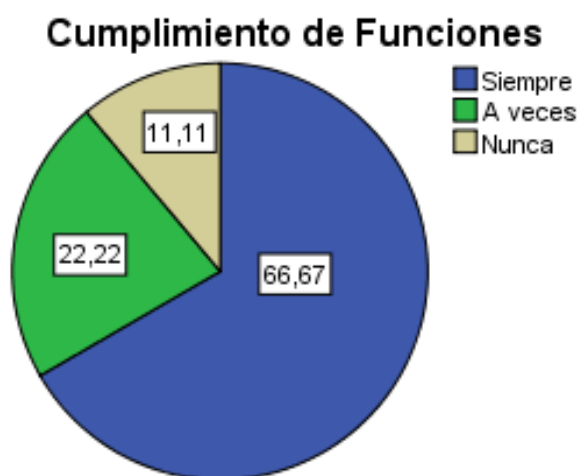
**13. ¿En todas las funciones reglamentarias de su cargo cumplen a cabalidad?**

**Tabla N.- 17. Cumplimiento de Funciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	30	66,67	66,67
	A veces	10	22,22	88,89
	Nunca	5	11,11	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 17. Cumplimiento de Funciones**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

Con la finalidad de constatar si los trabajadores cumplen todas las funciones reglamentarias a su cargo a cabalidad, se recopiló los siguientes resultados: 30 encuestados que representan el 66,67% contestaron “Siempre”, 10 trabajadores que representan el 22,22% escogieron “A veces” y finalmente 5 encuestados que simboliza el 11,11% señalaron “Nunca”.

**Interpretación**

Los trabajadores cumplen con sus funciones, lo cual se ve reflejado en el rendimiento laboral aunque esto puede contrarrestar con los objetivos trazados por parte de la empresa.

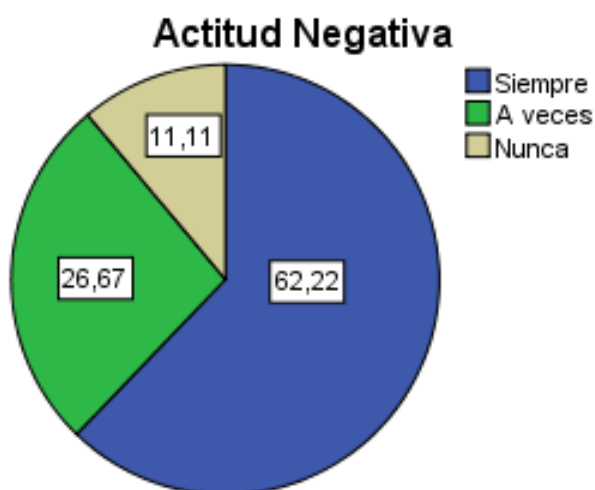
**14. ¿Su actitud se vuelve negativa cuando le llaman la atención por errores cometidos?**

**Tabla N.- 18. Actitud Negativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	28	62,22	62,22
	A veces	12	26,67	88,89
	Nunca	5	11,11	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 18. Actitud Negativa**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

En Rubbershoes Cia. Ltda., se obtuvo los siguientes criterios acerca si los trabajadores manifiestan una actitud negativa cuando se les llaman la atención en su lugar de trabajo: 28 encuestados que representan el 62,22% contestaron “Siempre”, 12 trabajadores que representan el 26,67% escogieron “A veces” y finalmente 5 personas que simboliza el 11,11% señalaron “Nunca”.

**Interpretación**

Según los datos recabados si manifiestan su ira e inconformidad cuando son llamados la atención por sus superiores o cuestionados por sus compañeros de trabajo.



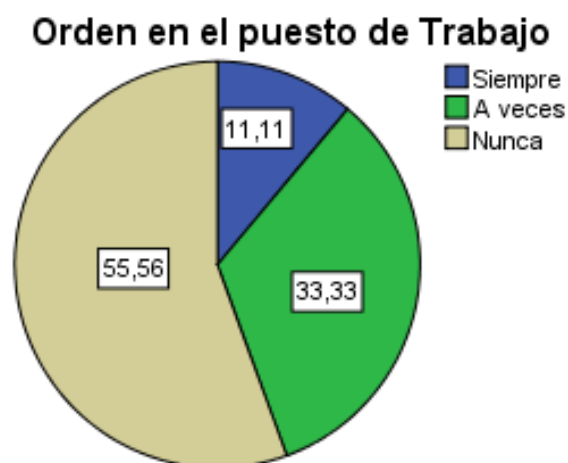
**15. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo mantienen un orden dentro del proceso productivo?**

**Tabla N.- 19.** Orden en el puesto de Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	11,11	11,11
	A veces	15	33,33	44,44
	Nunca	25	55,56	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.



**Gráfico N.- 19.** Orden en el puesto de Trabajo

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

Con la finalidad de constatar si existen problemas con sus compañeros de trabajo por el orden dentro del proceso educativo que utilizan en conjunto responden: 5 encuestados que representan el 11,11% contestaron “Siempre”, 15 trabajadores que representan el 33,33% escogieron “A veces” y finalmente 25 encuestados que simboliza el 55,56% señalaron “Nunca”.

**Interpretación**

Los índices comprueban que si existen problemas entre trabajadores por el uso de herramientas dentro de la misma área de trabajo lo que produce un ambiente laboral tenso entre los involucrados.

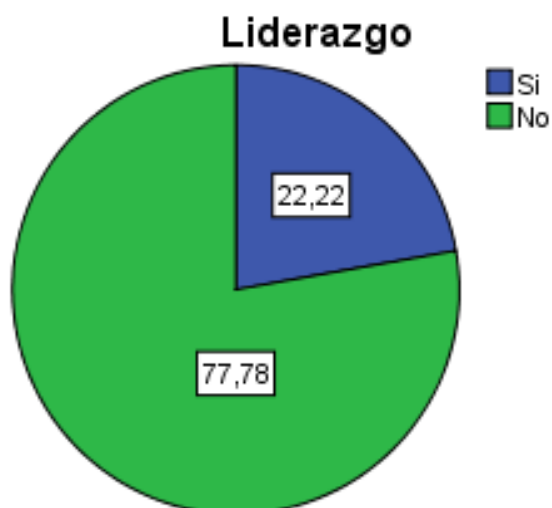
16. ¿Considera Ud. que dentro de la empresa existe una persona que guíe al personal hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales?

**Tabla N.- 20. Liderazgo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	10	22,22	22,22	22,22
Válidos No	35	77,78	77,78	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.



**Gráfico N.- 20. Liderazgo**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

### **Análisis**

Con el objetivo de determinar si existe una persona que guíe al personal hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales, arrojando los siguientes resultados: Del 100%, 10 personas que equivalen al 22,22% manifiestan que “Si”; 35 mencionaron que “No” que representan el 77,78% de la muestra.

### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados se evidencia que para los trabajadores no existe un liderazgo definido dentro de la empresa.

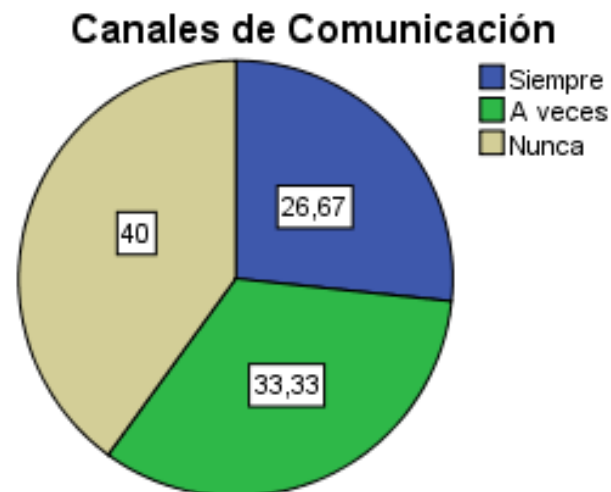
**17. ¿Establecen canales de comunicación para intercambiar información de los procesos productivos?**

**Tabla N.- 21.** Canales de Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	26,67	26,67
	A veces	15	33,33	60,00
	Nunca	18	40,00	100,00
	Total	45	100,00	100,00

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 21.** Canales de Comunicación

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.

**Análisis**

Para conocer si el talento humano establece canales de comunicación para intercambiar información se obtuvo los siguientes hallazgos: 12 empleados que representan el 26,67% menciona que “Siempre”; 15 encuestados sumando el 33,33% señala que “A veces” y 18 personas equivalentes al 40,00% opinaron que “Nunca”

**Interpretación**

De acuerdo a los resultados se evidencia notablemente que la comunicación es inestable y que solo se ejerce el mando por parte de los superiores a sus empleados lo que hace que el ambiente sea hostil.

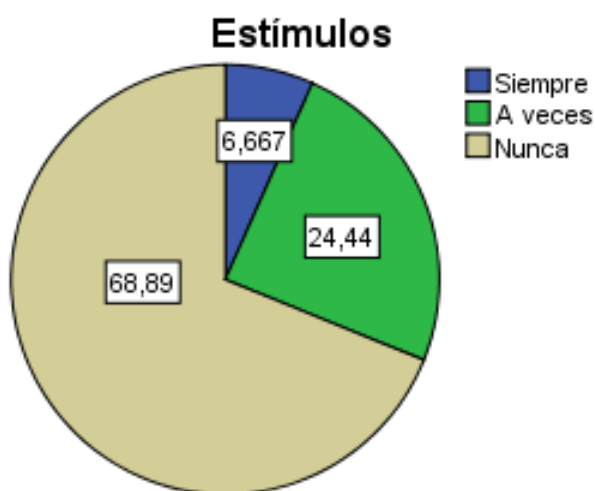
**18. ¿Con que frecuencia recibe estímulos por su buen desempeño laboral?**

**Tabla N.- 22. Estímulos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	6,67	6,67
	A veces	11	24,44	31,11
	Nunca	31	68,89	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 22. Estímulos**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis**

Para obtener información acerca si sus jefes les brindan los estímulos por su desempeño laboral: 3 encuestados que representan el 6,67% contestaron “Siempre”, 11 trabajadores que representan el 24,44% escogieron “A veces” y finalmente 31 encuestados que simboliza el 68,89% señalaron “Nunca”

**Interpretación**

Para los trabajadores la empresa no emite estímulos a sus empleados como compensaciones por su trabajo realizado.

**19. ¿Existen buenas relaciones sociales dentro de la empresa?**

**Tabla N.- 23. Relaciones Sociales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	17,78	17,78
	A veces	17	37,78	55,56
	Nunca	20	44,44	100,00
	Total	45	100,00	100,00

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.



**Gráfico N.- 23. Relaciones Sociales**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.

**Análisis**

Con la finalidad de constatar si existen buenas relaciones sociales: 8 trabajadores que conforman el 17,78% contestaron “Siempre”, 17 personas que corresponde el 37,78% escogieron “A veces” y 20 encuestados que simboliza el 44,44% señalaron “Nunca”.

**Interpretación**

De acuerdo a los datos recabados existen conflictos dentro de la organización de la empresa, ya que no existe una cultura en la cual se rijan por valores y derechos personales.

20. ¿Cree Ud. que la empresa debería implementar constantemente programas contra la violencia como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva que permita el crecimiento productivo de la empresa?

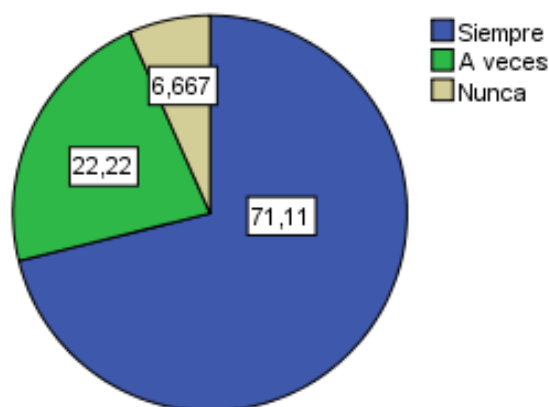
**Tabla N.- 24. Cultura de Gestión Constructiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	71,11	71,11
	A veces	10	22,22	93,33
	Nunca	3	6,67	100,00
	Total	45	100,0	100,0

Elaborado por: Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

Fuente: Rubbershoes Cia. Ltda

**Cultura de Gestión Constructiva**



**Gráfico N.- 24. Cultura de Gestión Constructiva**

Fuente: Rubbershoes Cia. Ltda.

### Análisis

De las alternativas planteadas acerca del diseño de programas contra la violencia como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva, se obtiene los siguientes resultados: 32 encuestados que representan el 71,11% escogieron “Siempre”, 10 trabajadores que representan el 22,22% escogieron “A veces” y finalmente 3 encuestados que simboliza el 6,67% señalaron “Nunca”.

### Interpretación

La aceptación por parte de los trabajadores es evidente para la planificación, ejecución y evaluación de las nuevas estrategias de la cultura de gestión constructiva que se propondrá para beneficio de la colectividad.

## Verificación de Hipótesis

**Tema:** La cultura de la contienda y el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda. de la Parroquia Izamba del Cantón Ambato

### Variables

**Variable Independiente:** Cultura de la Contienda

**Variable Dependiente:** Rendimiento Laboral

### Planteamiento de la Hipótesis

**H 1:** La cultura de la contienda influye negativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda. de la Parroquia Izamba del Cantón Ambato

**H 0:** La cultura de la contienda no influye el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda. de la Parroquia Izamba del Cantón Ambato

Selección del nivel de significación

Se utiliza el nivel de confiabilidad del 0.05 que corresponde al 95%

### Prueba Chi Cuadrado

La fórmula es:

$$x^2 = \sum \frac{(f_e - f_o)}{f_e}$$

### En donde

X<sup>2</sup>= Chi Cuadrado

∑= Sumatoria

*f<sub>e</sub>* = Frecuencias esperadas

*f<sub>o</sub>* = Frecuencias observadas

Nivel de significancia = 0.05

## Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo

Para determinar esa sección se toman los grados considerando que constara de 4 filas y 3 columnas

## Grados de Libertad

De acuerdo a las preguntas escogidas se determina la siguiente ecuación:

$$gl = (\#filas - 1) * (\#columnas - 1)$$

$$gl = (4 - 1) * (3 - 1)$$

$$gl = 3 * 2$$

$$gl = 6$$

Por lo tanto, con los grados de libertad equivalente a 6 con un nivel de significancia de 0,05, se verifica en la tabla de X<sup>2</sup> el valor de 12,59 por consiguiente se acepta la hipótesis nula para todo valor de Chi Cuadrado que se encuentre hasta el valor de 12,59 y se rechaza la hipótesis nula cuando los valores calculados son mayores de 12,59 y se acepta la hipótesis alternativa.

## Recolección de datos y cálculo de estadísticas

### Frecuencias Observadas

**Tabla N.- 25.** Frecuencias Observadas

Variable	Siempre	A veces	Nunca	Total
Preguntas				
1. ¿Cree Ud. que sus conflictos personales afectan en su rendimiento laboral?	30	10	5	45
8. ¿Piensa Ud. que la empresa les brinda todas la medidas de seguridad e higiene para realizar sus actividades laborales?	5	14	26	45
15. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo mantienen un orden dentro del proceso productivo?	5	15	25	45
20. ¿Cree Ud. que la empresa debería implementar constantemente programas contra la violencia como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva que permita el crecimiento productivo de la empresa?	32	10	3	45
<b>Total</b>	72	49	59	180

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



## Frecuencias Esperadas

**Tabla N.- 26.** Frecuencias Esperadas

<b>Variable</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
<b>Preguntas</b>				
1. ¿Cree Ud. que sus conflictos personales afectan en su rendimiento laboral?	18,00	12,25	14,75	45
8. ¿Piensa Ud. que la empresa les brinda todas la medidas de seguridad e higiene para realizar sus actividades laborales?	18,00	12,25	14,75	45
15. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo mantienen un orden dentro del proceso productivo?	18,00	12,25	14,75	45
20. ¿Cree Ud. que la empresa debería implementar constantemente programas contra la violencia como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva que permita el crecimiento productivo de la empresa?	18,00	12,25	14,75	45
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>49</b>	<b>59</b>	<b>180</b>

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

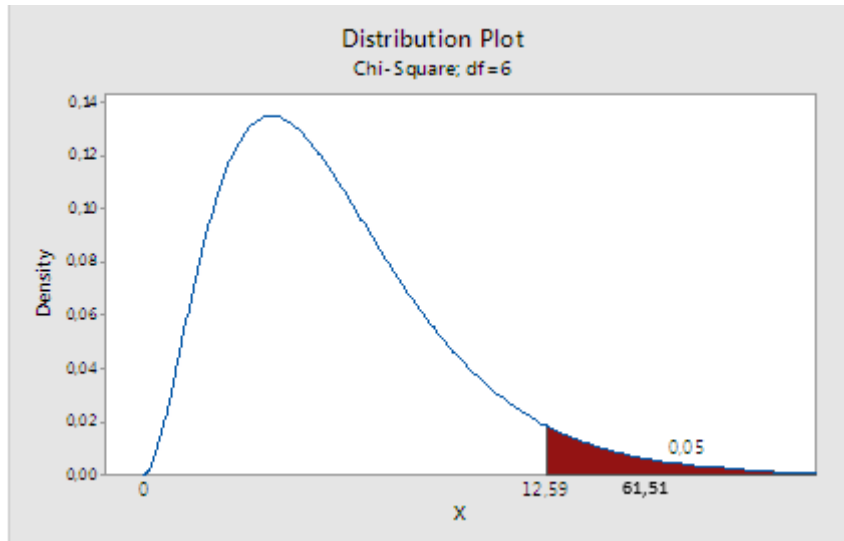
## Calculo del Chi Cuadrado

**Tabla N.- 27.** Chi Cuadrado

<b>Alternativas</b>		<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O - E)<sup>2</sup></b>	<b>(O - E)<sup>2</sup>/E</b>
1. ¿Cree Ud. que sus conflictos personales afectan en su rendimiento laboral?	Siempre	30	18,00	12,00	144,00	8,00
	A veces	10	12,25	-2,25	5,06	0,41
	Nunca	5	14,75	-9,75	95,06	6,44
8. ¿Piensa Ud. que la empresa les brinda todas la medidas de seguridad e higiene para realizar sus actividades laborales?	Siempre	5	18,00	-13,00	169,00	9,39
	A veces	14	12,25	1,75	3,06	0,25
	Nunca	26	14,75	11,25	126,56	8,58
15. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo mantienen un orden dentro del proceso productivo?	Siempre	5	18,00	-13,00	169,00	9,39
	A veces	15	12,25	2,75	7,56	0,62
	Nunca	25	14,75	10,25	105,06	7,12
20. ¿Cree Ud. que la empresa debería implementar constantemente programas contra la violencia como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva que permita el crecimiento productivo de la empresa?	Siempre	32	18,00	14,00	196,00	10,89
	A veces	10	12,25	-2,25	5,06	0,41
	Nunca	3	14,75	-11,75	138,06	9,36
					<b>X 2</b>	<b>61,51</b>

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 25.** Calculo del Chi Cuadrado

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.

### **Regla de decisión**

Como  $X_{2t}$  tabulado es 12,59 es menor que el Chi Cuadrado calculado  $X_{2c}$  es de 61,51 se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la  $H_1$  es decir: La cultura de la contienda influye negativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda. de la Parroquia Izamba del Cantón Ambato.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

De acuerdo a los objetivos formulados y los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación se establecen las siguientes conclusiones:

- En Rubbershoes Cía Ltda, se evidencia que la cultura de contienda genera conflictos laborales, en su gran mayoría se producen por la actitud de las personas entre sí convirtiéndose en un entorno desfavorable que afecta al rendimiento laboral, de acuerdo a la investigación realizada el 66,70% del talento humano considera que sus conflictos personales afectan a su desenvolvimiento, es por esto, que se sienten desmotivados y toman una manera inadecuada de afrontar cualquier tipo de problema, afectando a la salud laboral, seguridad e higiene transformándose en barreras para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones.
- Por lo tanto, los aspectos con más relevancia que determinan a la cultura de contienda como una problemática para el rendimiento laboral de los trabajadores son: conductas egoístas, agresivas entre pares, carencia de cooperación, competición egocéntrica, así como el mutualismo en donde el ser humano se cree capaz de resolver los conflictos laborales de manera individual sin tomar en cuenta que para cumplir con los propósitos de la empresa se necesita la cooperación de todos los integrantes de la misma.
- Para evaluar el rendimiento laboral, así como constatar los niveles de productividad, el 57,78% del talento humano no se siente seguro en su puesto de trabajo viéndose afectado por factores internos, considerados estos como la carencia de uso de herramientas de protección, estructura física en mal estados que se convierten en riesgos laborales, acompañado que los trabajadores manifiestan que los jefes inmediatos y superiores solo se preocupan por realizar llamados de atención y cero motivaciones, creando una gran desconcentración para que los empleados cumplan con sus labores

cotidianas, afectando de esta manera el rendimiento laboral.

- Es evidente, que la cultura de contienda es negativa debido que se alienta a la violencia dentro de la organización, motivando al enfrentamiento entre compañeros de trabajo que se vuelven perjudiciales para el ambiente laboral de la institución, dichos fenómenos culturales son producto de la agresividad, egoísmo y competitividad desleal, afectando a la productividad de la empresa.
- La aparición de una conversión de una cultura de contienda arraigada a una cultura constructiva promoviendo el enfoque en resultados, el reforzamiento positivo, la comunicación asertiva y el crecimiento de las personas no pueden ser fácilmente replicada por la competencia.

## RECOMENDACIONES

- Para fortalecer el cambio de la cultura de contienda se recomienda al gerente y equipo de administrativos, para el crecimiento sostenido de la empresa, mediante la fomentación del espíritu de compañerismo, comunicación asertiva entre los diferentes actores de la institución, con el propósito de entablar nuevos lazos laborales estableciendo valores corporativos que rescaten la confianza de los empleados en sus superiores para beneficio de la colectividad.
- Que los ejecutivos provean a sus empleados de todas las medidas de seguridad mejorando los factores internos negativos y convertirlos en una fortaleza para la empresa afectando de manera positiva en el desempeño laboral.
- Fomentar un cambio de actitud por parte de las autoridades para fortalecer los factores externos negativos que no influyan los conflictos personales y familiares en su rendimiento laboral.
- Proponer un programa alternativo de cultura de Gestión Constructiva como estrategia para fortalecer el rendimiento laboral que permita el crecimiento productivo de la empresa.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Datos Informativos**

##### **Tema:**

“Programa alternativo de cultura de Gestión Constructiva como estrategia para fortalecer el rendimiento laboral que permita el crecimiento productivo de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda.”

##### **Beneficiarios**

###### **Beneficiarios directos:**

45 personas que representan a los trabajadores de la empresa

###### **Beneficiarios Indirectos:**

Sociedad en general

##### **Ubicación:**

###### **Provincia:**

Tungurahua

###### **Cantón:**

Ambato

###### **Parroquia:**

Izamba

###### **Tiempo estimado para la ejecución:**

6 meses

###### **Responsable:**

Sara Abigail Ashqui Cuji

### **Antecedentes**

En la empresa Rubbershoes Cia. Ltda., no se ha realizado ninguna investigación referente a la manera como se proyecta o socializa la identidad institucional como la fomentación de la cultura de gestión constructiva por parte de los trabajadores, ni los niveles superiores, ya que en todos estos años desde su constitución y vigencia de actividades comerciales se ha preocupado por mejorar sus proceso productivos, dándole mínima o nula importancia a la manera como su talento humano cumple con sus funciones desde el punto de vista humano, social y cultural. En consecuencia, el diseño de un programa alternativo ayuda a que se establezca canales de comunicación dentro de los niveles productivos y administrativos de la empresa sea asertiva y positiva para el mejoramiento del ambiente laboral.

### **Justificación**

Se considera una propuesta viable debido a que existen altos rasgos continuar con la cultura de contienda, ya que se induce al talento humano a que sea competitivo, si se mira desde la óptica negativa en donde para ganar terreno en el área laboral los trabajadores en muchas de las ocasiones orillándolos a que usen todas sus actitudes y aptitudes para lograr sus objetivos pero inadecuadamente, ya que uno de los efectos en la confrontación entre el egoísmo (cultura de contienda) y la cooperación (cultura de la gestión constructiva), estos factores son internos del empleado que si no son manejados de manera correcta pueden conllevar al stress laboral que afecta a toda la organización.

Por otro lado, los empleados que se sientan inconformes con los cambios que se propongan, presentaran disminución en su rendimiento y esto provocara la aparición de conflictos laborales que desencadenaran diversos efectos como un descenso en la productividad y no se podrá cumplir con los objetivos corporativos.

En consecuencia, la cultura constructiva mediante la aplicación de los diferentes factores determinantes como compartir, cooperar y socializar los objetivos que se quieren alcanzar, motivar a los empleados a la compatibilidad y mutualismo, por logros personales pero también los colectivos con sus compañeros de trabajo y lograr una estabilidad dentro de su mercado objetivo, así como ofrecer estabilidad laboral a su talento humano.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un programa alternativo de Gestión Constructiva como estrategia para fortalecer el rendimiento laboral que permita el crecimiento productivo de la empresa Rubbershoes Cia. Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Crear la identidad de cultura constructiva dentro de la empresa con la participación de los trabajadores.
- Seleccionar estrategias de motivación e incentivos para reconocer los logros individuales y colectivos de los trabajadores.
- Diseñar y ejecutar un taller de estrategias para mejorar los conflictos en Rubbershoes Cia. Ltda.

### **Análisis de Factibilidad**

El desarrollo de la Cultura de contienda se basara en la forma de ser y actuar de una organización, es como su personalidad, no se dan, por lo tanto, se han realizado sistematizaciones para abordar los conflictos que se presenten ya sea con los clientes, a la productividad, o en si a las relaciones entre los trabajadores y sus superiores.

Es por ello que mantener una cultura de gestión constructiva definida por estrategias que permitan su crecimiento es esencial dentro de una empresa ya que se llegara a los niveles de productividad que le permitirá a la institución obtener los ingresos necesarios para mantenerse en el mercado.

Además, “la productividad se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos, y de recursos de todo tipo, para producir o crear de forma masiva los satisfactores a las necesidades y deseos humanos” (López, J, 2013), sin dejar de lado que al contar con técnicas mediadoras en el cual ser parte de una cultura de contienda sea beneficioso para los involucrados sin comprometer la productividad de la empresa.

En efecto, al tener claro cómo funciona la cultura de gestión constructiva (cooperación), será beneficiosa para la convivencia; ya que se planteara políticas cooperativas en cada proceso.



## Fundamentación Teórica

### Cultura de Gestión Constructiva

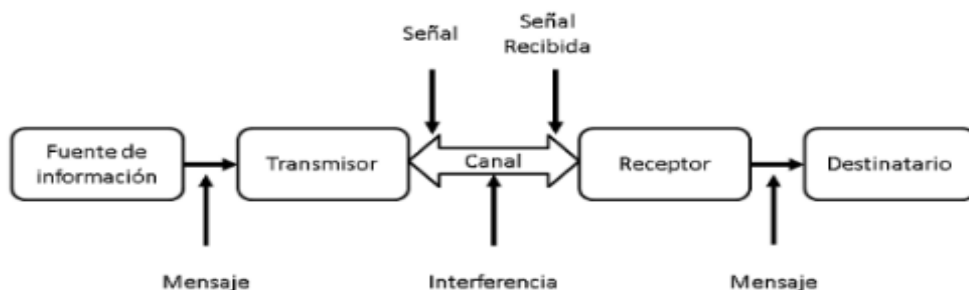
En la Cultura de Gestión Constructiva según (Zaragoza, F, 2014) “se asume la transformación del sistema y de la estructura, la transformación es un concepto descriptivo de la dinámica del conflicto, al tiempo que es prescriptivo de todos los propósitos que persigue la construcción de la paz, tanto en lo relativo a cambiar los patrones de relaciones destructivas como de buscar un cambio del sistema”. (pág. 185)

No obstante, la cultura de gestión constructiva, es el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, que emergen a través de la interacción y permiten el establecimiento de acuerdos incluidos en algunos casos explícitos, acerca de la forma aceptable de hacer las cosas y de interpretar la realidad de la empresa.

### Comunicación

(Luna, A, 2016). La comunicación es un proceso en el que le emisor codifica un mensaje y concluye cuando el receptor lo decodifica, para definirlo claramente en el proceso de comunicación participa el emisor que transmite un mensaje por medio de un canal seleccionado, que al final recibe el receptor y que el proceso se retroalimenta en caso de existir barrera. (pág. 65)

En el siguiente diagrama se puede establecer una línea comunicacional adecuada:



**Gráfico N.- 26.** Diagrama de Comunicación  
**Fuente:** (Gilli, 2017)

## **Valores Corporativos**

(Sandoval, C, 2012). Los valores son las conductas y prácticas que no se sostienen en creencias y valores sólidos tienden a desaparecer cuando se retira la energía externa que las está empujando según sus características propias, por ello, el líder debe contemplar un plan de acción que permita dar solidez al proceso de formación de hábitos; al respecto es importante diseñar prácticas de reconocimiento, incentivos al desempeño y las relaciones interpersonales a los nuevos objetivos de trabajo, es hora también de explicitar los valores del equipo, entre otras iniciativas. (pág. 28)

Los valores son los ejes sobre los que se articula la cultura..., patrones de conducta dentro del conjunto global de potencialidades humanas, individuales y colectivas..., creencias profundas en cuanto a si las cosas o los actos son buenos y debe aspirarse a ellos, o malos y deben ser rechazados” (citado en Castro, 2004, p. 478). De manera que los valores son creencias profundas que actúan de patrones culturales de la conducta humana.

## **Rendimiento Laboral**

(Pedraza, E, Amaya, G, & Conde, M, 2012). El rendimiento laboral “es la fijación de metas, el cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a las persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”. (pág. 25). Sin dejar de lado que el rendimiento debe ser evaluado para que el trabajador pueda corregir y de esta forma mejorar. Puesto que el rendimiento laboral es un eslabón para que conocer como los trabajadores demuestran sus actitudes y aptitudes, de tal forma que se ponen a prueba sus conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, comportamiento y valores que comparte con su vínculo familiar para alcanzar un desempeño idóneo, que sea considerado eficiente y eficaz por sus superiores.

No obstante el rendimiento también valora los esfuerzos del talento humano, no solo para lo que se le contrato, porque esto trunca el crecimiento laboral de un empleado, sino que también realza la eficiencia, productividad con las cuales desarrolla sus funciones que son asignadas dentro de un periodo establecido ,pero si, su comportamiento es positivo y motivado por los beneficios que le reconoce su jefe

como son las normas de seguridad y la salud en su puesto de trabajo, los resultados alcanzados cumplirán con las metas planteadas por la organización.

### **Metodología**

El Programa alternativo de Gestión Constructiva como estrategia para fortalecer el rendimiento laboral que permita el crecimiento productivo de la empresa de la Empresa Rubbershoes Cia. Ltda.”, construida con fines participativos que buscan la interacción de la fuerza laboral con el establecimiento de mecanismos que representen e informen los diferentes cambios realizados en la empresa.

**OBJETIVO 1.** Crear la identidad de cultura constructiva dentro de la empresa con la participación de los trabajadores.

**ACTIVIDAD 1.** Asamblea general para socializar los nuevos lineamientos con los que trabajará la empresa.

El propósito de la identidad de cultura constructiva de Rubbershoes Cia. Ltda, es que los trabajadores conozcan y se empoderen de la misión, visión, valores, políticas y compromisos, para que la imagen corporativa funcione para que puedan transmitir y reflejar la personalidad de la empresa y tener un diseño acorde a ello, que provoque interés a quienes forman parte esencial del funcionamiento de la misma.

Esta identidad definirá quién eres y qué haces para los clientes, los colegas y el público. Una identidad corporativa eficaz permitirá que te reconozcan fácilmente a través de tu diseño, acciones y comunicaciones.

**ACTIVIDAD 2.** Elaboración del documento de identidad institucional de Rubbershoes Cia Ltda.

Para socializar con los trabajadores los componentes que serán plasmados en el documento de identidad institucional se realizará un tríptico que constara de la misión, visión, valores, políticas, principios y compromisos que fortalezcan el empoderamiento del talento humano con los lineamientos establecidos en la empresa.



## Cultura Organizativa

### MISIÓN

Somos una empresa orientada a la calidad y productividad, con certificación ISO9001, que produce calzado para damas, caballeros, niños y niñas. Con el firme compromiso de atender las necesidades de nuestros clientes a tiempo e innovar nuestras líneas para lograr el posicionamiento y prestigio del producto, y la permanencia de nuestros clientes a nivel nacional, para beneficiar a los miembros de nuestra Organización, la comunidad y el país.

### VISIÓN

Ser una empresa líder en la fabricación de calzado, diversificando nuestras líneas de producción y elaborando algunos materiales primas, utilizando una infraestructura y tecnología adecuada, que nos permita mantener los más altos parámetros de calidad, para así posicionar nuestro producto a nivel nacional e internacional, logrando la satisfacción de nuestros clientes.



## RUBBERSHOES

Sr. Calixto Peñaloza

Representante Legal

Parque Industrial

Ambato

032434158

+593 996469924

www.vecachi.com



**RUBBERSHOES**  
INDUSTRIAL CIA. LTDA.



.....*Agradecida tus pagos*



.....*Nuestra empresa  
Con el mejor servicio de atención al  
cliente.*



## Deseña Histórica

En 1984, el Señor Calixto Peñaloza inició su negocio siendo distribuidor y comerciante de calzado de pequeñas empresas, pero las exigencias del mercado que exigían cambios y una mejora en la calidad, le surge la idea por que no producir calzado en diferentes gamas cubriendo las necesidades de sus clientes, un año más tarde en 1985 presento su proyecto a su familia quienes lo incentivaron para que emprendiera su pequeño negocio con un capital de 30 000 sucres que obtuvo de una entidad financiera con lo cual adquirió dos máquinas hommas y la materia prima solamente con dos colaboradores fabricando 15 pares semanales.

## Valores Corporativos

- Innovación
- Integridad
- Dinamismo
- Transparencia
- Ética profesional
- Responsabilidad y compromiso social



## Políticas Empresariales

**Compromiso de Calidad:** Calidad fundamentada en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas que los clientes perciben en nuestros productos y servicios.

**Compromiso de Eficacia:** Luchamos decididamente por lograr los objetivos marcados, las metas programadas, siendo en todo momento conscientes de cuales son nuestros recursos disponibles.

**Compromiso de Lealtad:** El valor de la palabra, por eso tenemos la firme convicción de cumplir con los vínculos establecidos con todas y cada una de las personas que interactúan con nuestra organización.

**Compromiso con nuestros clientes:** Toda nuestra actividad gira en torno al cliente, a su satisfacción plena con el producto adquirido y con el trato y los servicios recibidos.

**Compromiso con nuestros proveedores:** Nos esforzamos constantemente por el establecimiento de una fuerte confianza mutua entre nuestra organización y los distintos proveedores con los que trabajamos.

**Compromiso de Excelencia:** El empeño y la implicación de todas y cada una de las personas que forman Rubbershoes Cia. Ltda., su voluntad de servicio orientado al cliente y a los resultados, el espíritu de liderazgo, la mejora continua y la responsabilidad son algunas de las prácticas llevadas a cabo para lograr la excelencia empresarial, el logro efectivo de resultados reales.

# RUBBERSHOES

INDUSTRIAL CIA. LTDA.



## Información General de la Institución

<b>Empresa:</b>	Empresa Rubbershoes Cia. Ltda.
<b>Representante Legal:</b>	Sr. Calixto Peñaloza
<b>Dirección:</b>	Parque Industrial Ambato
<b>Cantón:</b>	Ambato
<b>Teléfonos:</b>	032 434 158 – 0996469924
<b>Email:</b>	<a href="http://www.rubbershoes.com.ec">www.rubbershoes.com.ec</a>

### Reseña Histórica

En 1984, el Señor Calixto Peñaloza inicio su negocio siendo distribuidor y comerciante de calzado de pequeñas empresas, pero las exigencias del mercado que exigían cambios y una mejora en la calidad, le surge la idea porque no producir calzado en diferentes gamas cubriendo las necesidades de sus clientes, un año más tarde en 1985 presento su proyecto a su familia quienes lo incentivaron para que emprendiera su pequeño negocio con un capital de 30 000 sucres que obtuvo de una entidad financiera con lo cual adquirió dos máquinas, hormas y la materia prima y solamente con dos colaboradores fabricando 15 pares semanales.

Como empresario visionario empezó a diseñar modelos exclusivos tomando como referencia las recomendaciones de sus clientes incrementado sus ventas a 400 pares al mes, posicionando la marca de Vecacchi dándole la oportunidad que expandir su negocio a otras ciudades como Quito, Latacunga, Riobamba, Guayaquil, Cuenca y a otros destinos del Ecuador. El buen momento se inició en el 2010 cuando el Gobierno aplico las salvaguardas al calzado importado, esa medida catapultó a este sector productivo del país” y le permitió a la empresa realizar una nueva inversión con la adquisición de la tecnología de punta y un crecimiento en el 25% de sus ventas. Finalmente en el 2015, se denomina a la empresa como Rubbershoes Cia. Ltda., cuenta con 45 empleados en la actualidad la implementación de técnicas que proponga una cultura de contienda idónea, que asegure la calidad de su producción se incrementó paulatinamente produciendo 58 600 pares de zapatos facturando USD

1, 2 millones, trabajando en conjuntamente con algunas empresas del mercado que distribuyen y comercializan la marca Vecacchi.

## MISIÓN

Somos una empresa orientada a la calidad y productividad, con certificación



ISO9001- ,que produce calzado para damas, caballeros, niños y niñas. Con el firme compromiso de atender las necesidades de nuestros clientes a tiempo e innovar nuestras líneas para lograr el posicionamiento y prestigio del producto; y, la permanencia de nuestros clientes a nivel nacional, para beneficiar a los miembros de nuestra Organización, la comunidad y el país.

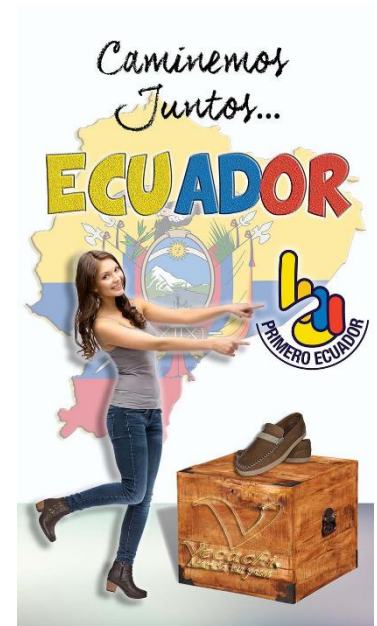
## Visión

Ser una empresa líder en la fabricación de calzado, diversificando nuestras líneas de producción y elaborando algunas materias primas, utilizando una infraestructura y tecnología adecuada, que nos permita mantener los mas altos parámetros de calidad, para así posicionar nuestro producto a nivel nacional e internacional, logrando la satisfacción de nuestros clientes.



## Valores Corporativos

- Innovación
- Integridad
- Dinamismo
- Transparencia
- Ética profesional
- Responsabilidad y compromiso social



## **Políticas Empresariales**

**Compromiso de Calidad:** Calidad en el más amplio sentido de la palabra. Calidad fundamentada en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas que los clientes perciben en nuestros productos y servicios. Calidad en las relaciones laborales y comerciales establecidas con nuestros clientes, proveedores y público interno. En definitiva calidad en todas y cada una de nuestras acciones tanto externas como internas.

**Compromiso de Eficacia:** Luchamos denodadamente por lograr los objetivos marcados, las metas programadas, siendo en todo momento conscientes de cuáles son nuestros recursos disponibles. Todo ello gracias a la preocupación y los esfuerzos empleados en investigar nuevos procesos y avanzar soluciones.

**Compromiso de Lealtad:** El valor de la palabra, por eso tenemos la firme convicción de cumplir con los vínculos establecidos con todas y cada una de las personas que interactúan con nuestra organización.

**Compromiso con nuestros clientes:** Toda nuestra actividad gira en torno al cliente, a su satisfacción plena con el producto adquirido y con el trato y los servicios recibidos. Buscamos el establecimiento de una firme relación de confianza con el cliente de forma que podamos atenderle como se merece.

**Compromiso con nuestros proveedores:** Nos esforzamos constantemente por el establecimiento de una fuerte confianza mutua entre nuestra organización y los distintos proveedores con los que trabajamos. Esta confianza asienta sus sólidos pilares en principios tales como la calidad, seriedad, eficacia, garantía y la percepción del proveedor como parte integrante de nuestra misión y garante del cumplimiento de los objetivos marcados.

**Compromiso de Excelencia:** El empeño y la implicación de todas y cada una de las personas que forman Rubbershoes Cia. Ltda., su voluntad de servicio orientado al cliente y a los resultados, el espíritu de liderazgo, la mejora continua y la responsabilidad son algunas de las prácticas llevadas a cabo para lograr la excelencia empresarial, el logro efectivo de resultados reales.



**Compromiso de Equipo:** Rubbershoes Cia. Ltda. tiene en su capital humano su mayor valor, un grupo de personas trabajando de forma coordinada por y para la consecución de unos logros tanto empresariales como personales. El trabajo del grupo humano que forma Rubbershoes Cia. Ltda., está basado en la comunicación de todas y cada una de las áreas, la eficaz coordinación de los procesos y acciones, la complementariedad de todas las partes, la confianza mutua y el compromiso de todos ellos con los fines de la organización. Cada una de las personas que forman nuestro equipo posee un alto grado de implicación en la organización priorizando el crecimiento colectivo por encima de los éxitos personales.

**Compromiso de Seriedad:** El rigor y la formalidad son el sello que distingue a Rubbershoes Cia. Ltda. desde sus inicios, el mejor garante con el que cuentan nuestros clientes y proveedores. Todos los productos y servicios ofrecidos cuentan con un alto grado de responsabilidad.

**Compromiso de futuro:** El trabajo y esfuerzos dedicados en el presente forman la sólida base sobre la que sustentará el futuro de Rubbershoes Cia. Ltda. Un futuro donde la innovación, el servicio al cliente y la calidad serán el emblema de nuestra organización.

**Compromiso con el Medio Ambiente y con la Sociedad:** La forma de entender nuestra organización como una globalidad, nos hace ser conscientes de que todos los procesos que intervienen en Rubbershoes Cia. Ltda. Tienen su repercusión en el entorno en el que se desarrollan.

**OBJETIVO 2.** Seleccionar estrategias de motivación e incentivos para reconocer los logros individuales y colectivos de los trabajadores.

### **Estrategias motivacionales**

El motor esencial para que cualquier persona realice una actividad es la motivación, en el ciclo de vida de los seres humanos es común observar que todo acto humano es movido por una razón que cada sujeto tiene de forma personal e individual; este fenómeno social también se da en las personas que laboran dentro de una institución educativa, ya que muchos de los resultados que tienen las personas en sus puestos de trabajo dependen en gran parte de las razones y los motivos que les han sido sugeridos o bien han sido fortalecidos de parte de los dirigentes de la misma.

La motivación dentro de un ambiente laboral es importante para el desarrollo profesional de los sujetos, puesto que en muchas ocasiones de los motivos bien dirigidos surgen altos índices de identificación empresarial y dicha situación se observa tanto en empresas industriales, financieras o de servicio al cliente, como en las instituciones educativas, lucrativas y no lucrativas.

### **Actividad 1. Puesto acertado para el empleado indicado**

#### **1.1.El directivo realizara una revision de perfiles profesionales respecto al cargo ejecutado.**

Es muy importante que cada empleado de tu organización realmente se encuentre desempeñando el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales, es por ello que proponer la existencia de un manual de puesto te ayudan a encontrar a la gente adecuada para ocupar ese lugar.

De hecho se ha comprobado que una persona que no está capacitada para realizar las actividades de cierto puesto, seguramente se va a desmotivar en corto tiempo, la producción disminuirá o los resultados no serán los esperados, esto puede culminar en pérdidas económicas para la empresa.

## Actividad 2. Involucrar a todos los miembros de la organización

2.1. Programar periódicamente reuniones donde se involucre a todo el personal para que se pueda establecer conjuntamente metas, objetivos e inclusive recibir consejos y sugerencias respecto al manejo de cada área de la empresa.



**Gráfico N.- 27.** Proceso de motivación de un empleado

**Fuente:** (Alles, M, 2012)

Es muy importante que las personas sean tomadas en cuenta, el mayor beneficio de que todos participe será que los empleados tendrán mayor compromiso, motivación, esfuerzo e identificación con la empresa, hacer este tipo de reuniones provocará que el empleado se sienta tomado en cuenta, que comprenda que tiene voz dentro de la organización, además a ti te dará la oportunidad de conocer la situación real que vive un empleado día a día.

**OBJETIVO 3.** Diseñar y ejecutar un taller de estrategias para solucionar los conflictos.

### **Actividad 1. Talleres de estrategias para solucionar los conflictos**

La ejecución de talleres para socializar las diferentes opciones para solucionar los conflictos, producen que se sientan involucrados con el funcionamiento de la empresa, en consecuencia un empleado motivado es mucho más eficaz y eficiente, además su productividad aumenta, debido a que trabaja más contento al sentirse comprometido con la empresa, Sin embargo muchos empresarios y dueños de negocio subestiman la importancia de brindar una buena motivación a sus empleados y al final esto se ve reflejado en la producción y ganancias de la empresa.

Por lo tanto se diseñaron los siguiente temas:

- **Tema 1:** Conflictos Laborales
- **Tema 2:** Práctica de los valores con el uso de actividades dinámicas que mejoren la convivencia entre los trabajadores.
- **Tema 3.** Comunicación
- **Tema 4.** Comunicación Asertiva

Para la ejecución de los talleres se deben enunciar ciertos elementos de ejecución claves para el éxito del mismo. A continuación se enlistan consideraciones generales que deben tomarse en cuenta a la hora de poner en acción cada una de las acciones del programa:

- El reforzamiento debe ser continuo. De parte del consultor y de cada uno de los integrantes del equipo que se involucre debe haber una actitud de constante seguimiento que refuerce y alimente la idea de mejoramiento en equipo en cada una de las actividades. Los resultados se harán evidentes en función de lo convencidos que se encuentren todos y cada uno de los involucrados.

- Felicitar y notar avances es Obligatorio. Otro error normal de las empresas es asumir que las obligaciones de cada colaborador no deben ser motivo para felicitar o entonar una frase amiga; esta situación es considerada como un error porque el

fortalecimiento de las buenas acciones debe ser más enfatizada que el de aquellas acciones que merecen ser mejoradas. Para fines específicos de este programa, se debe de generar una actitud de observación continua a los cambios positivos que se vayan generando y reforzar estos cambios mediante la felicitación y enviar un mensaje de amistad a las personas que lo presenten.

- Apertura a nuevos conocimientos y prácticas. Es clave para el éxito de este programa apelar a nuevos conocimientos que serán facultados a todos los integrantes del equipo de trabajo del Centro, así mismo algunas prácticas efectivas de crecimiento personal de los colaboradores. La apertura de cada participante es importante para los fines del programa.

### **Tema 1. Conflictos Laborales**

#### **Objetivo:**

Plantear estrategias de mediación para los conflictos laborales.

#### **Dirigido a:**

Talento Humano de la empresa

#### **Materiales:**

- Entrega de material didáctico
- Artículos de Papelería
- Equipos Informáticos

#### **Responsables de la actividad:**

- Investigador, ejecutivos de la empresa

#### **Descripción de la actividad:**

- Se consideran conflictos laborales a las discusiones, agresiones físicas o psicológicas a las que se ve expuesto un trabajador dentro de su ambiente.

- Se evidencia una diversidad de conflictos que tensionan las relaciones entre compañeros de trabajo como: Diferencias de criterios, malos entendidos y cambios de humor.
- Se debe concientizar al talento humano que los conflictos deben ser solucionados en el ambiente adecuado, sin dejar que esto afecte a su rendimiento laboral.

**Tema 2.** Práctica de los valores con el uso de actividades dinámicas que mejoren la convivencia entre los trabajadores

**Objetivo:**

Plantear estrategias de mediación para los conflictos laborales.

**Dirigido a:**

Talento Humano de la empresa

**Materiales:**

- Entrega de material didáctico
- Artículos de Papelería
- Equipos Informáticos

**Responsables de la actividad:**

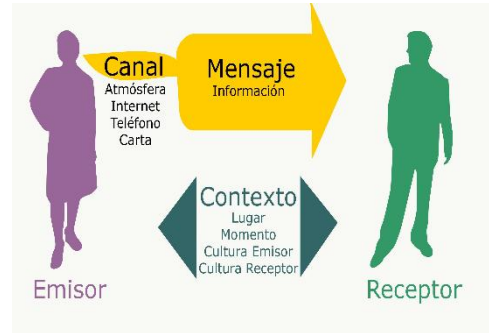
- Investigador, ejecutivos de la empresa

**Descripción de la actividad:**

Los ejecutivos estarán en la libertad de contratar a personal idóneo para la realización de talleres, mañanas deportivas, convivencias que mejoren las relaciones interpersonales, con el objetivo de crear un ambiente sano para su empresa.

### Tema 3. Comunicación

La comunicación es un medio o conversación que se establece entre dos o más personas y en el cual transmitimos y recibimos información, ideas, datos, opiniones, etc.



### Tema 4. Comunicación Asertiva

#### Objetivo:

Concientizar a los trabajadores sobre la importancia de mantener una comunicación asertiva para su interacción con su ambiente.

#### Dirigido a:

Talento Humano de la empresa

#### Materiales:

- Entrega de material didáctico
- Artículos de Papelería
- Equipos Informáticos

#### Responsables de la actividad:

- Investigador, ejecutivos de la empresa

### Descripción de la actividad:

- Se realizará un conversatorio con el talento humano acerca de sus necesidades y recomendaciones para desempeñar sus labores cotidianas.
- Conformar equipos de trabajo para desarrollar actividades complementarias.
- Establecer canales internos de comunicación para futuros problemas y buscar la solución.

### Modelo Operativo

Tabla N.- 28. Modelo Operativo de la Propuesta

#	FASES	PROPÓSITO	ACTIVIDADES
1	<b>Planificación</b>	Proponer estrategias para fortalecer la cultura gestión constructiva mediante canales de comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de los lineamientos del programa.</li><li>• Socialización y presentación de la propuesta a los beneficiarios.</li><li>• Selección de los recursos para la aplicación de las acciones</li></ul>
2	<b>Ejecución</b>	Dar cumplimiento satisfactorio a las acciones diseñadas en el programa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intervención del personal idóneo que socializará la propuesta.</li><li>• Ejecución de las acciones planificadas.</li></ul>
3	<b>Evaluación</b>	Autoevaluación de las acciones realizadas con la previsión de un porcentaje del 8% de errores involuntarios.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al finalizar las acciones previstas se realizara una evaluación de alcance de resultados.</li><li>• Retroalimentación y corrección de las fallas incurridas.</li></ul>

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



## Cronograma

**Tabla N.- 29.** Cronograma de la Propuesta

Ítem	Actividades	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
1	Elaboración de los lineamientos del programa						
2	Socialización y presentación de la propuesta a los beneficiarios.						
3	Selección de la logística para la aplicación de las acciones						
4	Intervención del personal idóneo que socializará la propuesta.						
5	Ejecución de las acciones planificadas.						
6	Al finalizar las acciones previstas se realizara una evaluación de alcance de resultados.						
7	Retroalimentación y corrección de las fallas incurridas.						

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

Fases	
Planificación	
Ejecución	
Evaluación	

## Bibliografía

21. Accerto, A. (2014). *Resolución de conflictos*. Madrid: Planeta de Agostini Formacion, SLU,.
22. Acosta, J. (2013). *Dirigir, Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESIC Editorial.
23. Agudo, J. (2012). El tiempo de las identidades. En *Temporalidades contemporáneas: incluido el pasado en el presente* (pág. 40). Sevilla: J. de Haros Artes Gráficas, S.L.
24. Alcover, C, Moriano, J, Segovia, A, & Topa, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
25. Alcover, C, Moriano, J, Segovia, A, & Topa, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
26. Algocast, T. (27 de Mayo de 2012). *Las Instituciones Sociales y su función*. Obtenido de <http://vniversitas.over-blog.es/article-las-instituciones-sociales-y-su-funcion-105548278.html>
27. Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Montevideo: Ediciones Granica S.A.
28. Alvarez, A; Guerra, J;. (3 de Diciembre de 2012). Work - family Conflict: Psychosocial Risk for Occupational Health of Workers. Pereira, Colombia: Universidad del Valle.
29. Arriaga, I, & Aranda, V. (2014). *Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales*. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.
30. Arteaga, G. (2014). *Psicore*. Obtenido de [www.psicore.ws](http://www.psicore.ws)
31. Barquero, A. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. San Jose, C.R: BUNED.
32. Belzunce, J, Danvilla, I, & Martinez, F. (2013). *Guías de competencias emocionales para directivos*. Madrid: ESIC Editorial.
33. Benegas, C. (2012). *El portal del Administrador*. Recuperado el 10 de 11 de 2017, de <http://el-portaldeladministrador.lacoctelera.net/post/2012/04/26/evaluación-del-desempeñolaboral>
34. Bosqued, M. (2015). *Que no te pese el trabajo*. Madrid: Ediciones Gestión.

35. Cariaga, L. (2014). *Tu y los Valores Humanos*. Bloomington: Palibrio.
36. Carrillo, E. (30 de Junio de 2015). Los riesgos psicosociales: causas, consecuencias y posibles soluciones. Valladolid: Universidd de Valladolid.
37. Cerezal, J. (22 de Noviembre de 2017). *Formación Laboral*. Obtenido de EcuRed. Conocimiento con todos y para todos.
38. Checa, E, & Portillo, J. (2015). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. México: IC Editorial.
39. Cruelles, J. (2012). *Productividad e incentivos*. Barcelona: Marcombo Ediciones Técnicas.
40. Cudicio, C. (2013). *La PNL. Las claves para una mejor comunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
41. Cuenca, J. (2012). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales*. Madrid: Ediciones INIAP.
42. Cuesta, A. (2012). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
43. Dalton, M, Hoyle, D, & Watts, M. (2012). *Relaciones Humanas*. México: International Thomson Editores, S. A de C.V.
44. Dávila, A, & Martínez, N. (2013). *Culturas en Organizaciones*. Monterrey: ITESM.
45. Díaz, P. (2015). *Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Parainfo.
46. Dilthey, W. (2014). *Hegel y el idealismo*. México D. F: Editorial Fondo de Cultura Económica.
47. Estramiana, J, & Garrido, A. (2013). *Fundamentos Sociales del Comportamiento Humano*. Barcelona: Editorial UOC.
48. Fajardo, P. (2014). *Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
49. Fidias, G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
50. Figueroa, L. (Enero de 2015). "Relación entre la cultura orgarnizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental". *Tesis de Grado previo a la Obtencion del Titulo de Licenciado en Psicología Industrial*. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar.
51. Gan, F, & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

52. Gan, F, & Triginé, J. (2012). *Cultura de empresa y gestión del cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
53. Gan, F, & Triginé, J. (2012). *Cultura de Empresa y Gestión del Cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
54. Gilli, J. (2012). *Ética y Empresa*. Buenos Aires: Granica.
55. Gilli, J. (2017). *Estructuras Organizativas*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
56. Gonzalez, M. (2016). *Habilidades Directivas*. Málaga: Innova.
57. González, P, & Martínez, A. (2014). *Ideas y formas políticas: del triunfo del absolutismo a la posmodernidad*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
58. González, S, & Parodi, D. (2013). *Las historias que nos unen*. Santiago de Chile: RIL Editores.
59. Izurieta, J. (2015). Los conflictos individuales de trabajo y la aplicación de la mediación como cultura de paz. *Trabajo de Graduación* . Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
60. Jiménez, A. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Málaga: IC Editorial.
61. Jimenez, A, & Moyano, E. (2014). FACTORES LABORALES DE EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y FAMILIA: MEDIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. *Scielo*, 1-20.
62. Kalberg, M. (2014). *De una cultura de contienda hacia una cultura de gestión constructiva*. Washintong: Western Washington University.
63. Koontz, H. (2015). *La administración* . México: Mc Graw Hill.
64. Lacalle, G, Caldas, M, & Reyes, C. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. México: Editex.
65. Leal, S, & Urrea, J. (2013). *Ingenio y pasión*. Madrid: Editorial Empresarial, S.L.
66. Linton, R. (2012). *Estudio del Hombre*. México: Editorial Fondo de Cultura Economica.
67. López, J. (2013). *Productividad*. Bloomington: Palibrio LLC.
68. Luelmo, M. (2012). *La responsabilidad social corporativa*. España: Netbiblo.
69. Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México : Grupo Editorial Patria.
70. Luna, A. (2016). *Plan Estratégico de negocios*. México: Gupo Editorial Patria.

71. Martínez, M. (2012). *La Evaluación del Rendimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
72. Martínez, S. (2014). *Las amantes del Poder*. México: Granica S.A.
73. Medina, A, Pérez, R, Sevillano, M, Cuevas, J, Dominguez, C, & Feliz, T. (2014). *La Formación Práctica del Psicopedagogo*. Madrid: Educación Nacional de Educación a Distancia.
74. Mercado, A, & Hernandez, A. (2012). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *SCielo*, [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352010000200010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352010000200010).
75. Montserrat, J. (2014). Estabilidad Laboral y flexiseguridad. Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv7n14/art03.pdf>
76. Moreta, M. (2016). Con Inversion da pasos firmes en el sector del calzado. *Revista Lideres*, 5.
77. Mosterín, J. (2012). *La Naturaleza Humana*. México: Espasa.
78. Motowidlo, B. (2012). *Rendimiento Laboral*. Barcelona : Universal.
79. Muchinsky, P. (2014). *Libros Intinta*. Obtenido de <http://www.librosintinta.in/biblioteca/virtual/muchinsky-p-psicologia>
80. Muñoz, E, & Grau, M. (2013). *Ingeniería Química*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
81. Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral*. México: Babelcube,Inc.
82. Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Centro Internacional de Formación*. Obtenido de [https://www.diba.cat/documents/467843/102692054/sist\\_resolucion\\_conflictos\\_1ab.pdf/0a6e53ad-3a13-409a-9e93-f93d8bf954e8](https://www.diba.cat/documents/467843/102692054/sist_resolucion_conflictos_1ab.pdf/0a6e53ad-3a13-409a-9e93-f93d8bf954e8)
83. Pedraza, E, Amaya, G, & Conde, M. (2012). *Desempeño Laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Venezuela: Universidad del Zulia.
84. Pinillos, I, & Fuster, A. (2012). *Guerreros de la Mente*. México: Grijalbo.
85. Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.

86. Ramos, R. (2013). *Terapia del Momento Motivacional de Vida*. Bloomington: Palibrio.
87. Rivera, J, & Riesco, E. (2014). *Tres cosas hay en la vida*. Salamanca: Ediciones Universida de Salamanca.
88. Ruiz, C, García, A, Delclós, J, & Benavides, F. (2012). *Salud Laboral*. México: MASSON.
89. Salcedo, J. (2012). *El Humano Social Anti - natural*. México: Plaza y Valdes Editores.
90. Sanchez, J. (2016). “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi”. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.
91. Sánchez, Y. (2013). *Seguridad Laboral, Seguridad, Higiene, Ergonomia y Psicología*. Madrid: Ideas Propias Publicidad, S.L.
92. Sandoval, C. (2012). *Crear valor con las personas*. México: Aguilar Ediciones.
93. Santana, P, & Portillo, A. (2014). *Valores para la vida*. México D.F: UNID Editorial Digital.
94. Toala, S, Alvarez, D, Osejos, J, Quiñonez, M, Soledispa, S, Osejos, A, . . . Caicedo, C. (2017). *Prácticas de Innovación y Gestión de la Calidad en las Organizaciones*. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
95. Tumero, P. (2013). *La Estabilidad Laboral*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de trabajos105/la-estabilidad-laboral/la-estabilidad-laboral.shtml
96. Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. México: Grijalba.
97. Wigodski, J. (14 de Julio de 2013). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2017, de Blog: <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>
98. Zaragoza, F. (2014). *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Barcelona: Ediciones Unesco.

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERSHOES CIA.  
LTDA.”**

La presente encuesta tiene carácter de anónima, todo lo que Ud. señale será utilizado únicamente para efectos de análisis generales sin indicar nombre del informante. Responda con total sinceridad, con una x en la respuesta que Ud. considere.

1. **¿Cree Ud. que sus conflictos personales afectan en su rendimiento laboral?**  
Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....
2. **¿Existe espacios de diálogo para resolver conflictos en su ambiente familiar?**  
Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....
3. **¿Mantiene una comunicación asertiva entre compañeros de trabajo?**  
Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....
4. **¿Cree Ud. que sus actitudes y creencias son respetadas en su lugar de trabajo?**  
Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....
5. **¿La empresa motiva a los trabajadores que tienen un buen rendimiento laboral?**  
Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....
6. **¿Cuándo realiza sus funciones toma a consideración los criterios de sus compañeros de trabajo?**  
Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....
7. **¿Existe en la empresa un departamento de Salud?**  
Si .....  
No .....
8. **¿Piensa Ud. que la empresa les brinda todas la medidas de seguridad e higiene para realizar sus actividades laborales?**  
Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....
9. **¿La retribución o salario que recibe en la empresa cubre sus necesidades personales, familiares y sociales?**  
Totalmente .....  
Parcialmente .....  
Nada .....
10. **¿Pone en prácticas sus valores personales para el cumplimiento de sus objetivos y metas?**  
Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....



- 11. ¿En la gestión administrativa de su empresa se ejerce un empoderamiento de la identidad institucional?**  
 Siempre .....  
 A veces .....  
 Nunca .....
- 12. ¿Posee Ud. conocimientos sólidos para cumplir con las tareas encomendadas?**  
 Totalmente .....  
 Parcialmente .....  
 Nada .....
- 13. ¿En todas las funciones reglamentarias de su cargo cumplen a cabalidad?**  
 Siempre .....  
 A veces .....  
 Nunca .....
- 14. ¿Su actitud se vuelve negativa cuando le llaman la atención por errores cometidos?**  
 Siempre .....  
 A veces .....  
 Nunca .....
- 15. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo mantienen un orden dentro del proceso productivo?**  
 Siempre .....  
 A veces .....  
 Nunca .....
- 16. ¿Considera Ud. que dentro de la empresa existe una persona que guíe al personal hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales?**  
 Si .....  
 No .....
- 17. ¿Establecen canales de comunicación para intercambiar información de los procesos productivos?**  
 Siempre .....  
 A veces .....  
 Nunca .....
- 18. ¿Con que frecuencia recibe estímulos por su buen desempeño laboral?**  
 Siempre .....  
 A veces .....  
 Nunca .....
- 19. ¿Existen buenas relaciones sociales dentro de la empresa?**  
 Siempre .....  
 A veces .....  
 Nunca .....
- 20. ¿Cree Ud. que la empresa debería implementar constantemente programas contra la violencia como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva que permita el crecimiento productivo de la empresa?**  
 Siempre .....  
 A veces .....  
 Nunca .....

# **Factores determinantes de la Cultura de la Contienda que influye en el rendimiento laboral de la empresa de la Empresa Rubbershoes Cia. Ltda.**

Sara Abigail Ashqui Cuji

Universidad Técnica de Ambato

Av. Los Chasquis, Huachi Chico, Ambato, Ecuador

sarita\_a67@hotmail.com

**Resumen:** En la empresa Rubbershoes Cia. Ltda., no se ha realizado ninguna investigación referente a la manera como se proyecta o socializa la identidad institucional como la fomentación de la cultura de gestión constructiva por parte de los trabajadores, ni los niveles superiores, ya que en todos estos años desde su constitución y vigencia de actividades comerciales se ha preocupado por mejorar sus proceso productivos, dándole mínima o nula importancia a la manera como su talento humano cumple con sus funciones desde el punto de vista humano, social y cultural. En consecuencia, el diseño de un programa alternativo ayuda a que se establezca canales de comunicación dentro de los niveles productivos y administrativos de la empresa sea asertiva y positiva para el mejoramiento del ambiente laboral.

## **Introducción**

La cultura de contienda es un tema desconocido y poco analizado para los empresarios puesto que conocer el término contienda se imaginan como primer sinónimo enfrentamientos entre sus empleados, y lo toman como un riesgo para su organización, pero si no se sabe que se puede transformar por una cultura de gestión constructiva, así como los beneficios que conllevan contar con la información adecuada de la mano con estrategias para lograr la estabilidad dentro de la empresa, en realidad será perjudicial para la institución.

Uno de los principales errores al fundamentar esta teoría es creer que se debe clasificar a las personas según su estatus social, acumulando de esta forma un poder que en realidad lo podría tener cualquier empleado obviamente sin trastocar sus funciones y la autoridad de los altos mandos, por tanto si se desconoce los alcances y limitaciones se puede enfrentar el talento humano a una idea inequívoca que fomenta la aparición de conflictos labores y por ende un inadecuado ambiente laboral.

Para (Kalberg, M, 2014) La cultura de contienda:

La cultura de contienda impide resolver conflictos originados por los llamados mitos del ser humano confrontándolos con las estructura sociales que se crean a través del comportamiento egoísta o por el contrario de cooperación, que son características diferenciadas de las competencias personales que desarrolla el hombre según los modelos de vida colectiva existentes.

La cultura de la contienda desde el punto de vista que se analice es uno de los estados más negativos para una empresa, debido que confronta al personal humano en sus personalidades, así como criterios individuales que alteran el correcto orden y funcionamiento de la organización desde los altos mandos para relacionarse con sus subordinados.

Entre los mitos del Ser Humano se desarrollaran los siguientes:

(Pinillos, I & Fuster, A, 2012). La personalidad como sistema está formada por varios conjuntos de vínculos cuyos componentes pueden ser pensamientos, afectos, sensaciones, conducta y recuerdos. (pág.56), por lo tanto, el ser humano desarrolla su personalidad a lo largo de su vida y de acuerdo a la convivencia, así como las relaciones interpersonales que cultiven en su entorno.

En efecto, la personalidad del hombre se va transformando dentro del ambiente que se desarrolla en especial en el ámbito laboral que deben relacionarse con otras personas que comparten el mismo rol dentro de la empresa o con sus superiores, en algunos casos enfrentándose negativamente por razones diversas y que son producidas por conflictos que se originan por desacuerdos entre pares, que si no se busca una alternativa de solución afectara al correcto desenvolvimiento de la organización,

El segundo mito se enfoca en la motivación que cumple un papel importante para el fortalecimiento de sus actividades dentro de su lugar de trabajo, con el fin de obtener buenos resultados y que no se vea afectado su desempeño laboral.

(Napolitano, G, 2014). La motivación es, básicamente, dos funciones: activar y dirigir comportamientos específicos. En el primer caso se refiere al componente

energético de activación de la motivación. En el segundo caso se refiere al componente direccional de orientación. Es posible hacer una primera distinción entre motivación biológica, innata, que se refiere a los elementos fisiológicos y a los elementos motivacionales de tipo psicológico – cognitivo, cuyo despliegue viene con la experiencia. (pág. 45)

Es el estado de motivación aconsejable, en el mismo, la concentración es máxima, sin que la tensión salte niveles de frustración. La calidad de vida laboral que proporciona este estado no debe estar reñida con los resultados (óptimos) y es claramente favorecedora de la creatividad y el análisis, precisa de un entorno ambiente físico de un cierto confort, y de disfrute con la tarea para mantenerlo durante largos periodos de tiempo.

Así como el mutualismo, para fundamentarlo que (González, S & Parodi, D, 2013). El mutualismo era por entonces el representante de mundo del trabajo ante los poderes públicos; cumplían un papel importante en la vida política del país articulando a las elites y las clases populares, un rol que va a ser cuestionado con la aparición de los grupos anarquistas. (pág. 289)

La organización de la sociedad debería en el mutualismo, que establece un sistema en el que a todos se les garantizan los mismos derechos y las mismas obligaciones sociales y económicas, según un esquema de ventajas mutuas. Estas organizaciones mutualistas, a su vez, se federarían para que pudiera existir un sistema de ordenación de las relaciones políticas entre las mutualidades en el nivel regional, nacional e internacional.

## **Estudio del Arte**

### **Cultura de la Contienda**

Dentro de las organizaciones se presentan diferentes conflictos que se ven reflejados en la productividad de la empresa, debido a la inestabilidad que se produce tomando como primer mito a la personalidad del ser humano, que en muchos de los casos se vuelve inherentemente egoísta, agresivo y competitivo, es en este punto, que la cultura de contienda interviene y en general impide resolver los problemas, debido al

uso de la filosofía de que debe haber un ganador y un perdedor sin tomar en cuenta que en una empresa todos deben trabajar en conjunto para obtener los resultados productivos.

De acuerdo a (Gan, F & Triginé, J, 2012), define:

“La Cultura de contienda es la forma de ser y actuar de una organización, es como su personalidad, no se dan, por lo tanto, dos culturas idénticas, a pesar de ello, se han realizado sistematizaciones para abordar los conflictos que se presenten ya sea con los clientes, a la productividad, o en si a las relaciones entre los trabajadores y sus superiores.

Es por ello que mantener una cultura organizativa definida por estrategias que permitan su crecimiento es esencial dentro de una empresa ya que se llegara a los niveles de productividad que le permitirá a la institución obtener los ingresos necesarios para mantenerse en el mercado.

Además, “la productividad se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos, y de recursos de todo tipo, para producir o crear de forma masiva los satisfactores a las necesidades y deseos humanos” (López, J, 2013), sin dejar de lado que al contar con técnicas mediadoras en el cual ser parte de una cultura de contienda sea beneficioso para los involucrados sin comprometer la productividad de la empresa.

### **Clima Laboral**

En su libro Clima laboral (Gan, F & Triginé, J, 2012) lo define como:

Un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la laboral que realiza. (pág. 275).

Por tanto, el clima laboral es el medio en el cual se desenvuelve el trabajo, cumpliendo con las condiciones necesarias para no afectar la salud de quienes

conforman el talento humano de los colaboradores, es decir, cumplir con los reglamentos impuestos dentro de la organización buscando siempre la satisfacción y por ende la productividad empresarial.

### **Rendimiento Laboral**

(Toala, S, y otros, 2017), Expresa que:

El rendimiento laboral surge de la relación de capacidades y un ambiente laboral adecuado, esta relación permite fortalecer el beneficio y la percepción de cada trabajador. El beneficio es el resultado que espera cualquier empleado por lo tanto en la empresa las variables individuales y las del entorno afectan directamente el rendimiento, estos están directamente vinculados con las tareas de los puestos de trabajo. (pág. 51)

No obstante el rendimiento también valora los esfuerzos del talento humano, no solo para lo que se le contrato, porque esto trunca el crecimiento laboral de un empleado, sino que también realza la eficiencia, productividad con las cuales desarrolla sus funciones que son asignadas dentro de un periodo establecido ,pero si, su comportamiento es positivo y motivado por los beneficios que le reconoce su jefe como son las normas de seguridad y la salud en su puesto de trabajo, los resultados alcanzados cumplirán con las metas planteadas por la organización.

Además, (Motowidlo, B, 2012) señala “que la gran mayoría de las actividades que los profesionales de los Recursos Humanos llevan a cabo en sus respectivas organizaciones están dirigidas a la consecución de un impacto positivo sobre el rendimiento de sus trabajadores”. (pág.189), para lograr un alcance de objetivos sin poner en riesgo la salud y estado físico del talento humano.

En ocasiones el rendimiento del trabajador se lo relaciona directamente con la productividad, por tanto las empresas tienden a buscar talento humano con experiencia en el campo de aplicación pero deja de un lado uno de los aspectos más importantes de la vida del hombre que son el comportamiento y calidad humana que está estrechamente ligada con los vínculos familiares, por tanto la interrogante que se hacen la mayoría de líderes organizativos.

## **Metodología**

La presente investigación se realizó bajo la modalidad bibliográfica y de campo, ya que se fundamentara científicamente, además se confrontará con la observación y aplicación de encuestas y la evolución de la problemática, para de esta manera obtener información que servirá de base para plantear alternativas de solución.

## **Participantes:**

Se cuenta con una población total de 45 trabajadores, por cuanto se tomó el número total como muestra.

## **Técnicas:**

Para la recolección de los datos se aplicará encuestas que contará con una serie de preguntas estructuradas al talento humano de la empresa, para obtener datos fehacientes acerca los vínculos familiares establecidos.

## **Instrumentos:**

La encuesta consta de un cuestionario de 20 preguntas minuciosamente seleccionadas y que relacionada la variable independiente con la variable dependiente, mismas que se aplicó a los trabajadores, en la que se obtuvo datos fehacientes involucrados en la investigación que se desarrolló en la provincia de Tungurahua. También se usó un cuaderno de notas, y medios tecnológicos como fotográficos.

## **Procedimientos:**

Para aplicar la encuesta a los trabajadores se acudió a la Empresa Rubbershoes Cia. Ltda. que está dentro del cantón Ambato, en donde se estableció un diálogo para dar a conocer en qué consistía la encuesta y conforme respondían las preguntas hubo la apertura para aclarar las dudas que surgían.

## Resultados

### 1. ¿Cree Ud. que sus conflictos personales afectan en su rendimiento laboral?

**Tabla N.- 30.** Conflictos Personales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	30	66,7	66,7	66,7
A veces	10	22,2	22,2	88,9
Nunca	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda



**Gráfico N.- 28.** Conflictos Personales

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

## Análisis e Interpretación

Con la finalidad de constatar si existen conflictos personales que afectan en el rendimiento laboral, se recopiló los siguientes resultados: 30 encuestados que representan el 66,70% contestaron “Siempre”, 10 trabajadores que representan el



22,22% escogieron “A veces” y finalmente 5 encuestados que simboliza el 11,10% señalaron “Nunca”.

La personalidad del trabajador afecta notablemente al rendimiento laboral que mantiene con sus compañeros debido a que se confrontan por las diferencias que se puedan dar por este factor.

**8. ¿Piensa Ud. que la empresa les brinda todas la medidas de seguridad e higiene para realizar sus actividades laborales?**

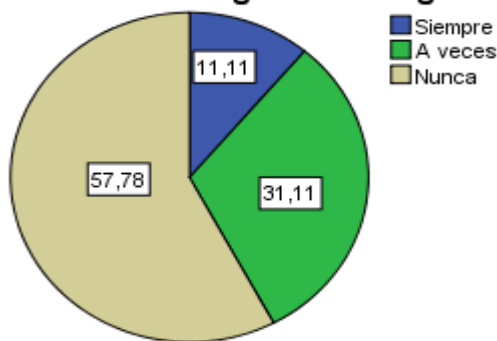
**Tabla N.- 31. Medidas de Seguridad e Higiene**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	11,11	11,11
	A veces	14	31,11	42,22
	Nunca	26	57,78	100,0
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Medidas de Seguridad e Higiene**



**Gráfico N.- 29. Medidas de Seguridad e Higiene**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis e Interpretación**

Con el propósito de recabar información para conocer si en la empresa se toman todas las medidas de seguridad e higiene muestra como resultado lo siguiente: 5 encuestados que conforman el 11,11% contestaron “Siempre”, 14 trabajadores que corresponde el 31,11% escogieron “A veces” y 26 personas que simboliza el 57,78% señalaron “Nunca”

Según los resultados los trabajadores se sienten expuestos a posibles accidentes o percances en sus puestos de trabajo, porque no cuentan con las medidas de seguridad necesarias para realizar sus actividades de manera segura.

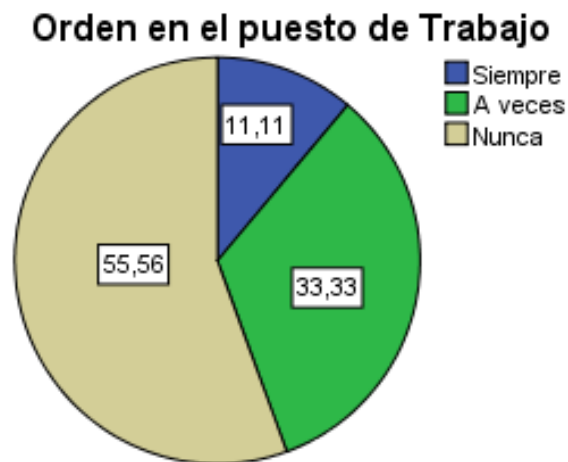
**15. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo mantienen un orden dentro del proceso productivo?**

**Tabla N.- 32.** Orden en el puesto de Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	11,11	11,11	11,11
A veces	15	33,33	33,33	44,44
Nunca	25	55,56	55,56	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.



**Gráfico N.- 30.** Orden en el puesto de Trabajo

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Análisis e Interpretación**

Con la finalidad de constatar si existen problemas con sus compañeros de trabajo por el orden dentro del proceso educativo que utilizan en conjunto responden: 5 encuestados que representan el 11,11% contestaron “Siempre”, 15 trabajadores que representan el 33,33% escogieron “A veces” y finalmente 25 encuestados que simboliza el 55,56% señalaron “Nunca”.

Los índices comprueban que si existen problemas entre trabajadores por el uso de herramientas dentro de la misma área de trabajo lo que produce un ambiente laboral tenso entre los involucrados.

1. **¿Cree Ud. que la empresa debería implementar constantemente programas contra la violencia como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva que permita el crecimiento productivo de la empresa?**

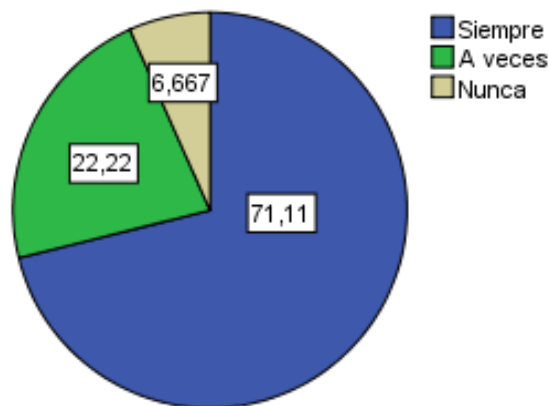
**Tabla N.- 33. Cultura de Gestión Constructiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	71,11	71,11
	A veces	10	22,22	93,33
	Nunca	3	6,67	100,00
	Total	45	100,0	100,0

**Elaborado por:** Sara Abigail Ashqui Cuji (2017)

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda

**Cultura de Gestión Constructiva**



**Gráfico N.- 31. Cultura de Gestión Constructiva**

**Fuente:** Rubbershoes Cia. Ltda.

De las alternativas planteadas acerca del diseño de programas contra la violencia como estrategia para fortalecer la cultura de gestión constructiva, se obtiene los siguientes resultados: 32 encuestados que representan el 71,11% escogieron

“Siempre”, 10 trabajadores que representan el 22,22% escogieron “A veces” y finalmente 3 encuestados que simboliza el 6,67% señalaron “Nunca”.

La aceptación por parte de los trabajadores es evidente para la planificación, ejecución y evaluación de las nuevas estrategias de la cultura de gestión constructiva que se propondrá para beneficio de la colectividad.

### **Discusión**

Con los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a los trabajadores se acudió a la Empresa Rubbershoes Cia. Ltda, se realiza la tabulación, análisis e interpretación del cuestionario de preguntas aplicadas con la utilización del programa estadístico informático SPSS.

Con la información obtenida permitirá dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, permitiendo comprobar la relevancia del objeto de estudio, con la finalidad de establecer las conclusiones y recomendaciones.

### **Conclusiones**

- El desarrollo de la Cultura de contienda se basara en la forma de ser y actuar de una organización, es como su personalidad, no se dan, por lo tanto, se han realizado sistematizaciones para abordar los conflictos que se presenten ya sea con los clientes, a la productividad, o en si a las relaciones entre los trabajadores y sus superiores.
- En efecto, al tener claro cómo funciona la cultura de contienda (violencia), esta es perjudicial para la convivencia; ya que algunos de los colaboradores buscaran su bienestar individual y que en el hecho de ser egoísta puede llegar a desmotivar a sus compañeros dando como resultado que el rendimiento laboral de los empleados sea deficiente.
- El cambio de la cultura de contienda hacia la cultura de gestión constructiva, se planteara mediante el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, que emergen a través de la interacción y permiten el establecimiento de acuerdos incluidos en algunos casos

explícitos, acerca de la forma aceptable de hacer las cosas y de interpretar la realidad de la empresa.

### Referencias Bibliográficas

1. Gan, F, & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
2. Gan, F, & Triginé, J. (2012). *Cultura de empresa y gestión del cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
3. González, S, & Parodi, D. (2013). *Las historias que nos unen*. Santiago de Chile: RIL Editores.
4. Kalberg, M. (2014). *De una cultura de contienda hacia una cultura de gestión constructiva*. Washintong: Western Washington University.
5. López, J. (2013). *Productividad*. Bloomington: Palibrio LLC.
6. Motowidlo, B. (2012). *Rendimiento Laboral*. Barcelona : Universal.
7. Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral*. México: Babelcube,Inc.
8. Pinillos, I, & Fuster, A. (2012). *Guerreros de la Mente*. México: Grijalbo.
9. Toala, S, Alvarez, D, Osejos, J, Quiñonez, M, Soledispa, S, Osejos, A, . . . Caicedo, C. (2017). *Prácticas de Innovación y Gestión de la Calidad en las Organizaciones*. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.