



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN EL  
COMISARIATO DE PRODUCTOS MASIVOS “CLEYMER”  
DEL CANTÓN BOLÍVAR.**

**AUTOR:**

**MANUEL GEOVANNY SÁNCHEZ CANTOS**

**TUTORA:**

**ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, Mg**

**CALCETA, ABRIL 2019**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Manuel Geovanny Sánchez Cantos, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

---

**MANUEL G. SÁNCHEZ CANTOS**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Martha Álvarez Vidal, certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN EL COMISARIATO DE PRODUCTOS MASIVOS “CLEYMER” DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollada por Manuel Geovanny Sánchez Cantos, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCE NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, Mg.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN EL COMISARIATO DE PRODUCTOS MASIVOS “CLEYMER” DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Manuel Geovanny Sánchez Cantos, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

Mg. Jenny Zambrano Delgado  
**SECRETARIA**

---

Mg. Cesar Andrade Moreira  
**MIEMBRO**

---

MBA. María José Valarezo Molina

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que dio la oportunidad de crecer como ser humano, a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado los conocimientos profesionales día a día.

A Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso, siendo la luz incondicional de mi camino para obtener uno de los anhelos más deseados.

A los docentes, porque gracias a ellos también he podido adquirir los conocimientos necesarios para llegar a la culminación de esta tesis.

A mi madre, por su amor, confianza, y la motivación que me ha inculcado para este camino de estudio que lo he continuado por ella.

A mis hermanos por estar siempre presente, por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

---

**MANUEL      G.      SÁNCHEZ**  
**CANTOS**

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiar mi camino y darme cada día fuerzas en este proceso de investigación a más de permitirme lograr mis objetivos.

A mi madre por su amor, confianza, motivación y apoyo constante.

A mis hermanos por su cariño y ayuda incondicional.

---

**MANUEL G. SÁNCHEZ CANTOS**

## CONTENIDO GENERAL

CARATULA .....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS .....	ix
CONTENIDO DE FIGURAS .....	ix
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
CAPÍTULO I ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	5
1.4. HIPOTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	7
2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	8
2.2.1. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.2.2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.2.3. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.2.4. VARIABLES DEPENDIENTES.....	11
2.2.5. VARIABLES INDEPENDIENTES .....	12
2.2.6. VARIABLES DEL C.O. A NIVEL INDIVIDUAL.....	13
2.3. EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL.....	14

2.3.1. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN .....	15
2.4. PLAN DE ACCIÓN .....	16
2.5. COMISARIATO .....	16
2.6. PRODUCTOS MASIVOS .....	17
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	18
3.1. UBICACIÓN .....	18
3.2. VARIABLES EN ESTUDIO.....	18
3.3. DURACIÓN.....	18
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	19
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	19
3.6. TÉCNICAS.....	20
3.7. HERRAMIENTAS.....	21
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	21
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	25
4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU CO. ....	25
4.2. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE CO. .....	31
4.3. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO A ESTUDIAR EN EL NIVEL ORGANIZACIONAL.....	33
4.4. APLICACIÓN DE PONDERACIÓN DE FACTORES PARA LA SELECCIÓN DE LAS VARIABLES MÁS SIGNIFICATIVAS PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	34
4.5. ESTRUCTURACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	36
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	45
BIBLIOGRAFÍA .....	47
ANEXOS .....	53

## CONTENIDO DE CUADROS

<b>Cuadro 2.1.</b> Matriz de conceptos de Comportamiento Organizacional.....	9
<b>Cuadro 2.2.</b> Variables individuales del Comportamiento Organizacional. ....	14
<b>Cuadro 4.1.</b> Maquinaria y equipo del comisariato Cleymer.....	28
<b>Cuadro 4.2.</b> Kc coeficiente de conocimiento 1-10.....	31
<b>Cuadro 4.3.</b> Ka Coeficiente de argumentación .....	32
<b>Cuadro 4.4.</b> Expertos selecciones .....	32
<b>Cuadro 4.5.</b> Aplicación de Kendall para la importancia de los factores. ....	33
<b>Cuadro 4.6.</b> Aplicación de ponderación de factores para la selección de las variables. ....	35
<b>Cuadro 4.7.</b> Ponderación del instrumento de evaluación. ....	36
<b>Cuadro 4.8.</b> Variables seleccionadas para su fortalecimiento. ....	41
<b>Cuadro 4.9.</b> Plan de acción de las variables del C.O en el comisariato “CLEYMER”. ....	43

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2. 1:</b> Hilo conductor. ....	7
<b>Figura 2.2:</b> Niveles del Comportamiento Organizacional .....	11
<b>Figura 3.1.</b> Ubicación del comisariato Cleymer.....	18
<b>Figura 4.1.</b> Flujograma de procesos del comisariato Cleymer.....	27
<b>Figura 4.2.</b> Transformación de procesos del comisariato Cleymer.....	28
<b>Figura 4.3.</b> Organigrama del comisariato “Cleymer”. ....	30

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Grafico 4.1.</b> Representación gráfica de la variable condiciones de trabajo. ....	37
<b>Grafico 4.2.</b> Representación gráfica de la variable Motivación. ....	38
<b>Grafico 4.3.</b> Representación gráfica de la variable capacitación.....	38
<b>Grafico 4.4.</b> Representación gráfica de la variable Liderazgo.....	39
<b>Grafico 4.5.</b> Representación gráfica de la variable comunicación.....	40
<b>Grafico 4.6.</b> Representación gráfica de las variables del C.O evaluadas en el comisariato Cleymer.....	40

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en el comisariato de productos masivo Comisariato Cleymer, ubicado en el cantón Bolívar provincia de Manabí. Se estructuraron tres fases metodológicas, la identificación de las variables, la aplicación del instrumento de evaluación, y la propuesta de un plan de acciones. En la primera fase se realizó la caracterización de la empresa objeto de estudio, además utilizando el método del coeficiente de competencia se escogieron un grupo de expertos los que seleccionaron las variables correctas a evaluar en la investigación. En la segunda fase se diseñó y aplicó el instrumento de evaluación identificando los indicadores fundamentales según las consultas bibliográficas efectuadas que posibilitan medir el desempeño de las variables en estudio, además se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida, Con las variables que presentaron mayores falencias se realizó la propuesta de un plan de acciones para contribuir a la solución de los problemas que mayor efecto tienen sobre el Comportamiento Organizacional en la organización. Se concluyó que la las condiciones de trabajo, liderazgo, y comunicación fueron las mejores puntuados con el 88, 85 y 84 % respectivamente con un nivel alto, mientras los de menores puntajes fueron la motivación con un 80% y capacitación con el 78% con un nivel medio alto, con estos datos se pudo determinar que todas las variables evaluadas alcanzan un estándar de satisfactorio.

**PALABRAS CLAVES:** Evaluación, desempeño laboral, Talento humano.

## ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the variables of the Organizational Behavior at the individual level in the Commissariat of massive products Cleymer, located in Bolivar canton, province of Manabí. Three methodological phases were structured, the identification of the variables, the application of the assessment instrument, and the proposal of a plan of actions. In the first phase, the characterization of the company under study was carried out. In addition, using the coefficient of competence method, a group of experts was chosen who selected the correct variables to be evaluated in the research. In the second phase, the evaluation instrument was designed and applied, identifying the fundamental indicators according to the bibliographic queries that made it possible to measure the performance of the variables under study. In addition, the analysis and statistical processing of the information obtained was carried out, with the variables that they presented major shortcomings was made the proposal of a plan of actions to contribute to the solution of the problems that have the greatest effect on the Organizational Behavior in the organization. It was concluded that the conditions of work, leadership, and communication were the best scored with 88, 85 and 84% respectively with a high level, while the lowest scores were motivation with 80% and training with 78% with a medium high level, with these data it was possible to determine that all the evaluated variables reach a satisfactory standard..

**KEY WORDS:** Evaluation, work performance, Human talent.



# CAPÍTULO I ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La historia de Comportamiento Organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. En contraste con el énfasis principalmente técnico de la administración científica, un tema común del enfoque conductista es la necesidad de prestar atención a la gente (Aguirre *et al.*, 2014).

Como menciona Alles (2014) el Comportamiento Organizacional, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas o conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

Actualmente es una necesidad que las organizaciones se encuentren informadas de su situación interna, abarcando todos los aspectos necesarios, ya que desde el instante que son fundadas se convierten en objetos que necesitan de reformas conscientes y una adecuada programación. A medida que pasa el tiempo estas entidades se componen de nuevos individuos, su comportamiento no es del todo predecible ni panificable, siendo fundamental que se conozca el estado actual de la organización.

En el Ecuador existen pocas investigaciones orientadas a evaluar el Comportamiento Organizacional de las empresas. Por ello, Bonilla (2015) argumenta que “en las empresas ecuatorianas entender el comportamiento de las personas es cada vez más importante, puesto que los conflictos que generan los trabajadores se debe a la falta de comunicación, motivación, a una actitud negativa, a la falta de incentivos y a que sus aptitudes no son bien aprovechadas”, lo cual conlleva a la baja productividad y desempeño de los puestos de trabajo.

Así mismo en las empresas en la provincia de Manabí a pesar de la creciente competitividad y globalización, no están incorporando herramientas gerenciales que permitan identificar la necesidad de cambios o mejoras de estrategias significativas para el desarrollo de la actividad de la organización que incidan en el Comportamiento Organizacional de las personas y los procesos en los cuales están involucrados.

Toda organización establece a su beneficio un conjunto de reglamentos que se ajusten a formar la conducta de sus integrantes, es por ello que al momento de estudiar la conducta individual dentro de las organizaciones estará basada en la actitud con la que hayan recibido dichas reglas y al análisis de su entorno en función de su personalidad (Cedeño, 2016)

En el Cantón Bolívar el comisariato Cleymer siendo este una microempresa, de comercio en donde sus productos e insumos representan el 39,0% de consumo por parte de la ciudadanía, se evidenció por medio de una investigación primaria que son limitados los estudios realizados relacionados con el Comportamiento Organizacional, lo que puede estar repercutiendo en la productividad laboral de la microempresa, por motivos de estrés, desmotivación, insatisfacción, falta de comunicación, conflictos internos y falta de compromiso y integración de todos los miembros de la organización.

Como indican Sari y Judge (2004) citados por Rodríguez et al., (2014) se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del Comportamiento Organizacional tales como el absentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. Igualmente han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos.

Cada talento humano que se integra a una organización va dispuesto a aportar en la entidad sus valores, actitudes, habilidades, motivaciones y con él todas sus

capacidades psicológicas, que en ocasiones suelen ser oportunas y convenientes para los objetivos que persigue la organización o que a la vez podrían afectar o ir en contra de los mismos.

Por esta razón nace la idea de evaluar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la organización de productos masivo Comisariato Cleymer. Como resalta Bravo y Balarezo (2015) “la importancia del estudio del Comportamiento Organizacional para valorar de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer como ajustar las políticas de la empresa”. Con base en los elementos antes expuestos se plantea como pregunta que sustenta el problema de la presente investigación lo siguiente:

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo evaluar el desempeño del Comportamiento Organizacional a nivel individual del comisariato de productos masivos “CLEYMER” del Cantón Bolívar?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual del comisariato de productos masivos “CLEYMER” del Cantón Bolívar, se sustenta mediante un estudio bibliográfico que permita el argumento teórico-científico de la investigación. Así mismo adquirir información sobre técnicas, métodos y procedimientos a utilizar, por ende contribuye a encontrar las posibles soluciones para las falencias detectadas.

Esta investigación tiene sustento práctico, porque mediante los resultados obtenidos en el proyecto, se realizó una propuesta para el mejoramiento del desempeño laboral, y así insertar toda actividad que realicen los trabajadores, en donde la participación activa que tengan estará en el progreso de su motivación, liderazgo, comunicación, eficiencia y eficacia, con el propósito que los individuos desempeñen con satisfacción su trabajo y todo esto permita obtener los resultados deseados en la organización.

Como lo establece el Art. 326 numeral 5 de la Constitución de la República del Ecuador toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ámbito adecuado y propicio, que garantice su salud, seguridad, higiene y bienestar. En lo legal se justifica porque todos los trabajadores tienen derecho a realizar sus actividades en un ambiente laboral adecuado cuidando su integridad física y psicológica, sintiéndose motivado, comprometidos, satisfecho, permitiendo realizar su trabajo con eficacia aumentando la productividad en la organización.

No obstante, en lo económico beneficiará directamente al propietario de la empresa, permitiendo identificar las falencias o necesidades de los trabajadores y tomar las medidas correctivas necesarias para incrementar la productividad laboral, alcanzar los objetivos plantados y maximizar las utilidades de la organización, ofreciendo así un servicio y producto de calidad a los clientes y manteniendo la buena imagen en el mercado.

El talento humano es parte fundamental en toda organización, por eso en lo social esta investigación busca contribuir en optimizar las condiciones laborales de los trabajadores de la microempresa objeto de estudio, que permita a los mismos estar motivados, comprometidos, satisfechos, mejorar su rendimiento laboral, desarrollo personal/profesional y mejorar su calidad de vida, además incrementar la eficiencia en los grupos de trabajo, mantener una relación armónica entre compañeros.

“El Comportamiento Organizacional de las empresas es un factor importante para establecer metas u objetivos dentro del ambiente laboral, pero a estos se debe cumplir con la evaluación del comportamiento tanto a nivel grupal como individual que están adentro de la entidad” (Balarezo, 2014). Esta investigación busca aplicar técnicas, métodos y procedimientos apropiados para evaluar a cada individuo que ejerzan diferentes actividades, aptitudes, actitudes, motivación, liderazgo, que repercuten de forma positiva o negativa en la empresa.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en el comisariato de productos masivo Comisariato Cleymer.

#### **1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Identificar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual para ser evaluadas en el Comisariato de productos masivo Cleymer.
- Aplicar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en el Comisariato de productos masivo Cleymer.

- Proponer un plan de acciones que contribuya a la solución de las insuficiencias detectadas mediante la evaluación de las variables a nivel individual en la organización objeto de estudio.

#### **1.4. HIPOTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER**

Resulta pertinente la evaluación de las variables a nivel individual del Comportamiento Organizacional mediante el manejo de herramientas de gestión con este propósito, y contextualizando las particularidades del Comisariato de productos masivos Cleymer del Cantón Bolívar.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo de marco teórico de la investigación se detallan los principales temas conceptuales y de referencia bibliográfica que están conexos con la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual, en el cual se muestra de forma gráfica en el hilo conductor que se manifiesta en la figura 2.1.

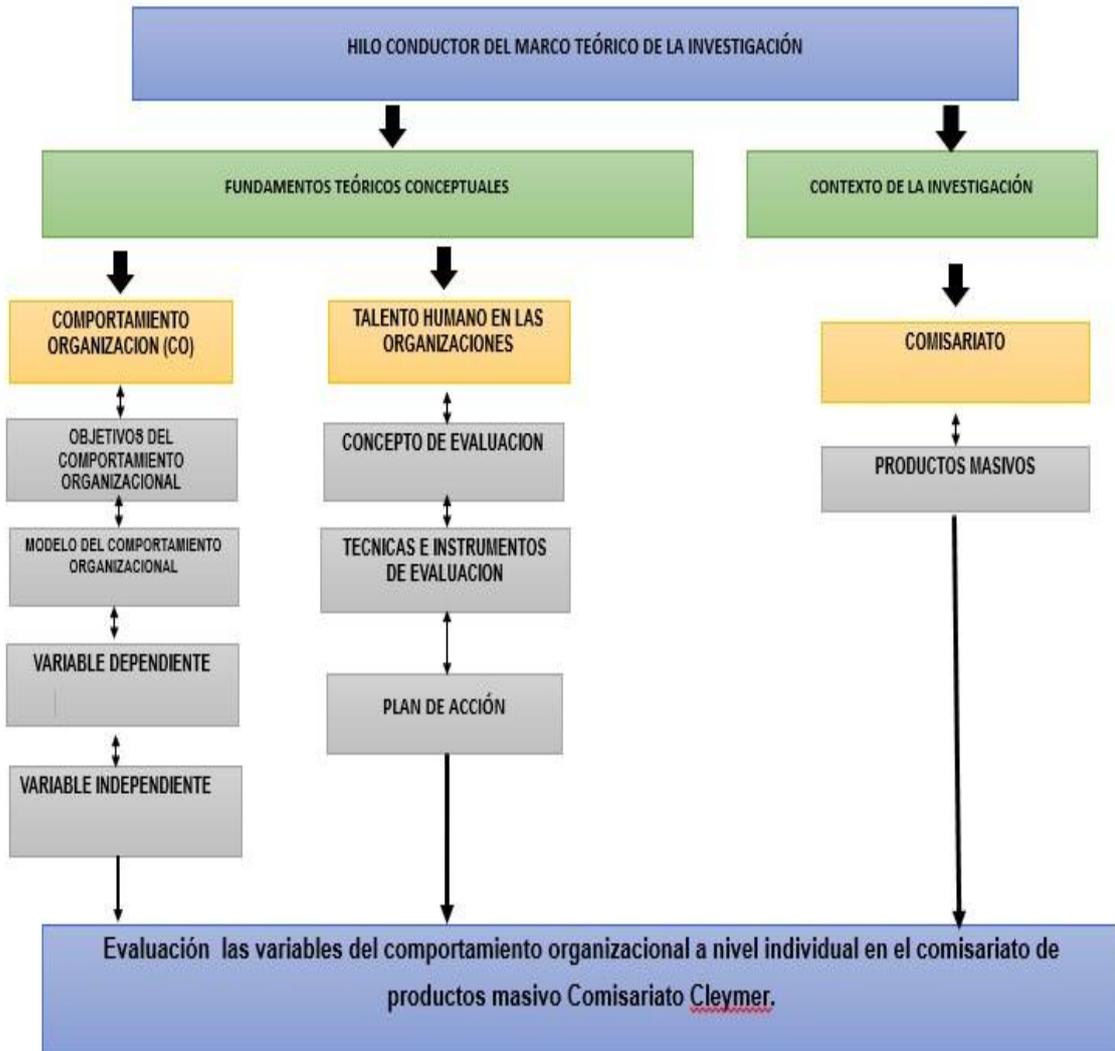


Figura 2. 1: Hilo conductor.  
Fuente: Elaboración propia

### 2.1. TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Para Majad (2016) el sentido del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de

inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales,

Mientras tanto Bustos (2013) señala que, a lo largo de los años, se ha podido comprobar que el capital humano de una organización, es parte fundamental de la misma, gracias a esto, la alta dirección se ha encargado de generar estrategias para retener a su capital intelectual y motivarlo a quedarse en la organización.

No obstante Saracho (2014) indica que la mayoría de las dificultades actuales que enfrentan las grandes organizaciones para implementar estrategias de gestión del talento, los empleados agregan valor a cualquier posición de la estructura de la organización en un periodo predecible y planificado.

Tomando de referencia a los autores mencionados anteriormente se menciona que el talento humano es de gran importancia en toda empresa, por lo que el cliente interno aporta con sus aptitudes y actitudes para el crecimiento de la organización, así permite el cumplimiento de las metas y la maximización de las utilidades, agregan valor a cualquier proceso, tarea o departamento en el que se desempeña.

## **2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

En el cuadro 2.1. Se presenta una matriz conceptual de diferentes autores haciendo referencia al Comportamiento Organizacional.

**Cuadro 2.1.** Matriz de conceptos de Comportamiento Organizacional.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
Martínez	2012	Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando en ello, la eficacia en las actividades de la institución el hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y tiende a relacionarse con otras personas, estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto, en su trabajo. Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.
Silvestre	2013	Se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Diferentes estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad.
Alles	2013	Se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando sola o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.
Robbins y Judge	2013	Es un campo de estudio que investiga el efecto que tiene los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.
Griffin y Moorhead	2014	Es el estudio de la conducta humana en contextos organizacionales, de la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y de la propia organización. Aunque podemos centrarnos en cualquiera de estas áreas, también hay que recordar que los tres son en última instancia, necesaria para una comprensión global del Comportamiento Organizacional.
Aguillon <i>et al.</i> ,	2015	Retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.
Viera	2016	En la organización un impacto que los individuos, grupos y estructuras que tienen una conducta integra dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

**Fuente:** Elaboración propia

Analizado los criterios de los autores, se considera que el Comportamiento Organizacional estudia la conducta y actitudes de los individuos de manera, individual, grupal y a interacción dentro de la empresa. Así mismo de cómo su comportamiento afecta el desempeño y productividad de la misma, es decir, que se trata de la interacción entre las personas y las organizaciones desde su máxima conducción hasta el nivel base o desde el nivel superior al inferior.

### **2.2.1. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Los objetivos del Comportamiento Organizacional planteados por Griffin y Moorhead (2014) se sintetizan en los siguientes aspectos:

- Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- Comprender por qué las personas se comportan como la hacen.
- Predecir comportamientos futuros.
- Controlar (al menos parcialmente) y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo, por ejemplo, en materia de productividad.

### **2.2.2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Quiroga *et al.*, (2014) en una organización puede hacer que las personas actúan de acuerdo con la interpretación de las situaciones que le rodean, así mismo, este gerente actuará de acuerdo con su propia teoría sobre la función del administrador, tomando en cuenta la organización a la que pertenece. La elección de un modelo de Comportamiento Organizacional es muy importante porque de éste dependerá el ambiente dentro de la organización. Los modelos no sólo pueden variar de una empresa a otra, también varían dentro de los departamentos de la misma y estos son:

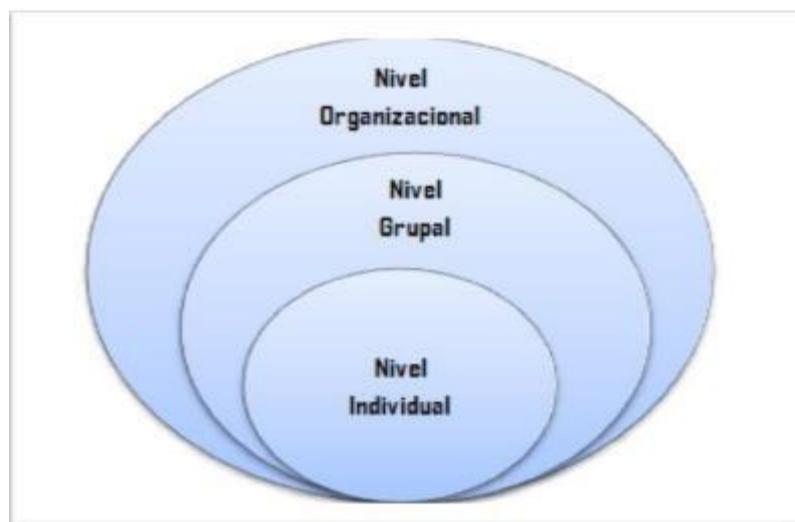
- Modelo Autocrático
- Modelo de custodia
- Modelo colegial
- Modelo de apoyo

### **2.2.3. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Expresa Gutiérrez (2015) que el Comportamiento Organizacional se fundamenta en tres niveles de análisis (Individuo, Grupo y Sistema o estructura de la organización) los cuales se construyen cada uno sobre el anterior, produciendo

que un nivel de análisis se sustente en el anterior, de tal forma que el modelo aumenta de complejidad a cada nivel que se avance (ver figura 2.2).

El mismo autor menciona que los distintos niveles de análisis del Comportamiento Organizacional son similares a la estructura de un edificio o de una pirámide, no se puede comprender el nivel superior (Nivel Organizacional) sin entender los fundamentos básicos del Nivel Individual, como en un edificio no se puede construir el tejado sin haber puesto los cimientos.



**Figura 2.2:** Niveles del Comportamiento Organizacional  
**Fuente:** Gutiérrez (2015)

#### **2.2.4. VARIABLES DEPENDIENTES**

Robbins y Timothy (2013) argumenta que las variables dependientes son los factores clave que se desean explicar o predecir, en el caso del CO, a través del estudio de las características y comportamiento de los trabajadores, grupos, y sistema organizacional. Estas variables están asociadas al desempeño y principalmente se suele hablar de cuatro:

- **Productividad:** Se considera que la productividad es la relación que existe entre lo que se produce y los medios que se utilizan para conseguirlo. Una empresa es productiva si logra sus objetivos a la vez que es capaz de transformar sus factores de producción en productos al menor coste y en el menor tiempo posible, teniendo en cuenta tanto

la eficacia (grado en el que se cumplen los objetivos) como la eficiencia (capacidad de cumplir los objetivos a bajo coste).

- **Absentismo:** horas de trabajo perdidas cuando el trabajador no acude a su puesto de trabajo (enfermedad, accidente etc...) Es importante para una empresa u organización mantener bajos los niveles de absentismo ya que esto supone un gran coste para la empresa y puede producir una disminución del nivel de calidad del producto.
- **Rotación:** es el periodo de tiempo o la velocidad con la que los trabajadores con contrato de una empresa abandonan ésta. Si una empresa u organización sufre una alta rotación puede producir un aumento considerable de costes de selección y formación, además de que el rendimiento individual suele ser inferior durante los primeros meses de desempeño debido a que el trabajador desconoce los procedimientos de la empresa y suele tardar en habituarse a las nuevas tareas de su puesto.
- **Satisfacción con el trabajo:** actualmente la satisfacción a pesar de que es una actitud y no un comportamiento se ha convertido en una variable dependiente muy importante dentro del CO, debido a la gran repercusión que tiene en los niveles de productividad empresarial. La satisfacción en el trabajo se puede definir como la predisposición, la actitud o el sentimiento positivo que tiene un individuo hacia su trabajo.

### 2.2.5. VARIABLES INDEPENDIENTES

Para Chiavenato (2010) las variables independientes son las variables que afectan a las variables dependientes y hacen producir un cambio, una variable independiente son las características biográficas que tiene un individuo, esta variable afecta de distintas formas a las variables dependientes, y son las que se detallan a continuación:

- **A nivel individual:** Las personas en las organizaciones llegan a éstas con determinadas características que influyen en su comportamiento

en el trabajo. Se suele decir que “Los administradores, a diferencia que los padres, tiene que trabajar con seres humanos usados, no nuevos; seres humanos en los que otros han influido primero”.

- **A nivel de grupo:** El comportamiento de las personas en grupo no es la suma de los comportamientos de éstas individualmente. Esto aumenta la complejidad del modelo ya que hay que asumir que las personas se comportan de manera distinta cuando forman un grupo. Las variables más importantes a nivel de grupo son el diseño de los equipos de trabajo, los esquemas de comunicación, los patrones de liderazgo y confianza, el poder y política y la estructura de los conflictos y la negociación.
- **A nivel de organización:** El CO alcanza su mayor nivel de complejidad al alcanzar el nivel de organización ya que las organizaciones no es solamente la suma de los grupos que la forman. Las variables más importantes a este nivel son el diseño de la organización (Tecnología del trabajo, estructura organizativa, políticas de RRHH), cultura organizativa y la gestión del cambio organizativo.

#### **2.2.6. VARIABLES DEL C.O. A NIVEL INDIVIDUAL**

A continuación se presenta en el cuadro 2.2 las variables a nivel individual del Comportamiento Organizacional según la revisión bibliográfica efectuada.

**Cuadro 2.2.** Variables individuales del Comportamiento Organizacional.

<b>Variables</b>	<b>Autor</b>	<b>Fecha</b>
<b>Variables dependientes:</b> Productividad, Productividad, Rotación, Satisfacción en el trabajo. <b>Variables independientes:</b> características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores y actitudes.	Amorros, E.	s.f.
Valores, Autoconcepto, Atribuciones, Aprendizaje, Motivación, Personalidad, Emociones, Percepción, Capacitación, Efectividad del liderazgo, Satisfacción en el trabajo, Toma individual de decisiones, Evaluación del desempeño, Medición de actitudes, Selección de empleados, Diseño del trabajo, Estrés en el trabajo.	Ivancevich, J; Konopaske, R.y Matteson, M.	2006
<b>Variables independientes:</b> personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. <b>Variables dependientes:</b> Desempeño, Compromiso, Fidelidad, Satisfacción en el trabajo, Ciudadanía organizacional.	Chiavenato, I.	2009
Personalidad, actitudes, percepción y creatividad.	Griffin, R y Moorhead.	2010
Características biográficas (edad, género y estado civil), personalidad, aprendizaje individual, actitudes, valores, habilidades, percepción y toma de decisiones y emociones.	Ladino, M.	2010
Personalidad, Actitudes, Valores, Habilidades, Aprendizaje, Percepción y toma de decisiones, Función de las emociones y motivación.	Ascencio, R.	2011
Estudios de personalidad, motivación, percepción, necesidades individuales, aprendizaje, estrés, decisiones individuales.	Alles, M.	2013
Aprendizaje, Motivación, Personalidad, Emociones, Percepción, Capacitación, Eficacia del liderazgo, Satisfacción laboral, Toma de decisiones individual, Evaluación del desempeño, Medición de actitudes, Selección de personal, Diseño del trabajo, Estrés laboral.	Stephen, R. y Timothy, J.	2013

**Fuente:** Elaboración propia

Estas variables individuales son las características que posee cada persona y que de una u otra forma ejercen una influencia en las organizaciones especialmente como este se desenvuelve en su ámbito laboral, en tales casos no es muy probable el cambio de éstas características pero resulta importante estudiarlas dentro de la organización para evaluar cómo están actuando dentro de la misma.

### 2.3. EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

Manifiesta Vale (2016) que el proceso de evaluación es la etapa más importante para el desarrollo organizacional y su etapa final, pero también la primera dentro de un ciclo de evolución organizacional que genera la espiral ascendente de crecimiento. Dicho ciclo está conformado por tres etapas: evaluar, organizar, actuar; y de nuevo evaluar, organizar, actuar; y así en forma continua, hasta ir

alcanzando el mejoramiento y el crecimiento continuo en la institución o empresa.

Mientras que Espinoza (2013) indica una evaluación empresarial que torna una tarea compleja, en la medida en que es necesario tener en cuenta, no solo las interrelaciones que se producen al interior de la empresa sino, además, las de ésta con su entorno.

Con lo mencionado por los autores, se determina que en las organizaciones es fundamental realizar evaluaciones periódicamente, ya que permite la valoración de cada proceso que se lleve a cabo dentro de ella, además facilita la recopilación de información integral para un juicio donde proporcionará un nuevo criterio para la toma de decisiones y de medidas correctivas, por tal razón es importante evaluar desde los procesos operacionales hasta el comportamiento de los colaboradores.

### **2.3.1. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

Argumenta Nardoni (2014) que las técnicas e instrumentos pretende llevar a cabo el diagnóstico organizacional y comunicacional con el fin de detectar ese conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos antes mencionados, a través de herramientas, técnicas e instrumentos que permitan medir el desempeño de los miembros de la organización y poder realizar los diagnósticos basados en una instrumentación seria y eficiente, para lograr que esos diagnósticos sean certeros y propuestas de solución.

Por otro lado, Pallo (2015) señala las técnicas e instrumento de evaluación, las cuales pueden comprender de forma genérica cualquier técnica, instrumento, situación, recurso o procedimiento que se utilice para obtener información sobre el desarrollo de los procesos de aprendizaje y de enseñanza.

Todo proceso de evaluación para poderse medir, debe ser sometido a un proceso de evaluación y determinación de criterios que permiten la toma de decisiones y la identificación de medidas correctivas en cualquier proceso o

departamento, la instrumentación comprende varios elementos que ayudan a medir y controlar las variables en el proceso de evaluación.

## **2.4. PLAN DE ACCIÓN**

Martínez y González (2014) señalan que un plan de mejora es el instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra y sobre la que se deben promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesario para conseguir las mejoras, la concreción de un plan de seguimiento para constatar sus logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo.

Para Suárez (2014) un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concrete, describe el alcance de sus objetivos, estrategias, acciones y responsables.

El plan de acción es una herramienta aplicable en todas las organizaciones, para realizar la planificación y coordinación de las actividades en la cual deben involucrarse todas las personas que intervienen en la misma y por ende comprometerse en el cumplimiento de este plan para el buen funcionamiento de la empresa.

## **2.5. COMISARIATO**

Según un estudio realizado por Thomas Reardon y Julio A. Berdegué en el año 2002, y citado por Gallardo (2016 ) los Supermercados en Latinoamérica han sobrepasado en gran medida lo que fueron sus nichos originales en las décadas de los años 70 y 80 (la población de altos ingresos en ciudades capitales de los países más grandes y ricos), y se han expandido a los 5 segmentos del mercado de la clase media y trabajadora, a las ciudades y pueblos de tamaño medio y a los países más pobres de la región.

## **2.6. PRODUCTOS MASIVOS**

Según Molinari (2014) se entiende por productos de consumo masivo, aquellos en los cuales el consumidor realizará la disposición final del bien; o sea que el producto desaparece como tal del circuito productivo, pues se consumen al primer uso.

Una empresa dedicada exclusivamente a la distribución de productos tiene la posibilidad de tener un stock de productos variados, amplios y de todo género. Se caracterizan por realizar convenios con compañías productoras, se encargan de colocar los productos en los puntos de ventas y ofrecer un área de atención al cliente de forma personalizada (Olmedo, 2014).

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se desarrolló en el comisariato de productos masivos CLEYMER, localizada en la Av. Sixto Duran Ballén y Eloy Alfaro en el Cantón Bolívar provincia de Manabí (ver figura 3.1).

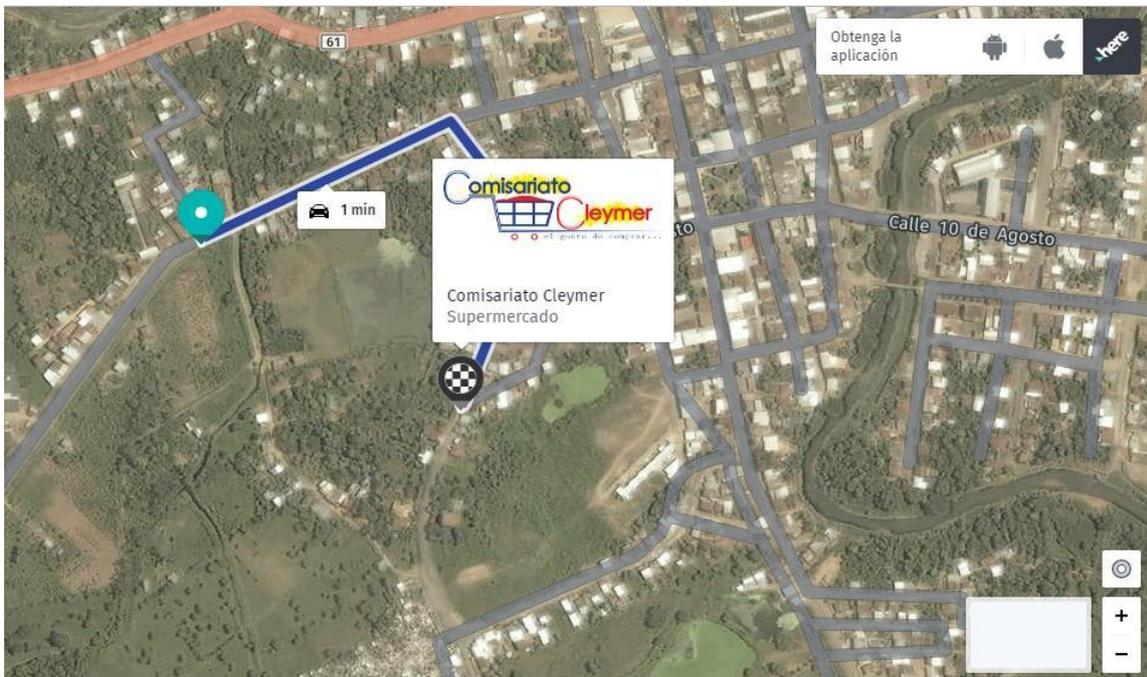


Figura 3.1. Ubicación del comisariato Cleymer

Fuente: Google Maps

### 3.2. VARIABLES EN ESTUDIO

- **Variable dependiente:** Desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual.
- **Variable independiente:** Comportamiento Organizacional.

### 3.3. DURACIÓN

El tiempo de la investigación pertinente a la ejecución de la tesis toma 9 meses, los cuales partirán desde la presentación de este proyecto de tesis.

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de campo:** Se empleó la investigación de campo porque se tuvo contacto con el lugar de los hechos y las personas involucradas, permitiendo a los investigadores recolectar información verídica para la realización de la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa objeto de estudio.
- **Investigación bibliográfica:** a través de la misma se realizó la recolección de información para el desarrollo del marco teórico a través del uso de información de libros, revistas y artículos científicos, con el fin de brindar un sustento teórico a la investigación.
- **Investigación descriptiva:** Se empleó la investigación descriptiva, como fuente de resolución a los problemas que se encontraron en el proceso de investigación, esta permitió la descripción de las variables, y por ende la toma de buenas decisiones que ayudaron a determinar el plan de acciones para el buen desempeño empresarial de la organización a estudiar.

### 3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para observar las dificultades que presentó el comportamiento organización en el comisariato Cleymer y así obtener los resultados que respaldaron su ejecución.
- **Método Deductivo:** Permitted elaborar instrumentos para la evaluación y obtención de datos en la investigación, también ayudó de una manera óptima, precisa y científica establecer las variables que conforman el Comportamiento Organizacional.
- **Método Analítico:** Con este método se realizó un análisis de cada uno de los resultados obtenidos en la investigación y así contribuir en las propuestas de acciones de mejoras en la organización.

- **Métodos de Expertos:** El método de expertos aplicado en el desarrollo de esta investigación permitió la obtención de resultados al momento de seleccionar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual que mayor relevancia tuvieron dentro de la empresa, en base a esto se adquirió información precisa de las variables en estudio.

### 3.6. TÉCNICAS

Las técnicas que se desarrollaran en esta investigación son las siguientes:

- **Entrevista:** Se elaboró una serie de preguntas las cuales fueron aplicadas al propietario y empleados de la empresa para obtener información y realizar un análisis cuantitativo con el que se identificó y se conoció la magnitud de aquellos problemas que se suponían o se visualizaron de manera parcial o imprecisa.
- **Encuesta:** Esta técnica se desarrolló con el propósito de evaluar las variables del Comportamiento Organizacional mediante la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa y de este modo ayudó a realizar un diagnóstico comprobable y verificable de la incidencia de estas variables en la conducta de los empleados.
- **Kendall:** Esta técnica determinó la confiabilidad y concordancia entre un grupo de expertos sobre determinados factores, quienes les dieron puntuación para obtener una media ( $\bar{x}$ ) de coincidencia entre el grupo de especialistas.
- **Ponderación de factores:** Con la aplicación de esta técnica identificó y seleccionó las variables del Comportamiento Organizacional, que mayor importancia presentaron en la empresa.

### 3.7. HERRAMIENTAS

- **Cuestionario de la encuesta:** Se elaboró un cuestionario como sustento de la encuesta, el cual facilitó la recolección de datos mediante la construcción de preguntas cerradas en base a las variables que se obtuvieron en la evaluación con los expertos seleccionados para ser aplicadas a toda la población de la empresa.
- **Guía de entrevista:** En cuanto a la herramienta de la entrevista, previo a esta se diseñó una guía para la entrevista elaborando una serie de preguntas abiertas aplicadas al propietario de la organización, con el objetivo de obtener información sobre el cumplimiento de las variables del C.O en la empresa.

### 3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

Como la población tiene un número limitado, en el caso de esta investigación no se utilizó muestra, se trabajó con toda la población que fue de 25 trabajadores que cumplen diferentes actividades en la organización objeto de estudio.

### 3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las fases fundamentales de la presente investigación y sus actividades se detallan a continuación:

**Fase 1: Identificación de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual para ser evaluadas en el Comisariato de productos masivo Cleymer.**

Caracterización de la organización objeto de estudio.

- Selección del equipo de expertos.
- Recopilación de información relacionada con las variables del Comportamiento Organizacional.

- Identificación de las variables del Comportamiento Organizacional que mayor incidencia tienen en la empresa.

Esta fase inició con la formalización del equipo de trabajo que asumió la aplicación de los instrumentos previamente desarrollados, para la evaluación de las variables de CO en la empresa objeto de estudio. Para su conformación se tomó como referente los criterios que ofrecen Negrin (2003), este autor señala que las características que deberá poseer el equipo de trabajo son las siguientes:

- Estar integrados por entre 7 y 15 personas.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con miembros que posean conocimientos sobre sistemas de gestión.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del equipo de trabajo.

Para la selección de los integrantes del equipo de trabajo se utilizó el denominado coeficiente de competencia que se determina mediante la expresión:

$$K = (k_c + k_a)/2 \quad (3.1)$$

Dónde:

**K<sub>c</sub>**: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

**K<sub>a</sub>**: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Se empleó para obtener la información de los expertos un cuestionario de competencia donde, en su primera parte se evaluó las características que identifican al experto y la puntuación asignada, que se obtiene por medio del método Proceso Analítico Jerárquico. En la segunda parte se le solicitó al profesional que se evalúa como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema del CO.

Con la información recopilada se calculó el coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, el cual debe estar en un rango de  $0.7 \leq K \leq 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos. Para la determinación de la concordancia en los criterios de los miembros del equipo de trabajo se propone el método del coeficiente de Kendall en base a Hernández *et. al.* (2010).

## **Fase 2: Aplicación del instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en el Comisariato de productos masivo Cleymer.**

- Elaboración del instrumento de evaluación.
- Aplicación del instrumento de evaluación
- Tabulación y análisis de los dato obtenidos.

Se efectuó en esta fase la selección y creación del instrumento que permitió evaluar el CO en el nivel individual, con lo que se seleccionó el instrumento que mostró reconocimiento y difusión en la literatura científica sobre el tema, para la evaluación de las variables del CO y se elaboró otro que se ajusten a las particularidades de cada variable según se requiera.

Además se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables de CO. Se empleó como apoyo a este procesamiento hojas en Excel con diferentes técnicas estadísticas programadas que posibilitaron el procesamiento, la representación gráfica y el análisis de los resultados. Se emitieron tablas con el resumen de los análisis efectuados. Se obtuvo como producto fundamental de esta fase los problemas fundamentales ocasionados al comportamiento de las variables estudiadas y la magnitud de estas insuficiencias.

## **Fase 3: Propuesta de un plan de acciones que contribuya a la solución de las insuficiencias detectadas mediante la evaluación de las variables a nivel individual en la organización objeto de estudio.**

- Determinación de las deficiencias detectadas en la evaluación de las variables.
- Estructuración del plan de acción.

En esta fase se formularon posibles acciones a seguir para contribuir a la solución de los problemas que mayor efecto tienen sobre el CO, según los resultados obtenidos en las variables con insuficiencias, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Bajo estas condiciones se elaboraron alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección.

Finalmente se procedió a definir un plan de acciones para atenuar o dar solución a los problemas detectados en las variables del CO, con el formato de la matriz 5w+1h que contiene la acción a mediano plazo y la unidad administrativa responsable, así mismo las actividades de mejoras, responsable, tiempo, y los indicadores de control.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se muestran los principales resultados de la ejecución de la investigación de evaluación de las variables del comportamiento organizacional a nivel individual en el comisariato de productos masivo “Cleymer”.

### **FASE 1: IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL PARA SER EVALUADAS EN EL COMISARIATO DE PRODUCTOS MASIVO CLEYMER.**

#### **4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU CO.**

La caracterización del comisariato “CLEYMER” se realizó tomando de referencia las variables planteadas por Hernández, *et al.*, (2014) que se detallan a continuación:

- **Límite o frontera.**

“ABASTOS CLEYMER” es una tienda de autoservicio dedicada a la venta y comercialización de abarrotes y víveres en general, fundada hace 22 años por el Señor Cleyton Zambrano y su esposa la Señora Mercedes Montesdeoca en la ciudad de Calceta provincia de Manabí-Ecuador.

- **Medio o entorno.**

Se realizó un análisis del medio o entorno con base a las cinco fuerzas de Porter dando como resultado lo siguiente:

- **Proveedores**

Entre los principales se encuentran, la Fabril, Nestlé, industria de alimentos la Europea, Arca Ecuador, Colgate-Palmolive, Confiteca S.A, Compañía azucarera San Carlos, entre otros.

- **Clientes**

Los clientes son la población económicamente activa del Cantón Bolívar y sus alrededores sin distinciones de género, raza, edad, regiones, etc al ofrecer productos de primera necesidad y consumo masivo.

- **Competidores**

La competencia directa de la empresa es tiendas industriales asociadas TIA S.A, al ser la única empresa dedicada a la venta y comercialización de víveres, abarrotes, licores, y artículos de comisariato en general de forma de autoservicio en el cantón Bolívar.

- **Sustitutos**

Al momento de comprar productos de primera necesidad, las tiendas, mercados municipales son el sustituto ideal para muchas de las personas que por varios factores como tiempo, distancia, crédito directo, acuden a dichos lugares para satisfacer las necesidades del hogar.

- **Análisis estratégico.**

Atendiendo a los requerimientos del contexto externo e interno de la empresa analizada, se plantea para la empresa la siguiente proyección estratégica.

**Misión:** Venta de abarrotes y productos de consumo a las principales empresas del sector y público en general, con la mejor calidad y a un precio accesible, brindando atención personalizada a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades.

**Visión:** Ser la cadena de supermercados líder de la provincia de Manabí para el año 2023.

**Objetivos:**

Dentro de sus objetivos principales se destacan:

- Venta y comercialización de productos de primera necesidad a los moradores de la ciudad de Calceta y cantones cercanos de la provincia de Manabí.
- Satisfacer de mejor manera y a menor precio las necesidades de sus clientes.  
Brindar fuentes de empleo.
- Colaborar con el desarrollo y crecimiento de la ciudad.

- Convertirse en una de las principales cadenas de autoservicio de la provincia.

### **Cartera de Productos.**

La cartera de productos que comercializa la empresa es la siguiente:

Bazar.

Licores.

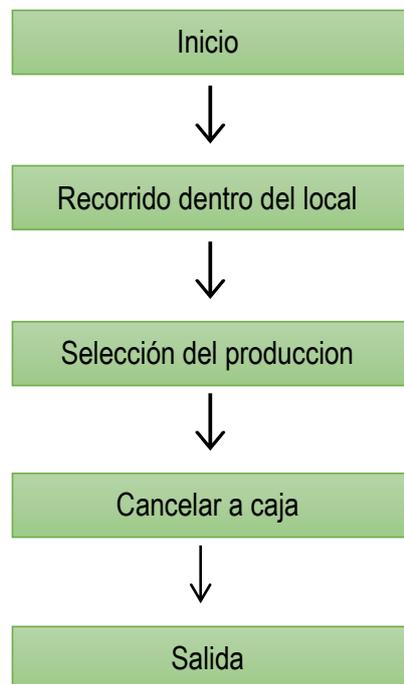
Viveres.

Plásticos.

Ropa.

- **Estudio de los procesos empresariales.**

La figura 4.1 muestra el flujograma de procesos del comisariato Cleymer, lo cual evidencia la existencia de una secuencia lógica en el trabajo.

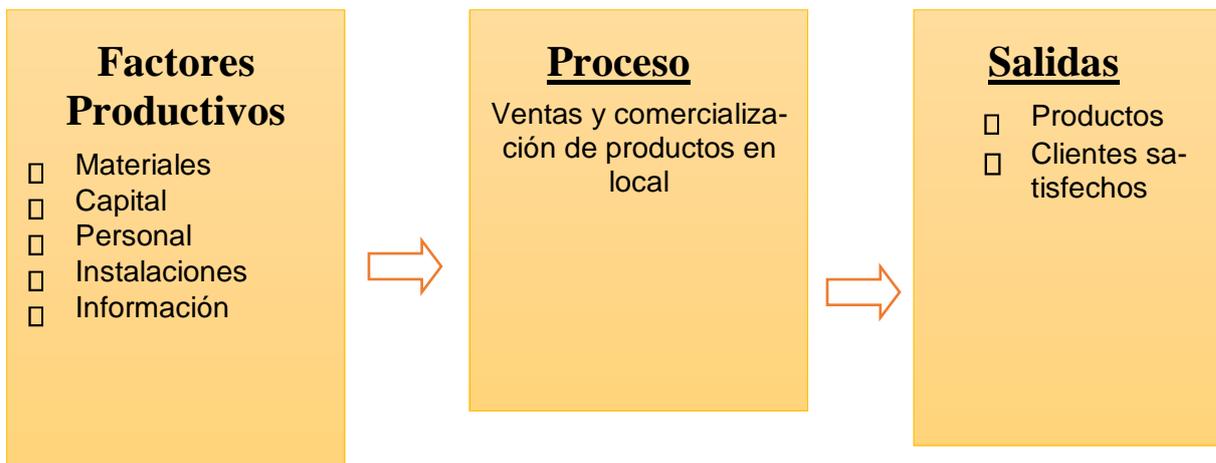


**Figura 4.1.** Flujograma de procesos del comisariato Cleymer

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Transformación.**

Mediante la figura 4.2. Se muestra la transformación que existe en la empresa mediante las entradas, proceso y salidas.



**Figura 4.2.** Transformación de procesos del comisariato Cleymer  
Fuente: Elaboración propia.

- **Recursos empresariales.**

Los recursos materiales con que cuenta el comisariato se detallan en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1.** Maquinaria y equipo del comisariato Cleymer.

DESCRIPCIÓN	CNTD
Teléfonos	2
Dispensador de aguas	4
Sumadoras	2
Computadoras de escritorio	3
Equipo de seguridad (cámaras de vigilancia)	1
Radios Motorola (1 par)	1
Impresoras	2
Escritorios	3
Silla gerente	1
Sillas piloto	2
Sillas prismas	6
Archivadores	3

Modular Flex	1
Mueble de cajas registradoras con modelo	2
Góndolas centrales 150 * 105*55	35
Góndolas laterales (150* 105* 55)	18
Casilleros pequeños x 9	6
Balanzas automáticas	2
Coches plásticos	20
Frigorífico de vitrinas expositoras horizontal	2
Vitrinas- enfriador	3
Etiquetadora	2
Cuarto frio	1
Cajas registradoras	3
Lector de código de barra	3
Cortinas de aire	2
Estanterías de bodega	4
Gavetas	60
Delantal	12
Camisetas	30
Caja de papel bond	1
Sobres manilas	2
Cajas de clip (normal y mariposa)	4
Cartuchos cano 40 negro	6
Cartuchos cano 41 a color	3
Royo de sumadoras con copia	60
Esferos caja	1
Lápices normales	12
Caja de borrador	12
Cajas de grapas	12
Sobres oficio (50 unidades)	4
Grapadoras	6
Perforadora	6
Carpetas archivadoras	25
Programa contable	1

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Retroalimentación y control.**

Las principales vías de retroalimentación y control con respecto a los objetivos de la organización, son reuniones mensuales para el establecimiento de metas y objetivos, además reuniones semanales para reportar las ventas y su control, capacitación al personal para potencializar sus habilidades y mejorar su

desempeño laboral, también se elaboran informes detallados sobre el mercado para un posible aumento en la capacidad productiva del negocio.

- **Estabilidad**

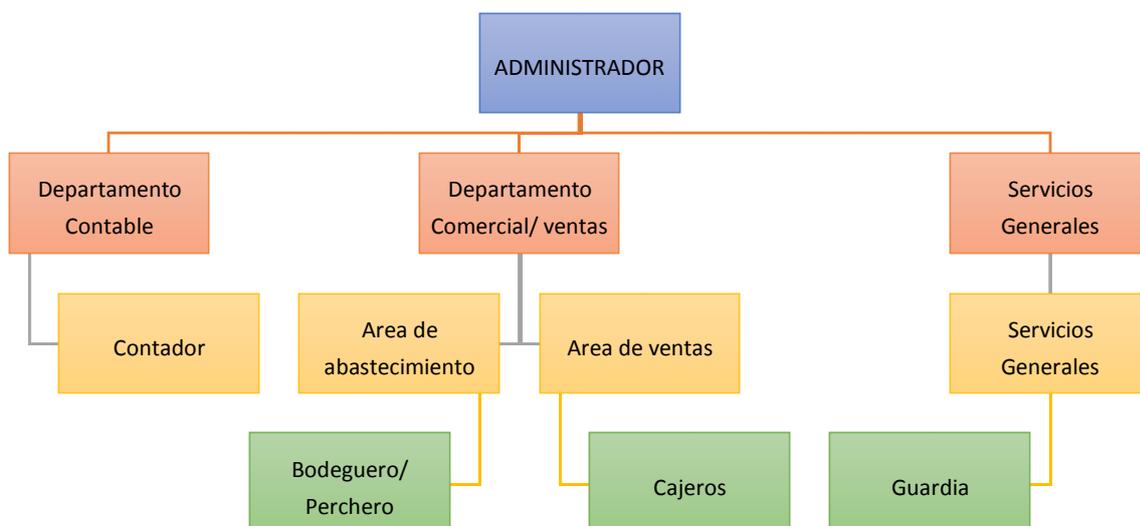
El comisariato se ha mantenido a lo largo del tiempo desarrollándose continuamente y posesionándose en el mercado del cantón Bolívar, cubriendo las necesidades de sus clientes y consumidores, ofreciendo productos de calidad, convirtiéndose en una empresa sólida y rentable.

- **Flexibilidad**

Esta organización es considerada flexible porque se ha adaptado a los cambios políticos, tecnológicos, naturales que se han presentado durante los años, además busca incorporar nuevas líneas de productos en su cartera, empezando en sus inicios solo con viveres, ahora se expande con líneas de bazar, ropa, calzado, juguetes entre otros.

- **Jerarquía.**

En la figura 4.3 se muestra el organigrama del comisariato “Cleymer”.



**Figura 4.3.** Organigrama del comisariato “Cleymer”.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.2. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE CO.

Para la selección del equipo de expertos se tomó de referencia a los criterios emitidos por Negrin (2003), donde se asigna un valor a los candidatos a partir de fuentes de argumentación como se detalla a continuación:

Levantamiento de información de los candidatos por medio de un perfil de características en relación con la investigación (ver anexo 1).

Luego se determinó el coeficiente de conocimiento (kc), que es el nivel de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calculó mediante la autoevaluación del propio candidato en una escala del 0 a 10 y multiplicado por 0.1 obteniendo los siguientes resultados detallados en el cuadro 4.2.

**Cuadro 4.2.** Kc coeficiente de conocimiento 1-10.

<b>CONOCIMIENTO DEL EXPERTO</b>	<b>Exp 1</b>	<b>Exp 2</b>	<b>Exp 3</b>	<b>Exp 4</b>	<b>Exp 5</b>	<b>Exp 6</b>	<b>Exp 7</b>
<b>Administración Organizacional</b>	7	9	9	9	9	7	10
<b>Talento Humano en la organización</b>	7	10	9	8	9	9	9
<b>Comportamiento Organizacional</b>	8	8	10	9	9	8	8
<b>Cultura Organizacional</b>	9	7	9	9	9	8	7
<b>Estructura Organizacional</b>	8	9	9	8	6	7	7
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	9	8	9	9	9	8	8
<b>Clima Organizacional</b>	7	8	9	8	10	9	10
<b>Desempeño laboral</b>	8	10	9	9	9	8	7
<b>Satisfacción laboral</b>	8	8	9	7	9	8	9
<b>Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa</b>	7	8	8	9	9	8	9

**Fuente:** Elaboración propia.

Además de la determinación del coeficiente de argumentación ( ka ) a partir de un cuestionario donde los candidatos expertos marcaron el grado de influencia respecto a los ítems consultados obteniendo los resultados que se detallan en el cuadro 4.3.

**Cuadro 4.3.** Ka Coeficiente de argumentación

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
Análisis técnicos realizados por usted	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4
Su experiencia propia	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4
Trabajos de autores nacionales	0,02	0,023	0,024	0,024	0,023	0,024	0,024
Trabajos de autores extranjeros	0,024	0,024	0,024	0,025	0,025	0,025	0,024
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,023	0,024	0,024	0,025	0,025	0,023	0,025
Su intuición	0,023	0,025	0,025	0,024	0,025	0,024	0,024
<b>TOTAL</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Con la información obtenida se calculó el coeficiente de competencia (K). Se seleccionaron a los 7 expertos por tener el índice de k con una puntuación igual o superior a 0,7 establecido como un estándar aceptable como muestra el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4. Expertos selecciones	
EXPERTOS	Sumatoria $Ka+kc/2$
Experto 1	0.8
Experto 2	0.9
Experto 3	0.9
Experto 4	0.9
Experto 5	0.9
Experto 6	0.9
Experto 7	0.9

**Fuente:** Elaboración propia.

### 4.3. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO A ESTUDIAR EN EL NIVEL ORGANIZACIONAL.

Para la selección y evaluación de las variables del C.O. se inició con la aplicación de la técnica Kendall con la ayuda de de Microsoft Excel para la priorización y obtención de los pesos de los factores establecidos por Negrín *et al* (2011) siguiendo los siguientes pasos:

- Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto (considerando desde el numero 1 como más importante, es decir de forma ascendente 2,3,4 hasta el número 6 de acuerdo al grado de importancia de las variables que ellos consideren)
- Sumatoria de todos los valores por fila
- Cálculo de sumatoria de la columna de los totales de las filas
- Cálculo del factor de comparación (T), dividiendo  $\sum a_i$  para el número de variables
- Cálculo de  $\Delta$ , restando (T) y  $a_i$
- Determinación de  $\Delta^2$  y se halla la sumatoria al final de la columna
- Cálculo del peso de cada factor dividiendo la sumatoria de  $\Delta^2$  para  $\Delta^2$  de cada factor como muestra el cuadro 4.5.

**Cuadro 4.5.** Aplicación de Kendall para la importancia de los factores.

ATRIBUTOS	EXPERTOS							$\Sigma a_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	PESO
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7				
Impacto en la producción y rentabilidad de la organización	2	1	1	1	2	1	2	10	-15	225	0,34
Implicación de las capacitaciones el desempeño del talento humano	1	2	3	2	3	3	1	15	-10	100	0,15
Influencia en las practicas internas de la organización	3	4	2	3	1	2	4	19	-6	36	0,05
Posibilidad de solución a corto plazo	5	3	4	6	6	4	5	33	8	64	0,10
Bajo costo en la mejora de la variable	4	5	5	4	5	6	4	33	8	64	0,10
Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables	6	6	6	5	4	5	6	38	13	169	0,26
<b>Fórmulas</b>								<b>148</b>	<b>658</b>		<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar el coeficiente de Kendall, el cual dio como resultado 0.8, se determinó que existe un adecuado nivel de concordancia entre los criterios de expertos.

#### **4.4. APLICACIÓN DE PONDERACIÓN DE FACTORES PARA LA SELECCIÓN DE LAS VARIABLES MÁS SIGNIFICATIVAS PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

Se tiene como información de entrada para este método las 10 variables más significativas del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la empresa objeto de estudio, el grupo de expertos realizó la puntuación de cada una de las variables (en escala de 20 a 100), tomando de referencia a lo propuesto por Ocampo (2016) donde: 100 indica un comportamiento excelente, 80 bueno, 60 regular, 40 mal y 20 muy mal. Luego se realizó la multiplicación de cada puntuación por el peso específico de cada factor, para posteriormente realizar la suma por columnas hasta obtener la puntuación total ponderada para cada variable como muestra la tabla 4.6.

**Cuadro 4.6.** Aplicación de ponderación de factores para la selección de las variables.

Factores	Peso	Motivación	Aprendizaje	Capacitación	Compromiso	Actitudes	Comunicación	Productividad	Satisfacción Laboral	Condiciones de trabajo	Liderazgo
Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización.	0,34	80	60	100	60	40	80	60	60	80	80
		27,2	20,4	34	20,4	13,6	27,2	20,4	20,4	27,2	27,2
Implicación de las capacitaciones el desempeño del talento humano	0,15	100	80	100	80	80	80	100	60	80	80
		18	12	15	12	12	12	15	9	12	12
Influencia en las practicas internas de la organización	0,05	60	80	60	100	60	100	80	60	80	80
		3	4	3	5	6	5	4	3	4	4
Posibilidad de solución a corto plazo	0,10	80	80	80	60	80	60	60	60	80	100
Bajo costo en la mejora de la variable	0,10	8	8	8	6	8	6	6	6	8	10
		80	80	60	80	60	60	80	60	80	60
Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables	0,26	8	8	6	8	6	6	8	6	8	6
		100	80	80	80	80	100	80	100	100	80
		26	20,8	20,8	20,8	20,8	26	20,8	26	26	20,8
<b>TOTAL</b>		<b>87,2</b>	<b>73,2</b>	<b>86,8</b>	<b>72,2</b>	<b>63,4</b>	<b>82,2</b>	<b>74,2</b>	<b>70,4</b>	<b>85,2</b>	<b>80</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizados los cálculos antes planteados, se identifican como las variables a evaluar más significativas en base a su mayor puntuación: motivación, capacitación, condiciones de trabajo, comunicación y liderazgo.

#### **4.5. ESTRUCTURACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

Para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en el comisariato Cleymer se diseñó un instrumento de evaluación el que se detalla a continuación:

Está conformado por 5 variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual, que se evaluarán por medio de un cuestionario conformado por 25 preguntas, 5 preguntas que evalúan a cada variable (Ver anexo 2).

Para verificar su cumplimiento se establecieron los siguientes rangos que van desde “nunca” hasta “siempre” puntuadas desde 1 hasta 5, además las puntuaciones de los indicadores serán los que se detallan en el siguiente cuadro

4.7.

**Cuadro 4.7.** Ponderación del instrumento de evaluación.

<b>Variables</b>	<b>Puntuaciones</b>	<b>Puntajes en %</b>	<b>Indicadores</b>
Motivación	Nunca (1)	81-100	Nivel alto
Capacitación	Casi nunca (2)	66 a 80	Nivel medio alto
Condiciones de trabajo	Algunas veces (3)	41 a 65	Nivel medio
Comunicación	Casi siempre (4)	21 a 40	Nivel medio bajo
Liderazgo	Siempre (5)	0 a 20	Nivel bajo

**Fuente:** Elaboración propia.

## FASE 2: APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN EL COMISARIATO DE PRODUCTOS MASIVO CLEYMER.

Se aplicaron las encuestas dirigidas a los trabajadores del comisariato de productos masivo “CLEYMER” obteniendo los siguientes resultados:



**Gráfico 4.1.** Representación gráfica de la variable condiciones de trabajo.  
**Fuente:** Elaboración propia.

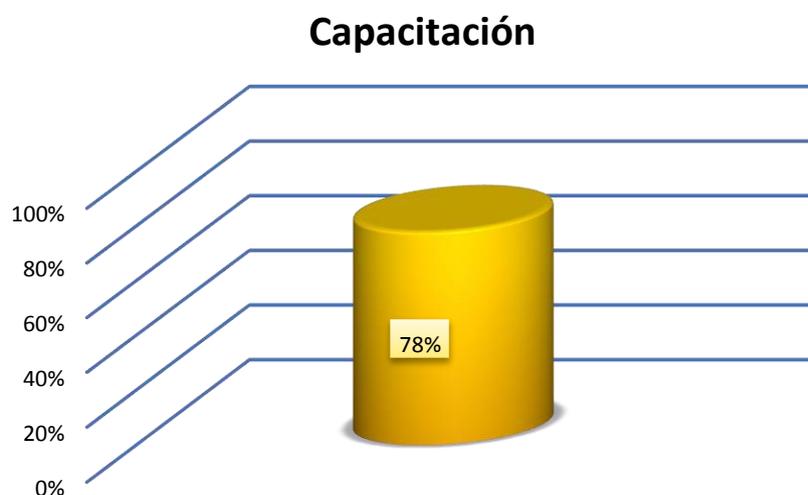
Como se observa en el gráfico 4.1 el resultado de la variable condiciones de trabajo, fue de un nivel alto con el 88%, reflejando que los materiales, equipos, herramientas, espacio físico, luz, temperatura y ruido son adecuados para que los trabajadores puedan ejercer correctamente sus tareas laborales, además otros las instalaciones para uso del personal como baños, comedores entre otros, se encuentran en buen estado.



**Gráfico 4.2.** Representación gráfica de la variable Motivación.

**Fuente:** Elaboración propia.

La evaluación de la motivación en el comisariato (Gráfico 4.2). fue del 80%, cumpliéndose en un nivel medio alto, evidenciando que los trabajadores están satisfechos con su labor en la empresa, además existe reconocimiento adecuado a la función que desempeña, aunque los ítems menos puntuados fueron las oportunidades de crecimiento económico y profesional por parte de la organización e incentivos financieros y no financieros por consecución de objetivos.



**Gráfico 4.3.** Representación gráfica de la variable capacitación.

**Fuente:** Elaboración propia.

Con lo que respecta la variable capacitación, el resultado obtenido con la evaluación dirigida a los trabajadores, fue de un nivel medio alto con el 78%, reflejando que cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos se brinda capacitación, aunque entre los ítems menos puntuados se encuentra la constancia de cursos y entrenamientos brindados por el comisariato.



**Gráfico 4.4.** Representación gráfica de la variable Liderazgo.

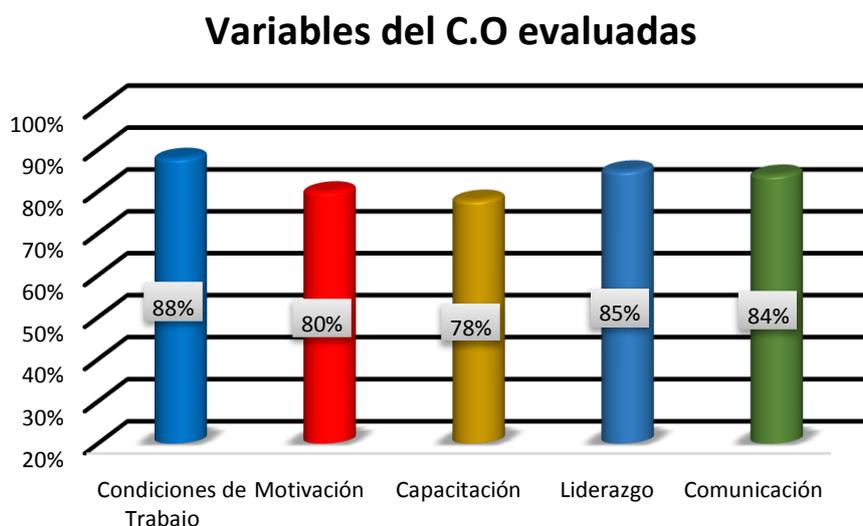
**Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa (Gráfico 4.4) el liderazgo en el comisariato se cumple en un nivel alto con un 85 % evidenciando que el negocio trata de emplear las opiniones de todos los trabajadores, además pueden desarrollar su creatividad con ideas para el mejoramiento constante de la organización, y existe constante apoyo por parte del jefe superior.



**Grafico 4.5.** Representación gráfica de la variable comunicación.  
**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados de la evaluación de la comunicación en el comisario “CLEYMER” fueron de un nivel alto con el 84%. Los trabajadores reciben la información necesaria para realizar correctamente sus labores, además se mantienen informados sobre el cambio o acontecimientos que ocurren en el negocio y se realizan constantes reuniones donde participan todos los miembros de la organización.



**Grafico 4.6.** Representación gráfica de las variables del C.O evaluadas en el comisariato Cleymer.  
**Fuente:** Elaboración propia.

Con la evaluación de las variables del comportamiento Organizacional en el comisariato de productos masivo “CLEYMER”., se obtuvo como resultado que las

condiciones de trabajo, liderazgo, y comunicación fueron los mejores puntuados con el 88, 85 y 84 % respectivamente con un nivel alto, mientras los de menores puntajes fueron la motivación con un 80% y capacitación con el 78% con un nivel medio alto, con estos datos se pudo determinar que todas las variables evaluadas alcanzan un estándar de satisfactorio.

### **FASE 3: PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA SOLUCIÓN DE LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.**

Los resultados de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en el comisariato “Cleymer” fueron satisfactorios, porque todos obtuvieron calificación de medio y alto, pero para realizar el plan acciones se tomaron en cuenta los ítems de las variables menos puntuadas para su contribuir a su fortalecimiento como se demuestra en el cuadro 4.8

**Cuadro 4.8.** Variables seleccionadas para su fortalecimiento.

<b>Variable</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ítems a fortalecer</b>
Capacitación	78%	Entrenamientos, cursos y capacitaciones constantes  Capacitaciones dirigidas para el logro de objetivos laborales.
Motivación	80%	Oportunidades de crecimiento económico y profesional  Sistemas de recompensas económicas y no económicas a los trabajadores
Comunicación	84%	Información y retroalimentación entre los diferentes niveles jerárquicos del comisariato.
Liderazgo	85%	Apertura hacia los trabajadores para mociónar opiniones e ideas para resolver problemas en el negocio.
Condiciones de trabajo	88%	Suficiente espacio para los trabajos al momento de realizar las tareas.

**Fuente:** Elaboración propia.

Para fortalecer de las variables del C.O a nivel individual en el comisariato “CLEYMER” Se procede a elaboración de un plan de acción por medio de la

matriz 5w+1h tomando de referencia a Carreño *et al.*, (2012) implementando acciones de mejora, actividades, responsables, tiempo de ejecución e indicador de cumplimiento como se detalla en el cuadro 4.9.

**Cuadro 4.9.** Plan de acción de las variables del C.O en el comisariato “CLEYMER”.**PLAN DE ACCIÓN****Acción a mediano plazo:** Durante uno a tres años**Unidad Administrativa Responsable:** Gerente**Justificativo (WHY):** Fortalecer de las variables del C.O a nivel individual en el comisariato “CLEYMER” para contribuir a la mejora del rendimiento laboral.

Variables	Actividades de fortalecimiento (WHAT)	Quien (WHO)	Cuando (WHEN)	Donde (WHERE)	Como (HOW)	Indicador de cumplimiento
Capacitación	Entrenamientos, cursos y capacitaciones constantes.  Capacitaciones dirigidas para el logro de objetivos laborales.	Gerente	Semestral  Trimestral	Comisariato CLEYMER	Diseñar un programa de capacitación continua dirigida a los empleados, con la finalidad de mejorar sus habilidades y competitividad  Realizar constantes capacitaciones a los trabajadores sobre las actividades laborales que realizan o si existen cambios en los procesos.	Número de Empleados con índice de desempeño laboral alto
Motivación	Oportunidades de crecimiento económico y profesional  Sistemas de recompensas económicas y no económicas a los trabajadores	Gerente	Anual  Mensual	Comisariato CLEYMER	Crear programas de asensos laborales para los trabajadores en base a la experiencia y desarrollo profesional obtenido en los años de servicio.  Creación de un programa de Incentivos (Bonos, tardes libres, Cupones de descuentos para trabajadores, reconocimiento por méritos).	Porcentaje de satisfacción de trabajadores
Comunicación	Información y retroalimentación entre los diferentes niveles jerárquicos del comisariato.		Semanal	Comisariato CLEYMER	Mantener una constante retroalimentación entre gerente, supervisores y trabajadores realizando reuniones semanales para explicarles la situación actual o cambios en el negocio.	Porcentaje de satisfacción de trabajadores por información recibida por parte de supervisor y gerente.

Liderazgo	Apertura hacia los trabajadores para mocionar opiniones e ideas para resolver problemas en el negocio.	Gerente supervisores	Semanal	Comisariato CLEYMER	Realizar reuniones constantes u utilizar (lluvias de ideas) entre los colaboradores, donde expresen sus opiniones para corregir algún problema encontrado en las actividades diarias del comisariato.	Porcentaje de aplicación de ideas por parte de los trabajadores para el mejoramiento del comisariato Cleymer
Condiciones de trabajo	Suficiente espacio para los trabajos al momento de realizar las tareas.	Gerente	Semestral	Comisariato CLEYMER	Ubicar los espacios de manera estratégicas que permita el correcto desempeño del trabajo.	Porcentaje de satisfacción de trabajadores en sitio de trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- La identificación de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual que mayor relevancia tuvieron en el Comisariato Cleymer fueron motivación, liderazgo, condiciones de trabajo, comunicación y capacitación, las mismas que fueron seleccionadas por un grupo de expertos por medio de la técnica ponderación de factores.
- Con la evaluación de las variables del comportamiento Organizacional en el Comisariato Cleymer, se obtuvo como resultado que las condiciones de trabajo, liderazgo, y comunicación fueron las mejores puntuados con el 88, 85 y 84 % respectivamente con un nivel alto, mientras los de menores puntajes fueron la motivación con un 80% y capacitación con el 78% con un nivel medio alto, con estos datos se pudo determinar que todas las variables evaluadas alcanzan un estándar de satisfactorio.
- Para contribuir al fortalecimiento de las variables del Comportamiento Organizacional evaluadas en el Comisariato Cleymer, se hace la propuesta de un plan de acciones, mediante la metodología de 5w+1h donde se establecen las acciones de mejora, actividades, responsables, tiempo de ejecución e indicador de cumplimiento

## RECOMENDACIONES

- Monitorear de forma periódica las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa objeto de estudio, para tomar medidas correctivas a los problemas a presentarse.
- Ampliar la aplicación del instrumento de evaluación, para evaluar otras variables, permitiendo identificar el estado actual del Comportamiento Organizacional de forma integral, en el Comisariato Cleymer.
- Aplicar las acciones de mejoras propuestas para contribuir en potencializar el desempeño individual del Comportamiento Organizacional en la empresa objeto de estudio, mejorando la productividad y rendimiento laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguillon, A, Berrun, L, Pena, J, Trevino, F. 2014. El comportamiento humano en las organizaciones. (En Línea). Nuevo León MX. Consultado 28 de nov. 2017. El manual moderno editorial. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=TNPwCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4zPHwmODXAhWE6iYKHVPtCp0Q6AEIMDAC#v=onepage&q=que%20es%20comportamiento%20organizacional&f=false>
- Alles, M. 2013. Comportamiento Organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica. (En Línea). AR. Consultado, 23 de ene. 2018. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ei=ACqhVZu7MdHSoASRi4PQDg&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false>
- Amorros, E. s.f. Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú.
- Ascencio, R. 2011. "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". 1ed. (En línea). Consultado, 26 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.reneascencio.com/Comportamiento-Organizacion-Par-ReneAscencio.pdf>
- Balarezo, D. 2014. "La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. (En Línea). EC. Ambato. Consultado 12 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e.pdf>
- Bravo, C; Márquez, J; Saltos, J. 2016. El Comportamiento Organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES. (En Línea). Revista Dominio de la ciencia. Vol. 2. P 417. EC. Manta. Formato PDF. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802881.pdf>

- Bustos, I. 2013. Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización. (En Línea). Bogotá COL. Consultado 27 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10086/2/BustosPenaNidialsabel2013.pdf>
- Carrillo, A. 2016. Medición de la cultura organizacional. (En Línea). Revista digital N° 8 Argentina. P 62. Disponible en <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2637/2641/>
- Cedeño, J; Sacón. K. Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el taller artesanal de lácteos CeCePe. (En Línea). EC. Calceta. Consultado 12 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/348/TAE72.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. Méx. DF.
- Dailey, R. 2012. Comportamiento Organizacional. (En Línea). UK, Edimburgo. Consultado 12 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bktaster.pdf>
- Espinoza, S. 2013. La evaluación integral de empresas. (En línea). La Habana cub. Vol.34. Consultado 30 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S181559362013000300010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362013000300010).
- Espiñeira, E; Muñoz, J; y Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en educación infantil primaria. Zaragoza. (En línea). Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol. 15. p 149151. ES. Consultado, 24 de ene. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>

Gallardo, J. 2016. Proyecto de Investigación para medir la Oportunidad de Mercado de la Apertura de un nuevo Formato de Punto de Venta Express, Para Comercialización De Productos De Consumo Masivo Bajo El Paraguas De Supermercados Santa María En La Ciudad De Quito (En línea). Consultado 2 dic. 2017. Formato PDF. Quito EC. Disponible en <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1497/1/T-UIDE1172.pdf>

Griffin,R;Moorhead,G.2014.Organizational Behavior, Managing people and Organizations. (En Le). 11ed. CA. Consultado, 29 de nov. 2017. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk\\_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false)

Gutiérrez, P. 2015. Comportamiento Organizativo 3: Variables Y Modelos Organizativos. (En Línea). Consultado 30 De Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8114/IGLESIASGUTIERREZPABLO.pdf;sequence=1>

Ivancevich, J; Konopaske, R. y Matteson, M. 2006. Comportamiento Organizacional. 7 ed. México.

Ladino, M. 2010. Comportamiento Organizacional. (En línea). Consultado, 28 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en [http://www.academia.edu/5293312/Comportamiento\\_Organizacional](http://www.academia.edu/5293312/Comportamiento_Organizacional)

Majad, M. 2016. Gestión del talento humano en organizaciones educativas. (En Línea). Revista de Investigación. vol. 40. Caracas VEN. Consultado 27 de nov. 2017. P. 149. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>

Martínez, C; González, A. 2014. Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. Madrid-ES. p 138

Martínez, M. 2012. La evaluación del rendimiento. (En línea). ES. Consultado, 23 de ene. 2018. Formato HTML. Disponible en

[https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU\\_-WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es419&sa=X&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false](https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU_-WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es419&sa=X&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false) MX. Cengage Learning Editores. Formato PDF. p 6.

Molinari, C. 2014. La clasificación de los productos en el marketing: una propuesta. (En Línea). Consultado 2 dic. 2017. Revista del Departamento de Ciencias Sociales, 6:58-70. Formato PDF. Disponible en <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2014/11/RSOC006-06-La-clasificaci%C3%B3n-de-los-productos-en-elmarketing-MOLINARI.pdf>

Nardoni, G. 2015. Técnicas e Instrumentos de Evaluación. (En línea). Consultado 1 dic. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://fcps.uaq.mx/descargas/optativas/2014\\_2/tecnicas\\_instrumentos\\_evaluacion.pdf](http://fcps.uaq.mx/descargas/optativas/2014_2/tecnicas_instrumentos_evaluacion.pdf)

Olmedo, I. 2014. Estudio de factibilidad para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo para la cadena de comedores para la empresa reybanpac, sector fumisa, Cantón Buena Fe, año 2013. (En Línea). Consultado 2 dic. 2017. Quevedo EC. Formato PDF. Disponible <http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/371/1/T-UTEQ-0025.pdf>

Pallo, H. 2015. Los instrumentos de evaluación en el área de educación física y su incidencia en los resultados de aprendizaje de los estudiantes del 8vo. año de egb en el colegio técnico pujilí durante el año lectivo 2014 – 2015. (En línea). Latacunga EC. Consultado 30 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2261/1/TUTC-3589.pdf>

Quiloango, Y. 2014. La estabilidad laboral en el Ecuador, situación actual del trabajador en base a nuestra Constitución de la República y el Código del Trabajo vigente. (En Línea). EC. Quito. Consultado 15 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3074/1/T-UCE-0013-Ab-61.pdf>

- Quiroga, P; Hernández, R. 2014. Modelo de Comportamiento Organizacional. (En línea). Consultado 30 de nov. 2017. Disponible en [https://es.slideshare.net/ruben\\_123/modelos-de-comportamientoorganizacional-41570422](https://es.slideshare.net/ruben_123/modelos-de-comportamientoorganizacional-41570422)
- Robbins, S y Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. Guadalajara, MX. Pearson. Formato PDF. p 11- 85.
- Saracho, J. 2014. Talento Organizacional. (En línea). Santiago de Chile. Consultado 27 de nov. 2017. 1 ed. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=Wz5VUaPVKyAC&printsec=frontcover&dq=talento+humano+en+la+organizacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjI--fb\\_trXAhXhmOAKHbNuDiE4ChDoAQgqMAE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Wz5VUaPVKyAC&printsec=frontcover&dq=talento+humano+en+la+organizacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjI--fb_trXAhXhmOAKHbNuDiE4ChDoAQgqMAE#v=onepage&q&f=false)
- Silvestre, E. 2013. Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, República Dominicana Revista Redalyc. Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 4. (En línea). Consultado, 22 de ene. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.
- Stephen, R. y Timothy, J. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. México.
- Suárez, D. 2014. Plan de Acción. (En línea). Consultado 2 dic. 2017. Disponible en <https://prezi.com/wwd6vpgas2dr/plan-de-accion/>
- Vale, J. 2016. Cultura Empresarial: Evaluación Organizacional. (En Línea). Consultado 29 De nov. 2017. Disponible EN <http://sudcalifornios.com/item/culturaempresarial-evaluacion-organizacional>
- Viera, J. 2016. Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013. (En Línea). Riobamba. EC. Consultado 28 de nov. 2017. Tesis de

grado LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL. Formato PDF. Disponibel en <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1481/1/UNACH-FCP-CS-2016-0015.pdf>

Villalba, P. 2014. La Cultura Organizacional como variable estratégica para el cambio empresarial: Caso Óptica los Andes Cía. Ltda. (En Línea). Quito EC. Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Consultado 29 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3870/1/T1383-MDTHVillalba-La%20cultura.pdf>

# **ANEXOS**

**Anexo 1**

Perfil de características de los candidatos a expertos.

<b>Perfil del experto</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Profesión:</b>	
<b>Años de experiencia</b>	
<b>Dirección laboral:</b>	
<b>Teléfono</b>	

## Anexo 2

Cuestionario de preguntas aplicadas a los trabajadores del comisariato Cleymer.

### CONDICIONES DE TRABAJO

1. ¿El equipo, herramientas y materiales de que dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

2. ¿El espacio físico en que laboro es satisfactorio?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

3. ¿Las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

4. ¿Las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. Son adecuadas?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

5. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

### MOTIVACIÓN

6. ¿Estoy satisfecho con mi trabajo actual?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

7. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Algunas veces		

8. ¿La empresa, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Algunas veces		

9. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Algunas veces		

10. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Algunas veces		

#### CAPACITACIÓN

11. ¿Cuándo se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida?

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Algunas veces		

12. ¿Existe capacitación que, ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Algunas veces		

13. ¿Los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

14. ¿Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

15. ¿Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

#### LIDERAZGO

16. ¿El superior inmediato de usted trata de emplear las ideas y opiniones de usted y de hacer un uso constructivo de las mismas?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

17. ¿Se siente libre para discutir cuestiones importantes relacionadas con sus tareas?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

18. ¿Los trabajadores pueden desarrollar su creatividad con ideas que les proporcionan sus jefes?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

19. ¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

20. ¿Escucha a sus colaboradores y compañeros para apoyarles en aquello que sea necesario y así conseguir los objetivos de la organización?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

### COMUNICACIÓN

21. ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

22. ¿Me convocan a juntas o reuniones de trabajo?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

23. ¿Mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

24. ¿Se me informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar mi trabajo?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |

25. ¿Se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado?

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       | <input type="checkbox"/> | Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> | Casi siempre  | <input type="checkbox"/> | Nunca      |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |                          |            |