



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**ENERO – JUNIO 2017**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**Ingeniería Comercial**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**Ingeniero Comercial**

**TEMA:**

**Clima laboral e incidencia en los trabajadores de la Subsecretaría de Tierras y  
Reforma Agraria “MAGAP”**

**EGRESADO:**

**Joel Oscar Naranjo Alvarado**

**TUTOR:**

**Ing. Rosendo Arnaldo Gil Aviléz**

**AÑO 2017**

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Agricultura y Ganadería fue creado mediante Decreto Ejecutivo N° 3, del 31 de enero de 1901, publicado en el Registro Oficial N° 1293, del 3 de enero de 1901, siendo Presidente Constitucional de la República el General Eloy Alfaro, año en el cual se establecen cinco ministerios: De lo Interior, Relaciones Exteriores, Hacienda, Fomento, Guerra y Marina.

A los 15 días del mes de enero de 2007, fecha en la cual el Presidente Constitucional de la República del Ecuador Eco. Rafael Correa Delgado, emite el Decreto Ejecutivo N° 7, publicado en el Registro Oficial N° 36, del 8 de marzo de 2007, y en ejercicio de la atribuciones que le confiere el artículo 16 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la función ejecutiva, literal h), transfiere la Subsecretaría de Recursos Pesqueros a este Portafolio y por tanto de hoy en adelante se denominará “Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca”; aspecto que se mantiene hasta la actualidad brindando aportes a los sectores necesitados de acuerdo a su competencia.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es un organismo encargado del multisector tiene como Misión es aquella que se pretende evaluar la gestión de la producción agrícola, regular, facilitar, normar, controlar la ganadería, pesquera y acuícola del país; se encomienda de promover en las diferentes actividades desarrolladas en el orden de los sectores rural y mejorar el crecimiento de la productividad y producción de cada uno de las familias campesinos.

Se establece su visión con un modelo de gestión de calidad para el 2020 en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca que se encuentra establecido dentro de los sistemas de información que van a favorecer por medio de la comunicación la producción de servicios y bienes que van a garantizar la buena alimentación en el país, el desarrollo y el

crecimiento nos permitirán mejorar el valor agregado dentro de la rentabilidad económica y social en el nivel cultural.

Uno de los principales aspectos que tiene el mundo de las empresas es el Clima Laboral ya que es muy importante y necesario conocer como sobrellevarlo, saber cuál es el tipo de comportamiento que se da en un grupo o equipo de trabajadores, permite conocer su cultura, su pensar, su desarrollo, sus emociones, el carácter de las personas, sentimientos, etc.

El departamento de Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria del **MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA** hizo posible argumentar este proyecto para dar a conocer las incidencias que ocurren dentro de este departamento y analizar algunas de ellas. Este proyecto se basa en el comportamiento de las personas para determinar y conocer cuáles son las políticas del personal y de recursos humanos con el uso de técnicas como la escala de evaluación para medir el clima laboral a través de la Observación y por medio de Entrevistas.

Este proyecto está basado en líneas de Investigación como Modelo de Gestión Administrativa ya que se utiliza teorías conceptuales basadas en los diferentes autores reconocidos y también es productivo porque utiliza diferentes tipos de estrategias para mejorar de manera eficaz ante la competencia.

**CLIMA LABORAL E INCIDENCIA EN LOS TRABAJADORES DE LA  
SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA (MAGAP)**

**DESARROLLO**

Esta investigación estudiará algunos aspectos que se consideran importantes para la realización de este caso de estudio ya que estos puntos hacen énfasis y referencia a lo que está pasando respecto al Clima Laboral en el departamento de Subsecretaria de Tierras y Reforma Agraria del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.(MAGAP).

El clima percibido es desfavorable para la relación que existe con todo el equipo de trabajo, y la relación con los clientes; este departamento se encarga de facilitar la documentación que los clientes que por diferentes motivos no pudieron hacer sus escrituras de la manera que corresponde, además de ayudarlos a obtener créditos, tener servicios básicos para los agricultores; básicamente de eso se trata el trabajo que cumple este departamento.

Los trabajadores se sienten disgustados en su trabajo, el ambiente laboral que se percibe es poco agradable, se trata de un ambiente de trabajo que se torna de una manera preocupante. Los empleados afirman que trabajar en esta empresa es una mala experiencia que ha llenado de mucha insatisfacción saber que se le ayuda a muchas personas que tienen por posesión por muchos años un terreno o lotes de tierra a realizar su respectiva documentación, que no pudieron realizar sus escrituras de la manera que corresponde o por algún otro inconveniente, por lo tanto esta cuestión resulta molesta por parte de los clientes ya que muchas veces ellos se tornan altaneros, molestos por motivo de que ellos tienden a pensar que realmente los encargados del departamento no quieren ayudarlos.

De esta manera lo establece **Prats, (2013, p. 5)** El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, que el entorno laboral es aquella que nos permite mejorar las diferentes situaciones dentro de la empresa por las diferentes actitudes de las que presentan las personas o grupos sociales, frente a los jefes y líderes, sueldos o salarios, mejorando la remuneración de las personas, porque este permite que los trabajadores se sientan satisfechos, sin agotar ni muchísimo menos las larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

Por medio del clima laboral se puede establecer el conjunto de actividades que permiten ayudar a lo largo de tiempos en las diferentes relaciones interpersonales, por esta razón es muy difícil cuantificar las actividades desarrolladas y comprendidas a los trabajadores del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, se debe mantener con mucha cuidado con el éxito constante para la empresa con el cambio del estudio que se va a desarrollar por medio de entrevistas y encuestas dentro de la percepción dentro de la organización.

De esta manera **Iriarte, (2013, p. 20)** menciona que el Clima Laboral son las principales causantes en la percepción de los diferentes cambios emitida dentro de la organización en el proceso del ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en un entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo; en este caso se hace referencia como se sienten las personas en su trabajo, de la manera que ellos lo perciben.

Dentro de este departamento existe una mala relación interpersonal entre todo el equipo de trabajo, incluso los empleados establecen que desde que algunos iniciaron trabajando en la empresa ya empezaban los malos comentarios, su relación entre compañeros de trabajo comenzó de forma problemática y se mantienen así hasta la actualidad, es decir hasta el momento existen inconvenientes. La relación con los compañeros de trabajo es muy

discrepante ya que muchas veces han tenido una que otras diferencias y que no las han sabido sobrellevar; es decir diferencias al momento de realizar un trabajo, el no saber realizarlo, se refiere a aspectos como estos.

De acuerdo con **Vega, Rodrigo, & Partido, (2010)** Las relaciones interpersonales establecen un lugar especial en la comunidad, ya que existe la relación cotidianamente de diversas personas entre sí, las mismas que poseen distintos puntos de vista, ideas, metas, percepciones, etc. De acuerdo con este contexto debe existir coexistencia sana para referirse a la calidad de vida. Cada una de las relaciones de la personas son aquellas que permiten mejorar la vida social de los diferentes trabajadores, ellos juegan un papel muy importan para la vida de la empresa del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca dentro de las actividades de las relaciones interpersonales. La socialización se logra a través de la práctica que obtienen las personas en el rol de la sociedad, también los distintos aprendizajes que están inmersos en la acción propia contra la reacción de la otra persona.

Esto indica claramente que dentro del departamento no existen buenas relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo y mucho menos con los clientes, lo que se vive en el departamento de Subsecretaria de Tierras son diferencias entre los empleados, desacuerdos, es decir, si un grupo está de acuerdo acerca de tomar una decisión, los demás no lo están, no existe una buena comunicación por parte de los miembros de la organización.

A través de este concepto **Chaclón, (2013) El Reto de la Comunicación con el Cliente.** Indica que en el empleo es una de la principales fuentes para mejorar la comunicación que existen entre los trabajadores de la institución es aquella que se pretende mejorar las relaciones interpersonales por medio de la comunicación virtual en mayor escala, donde la comunicación no verbal no se distingue, así como el lenguaje

corporal o las emociones, ya que mediante estos aspectos la interpretación de las personas puede variar. Dentro del espacio laboral aparecen distintos malos aspectos como son recelos, roces; mediante una conversación de compañeros de trabajo, también otros corporales, así como la comunicación no verbal.

Se entiende que las relaciones interpersonales se componen de un papel crítico dentro de una organización, ya que no alcanzan para el incremento de la productividad, pueden constituirse para bien o para mal.

El departamento de Subsecretaria de Tierras establece su criterio acerca de su líder, el poco tiempo que lleva el líder trabajando en el departamento, indican que es una persona autoritaria, con un carácter poco agradable para los demás, se entiende que es una persona cumplida con sus obligaciones como jefe, pero no maneja una buena comunicación con las personas, cuando es el momento de realizar su trabajo les ordena a cada empleado lo que tiene que hacer, les designa su función a cada uno, sin embargo es una persona de cualidades para ser un líder pero podría ser mejor, su relación con cada uno de los trabajadores de su departamento no es muy buena.

De esta manera **Rivas & Esteban, (2013, p. 21)** establecen que en relación a este concepto se hace referencia al comportamiento, actitudes y habilidades que tiene un líder para el manejo de su empresa. La autoridad personal de un líder es una consecuencia de los valores y capacidades que este manifiesta en su gestión. Es una consideración que las personas que están en su entorno le reconocen, sin que la empresa pueda ni otorgar, ni desposeerle de ella.

En el caso del líder del Departamento de Subsecretaria de Tierras se caracteriza como una persona autoritaria, es decir; es una persona responsable de todos sus actos, pero no tiene buena acogida por los empleados respecto a su comportamiento, su actitud, su carácter, el

problema está en la actitud del líder y la forma en como lo toman los trabajadores, su comportamiento y precisamente su actitud es que lo han llevado a desempeñar el cargo en la empresa, mas no sus relaciones interpersonales ni su comunicación, por tal motivo sus trabajadores lo reconocen como un líder arbitrario.

Así lo indica este texto (Pérez, 2014) Los valores que confieren autoridad personal han ido a lo largo de la historia de la humanidad. Para que un líder gane el respeto y el reconocimiento ante sus empleados debe:

- Liderar respetando a las personas, sin traicionarse en la dificultad, sin romper el equipo con decisiones erráticas, sin esconderse, siendo un referente.
- Se hace fundamental mantener el sentido del humor en la adversidad y la humildad para seguir aprendiendo.
- Crear condiciones para la colaboración.
- Defender el amor por el trabajo bien hecho.
- Tomar decisiones cuando otros no deben o no son capaces de hacerlo.
- Ser imaginativo, conservar altos niveles de energía.
- Y en opinión de los propios directivos, tener una alta dosis de consistencia personal.

Así mismo la gran mayoría de los directivos de cualquier empresa son a la vez jefes y subordinados. Algunos indicadores proporcionan información sobre la calidad del liderazgo se constituyen al preguntar a los directivos sobre la labor de sus jefes.

Dentro del departamento de Subsecretaria de Tierras no existe una buena comunicación entre compañeros, más que de temas laborales, así mismo temas personales, incluso si se da el momento de organizar algún tipo de evento o celebración no todos están dispuestos a cooperar, tanto el líder del departamento y su equipo no mantienen una buena comunicación. De esta manera influye una mala comunicación por parte del líder y los trabajadores, así el trabajo se



torna de una manera difícil e ineficaz cuando existe una mala comunicación, con complicaciones, trabas que obstaculizan el desarrollo de actividades.

Según **García (2013)** en donde se establece que el ambiente laboral es aquella que se pretende establecer la interacción de los clientes, trabajadores, jefes y/o líderes. Se puede establecer que todas tienen responsabilidades al momento de ejercer sus funciones diarias se debe establecer una excelente comunicación para mejorar el entorno laboral.

Se debe establecer que las relaciones interpersonales son esenciales y fundamentales en el entorno laboral porque permite mejorar la comunicación entre sus compañeros de labores, porque gracias a ellos se ponen siempre en consideración los objetivos, ideas y los diferentes canales de comunicación.

**Albalade, (2011)** se establece que una excelente comunicación entre los compañeros de trabajo es aquella que permita extender una buena calidad de vida en el comportamiento de los trabajadores. Cuando existe una comunicación espontánea o abierta se mejorará el clima laboral y las comunicaciones cerradas, quedan de lado, impidiendo el completo avance de sus proyectos.

El equipo de trabajo del departamento de Subsecretaría de Tierras indican que hasta el momento no existe ningún inconveniente con su jefe, más bien establecen que en varias ocasiones tuvieron problemas con una compañera de trabajo, afirman que el problema fue a sus inicios de trabajo en la empresa, al parecer esta situación se generó por malos comentarios que hacen entre ellos, así lo mencionan los trabajadores que este tipo de problemas suele pasar en las diferentes empresas cuando alguna persona nueva ingresa a trabajar en alguna empresa, esto les ocurre a los nuevos muchas veces.

Según lo emitido por este concepto (librosyes, 2015) Esta hipótesis está vinculada con aspectos como los celos y la envidia que existen en el trabajo, los mismos que ocasionan

situaciones de estrés, se entiende que es sencillo derrumbarse en estos aspectos de las diferentes inestabilidades que existen por medio de las malas actitudes de los trabajadores. Cuando se entablan malas acciones dentro de la institución en donde de deben mejorar las diferentes actividades desarrolladas en el desgravamen en las actividades de las personas en el ámbito común.

Porque, donde quiera que ellos se encuentren trabajando siempre deben mantener un buen clima organizacional o caso contrario se establecerán lo siguiente:

- ✓ Nunca se debe comparar a ninguno de los demás trabajadores. De eso se encarga de juzgar el jefe. Si una persona es muy bueno en lo que hace, aprende de esa persona, inspírate, obtendrás mucho beneficio aprendiendo de esa persona.
- ✓ Si vas a realizar una tarea hazla mejor que puedas, esfuérzate, sin no existe la preocupación de que no te consideras lo suficientemente bueno, estarás menos inquieto.
- ✓ Dale valor a lo que realizas, nadie puede venir a darte la palmadita en la espalda. El primer reconocimiento, que venga de ti. De esta manera ganarás confianza.
- ✓ Ten en cuenta siempre que deben mejorar cada una de las relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo.

Los miembros del equipo de trabajo del departamento de Subsecretaria de Tierras perciben que a menudo tienen este tipo de dificultades o disgustos con los usuarios, esto se da al momento de atenderlos, porque muchas veces los clientes o usuarios viajan de diferentes partes, de otros cantones y acuden al departamento para solicitar este tipo de trámites como son, las adjudicaciones, revisión de carpetas de propiedades de terrenos, etc.

Muchas veces los clientes realizan por primera vez la tramitación de documentos y carecen de la información respectiva de cómo deben realizar estos trámites, y entonces ocurren los disgustos por parte de ellos mismos. Los clientes muchas veces lo toman a mal y ellos entienden que los trabajadores no les brindan la respectiva atención, la ayuda que ellos necesitan, al

contrario; se les asesora, se les explica de la mejor manera como deben realizar su correcta tramitación para que ellos puedan obtener toda su documentación, pero algunos optan por irse disgustados y ni siquiera permiten ser atendidos de buena manera.

**Prado, (2014, p. 28) Clima laboral y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales.** Establece que lamentablemente en la mayoría de los negocios, sean en línea o físicos, existen quejas por parte de los clientes, y estas son un asunto serio que no es fácil de gestionar. Saber responder a las reclamaciones es muy importante debido a que una respuesta puede hacerte perder clientes o fidelizarlos y ayudar a que tu negocio crezca.

Antes que nada debes tomar en cuenta que las quejas, aunque son desagradables, son una oportunidad para:

- Conocer la opinión del cliente: hay varios clientes que nunca se quejan y cuando deciden hacerlo puedes aprovecharlo para saber que estas fallando y que debes cambiar.
- Adoptar una actitud positiva: Como ya sabes, la base del servicio es la actitud. Sin una actitud positiva que ayude a un cliente molesto a aceptar soluciones nunca lograras que tu negocio crezca.
- No tomes comentarios negativos de manera personal: Lo más importante de lidiar con quejas es no tomar personal cualquier comentario, es verdad que existen clientes difíciles de tratar, pero la intención siempre debe arreglar el descontento y no crear una discusión.

Este es el caso del departamento de Subsecretaria de tierras al momento de atender a los clientes presentan quejas y se entiende que este asunto no es fácil de gestionar, de hecho existen veces que los empleados del departamento no saben responder de buena manera según el comportamiento de los clientes, hay muchas reclamaciones por parte de los mismos, y posteriormente el no saber responder a este tipo de problemas es lo que le lleva la empresa la

pérdida de clientes. Los trabajadores entienden que las quejas son desagradables pero es de esta manera que le permite conocer la opinión de los clientes, pero del departamento depende el desarrollo de la empresa, cuando no toman una actitud positiva surgen estas situaciones incómodas.

Así lo establece Rivas y Esteban:

Tratar con gente difícil puede ser un gran reto, a menudo puedes sentirte acobardado por las situaciones estresantes que pueden presentarse. Sin embargo, el enojo y las malas maneras no son definitivamente una forma aceptable de comunicación en los negocios, y seguramente no es un comportamiento aceptable cuando se trata de los clientes, los clientes son la sangre vital de cualquier negocio, lo que hace que sea todo un reto concientizarnos que la agresión verbal no es un comportamiento empresarial aceptable. **Rivas & Esteban, (2013) Comportamiento del Consumidor.**

La forma de responder al mal comportamiento de los clientes podría hacer la diferencia entre un cliente satisfecho y uno que no se va en busca de otro proveedor. Otra cosa que debes considerar es que los clientes insatisfechos son propensos a correr la voz rápidamente, aunque no tengan razón, por lo que satisfacer a los clientes es de suma importancia.

De este aspecto precisamente se habla en el Departamento, de tratar a los clientes difíciles, ya que resulta un poco desagradable para cualquier persona, sin embargo lo primordial para los trabajadores es ser pacientes y hacer entender de la mejor manera que ellos están en un error, si es el caso de que el cliente o usuario como lo llaman es quien realmente está en el error, así mismo si el error es cometido por parte de los trabajadores deben saber remediarlo para que el cliente lo pueda percibir de una manera razonable.

Desde esta perspectiva lo indican los autores **Silla, Peiró (2011, p. 17,18) Estrés laboral y riesgos psicosociales.** Es aquella que pone en consideración las diferentes actividades comprendidas por los trabajadores dentro los problemas laborales de una

manera cognitiva por medio de la incertidumbre de las actitudes desarrolladas en la actividad laboral por medio de la iniciativa, autorregulación, innovación y dedicación de las acciones de una manera productiva de manera eficiente.

A través de 4 aspectos básicos **Manuel, (2012, p. 53) Estrés laboral y Burnout** establece situaciones de estrés laboral: **Tareas aburridas y monótonas.**- Algunas veces se entiende que la causa del estrés laboral se da mediante la falta d estímulos y la homogeneidad del cargo. Estas actividades que son constantemente repetitivas y que no cambian en el tiempo, esto es lo que a los trabajadores les ocasiona una impresión de vacío o de rechazo el saber que repite día a día las mismas actividades, por lo que cada nuevo suceso será percibida como como una pesada sucesión de horas que creará que nunca terminaran.

**Elevado nivel de responsabilidad:** el riesgo pretende mantener muchos errores dentro de los procesos graves en donde no se lleve una correcta situación entre sus compañeros de labores y jefes inmediatos esto se puede generar el estrés laboral. El trabajo que realizan el supervisor o el doctor como se puede suscitar en los siguientes ejemplos de un elevado nivel de responsabilidad. Las personas que trabajen en tesos aspectos tienen la obligación de tener absoluta concentración a través de un tiempo determinado, ya que el más ligero error puede ocasionar terribles consecuencias.

**Utilización inadecuada de posiciones de poder:** si se establece que existen una mala administración en los procesos para poder mejorar la distribución de actividades y la toma de decisiones es otra de las causantes del estrés laboral.

**Condiciones ambientales del lugar de trabajo:** son aquellas que establecen las actitudes de cada una de las personas porque no toleran que les llamen la atención, que se frenan el desempeño de los empleados e impiden concentrarse adecuadamente cuando lo necesitan.

Los trabajadores del departamento de Subsecretaria de Tierras sienten estrés al momento de un apuro, por ejemplo algún documento que sea de suma urgencia, es decir si se solicitare un trámite de manera rápida tiene que haber movimiento por parte de los trabajadores, tienen que ser precisos y rápidos en esos aspectos, también cuando surge algo inesperado, alguna situación que el trabajo lo amerite.

Algunas de actividades que afectan el estrés laboral:

- Cada uno de los trabajadores deben mejorar su mala planificación antes sus superiores.
- Los diferentes plazos permiten mejorar las tareas que se encuentra contrarreloj dentro de los niveles laborales.

**Según lo señala Castro (2014, lib. 22) Comunicación Organizacional.** Establece que toda empresa actúa con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización ocurre cuando esta se encarga de que todos sus trabajadores o funcionarios estén correctamente conectados e incorporados. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones.

Según lo mencionado anteriormente la organización se desempeña como un sistema de cooperación, a través de la comunicación, los trabajadores interactúan para lograr objetivos comunes, la comunicación es esencial para lograrlo. Cuando no existe comunicación las personas se mantienen aisladas y no establecen contacto entre sí, las personas no viven aislados ni son autosuficientes, sino que se vinculan diariamente con otras personas o con sus ámbitos a través de la comunicación. **Escanciano & Herrarte, (2010, p. 25)**

De esta manera se entiende que el departamento de Subsecretaria de Tierras establece una mala comunicación, no permite un buen manejo de actividades u operaciones en la empresa, los miembros del equipo de trabajo se tornan distanciados , además de dificultan la comunicación organizacional y posteriormente ocurren riesgos como la mala toma de decisiones para la institución.

En otro aspecto las relaciones interpersonales con los otros departamentos de la institución se tornan muchas veces entre buenas y un poco dificultosas, ¿por qué dificultosas? Porque los clientes o usuarios que son atendidos algunos resultan un tanto irritantes, es decir ellos tienen en su pensar que cuando se los atiende y por tal motivo que de ellos sea el error o a falta de información, cuando están adquiriendo algún tipo de documentación o tramites en común, ellos se tornan de esa manera, creen que son los trabajadores que realmente no los quieren ayudar, cuando en realidad quienes están en el error son ellos mismos, esta situación se hace cada vez más dificultosa en ese sentido.

“En las relaciones interpersonales cuando la comunicación es competente, por lo general es eficiente y adecuada, y favorece el desarrollo de las relaciones competentes.

Las Relaciones competentes son aquellas que funcionan para la gente que participa. ”

**(Wiemann, 2011)**

Por ejemplo:

Nuestro coche funciona si nos lleva donde deseamos. Nuestras inversiones funcionan cuando generan dinero. Nuestras relaciones de trabajo funcionan cuando satisfacen nuestras necesidades básicas y las de nuestros clientes, amigos o pareja. Las necesidades básicas que todos tenemos son: afiliación, control y logro de metas.

Por lo tanto es necesario saber llevar una buena comunicación con el cliente, así se torne de este u otro tipo de comportamiento, hay que saber llevar la calma, escucharlo, tratar de mejorar la situación de la mejor manera posible. De esta manera se debe establecer una buena

relación interpersonal con los clientes para lograr una muy buena comunicación y hacer que el cliente perciba una buena atención, para evitar este tipo de inconvenientes.

Según **Wiemann, (2011, lib. 16) La Comunicación en las relaciones Interpersonales.** Es necesario reconocer los mensajes de comunicación que estamos enviando a los demás y darnos cuenta de que podemos elegir que hacer en cada caso. Ya sabemos cómo comunicarnos, pero podemos aprender más formas de comunicación. No debemos desechar las habilidades que ya tenemos, hemos de agregar nuevas para así tener la más amplia gama de conductas posible donde podamos elegir. Cuantas más conductas tengamos para elegir, más probabilidad tendremos de elegir opciones apropiadas y eficaces.

Es fundamental el tipo de comunicación que utilizan los trabajadores de la Subsecretaría de Tierras para expresarse hacia las demás personas, pero a medida que pasa el tiempo las personas van adoptando nuevas formas de comunicación, es necesario aprender diferentes maneras de comunicarse, adoptando nuevas técnicas, gestos, que facilitan el proceso de comunicarse ya sea con los clientes o los mismos empleados de la empresa.



## CONCLUSION

En la presente investigación se estudió el caso de la empresa **MAGAP** (MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA), La investigación empleó dos instrumentos de recolección de información, uno enfocado en la perspectiva de los trabajadores y el otro en la del personal directivo.

Como resultado de la investigación se entiende que el entorno laboral en el Ministerio De Agricultura, Ganadería, Acuacultura Y Pesca, es aquella que no puede ser visible en ninguno de los aspectos de índole laboral que no puede ser visto o tocado, el clima del Departamento de Subsecretaria de Tierras en donde establece cada uno de los aspectos físicos dentro de la empresa. El clima Laboral percibido por los trabajadores fue evaluado a través de la observación y mediante una encuesta respectiva, esto nos indica que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización.

Existen inconvenientes con respecto a las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo, conflictos laborales que son generados por celos, también se habla del estrés laboral que existe en el departamento.

Como conclusión se establece que el clima laboral juega un papel de vínculo u obstáculo para la buena ejecución de la institución a través del buen desempeño laboral por parte de sus trabajadores en donde el comportamiento organizacional es la parte esencial en el mejoramiento de las actividades de los trabajadores del Ministerio De Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

## BIBLIOGRAFIA

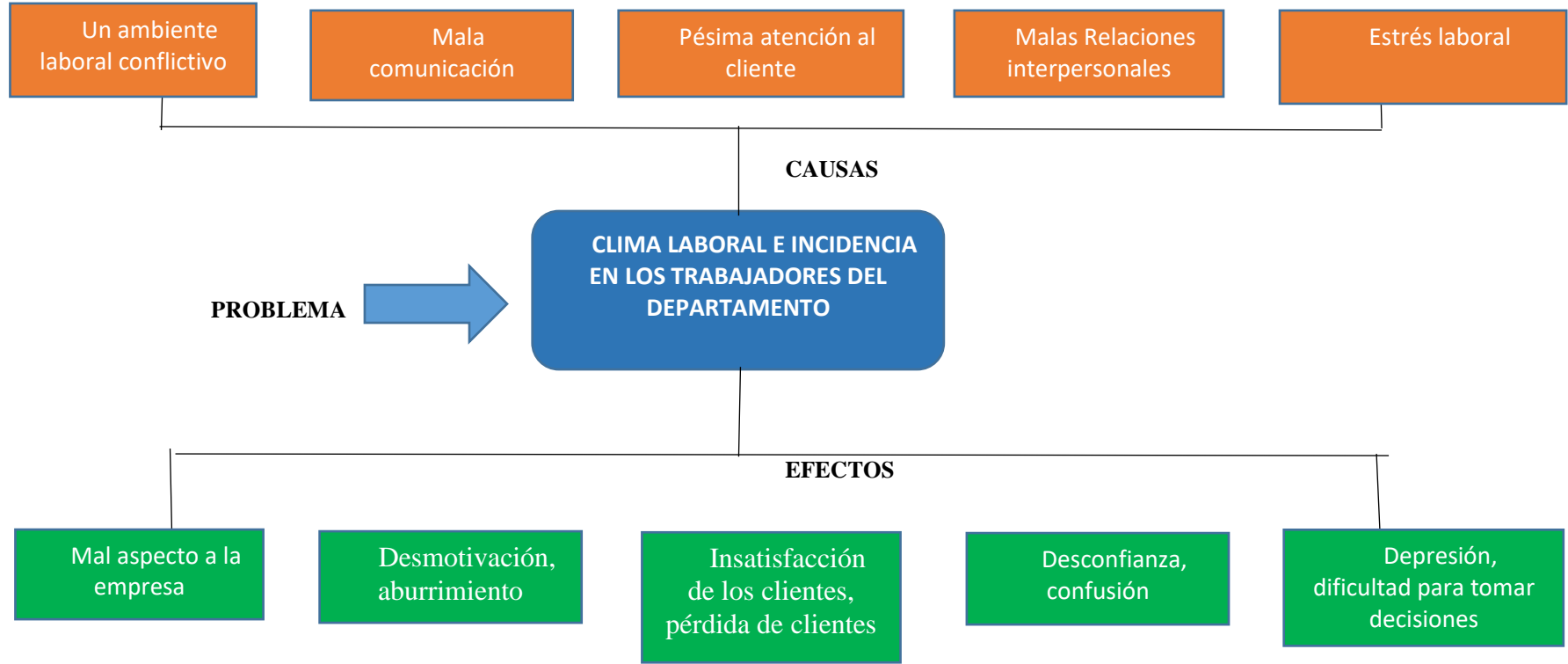
- Idalberto Chiavenato (2012). Comportamiento Organizacional.
- Lourdes Munch (2013). Administración: Gestión Organizacional, Enfoques y proceso Administrativo.
- Albalate, J. J. (2011). Sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Edicions Universitat Barcelona.
- Castro, A. de. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Universidad del Norte.
- Chaclón, C. O. (2013). El reto de la comunicación con el cliente. Ediciones Díaz de Santos.
- El Clima Organizacional Como Elemento Clave En La Gestión De Recursos Humanos - Libro Gratis. (s. f.). Recuperado 19 de abril de 2017, a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/clima.htm>
- Escanciano, I. R., & Herrarte, M. H. (2010). Lenguaje no verbal: Cómo gestionar una comunicación de éxito. Netbiblo.
- García, R. F. (2013). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Editorial Club Universitario.
- Iriarte, M. S. (2013). Clima Laboral y su Relación con el Neuroticismo: Relación entre el nivel de neuroticismo, extraversión y percepción del clima laboral. EAE.
- Manuel, O. L., José. (2012). Estrés laboral y Burnout en profesores de enseñanza secundaria. Ediciones Díaz de Santos.
- Prado, J. F. U. (2014). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales. Editorial El Manual Moderno.
- Prats, J. T. i. (2013). Clima laboral. Ediciones Díaz de Santos.

- RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL | Descargar Libros PDF Gratis. (s. f.). Recuperado 30 de marzo de 2017, a partir de <http://www.librosyes.com/relaciones-entre-el-clima-organizacional-y-la-satisfaccion-labora-l/>
- Rivas, J. A., & Esteban, I. G. (2013). Comportamiento del consumidor : decisiones y estrategia de marketing. ESIC Editorial.
- Silla, J. M. P. (2011). Estrés laboral y riesgos psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención. Universitat de València.
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Univ Pontifica Comillas.
- Wiemann, M. O. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Editorial UOC.

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**

**ARBOL DEL PROBLEMA**



## ANEXO N° 2

### **PREGUNTAS DE ENCUESTA DE ESTUDIO DE CASO**

#### **CLIMA LABORAL E INCIDENCIA EN LOS TRABAJADORES DE LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS Y REFORMA AGRARIA DEL MAGAP**

#### **PREGUNTAS**

- **¿Cómo se siente en su trabajo, como percibe el ambiente laboral?**
- **¿Cómo es su relación de trabajo con sus compañeros?**
- **¿Cuál es su opinión acerca de su líder?**
- **¿Existe una buena comunicación con tus compañeros de trabajo, descríbala?**
- **¿Alguna vez sostuvo algún disgusto o problema con tu jefe o con tus compañeros de trabajo?**
- **¿Alguna vez sostuvo algún disgusto con algún cliente o usuario?**
- **¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo?**