



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

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

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

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A. EN LA CIUDAD
DE MANTA**

AUTOR:

MIGUEL JACINTO CASTILLO REYES

TUTORA:

LIC. CLARA ZAMBRANO TORRES. MSC

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

Miguel Jacinto Castillo Reyes 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.

.....
MIGUEL J. CASTILLO REYES

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Lic. **ZAMBRANO TORRES CLARA MSC.** certifico haber tutelado el proyecto **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A. EN LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido desarrollada por **MIGUEL JACINTO CASTILLO REYES**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LIC. CLARA ZAMBRANO TORRES MSC

APROBACION DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A. EN LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido propuesta, desarrollada por **MIGUEL JACINTO CASTILLO REYES**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Mg. María G. Montesdeoca Calderón
MIEMBRO

.....
Mg. Carlos O. Valarezo Beltrón
MIEMBRO

.....
PhD. Yesenia A. Zamora Cuzme
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios padre y creador de toda vida por brindarme la fortaleza necesaria para cumplir con este objetivo anhelado;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López la cual me brindó la oportunidad de fortalecer y forjar mis conocimientos profesionales gracias a una educación superior de calidad ética y moralmente;

A los docentes de la institución de manera especial a mi tutora del trabajo de investigación Mg. Clara Zambrano Torres y a la MG. Yessenia Johana Márquez, por impartir sus conocimientos, dedicación y consejos que ayudaban a que no decayeran mis esfuerzos y voluntad de continuar con mi proceso de aprendizaje; a mi familia, compañeros y amigos los cuales contribuyeron en la realización de esta investigación.

MIGUEL J. CASTILLO REYES

DEDICATORIA

A mis padres Jacinto Leonardo Castillo Vera y Litha Yuvanny Reyes Holguin por ser los pilares de confianza y apoyo incondicional en pie de lucha que fortalecen mis sueños y anhelos.

A mi esposa e hijas las cuales son una fuente de amor, cariño, comprensión y felicidad quienes me alienta a ser mejor persona cada día de mi vida, por lo que me considero especial y único en el mundo por gozar de la bendición de tenerlas a mi lado en los buenos y malos momentos.

A mis hermanos Cesar Ronald Castillo Reyes y Ulices Leonardo Castillo Reyes por sus excelentes consejos de vida y el apoyo incondicional a lo largo de mi preparación profesional.

MIGUEL J. CASTILLO REYES

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xiv
PALABRAS CLAVE	xiv
ABSTRAC.....	xv
KEY WORDS.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivo general.....	5
1.3.1. Objetivos específicos.....	5
1.4. Idea a defender.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Comportamiento organizacional.....	7
2.1.1. Teorías del comportamiento organizacional	8
2.1.2. Importancia del comportamiento organizacional.....	11
2.1.3. Características del comportamiento organizacional	12
2.1.4. Niveles del comportamiento organizacional.....	14
2.1.5. Variables del comportamiento organizacional	16
2.2.5.1. Variables independientes	17
2.2.5.2. Variables dependientes del (CO)	23
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	25
3.1. Ubicación.....	25
3.2. Duración.....	25
3.3. Variables de estudio.....	25
3.3.1. Variable independiente.....	25
3.3.2. Variable dependiente.....	25

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.4.1. Investigación bibliográfica	26
3.4.2. Investigación de campo.....	26
3.5. MÉTODOS.....	26
3.5.1. Método descriptivo	27
3.5.2. Método deductivo	27
3.5.3. Método inductivo	27
3.5.4. Método de expertos (delphi).....	28
3.6. TÉCNICAS.....	28
3.6.1. Entrevista.....	28
3.6.2. Encuesta	29
3.6.3. Kendall	29
3.6.4. Test pearson	30
3.6.5. Diagrama de causa y efecto (ishikawa).....	30
3.6.6. Alfa de cronbach.....	30
3.7. HERRAMIENTAS.....	31
3.7.1. Cuestionario	31
3.7.2. SPSS (statistical package for the social sciences o paquete estadístico para la ciencias sociales)	31
3.7.3. Plan de mejoras.....	31
3.7.4. Matriz 5w+1h.....	32
3.8. POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	32
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.9.1. Fase I. determinar las variables existentes del comportamiento organizacional en la empresa equipos agroindustriales s.a.	32
3.9.2. Fase II. evaluar el desempeño de las variables de comportamiento organizacional en la empresa equipos agroindustriales s.a.....	34
3.9.3. Fase III. correlacionar las variables del comportamiento organizacional para el conocimiento de la influencia que tienen en el rendimiento de la empresa equipos agroindustriales s.a.....	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
Fase 1: determinación de las variables existentes del comportamiento organizacional en la empresa equipos agroindustriales s.a.	37
Fase 2. evaluar el desempeño de las variables de comportamiento organizacional en la empresa equipos agroindustriales s.a.	46

Fase 3. correlacionar las variables del comportamiento organizacional para el conocimiento de la influencia que tienen en el rendimiento de la empresa equipos agroindustriales s.a.....	76
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1. Conclusiones.....	83
5.2. Recomendaciones.....	84
Bibliografía.....	85
Anexos	90

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2. 1. Comportamiento Organizacional	7
Cuadro 4. 1. Análisis del entorno en base a las cinco fuerzas de Porter.	38
Cuadro 4. 2. Maquinaria y equipo de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.	40
Cuadro 4. 3. Kc coeficiente de conocimiento 1-10	42
Cuadro 4. 4. Ka Coeficiente de argumentación	42
Cuadro 4. 5. Expertos selecciones	43
Cuadro 4. 6. Variables del Comportamiento Organizacional.	44
Cuadro 4. 7. Aplicación de Kendall para la importancia de los factores.	45
Cuadro 4. 8. Escala de fiabilidad de las variables evaluadas.	47
Cuadro 4. 9. Escala de fiabilidad de las variables evaluadas.	48
Cuadro 4. 10. Evaluación de la variable motivación.	49
Cuadro 4. 11. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 1.	50
Cuadro 4. 12. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 2.	50
Cuadro 4. 13. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 3.	51
Cuadro 4. 14. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 4.	52
Cuadro 4. 15. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 5.	52
Cuadro 4. 16. Evaluación de la variable satisfacción laboral.	53
Cuadro 4. 17. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 6.	54
Cuadro 4. 18. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 7.	55
Cuadro 4. 19. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 8.	55
Cuadro 4. 20. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 9.	56
Cuadro 4. 21. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 10.	57
Cuadro 4. 22. Evaluación de la variable trabajo en equipo	58
Cuadro 4. 23. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 11.	59
Cuadro 4. 24. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 12.	59
Cuadro 4. 25. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 13.	60

Cuadro 4. 26. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 14.	60
Cuadro 4. 27. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 15.	60
Cuadro 4. 28. Evaluación de la variable liderazgo.	62
Cuadro 4. 29. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 16.	63
Cuadro 4. 30. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 17.	64
Cuadro 4. 31. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 18.	64
Cuadro 4. 32. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 19.	65
Cuadro 4. 33. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 20.	66
Cuadro 4. 34. Evaluación de la variable comunicación.	67
Cuadro 4. 35. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 21.	68
Cuadro 4. 36. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 22.	68
Cuadro 4. 37. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 23.	69
Cuadro 4. 38. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 24.	70
Cuadro 4. 39. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 25.	70
Cuadro 4. 40. Evaluación de la variable cultura organizacional.	71
Cuadro 4. 41. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 26.	72
Cuadro 4. 42. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 27.	73
Cuadro 4. 43. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 28.	73
Cuadro 4. 44. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 29.	74
Cuadro 4. 45. Tabulación de datos de la encuesta aplicada ítem 30.	75
Cuadro 4. 46. Análisis de correlación de las variables del comportamiento organizacional evaluada.	76
Cuadro 4. 47. Deficiencias detectadas en las variables del comportamiento organizacional en la empresa.	78
Cuadro 4. 48. Plan de mejora de las variables del C.O en la empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES".	81

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2. 1. Hilo Conductor de la investigación.	6
Figura 2. 2. Niveles del Comportamiento Organizacional.	15
Figura 4. 1. Procesos de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.	39
Figura 4. 2. Organigrama de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.	41
Figura 4. 3. Gráfica de causa efecto del comportamiento organizacional.	79

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4. 1. Resultado del ítem 1 de la encuesta aplicada.	50
Gráfico 4. 2. Resultado del ítem 2 de la encuesta aplicada.	51
Gráfico 4. 3. Resultado del ítem 3 de la encuesta aplicada.	51
Gráfico 4. 4. Resultado del ítem 4 de la encuesta aplicada.	52
Gráfico 4. 5. Resultado del ítem 5 de la encuesta aplicada.	53
Gráfico 4. 6. Resultado del ítem 6 de la encuesta aplicada.	54
Gráfico 4. 7. Resultado del ítem 7 de la encuesta aplicada.	55
Gráfico 4. 8. Resultado del ítem 8 de la encuesta aplicada.	56
Gráfico 4. 9. Resultado del ítem 9 de la encuesta aplicada.	56
Gráfico 4. 10. Resultado del ítem 10 de la encuesta aplicada.	57
Gráfico 4. 11. Resultado del ítem 11 de la encuesta aplicada.	59
Gráfico 4. 12. Resultado del ítem 12 de la encuesta aplicada.	60
Gráfico 4. 13. Resultado del ítem 13 de la encuesta aplicada.	60
Gráfico 4. 14. Resultado del ítem 14 de la encuesta aplicada.	61
Gráfico 4. 15. Resultado del ítem 15 de la encuesta aplicada.	62
Gráfico 4. 16. Resultado del ítem 16 de la encuesta aplicada.	63
Gráfico 4. 17. Resultado del ítem 17 de la encuesta aplicada.	64
Gráfico 4. 18. Resultado del ítem 18 de la encuesta aplicada.	65
Gráfico 4. 19. Resultado del ítem 19 de la encuesta aplicada.	65
Gráfico 4. 20. Resultado del ítem 20 de la encuesta aplicada.	66

Gráfico 4. 21. Resultado del ítem 21 de la encuesta aplicada.	68
Gráfico 4. 22. Resultado del ítem 22 de la encuesta aplicada.	69
Gráfico 4. 23. Resultado del ítem 23 de la encuesta aplicada.	69
Gráfico 4. 24. Resultado del ítem 24 de la encuesta aplicada.	70
Gráfico 4. 25. Resultado del ítem 25 de la encuesta aplicada.	71
Gráfico 4. 26. Resultado del ítem 26 de la encuesta aplicada.	72
Gráfico 4. 27. Resultado del ítem 27 de la encuesta aplicada.	73
Gráfico 4. 28. Resultado del ítem 28 de la encuesta aplicada.	74
Gráfico 4. 29. Resultado del ítem 29 de la encuesta aplicada.	74
Gráfico 4. 30. Resultado del ítem 30 de la encuesta aplicada.	75

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue estudiar el Comportamiento Organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral en la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A., ubicada en la ciudad de Manta provincia de Manabí. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó tres fases metodológicas las cuales fueron: Determinación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante un grupo de expertos, evaluar el desempeño de las variables, donde se realizó tabulación y el análisis de los datos encontrados, y como tercera fase la correlación de las variables del comportamiento organización donde se identificó la repercusión que tenían entre sí, además en esta fase se realizó la propuesta de una plan de mejora para contribuir en potencializar las deficiencias detectadas con la evaluación, Como resultado se obtuvo que en la empresa, la motivación se cumple en un nivel regular, porque existe pocas oportunidades de crecimiento económica y profesional, la variable satisfacción en el trabajo en un nivel alto, demostrando que los trabajadores se sienten satisfechos en las labores que realizan, con respecto al trabajo en equipo el cumplimiento regular, porque todos los integrantes del equipo de trabajo se involucran en alcanzar las metas de forma parcial, además el liderazgo y comunicación la puntuación fue de regular, mientras que para la cultura organizacional el grado de cumplimiento es alto. Se concluye que en la empresa incide la satisfacción laboral, en cómo se mantienen motivados, trabajan en equipo y se gestiona el liderazgo de los trabajares.

PALABRAS CLAVE

Talento humano, Correlación, satisfacción laboral, motivación

ABSTRACT

The objective of this research was to study the Organizational Behavior for the improvement of work performance in EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A., located in the city of Manta province of Manabí. For the development of this research, three methodological phases were used, which were: Determination of the variables of Organizational Behavior through a group of experts, evaluating the performance of the variables, where tabulation and analysis of the data found were performed, and as a third phase the correlation of the variables of the organizational behavior where the impact that they had among each other was identified, in addition in this phase the proposal of an improvement plan was made to contribute in potentiating the deficiencies detected with the evaluation, As a result it was obtained that in the company, the motivation is met on a regular level, because there are few opportunities for economic and professional growth, the variable job satisfaction at a high level, demonstrating that workers feel satisfied in the work they do, with respect to work in Compliance team is of high standard, because all the I Members of the work team are involved in achieving the goals, in addition the leadership score was regular, while for communication and organizational culture the degree of compliance is high. It is concluded that work satisfaction affects the company, how they stay motivated, work as a team and manage the leadership of the workers.

KEY WORDS

Human talent, Correlation, job satisfaction, motivation

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según Delfín y Acosta (2016) “El crecimiento económico es el objetivo de toda empresa lucrativa, y que este crecimiento sea sostenible debe ser prioridad del empresario. Esta sostenibilidad se puede lograr con la sinergia de los diferentes conceptos que integran al desarrollo empresarial” (p.201). En la cual se logra identificar el concepto del Comportamiento Organizacional, siendo este de gran valor para alcanzar un desarrollo integral de la empresa, indicando la importancia de estudiar el comportamiento interno que tienen los individuos asociados directamente a ella, en función a la resolución de conflictos propios de cada individuo que influyen directamente en la organización, como agentes de cambios en la conducta y cultura, para promover la eficiencia de sus operaciones permitiendo mejorar el rendimiento del individuo y ha coadyuvando en la sostenibilidad de la organización además de cumplir con los objetivos ambiciosos de gran importancia para la empresa ayudando a su progreso dentro del mercado.

El Comportamiento Organizacional está compuesto por varias disciplinas como: las ciencias políticas, la psicología y la sociología, estas dos últimas permite el estudio del comportamiento de los individuos en el entorno laboral. Según Fernández (2015), para poder entender cómo funcionan las personas es importante saber que: “La mente es el conductor de la persona, las emociones son el motor, las motivaciones son el combustible y el sentido es la dirección donde nos movilizamos” (p.27) Estos coeficientes existentes en el comportamiento individual de los trabajadores es importante conocer, para estudiar el estímulo psicosocial que lo impulsa en su desenvolvimiento diario dentro de la empresa lo que se ve reflejado directamente en el comportamiento de la organización.

Según Campos, Espinoza, Espinoza y Zambrano (2016). “El comportamiento organizacional investiga el impacto que tienen los individuos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar el conocimiento y la eficiencia en las organizaciones” (p.5). la determinación de las causas e influencia que tiene el comportamiento de las personas en un nivel individual, grupal y estructural dentro de las empresas, permiten evaluar el

rendimiento laboral, de modo que establece la importancia de este estudio como una necesidad de carácter prioritario para la mejora continua, del mismo modo lo afirma según lo expuesto por Molina, Briones, y Arteaga (2016) “El estudio del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia en las empresas, constituye hoy en día una reflexión de suma importancia. La clave de una gestión acertada para el desarrollo de una empresa está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones” (p.500).

En Ecuador las empresas catalogadas como PYMES una de sus principales características, es que los dueños desempeñan simultáneamente el rol de gerente y administrador, los cuales carecen de conocimiento para estudiar el desenvolvimiento de sus trabajadores, representando un problema al desconocer del porque la organización no está cumpliendo con sus objetivos, el cual es brindar un servicio o producto de calidad y del incumplimiento de las tareas encomendadas al trabajador, a esto se le suma el desconocimiento total de cómo se desarrolla el comportamiento de los individuos y grupos en la estructura de la empresa, la misma que identifica la carencia en función de buscar una solución para los conflictos internos.

La carencia de una evaluación del Comportamiento organizacional en este tipo de empresas tienen un problema en común presente en el nivel individual, mismo que no permite lograr identificar cuál de los trabajadores es fructífero para la organización y cual se caracteriza por su desmotivación, ausentismo e incumplimiento de sus funciones, ya que el desorden disciplinario de un individuo siempre va afectar a otros, además de provocar inconformidades en un nivel grupal, la cual es la causante de la ruptura en la estructura funcional de la empresa. Al ver la importancia que este representa los gerentes realizan un análisis del comportamiento de sus colaboradores, pero esta es realizada de forma empírica e intuitiva, sin ningún carácter técnico investigativo que permita el uso adecuado de herramientas de evaluación para identificar las variables del (C.O) que presenten problemas.

En la provincia de Manabí este problema reincide en las empresas dedicadas a proveer servicios de montajes de equipos, plantas procesadoras y soldadura a las grandes industrias. De manera semejante se encuentra la empresa “EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.” ubicada en la ciudad de Manta, la cual carece de una evaluación y un continuo monitoreo de las variables del (C.O), esta carencia resulta una tarea de gran importancia para lograr determinar si existe o no situaciones desfavorables en la empresa que pueden estar manifestadas en la falta de motivación, desempeño, rendimiento, comunicación y cultura de trabajo no apropiadas en el personal, a su vez identificar los causantes del ausentismo dentro de las horas laborables, el desligamiento de las tareas designadas y la falta de compromiso del individuo con la empresa, lo cual causa un ambiente laboral inadecuado para el cumplimiento de las actividades diarias, no permitiendo alcanzar los objetivos de la organización. La misma que crea una inseguridad por parte del gerente o propietario siendo este un obstáculo para el crecimiento empresarial.

Esta problemática presentada anteriormente surge como una necesidad por parte de la empresa, para la búsqueda de una solución que permita identificar situaciones desfavorables y a su vez mejorar el procedimiento actual de la evaluación del rendimiento organizacional dentro de su estructura funcional. Como premisa antes de la investigación se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo el estudio del Comportamiento Organizacional contribuirá a mejorar el desempeño organizacional de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Según Pérez (2016) establece que “Es necesario identificar el comportamiento de las personas dentro de la institución, con el objetivo establecer patrones de comportamiento en la organización, con el fin de fortalecer el clima laboral, la conducta organizacional, y cumplimiento de metas” (p.22) por tal razón el enfoque social que plantea la investigación está dirigida con la intención de ayudar a los trabajadores(as) y a la empresa, permitiéndoles mejorar las condiciones de trabajo, en su desarrollo productivo para lograr la optimización del rendimiento de la empresa dando paso a nuevas metas en el mercado de servicios de montajes

de equipos, plantas procesadoras y soldaduras industriales permitiendo incrementar nuevas plazas de trabajo brindando de esta forma beneficios a la sociedad.

El beneficio económico que generará el presente estudio será para el propietario de la empresa al brindarle información y establecer herramientas de evaluación ahorrándose el costo que tiene al contratar un evaluador externo para realizar esta acción, de igual manera la investigación permitirá implementar un plan de acción que se ajuste a las necesidades y recursos con la que cuenta la empresa, el cual generara mayores ganancias, gracias a la mejora del rendimiento productivo laboral Según Molina, *et al.* (2016) “El logro de un adecuado comportamiento organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas” (p.151).

Dentro de la definición de estudio según Choque y Zanga (2011) “Es la fase del aprendizaje formal por medio del cual el individuo trata de incorporar nuevos conocimientos, establecer nuevos hábitos y perfeccionar nuevas habilidades en forma eficiente para que le sea útil en la vida” (p. 6). La intención establecida en la presente investigación es contribuir a los esquemas teóricos y científicos ya establecidos dentro de la disciplina del Comportamiento Organizacional, como apoyo referencial, presentadas en cada una de sus fases establecidas en un orden lógico en el procedimiento para la ejecución de este estudio a futuras investigaciones similares, de una ideología o ciencia de carácter prioritario esencial en las empresas en función de maximizar el potencial de sus trabajadores en las organizaciones para su eficiencia y eficacia Lo cual coincide por lo expuesto según Sánchez y Calderón (2012) “Que, a través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso” (p. 56-57).

1.3. OBJETIVO GENERAL.

Estudiar el Comportamiento Organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral en la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las variables existentes del Comportamiento Organizacional en la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.
- Evaluar el desempeño de las variables de Comportamiento Organizacional en la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.
- Correlacionar las variables del Comportamiento organizacional para el conocimiento de la influencia que tienen en el rendimiento de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

1.4. IDEA A DEFENDER

El estudio del Comportamiento Organizacional (CO), permite mejorar la toma de decisiones en la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se incluyen los principales aspectos teóricos conceptuales y referenciales bibliográficos que están relacionados con el estudio del Comportamiento Organizacional en la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A. en la ciudad de Manta el cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que se expresa en la figura 2.1

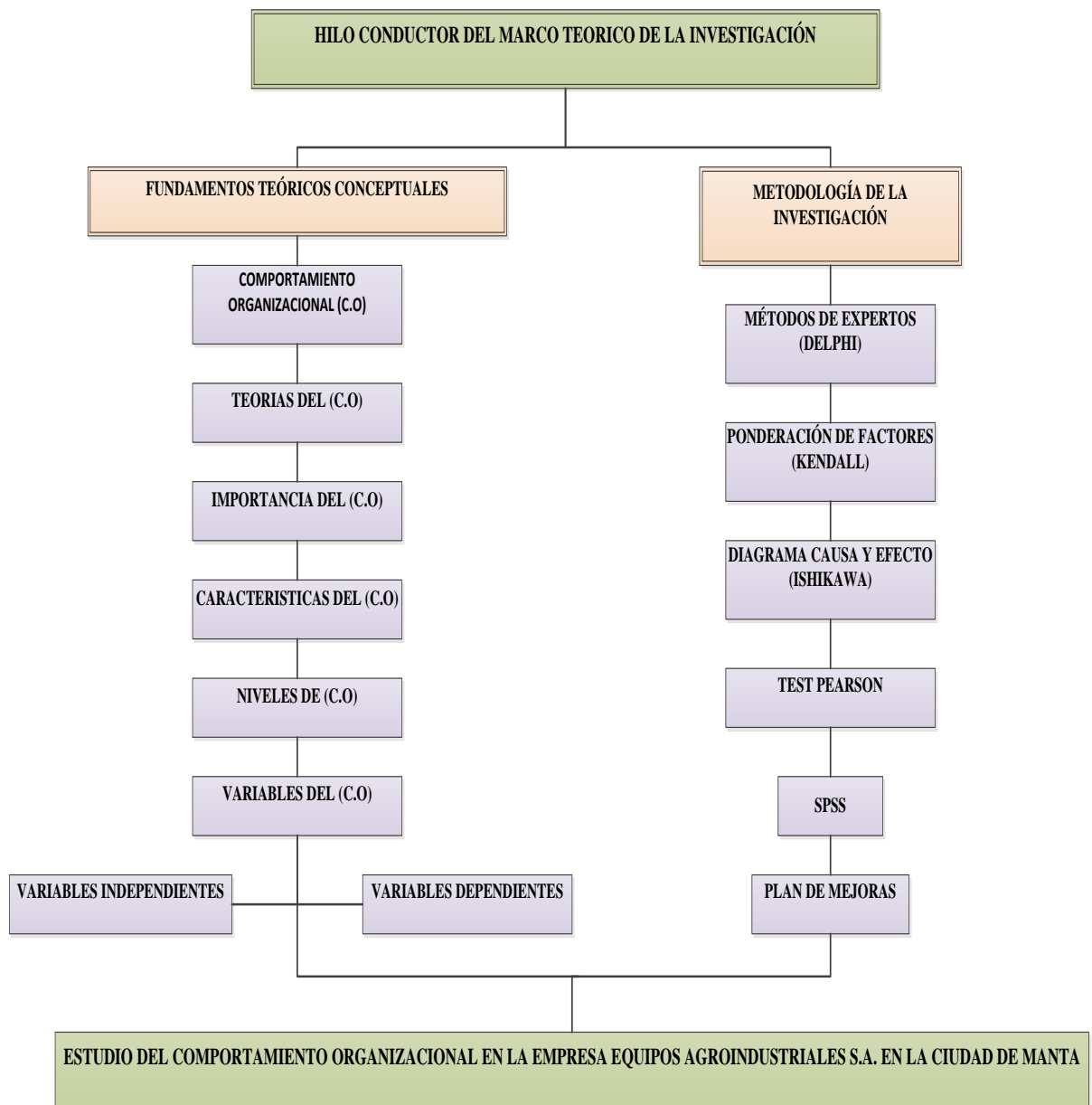


Figura 2. 1. Hilo Conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el cuadro 2.1. Se dan a conocer las diferentes teorías acerca del Comportamiento Organizacional (CO).

Cuadro 2. 1. Comportamiento Organizacional

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	
AUTOR	CONCEPTO
GENESI, ROMERO Y TINEDO (2011)	El comportamiento organizacional exige, para ser eficaz, una participación activa de los gerentes. Son ellos quienes han de determinar los objetivos, elegir las intervenciones para lograr estos objetivos y llevar a cabo las intervenciones. Los gerentes pueden formular sus objetivos en términos de mejoras en la producción, en la eficacia, en la satisfacción, en la flexibilidad y en el desarrollo, por separado o en combinación. Los gerentes pueden poner en práctica una o más intervenciones para el desarrollo de la organización en función de los objetivos propuestos
AIRA (2016)	El Comportamiento Organizacional brinda unos muy útiles instrumentos para muchos niveles de análisis; como contribuir con los administradores a estudiar las conductas de los individuos en una organización, la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales; el examen de la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea formales e informales, la coordinación de esfuerzos en las relaciones intergrupales, y, hasta el análisis de los sistemas integrales con relaciones inter organizacionales.
Mancera (2016)	Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como, por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios.
Robbins y Judge (2013)	El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen 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.
Silvestre (2013)	El Comportamiento Organizacional se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Numerosos 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.

Genesi (2011) resalta el rol del gerente como fragmento de suma importancia para la eficiencia de las organizaciones gracias a la “activa intervención en el desarrollo de los objetivos”, por otra parte Aira (2016) aporta explicando que “el Comportamiento Organizacional es la ciencia que brinda útiles instrumentos o herramientas de análisis al administrador para el estudio de las conductas de los individuos en las organizaciones”, lo mismo que es sostenido por Mancera (2016) el cual define a este estudio como “la aplicación de conocimientos relativos” de modo general para determinar la conducta de las personas nombrándola como

“una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”.

Robbins y Judge (2013) indican que el estudio del (CO) investiga “el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” por su parte Silvestre (2013) revela la importancia de la práctica de los “recursos humanos desarrollando varias medidas para lograr el éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad” las mismas que son determinadas por la intervención continua del Comportamiento Organizacional”.

Por lo expuesto anteriormente Se logra determinar al Comportamiento Organizacional como la disciplina que estudia e identifica los factores y elementos psicomotrices de las personas, establece la relación de los individuos en el grupo y el grado de influencia que estos tienen en la organización, al mismo tiempo emite un juicio relativo entre la relación de los logros personales con los objetivos empresariales, además permite analizar al recurso humano, los elementos y aspectos que integran a una organización mediante una disciplina que aporta a la mejora continua, estableciendo las bases para el desarrollo del capital humano rendimiento productivo y económico de una organización logrando una sinergia entre todos sus elementos.

2.1.1. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Manceras (2016) determina que el comportamiento humano dentro de las organizaciones “es impredecible debido a que es originada en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con la gente, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo”.

El razonamiento de Manceras (2016) tiene mucho sentido al decir que “No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con la gente”, esto se debe a que todas las personas tienen diferentes pensamientos, capacidades, valores y actitudes que

no estas sujetas a un patrón o a un orden lógico, es por tal motivo que las capacidades de los gerentes tienen que ser amplias en términos del manejo y control del capital humano, para lo cual Manceras da a conocer las siguientes teorías:

- **TEORÍA CLÁSICA.-** La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizacionales formales (es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.).
- **TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.** - La transformación y crecimiento en las organizaciones, aunados a la elevación de los costos y de mano de obra, obligó a la gerencia a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización.
- **TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.** - La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano, permitiendo su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la organización. La intención es realizar reuniones de trabajo más frecuentes con el personal de la organización, teniendo como consecuencia la participación de los empleados.

Existen tres teorías del Comportamiento Organizacional como son la teoría clásica que trata de la estructura formal de la empresa, en sus niveles jerárquicos, descripción de cargos y procedimientos entre otros, la cual explica cuál es el impacto que tienen las buenas o malas decisiones aplicadas por los directivos

encargados de este proceso, otra de las teorías es la administración científica que se concentra en el aumento de la productividad por la búsqueda de métodos más eficientes que minimicen costos, aumentando de manera gradual y sistemáticamente la efectividad de las personas dentro de la organización, además es la encargada de la documentación de los procedimientos tácticos en el esquema laboral, con el propósito de la emisión de juicios y análisis que permitan mejorar los procedimientos en la toma de decisiones.

La Teoría de relaciones humanas busca una comunicación interna eficaz en la organización con la intención de incluir y enfatizar con su capital humano, haciéndolo participe en sus objetivos y metas organizacionales, esta teoría busca mejorar las capacidades de los individuos, en sus niveles de participación con el propósito de incentivarlo y lograr que el compromiso del empleado esté ligado a los objetivos de la empresa.

Para Segredo (2016) sugiere que, “Es importante mencionar la posición de la teoría de las relaciones humanas en la organización. Esta teoría propone que los miembros de la organización deciden qué funciones desempeñan y cómo hacerlos. Promueven el modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales. Es decir, cuanto más satisfecho se encuentra con su organización, más dispuestos están a trabajar por ella”. (p.4)

Para que la aplicación de estas teorías sea fructífera para la organización debemos tener en cuenta que debe existir un equilibrio entre las decisiones tomadas por la gerencia y la acción o el proceso que se realiza para aplicarlas, de igual manera el equilibrio entre recompensas de parte de la empresa hacia el trabajador y del trabajador a la empresa por lo cual Castrillón y Blanco (2008) indica que “Cuando se habla de las organizaciones en interacción se espera que estas lleguen a un “equilibrio”; igualmente, cuando se coordinan procesos internos subyace la búsqueda de un “equilibrio” entre los elementos coordinados” (p.88). El

cual enfatiza en la existencia del Equilibrio Organizacional (EO) como una teoría más que actúa en el Comportamiento Organizacional.

Castrillón y Blanco (2008) “A partir de los motivos por los cuales cooperan las personas, los behavioristas ven a la organización como un sistema equilibrado que recibe contribuciones de los participantes, en la forma de dedicación o de trabajo, y que en compensación ofrece satisfacciones” según Chiavenato (como se citó en Castrillón y Blanco, 2008) “Cada participante y cada grupo de participantes recibe incentivos (recompensas) a cambio de las cuales hace contribuciones a la organización”. (p.88)

Los mismos autores mencionados anteriormente acuerdan que existen tres estímulos o incentivos que a su juicio son necesarios para mantener el Equilibrio Organizacional en la empresa siendo estos los siguientes:

- Recompensas personales ofrecidas por la organización y que son resultado directo de la realización de sus objetivos.
- Recompensas personales ofrecidas por la organización y que son resultado de la importancia y el desarrollo de la propia organización.
- Recompensas personales ofrecidas por la organización, como son los incentivos económicos y psicosociales (Castrillón y Blanco, 2008)

Estos tres estímulos expresados por los autores, a criterio propio se le deben sumar la contribución del empleado a la organización tales como dedicación, entusiasmo, productividad, fidelidad, eficiencia, entre otras en función de retribución del individuo a la organización

2.1.2. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

García (2014) manifiesta que “la importancia del Comportamiento Organizacional radica en que las organizaciones son sistemas sociales, si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento”.

La importancia del Comportamiento Organizacional radica en los conocimientos que se adquiere para lograr entender y evaluar el factor más importante e indispensable de las organizaciones, siendo este el desempeño del individuo en la

organización según Molina, Briones, y Arteaga (2016) “La clave de una gestión acertada para el desarrollo de una empresa está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano”. (p.500)

Para Dailey (2012) determina que “Tan pronto como comience a estudiar el comportamiento organizacional (CO), descubrirá que puede aplicar de manera inmediata lo que está aprendiendo a los problemas que tiene que enfrentar en su trabajo. Esto le permitirá no sólo obtener una visión más amplia de esta disciplina eminentemente práctica, sino también encontrar formas de renovar su filosofía de gestión, a fin de reflejar sus nuevos conocimientos sobre el CO y aplicarlos a su trabajo. A medida que aumenten sus conocimientos y se familiarice con este tema, le será cada vez más fácil analizar y entender las consecuencias que tienen en el comportamiento los problemas de índole organizacional”. (p.2)

El Comportamiento Organizacional es una disciplina esencial para influenciar el éxito en las organizaciones, la cual es necesaria para desarrollar una sinergia completa de todos los elementos y funciones de sus empleados correlacionados con la dirección de sus administradores, haciendo énfasis en la cooperación estratégica de las acciones para alcanzar los objetivos deseados. En otras palabras, el éxito o el fracaso de las organizaciones es un reflejo de la sinergia entre el elemento humano y las funciones administrativas de la organización.

2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El autor Rodríguez (2012) señala seis características consideradas como principales del Comportamiento Organizacional las cuales se detallan a continuación:

1. **Naturaleza interdisciplinaria:** Aplica conocimientos de las ciencias de la conducta y de las ciencias sociales para mejorar las relaciones entre la gente y las organizaciones.
2. **Aceptación de la teoría y la investigación:** Creciente por parte de los administradores para explicar el Comportamiento Organizacional.
3. **Se enfoca en las contingencias:** Se basa en distintas situaciones de las organizaciones para su estudio, ya que no existen una forma única para manejarlas.
4. **Sirve para administrar a las personas en las organizaciones:** Permite el mejor entendimiento entre las personas y las organizaciones.
5. **Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio:** Como teorías de las organizaciones, desarrollo organizacional y administración de recursos humanos.
6. **Conocimientos de investigación, modelos y estructuras conceptuales:** Las teorías permiten dar explicaciones de cómo y por qué la gente piensa, siente y actúa de una u otra forma mediante variables y relaciones comprobadas por medio de investigación.

Sin duda alguna las características del Comportamiento Organizacional se basan en el manejo de una disciplina que evoluciona a raíz de su aplicación ya que el (C.O) es una herramienta práctica y sustancial que permite establecer un orden lógico en el comportamiento de la empresa, individuo, grupo y estructura, otras de las características al momento de ser usadas son:

- Es una herramienta multidisciplinaria evolutiva para medir el grado de oportunidades basadas en el rendimiento en tres niveles “Individual, Grupal y Organizacional.
- Conduce a los administradores en la toma de decisiones orientadas al riesgo emitido por un comportamiento no deseado en la empresa.
- Emite resultados mediante la utilización de herramientas y procesos sistemáticos de análisis.

2.1.4. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

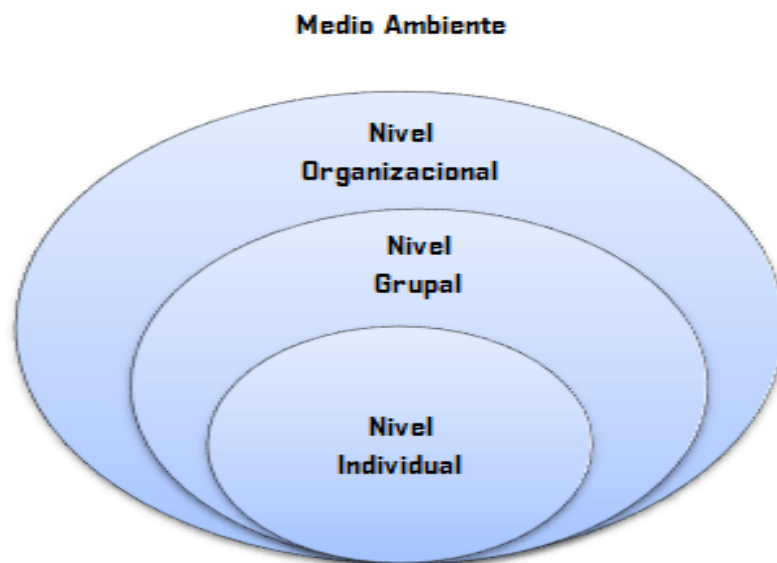
Ascencio (2011) manifiesta que el estudio del Comportamiento Organizacional propone que hay tres planos de análisis, que se detallaran a continuación:

- **Macroperspectiva del C.O:** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo, se basa en liderar, planear decisiones, manejar los conflictos y coordinar actividades.
- **Perspectiva intermedia del C.O:** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización, se enfocan en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos.
- **Microperspectiva del C.O:** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización, las investigaciones se concentran en los efectos de aptitudes tienen en la productividad de las personas.

Porras (2014) reconoce que “las organizaciones son sistemas sociales y que las relaciones entre las personas y los grupos de trabajo en el interior de una organización generan expectativas sobre el comportamiento personal y que además el comportamiento de la una persona en una determinada situación laboral incluye la interacción de sus características personales con la de la situación que afronta. Entonces podemos concluir que los niveles de estudio del comportamiento organizacional van de lo individual, pasan por lo grupal y terminan en lo organizacional”. (p. 2-3).

Para Blequett (2012) el estudio del CO, la literatura especializada recomienda el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Figura 2. 1. Niveles del Comportamiento Organizacional.



Fuente: Blequett (2012)

Estos tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, esto nos lleva al conocimiento de cómo actúan, para entender el comportamiento de la organización. En primer lugar, los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único. Es una herramienta sumamente útil en los estudios de Comportamiento Organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles, se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada (Blequett, 2012).

Los tres niveles del comportamiento organizacional buscan analizar y evaluar toda la organización, sin embargo esta se realiza dividida por funciones dentro del sistema organizacional, desde las funciones administrativas encargadas de la gerencia en la toma de decisión y procesos, en un nivel intermedio permitiendo evaluar el trabajo en equipo, además la investigación integral individual de cada miembro de la institución en relación a las capacidades, destrezas, habilidades cualitativas entre otras que forman parte del perfil del individuo, hay que insistir que el elemento de mayor importancia radica en el nivel individual en el cual el

punto de inicio es la eficiencia y eficacia la cual motiva a que los otros niveles aumenten su rendimiento con el propósito de alcanzar los objetivos y metas institucionales.

2.1.5. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para poder definir el concepto en cuanto nos referimos a las variables del Comportamiento Organizacional debemos tomar como referencia lo manifestado por Sánchez (2014) dentro de su investigación “Gestión y psicología en empresas y organizaciones” donde expresa que “Las culturas difieren en diversas variables que influyen en dimensiones psicológicas básicas de las personas de forma directa e indirecta (moderando la relaciones entre dichas dimensiones)”. (p29) Estas dimensiones determinadas por Sánchez son cinco:

1. **La orientación temporal:** “no todas las culturas tienen la misma concepción del tiempo. Esto es muy importante, y tienen implicaciones para la gestión empresarial, porque la orientación temporal es uno de los determinantes fundamentales de la actitud hacia el cambio...”
2. **Las actitudes, los valores y el autoconcepto (concepto que la persona tiene de sí misma):** “en el autoconcepto de la persona influye su sentido de pertenencia, su estatus o posición (Standing) y su reputación social...”
3. **La experiencia y expresión emocionales:** “la cultura influye en la experiencia emocional porque determina el tipo de interacción social...”
4. **Las creencias sobre la capacidad para controlar el ambiente y la resistencia al cambio:** “la cultura influye en el tipo de afrontamiento de las situaciones, que puede ser primario o secundario. El primario consiste en tratar de modificar el entorno, mientras que mediante el secundario se intenta cambiar internamente (automodificarse)...”
5. **El tipo de comunicación que priorizan:** “en algunas culturas los aspectos no verbales de la comunicación son fundamentales, mientras que en otras lo son los aspectos verbales...” (p30)

Por otra parte, Ander y Egg, (como se citó en Del Rio, 2011) determina que “las variables son características observables o aspectos discernibles en un objeto de estudio, que puede adoptar diferentes valores”. (p.21)

A la luz de estos postulados podemos interpretar que la naturaleza de las variables del Comportamiento Organizacional, está intrínsecamente plasmadas en la cultura de las personas, donde básicamente están influenciadas por un modelo de comportamiento basadas en patrones de conducta, valores, actitudes, impulsos, entre otras.

2.2.5.1. VARIABLES INDEPENDIENTES

Según Ñaña (2017) “El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior; es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. Los tres niveles funcionan como variables independientes del CO”.

Chiavenato (2009) define que las variables independientes del CO se pueden clasificar en: nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional. Estas son explicadas a continuación:

- **Variables a nivel individual:** son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

Fernández (2011) indica que las variables individuales “Son variables como las características biográficas, emociones, percepción, personalidad, aprendizaje, motivación y valores de las personas que trabajan dentro de una organización y que afectan a las variables dependientes”.

Para Terán et al. (2017) dentro de su investigación en el “Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador” determina ocho variables independientes a nivel individual las cuales son:

1. **Características personales o biográficas:** Relacionadas con la edad, género y estado civil de los empleados, con gran importancia para el cumplimiento de las metas de las farmacias.
2. **Características de personalidad:** Rasgos duraderos que describen el comportamiento de los empleados con incidencia en el comportamiento organizacional, en lo fundamental, grado en que la gente cree que es dueña de su propio destino (sitio de control); grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios (maquiavelismo); grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos (autoestima) y la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos o situacionales (autocontrol).
3. **Valores y actitudes:** Los valores son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso. Las actitudes son declaraciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos.
4. **Niveles básicos de habilidad:** Los niveles básicos de habilidad son la intelectual (la que se requiere para desarrollar actividades mentales) y la física (la que se requiere para desarrollar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares), siendo necesario la combinación de ambos niveles para los empleados de las farmacias.
5. **Percepción:** Proceso por el cual los empleados organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.
6. **Toma individual de decisiones:** Es útil el conocimiento de la forma en que los miembros de la organización toman decisiones para explicar y predecir su comportamiento.
7. **Aprendizaje:** Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que tiene lugar como resultado de la experiencia. Resulta vital esta variable para el cumplimiento de la misión de la organización.
8. **Motivación:** Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Según Chiavenato (como se citó en Ñaña, 2017) “citando a los principios básicos del comportamiento individual nace de características correlativas entre el individuo y organización”, las mismas que se pueden comprender como variables independientes a nivel individual siendo estas las siguientes:

1. **Capacidades distintas;** Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable.
2. **Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas;** el comportamiento humano está motivado por diversas necesidades.
3. **Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento;** es evidente que las necesidades de cada individuo solo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento.
4. **Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas;** la teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
5. **Las personas reaccionan en forma emocional;** es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan.
6. **Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores;** el comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña. (p. 23)

Las variables individuales son elementos que conforman la formalidad y complejidad de la personalidad en diferentes modelos como: el psicológico, social y motricidad del individuo, según Rubio y Castro (2012) “todo ser humano al nacer posee una personalidad potencial, pues tiene los elementos básicos de la misma. Esta potencialidad comenzará a ser realidad al iniciar el desarrollo de ciertas características o capacidades, tales como; trabajo intelectual, creatividad, valores éticos, entre otras”. (p.71)

- **Variables a nivel grupal:** son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en

equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes. Chiavenato (2009)

Por su parte Robbins, Timothy y Judge (2013) señala que “las variables a nivel grupal son: Comunicación, liderazgo, poder, política, conflicto y negociación; siendo variables dependientes, la cohesión y el funcionamiento, satisfacción de trabajo, ausentismo y productividad son variables independientes”.

Fernández (2011) agrega las variables a nivel grupal como “el liderazgo, poder, política, negociación y manejo de conflictos, así como las características generales que se generan dentro de los grupos de una organización”.

Por otra parte, Terán et al. (2017) determina ocho variables independientes a nivel grupal siendo estas:

- 1. Estructura del grupo:** Estructura que modela el comportamiento de los miembros de los grupos y hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como del desempeño de éste como tal, con énfasis en el liderazgo formal, papeles o roles de los miembros, normas, estatus del grupo, tamaño y composición del mismo.
- 2. Diseño de equipos eficaces de trabajo:** Los equipos son grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.
- 3. Comunicación:** Transferencia y comprensión de un significado, que desempeñe estas cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información.
- 4. Estilos de liderazgo:** El liderazgo es la habilidad de influir en un grupo para alcanzar las metas, en este caso debe trabajarse porque los líderes sean abiertos, visionarios, creativos, innovadores, creadores de sinergias, su acción orientada a los resultados, arriesgados, comprometido éticamente, íntegros, tengan autoridad, entre otros.
- 5. Poder y política:** La capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de manera que B haga cosas que no haría en otro caso. Dentro de los

diferentes tipos de poder que identifica Robbins⁴, se considera que en la organización debe potenciarse el poder legítimo y el de expertos. La política es un hecho en la vida de las organizaciones y no debe confundirse con la administración eficaz, aunque está presente en la organización irremediamente en lo fundamental por la alta subjetividad de los análisis que se realizan, debe saberse manejar.

- 6. Relaciones intergrupales:** Deben fomentarse los métodos para el desarrollo de las relaciones intergrupales, desde reglas de procedimientos hasta departamentos de integración.
- 7. Niveles de conflictos:** Aborda cómo se manifiestan los conflictos en la organización, desde los actos violentos abiertos hasta las formas más sutiles de desacuerdo, público (visible y autorizado) o privado (encubierto, oculto, no autorizado); formal o informal; racional (premeditado o lógico) o irracional (espontáneo, impulsivo, emocional).
- 8. Toma de decisiones en grupo:** Es útil el conocimiento de la forma en que los grupos de la organización toman decisiones para explicar y predecir su comportamiento.

- **Variables a nivel de sistema organizacional:** son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman. Chiavenato (2009)

(Robbins, *et al.* 2013) contribuye al decir que “Son variables como la estructura organizacional. La administración de los recursos humanos y la cultura organizacional de las cuales dependerá la productividad de una organización”.

Las variables en su nivel estructurar constituyen el sistema interno de la organización como una parte funcional estratégica, el cual permite un efectivo

crecimiento del talento humano mediante un procedimiento de transferencia de conocimientos útiles moldeables hacia el desarrollo y comportamiento del talento humano. Para esto Terán et al. (2017) indica que las variables a nivel organizacional son:

1. **Estructura y diseño de la organización:** Forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, que contribuye a la explicación y predicción del comportamiento. A la hora de diseñarla o rediseñarla deben tenerse en cuenta aspectos como la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, la centralización y descentralización y la formalización, entre otros elementos. Debe evolucionarse de una estructura simple a una estructura matricial, pues permite coordinar las múltiples actividades complejas e interdependientes que desarrollan los miembros de la organización.
2. **Diseño del trabajo y las tecnologías:** Deben tenerse en cuenta para el diseño del trabajo lo relacionado con las tareas y los puestos, así como con su rediseño.
3. **Políticas y prácticas de los Recursos Humanos:** Incluye las prácticas de selección, los programas de capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y sistemas de recompensas.
4. **Cultura organizacional:** Sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Las variables independientes del Comportamiento Organizacional son un esquema global del funcionamiento de una organización, la cual parte desde lo más bajo hasta lo más alto dentro de la estructura jerárquica de la empresa, y como estas se comportan o se relacionan entre sí, en la cadena de mando para la eficiencia y efectividad de las operaciones indispensables para el cumplimiento de las metas propuestas logrando así el desarrollo organizacional.

2.2.5.2. VARIABLES DEPENDIENTES DEL (CO)

Chiavenato (2009) establece que las variables dependientes del CO son:

- **Desempeño:** Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización.
- **Compromiso:** el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa.
- **Absentismo:** Impone costos muy elevados a las organizaciones; el absentismo causa interrupción del trabajo, pérdida de producción y enormes perjuicios que pueden llegar a la paralización total o parcial de una empresa.
- **Fidelidad:** En la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización.
- **Satisfacción en el trabajo:** Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización.
- **Ciudadanía organizacional:** Ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada.

Por su parte Fernández (2011) coincide con Robbins y Timothy (2013) en que, entre las variables dependientes del CO se encuentran:

- **Productividad:** Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible.
- **Ausentismo:** Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación.
- **Rotación:** Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización.
- **Satisfacción en el trabajo:** Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir.

Las variables dependientes del Comportamiento Organizacional determinan el punto de inicio de los factores más relevantes que intervienen en las decisiones de las personas, compuestas en su motricidad, es decir el modo en que realizan sus acciones la cual determina su rendimiento, además logra profundizar el estudio psicosocial-actitudinal de los individuos, ya que estas están establecidas en su cultura, la misma que permite el estudio sistemático correlativo de su influencia en las organizaciones.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El presente estudio sobre el comportamiento organizacional se realizó en la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A. ubicada en la ciudad de Manta provincia de Manabí.

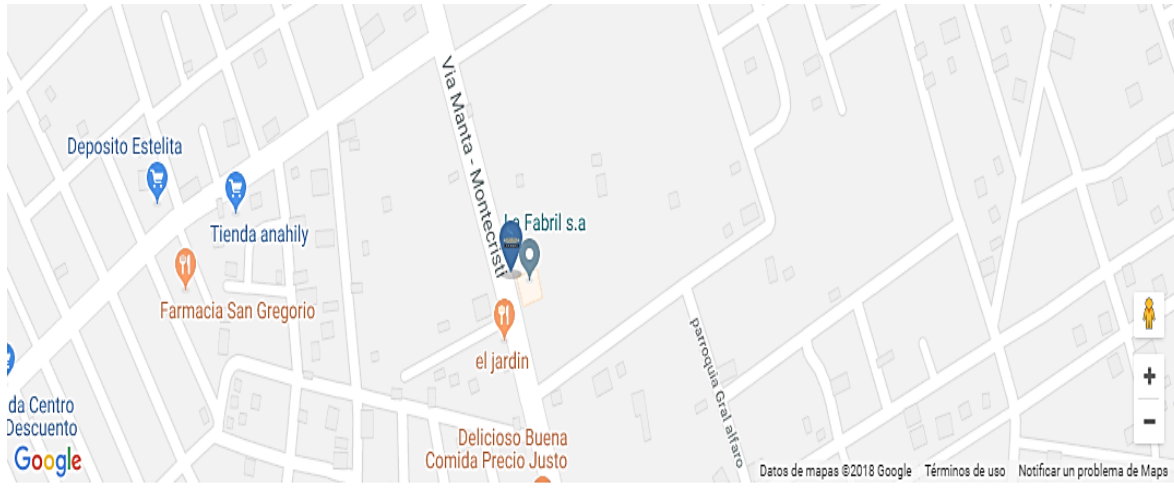


Foto 3.1. Dirección de la empresa “EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.”

Fuente: Google maps

3.2. DURACIÓN

La duración del estudio fue de 9 meses a partir de la aprobación de la investigación.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

En la actual investigación se estudiaron dos variables las cuales se detallarán a continuación:

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Estudio del comportamiento organizacional

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Mejora de la toma de decisiones

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la realización de este estudio, se aplicó dos tipos de investigación tales como: bibliográfica y de campo, con el propósito de obtener información fundamental y necesaria para su desarrollo.

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación documentada, detallada y estructurada constituye un instrumento que garantiza los fines pertinentes de este estudio, el mismo que fue aplicado en la recopilación de la información consultadas en diferentes fuentes tales como; libros en material físico o digital, revistas científicas, proyectos de grado y tesis de maestrías doctorales, los cuales proporciono definiciones conceptuales de diferentes autores logrando identificar las variables del Comportamiento Organización, utilizada en la construcción de la herramienta de evaluación previamente determinadas por el método Kendall.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Es relevante realizar conjeturas científicas en el entorno al objeto de estudio con la intención de observar la realidad del problema, mediante el uso de la investigación de campo se logró observar las diferencias actitudinales, culturales, comunicativas, productivas, entre otras, de los individuos asociados directamente a la empresa (trabajadores) con el fin de establecer un antecedente disciplinario en el comienzo de la investigación, el mismo que sirvió para evidenciar el cambio actitudinal del trabajador ante el estudio aplicado en su comportamiento, permitiendo establecer las virtudes y desaciertos de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

3.5. MÉTODOS

La implementación de métodos alude al diseño sistemático de una investigación científica, estableciendo en un modelo metodológico apropiado estructuralmente de acuerdo a los procedimientos lógicos que requiere del estudio a desarrollar, es por tal motivo que los métodos que se utilizaron son: Descriptivo, Deductivo, Inductivo, Metodología de Expertos (DELPHI) y ALFA DE CRONBACH.

3.5.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

A través del método descriptivo se logró observar de manera directa todos los fenómenos que rodean al objeto de estudio como un punto de inicio en la realidad del problema describiéndolo sutilmente, además permitió la descripción de las variables del Comportamiento Organizacional en conjunto a la caracterización de la empresa, coincidiendo por lo expuesto según Abreu (2014) “El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores”.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Con la ayuda del método deductivo se identificó los hechos que afectan el Comportamiento Organizacional en los trabajadores de la empresa, partiendo de lo general a lo particular y así obtener las premisas que sustentaron el problema en estudio, por medio de un proceso sintético de carácter analítico con el uso de métodos, técnicas y procedimientos previamente establecidos en la metodología de la investigación, lo cual concuerda con lo establecido por García (2014) “El método deductivo sigue un proceso sintético analítico, es decir contrario al método inductivo, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican. Es el razonamiento que parte de lo general a lo particular, se basa en el ordenamiento lógico y en la reflexión”.

3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO

Mediante el uso del método inductivo se logró comprobar la idea a defender luego de haber formalizado varias hipótesis dentro de la investigación por medio de un razonamiento analítico, además permitió la identificación de las variables del Comportamiento Organizacional de mayor importancia en la empresa, así mismo en el diseño de la propuesta del plan de mejoras, según García (2014) el método inductivo “Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis,

investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta”.

3.5.4. MÉTODO DE EXPERTOS (DELPHI)

Con la aplicación de este método se logró acceder una oportuna intervención de un grupo de expertos permitiendo la identificación y selección de las variables del Comportamiento Organizacional que mayor importancia tuvieron para la empresa en base a sus características, misma que se utilizaron para su evaluación, además ayudo en la toma de decisiones y solución de problemas, mediante procedimientos sistemáticos de estructura formal, ofreciendo objetividad de los resultados, permitiendo la validación de la investigación garantizando un consenso en el factor decisional de los juicios emitidos por el grupo de expertos tal Como lo menciona Cabero, (2014) el método Delphi logra “identificar una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, seleccionar las variables de interés, identifica las relaciones causales entre factores, definir y validar los constructos, elaborar los instrumentos de análisis o recogida de información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica (p.2).

3.6. TÉCNICAS

La utilización de técnicas en una investigación demuestra una clara formalidad con visión científica en busca de la resolución de un problema en específico, es tal razón que en esta investigación se utilizaron las siguientes: entrevista, encuesta, kendall, test Pearson, diagrama de causa y efecto (ISHIKAWA)

3.6.1. ENTREVISTA

Con la utilización de la entrevista se obtuvo información sobre las variables del Comportamiento Organizacional que presentaron mayor inconvenientes mediante un diálogo con preguntas abiertas realizadas al gerente de la empresa, logrando establecer la frecuencia y características de la forma en la que se efectúa la inspección o evaluación de los trabajadores en términos de rendimiento, además propició datos que servirá para determinar las competencias de la empresa proyectadas en el mercado de servicios (montajes de equipos, plantas

procesadoras y soldadura industriales) Según Díaz et al., (2013) es el “procedimiento científico para la recolección de datos, la entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde. La entrevista, como técnica complementaria, permite tener acceso a información específica y concreta que no se encuentra contenida, o es inasible, en las fuentes de datos secundarios o la observación”.

3.6.2. ENCUESTA

Esta técnica se aplicó a los trabajadores de la empresa objeto de estudio para evaluar las variables del Comportamiento Organizacional y obtener información precisa con el objetivo de realizar un diagnóstico del estado que presentaban las variables, de igual forma se utilizó como medio de evaluación con el propósito de seleccionar al grupo de expertos que contribuyeron en esta investigación mediante un cuestionario de competencias para Pobeá (2015) “La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de las personas”

3.6.3. KENDALL

Para evitar un error en la interpretación de los datos es de gran importancia recurrir a técnicas alternativas para datos no paramétricos. El uso de esta técnica determinó la concordancia y confiabilidad entre el grupo de expertos, además permitió la selección de las variables del Comportamiento Organizacional de mayor incidencia en la empresa para lo cual se le asignó un valor o peso a las variables del (C.O), con el fin de establecer la importancia que cada una de ellas, facilitando de esta manera el proceso de análisis e interpretación de la información obtenida con la aplicación de esta técnica, para Dagnino (2014) el tau de Kendall, se usa “Como coeficiente de correlación parcial, cuando se tienen datos sobre una tercera variable que puede influir sobre la asociación entre otras dos variables de interés. Puede considerarse como la correlación estimada entre esas dos variables con el mismo valor de la tercera variable”. (p.53)

3.6.4. TEST PEARSON

Esta técnica permitió determinar la correlación estadística entre las variables del comportamiento organizacional estudiadas, mediante el coeficiente Pearson, como es mencionado por Benítez, Escudero, Kanaan y Masip (2014) “es una medida de similitud entre dos variables que resuelve los problemas de la similitud. Se trata de una medida de cómo las dos variables, una frente a otra, se organizan en torno a una línea recta (línea de mejor ajuste), puede tomar un valor en el rango de $[-1,1]$. Si su valor es 1 indican que las dos variables están perfectamente relacionadas; si es 0, no hay relación lineal entre ellas; si es negativo es que existe una relación negativa, en este caso que las valoraciones de un usuario son opuestas al otro”.

3.6.5. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA)

Se empleó el método de Ishikawa o diagrama de causa y efecto para mostrar de manera sintética y gráfica las causas reales y potenciales que repercuten en las variables del Comportamiento Organizacional, obteniendo datos específicos y organizados de los problemas que afectan a la empresa, permitiendo proponer acciones de mejora del mismo modo Gándara (2014) menciona que “una de las técnicas de análisis para ayudar a la solución de problemas es el diagrama de Causa y Efecto, conocido también como Diagrama de Ishikawa, el cual permite analizar los factores que intervienen en la calidad del producto a través de una relación de causa y efecto, ayudando a sacar a la luz las causas de la dispersión y también a organizar las relaciones entre las causas” (p,4).

3.6.6. ALFA DE CRONBACH

Con el propósito de convalidar el constructo (cuestionario) aplicado a los trabajadores de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A. Se realizó el análisis y valoración del coeficiente alfa de Cronbach el mismo que cuantifica la correlación existente de escalas en las variables de estudio proporcionadas por los individuos evaluados. De acuerdo con (Oviedo, Campo y Arias, 2005) citado por Gonzáles, Pazmiño y Santacruz (2015) “El alfa de Cronbach aparece así, frecuentemente en la literatura, como una forma sencilla y confiable para la validación del constructo de una escala y como una medida que cuantifica la correlación existente entre los ítems que la componen a esta” permitiendo la

continuidad del estudio en la fase correlativa de las variables a nivel individual mediante el programa estadístico SPSS.

3.7. HERRAMIENTAS

3.7.1. CUESTIONARIO

Se utilizó como base para elaborar la estructura de la herramienta de evaluación para la selección del grupo de expertos idóneos para la investigación, simultáneamente permitió diseñar un cuestionario a criterio de los expertos dirigido al trabajador de la empresa, de esta forma se obtuvo información cuantificable y significativa, sobre el problema de estudio.

3.7.2. SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES O PAQUETE ESTADISTICO PARA LA CIENCIAS SOCIALES)

Este programa estadístico permitió organizar, describir, resumir y analizar las variables de estudio, por medio de las diferentes herramientas que dispone como la tabulación y frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables, además pruebas T, ANOVA y de correlación, facilitando la obtención de gráficos los mismo que fueron una base para las conjeturas y juicios emitidos de las posibles causas y efectos del problema de estudio, Gómez (2014). Menciona que “Es un paquete Estadístico, de uso general, que integra procedimientos estadísticos y gráficos interactivos de alta resolución, de tal manera que sirve de apoyo al análisis de datos, (...) el programa sirve para profundizar en temas como: Métodos Cuantitativos, Métodos de Investigación, Segmentación de Mercados, Finanzas, Inferencia Estadística, Análisis Multivariado, Pronósticos con series de Tiempo, Métodos Multivariados y otros más”

3.7.3. PLAN DE MEJORAS

El plan de mejoras es un instrumento que permitió determinar las acciones de cambio a seguir para el fortalecimiento o la resolución de ciertos problemas que se pudieron encontrar en la empresa, además estimula un dinamismo de la organización orientando a su mejora continua, 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”.

3.7.4. MATRIZ 5W+1H

Es una herramienta práctica que permitió determinar una adecuada selección de indicadores de mejoras, mediante la elaboración de un plan estratégico tomando en cuenta acciones de orden, limpieza y prevención en los procesos que presentaban mayor incidencia o afectaciones alineados a las necesidades del cumplimiento de los objetivos de la empresa, Según Trías, González, Fajardo y Flores (2009) “La 5W+H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). Esta regla creada por Lasswell (1979) puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora” (p.22).

3.8. POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

En el caso de esta investigación se utilizó la muestra total de 16 trabajadores en la empresa Equipos Agroindustriales S.A. ubicada en la ciudad de Manta.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el procedimiento de la investigación se especificarán las etapas del estudio las cuales están divididas en tres fases fundamentales con sus respectivas actividades ayudando así al logro del principal objetivo del estudio, que a continuación se detallaran.

3.9.1. FASE I. DETERMINAR LAS VARIABLES EXISTENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

- Caracterización de la organización objeto de estudio.
- Aplicar el método 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.

En la ejecución de esta fase se realizó como primera actividad la caracterización de la organización objeto de estudio, mediante la aplicación de una entrevista al gerente, se obtuvo información relevante de gran importancia que proporciono un entendimiento generalizado de la empresa, emitiendo un análisis crítico y así aplicar la caracterización agrupada en 13 variables de acuerdo a lo expresado por Hernández, Medina, Nogueira, Negrín y Marqués (2014), las mismas que fueron modificada y adaptadas según los datos obtenidos de la empresa.

En la segunda actividad se aplicó el método de experto, con el propósito de reunir un equipo de trabajo con conocimientos específicos en el tema de estudio tomando en cuenta los cinco criterios expresado por Negrín (como se citó en Montesdeoca y Loor, 2016) los cuales son:

- 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.

Simultáneamente se aplicó el coeficiente de competencia que se determina mediante la fórmula:

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

Donde:

K_c: es el coeficiente de conocimiento técnico que tiene el experto acerca del problema.

K_a: se determina al coeficiente de argumentación de los criterios del experto.

Tomando en cuenta estos criterios se aplicó un cuestionario de competencia para cuantificar el grado de idoneidad del individuo, permitiendo la selección del experto y la creación del equipo, Además se socializo por medio de un entrenamiento previamente establecido en base a la problemática de estudio con el propósito de fortalecer el criterio del experto.

Posteriormente se procedió a recopilar información relacionada con las variables del (C.O) y sus niveles, mediante una revisión bibliográfica con el propósito de identificar las variables del Comportamiento Organizacional existentes, tomando el criterio de varios autores relacionados con esta disciplina, logrando construir una matriz cuyo contenido fueron las variables del (C.O) encontradas, mismas que se formularon y estructuraron de acuerdo al estudio presentado, luego el equipo de expertos , por medio del método KENDALL (ponderación de factores), se logró determinar la variables idóneas para realizar la evaluación del comportamiento Organizacional, alineadas a las necesidades y características de la empresa.

3.9.2. FASE II. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

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

Para el cumplimiento de esta fase se inició con la elaboración del instrumento de evaluación en base a las subgerencias, criterio y experiencias de los expertos, las cuales fueron transformadas como indicadores a cumplir en las variables de estudio, para que el constructo cumpla con su funcionalidad, donde se incluyó la técnica de la encuesta, al formular una serie de preguntas relacionadas con las variables a estudiar.

Con el propósito de conocer las relaciones de las variables entre sus niveles, en los problemas del rendimiento del individuo y como este afecta a los grupos de trabajo y a la estructura de la organización, se aplicó una encuesta a los

trabajadores para la evaluación de cada una de las variables importantes e influyentes en la empresa, previamente determinadas por los expertos.

Con el intención de convalidar el constructo (cuestionario) aplicado a los trabajadores de la empresa (objeto de estudio) mismo que permita la continuidad de la investigación, se realizó el análisis y valoración del coeficiente alfa de Cronbach cuantificando la correlación existente de escalas de las variables de estudio de una muestra de 16 individuos, el cual se encontraría dentro del límite expresado por Oviedo, Campo y Arias (como se citó en Gonzáles, Pazmiño y Santacruz, 2015) “un valor del alfa de Cronbach, entre 0.70 y 0.90, indica una buena consistencia interna para una escala unidimensional” (p.65).

Luego de haber realizado la encuesta y el análisis de confiabilidad del constructo aplicado, se procedió a ingresar la información obtenida de la misma, creando una base de datos en el programa estadístico SPSS para la tabulación y posteriormente diagnosticar mediante un análisis sintético, interpretando con claridad los resultados obtenidos de las variables que afectan al individuo, grupo y estructura en la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

3.9.3. FASE III. CORRELACIONAR LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL CONOCIMIENTO DE LA INFLUENCIA QUE TIENEN EN EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

- Correlación de las variables para medir el desempeño.
- Determinación de las deficiencias detectadas en la evaluación de las variables
- Empleo de la técnica de Ishikawa para mostrar de manera gráfica la relación entre las falencias y las causas determinadas en la correlación estadística de las variables.
- Estructuración del plan de mejora.

Con el propósito de identificar la influencia entre las variables del (C.O) y si estas tienen una relación entre sí, se empleó el test Pearson (estudio correlativo)

mediante el programa estadístico SPSS, mismo que permitió conocer la medida de similitud entre las variables y los gráficos que lo complementan, Logrando determina la influencia directa, positiva o negativa presentada en el rendimiento de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

Luego de conocer los resultados de la evaluación, observaciones y los análisis aplicada en este estudio, se logró elaborar un pequeña matriz con el objetivo de presentar y documentar las deficiencias detectadas en la empresa. Posteriormente se empleó de la técnica Ishikawa con el propósito de exponer de forma gráfica y ordenada las falencias determinando la relación entre causa y efecto que la originan, para la correcta instrucción al gerente de la empresa en el entorno de problemática.

Como última actividad se realizó la estructuración del plan de mejoras, con el formato de la matriz 5w+1h el cual se lo integró en una acción a mediano plazo, determinando como responsable la unidad administrativa de la empresa, así mismo las actividades de mejoras, tiempos de reacción, responsabilidades 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 estudiar el Comportamiento Organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral en la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

FASE 1: DETERMINCIÓN DE LAS VARIABLES EXISTENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

4.1. Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO.

La caracterización de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A. se realizó tomando de referencia las variables planteadas por Hernández, *et al.*, (2014) que se detallan a continuación:

❖ Límite o frontera.

EQUIPOS AGROINDUSTRIALES es una empresa dedicada a proveer servicios de montajes de equipos electrónicos, plantas procesadoras y soldadura a las industrias. Se fundó en el año 2005 en la ciudad de Manta provincia de Manabí-Ecuador por el ing. Gilberto Valencia quien tenía una propuesta clara de negocios gracias a su gran experiencia y trayectoria en la construcción de infraestructuras industriales, con la ayuda de un grupo de personas capacitadas y a sus buenas relaciones con inversionistas locales, obtuvo la oportunidad de realizar grandes trabajos en industrias ecuatorianas y extranjeras, la cual consistía en montar infraestructuras metálicas con el propósito de albergar equipos industriales para procesar productos alimenticios, con esa visión clara de negocio comenzó a ser reconocido, logrando destacarse a nivel de industrias como una empresa consolidada, realizando la mayor parte de sus operaciones en la industria LA FABRIL dentro y fuera del país.

❖ Medio o entorno.

Este representa el entorno externo que determinan y especifican las acciones o el comportamiento de la empresa, por lo tanto, se determina un gran nivel de importancia para lo cual se realizó un análisis del medio o entorno, en base a las

cinco fuerzas determinadas por PORTER, presentes en la empresa mismas que se detallan en el siguiente cuadro 4.1

Cuadro 4. 1. Análisis del entorno en base a las cinco fuerzas de Porter.

Proveedores	Entre los principales proveedores de equipos y materiales de soldadura como gases industriales, electrodos, equipos de protección personal y elementos de fabricación en acero inoxidable y acero carbón se encuentran: Ludepa, Oxigas e Indura Ecuador S.A.
Clientes	Los principales clientes de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A. es LA FABRIL S.A. y las industrias que conforman el tejido económico del país, siendo estas; la mediana y gran industria alimenticia del Ecuador, además de las pequeñas empresas ubicadas dentro de la ciudad de Manta.
Competidores	La competencia que tiene la empresa está representada de forma indirecta, conformada por organizaciones no diversificadas con la prestación de uno o dos servicios tales como METÁLICAS RAMOS, TALLERES MOREIRA, entre otras. Por la cual equipos agroindustriales s.a. se distingue por la unificación de servicios como; montaje y desmontaje de plantas procesadoras, traslado de maquinarias, soldadura, instalación de redes y equipos eléctricos. Teniendo características de servicios distintivas para las empresas e industrias locales.

Fuente: Elaboración propia

❖ Análisis estratégico.

Atendiendo a los factores dinámicos del contexto externo e interno de la empresa, mismo que constituye en gran parte el desempeño organizacional, se analiza y se presenta la siguiente proyección estratégica de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

Misión:

Somos una empresa que brinda soluciones técnicas en áreas de soldadura industrial, sistemas eléctricos, montajes y traslado de plantas e infraestructura metálica, para ello contamos con un personal capacitado en materia de aseguramiento de la calidad y seguridad industrial, con el objetivo de prestar un servicio seguro, eficiente y de calidad, que permita coadyuvar al desarrollo de la pequeña, mediana y gran industria ecuatoriana.

Visión:

Tener la capacidad de conjugar la eficiencia y eficacia para obtener efectividad en nuestros procesos y ser reconocida como una empresa altamente competitiva y referente en el mercado de servicios integrales de soldadura industrial, sistemas eléctricos, montajes y traslado de plantas e infraestructura metálica en las

industrias Ecuatorianas, mejorando continuamente la capacidad y polivalencia técnica de nuestros colaboradores, comprometidos ética y responsablemente con cada uno de nuestros servicios.

Objetivos:

- Incrementar las utilidades y patrimonio de la empresa.
- Ser referente en el mercado de servicios integrales de soldadura industrial, sistemas eléctricos, montajes y traslado de plantas e infraestructura metálica en las industrias ecuatorianas.
- Contribuir al desarrollo de las empresas e industrias ecuatorianas.

❖ Cartera de servicios.

Los servicios que presta la empresa es la siguiente:

- Montajes y desmontaje de plantas e infraestructura metálica
- Traslado de plantas e infraestructura metálica
- Instalación de equipos industriales electrónicos
- Soldadura y construcción de líneas (tuberías) en acero inoxidable y acero carbón.

❖ Transformación.

Mediante la figura 4.2. Se muestra el proceso de los factores de producción existentes en la empresa mediante las entradas, transformación y salidas.

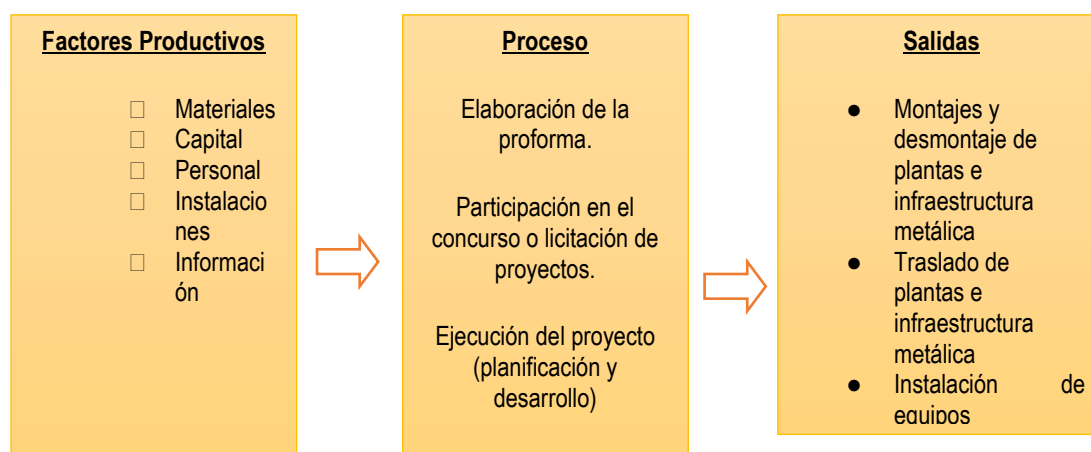


Figura 4. 1. Procesos de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

Fuente: Elaboración propia.

❖ Recursos empresariales.

Los recursos materiales con que cuenta la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A. se detallan en el cuadro 4.2

Cuadro 4. 2. Maquinaria y equipo de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

DESCRIPCION	CNTD
Teléfonos	2
Dispensador de aguas	4
Sumadoras	2
Computadoras de escritorio	3
Impresoras	2
Escritorios	3
Silla gerente	1
Sillas piloto	2
Archivadores	2
Impresora	3
monta carga	1
Equipo de oxicorte	2
Máquinas de soldar	10
Tecla de 10 toneladas	2
Tecla de 5 toneladas	3
Pulidoras	6

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 asuntos varios correspondiente a temas del rendimiento de los trabajadores.

❖ Estabilidad

La empresa ha mantenido a lo largo del tiempo diferentes proyectos dentro de la industria LA FABRIL S.A. cubriendo las necesidades de servicios integrales de soldadura industrial, sistemas eléctricos, montajes y traslado de plantas e infraestructura metálica en la misma.

❖ 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 nuevos servicios en sus operaciones.

❖ Jerarquía.

En la figura 4.3 se muestra el organigrama de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

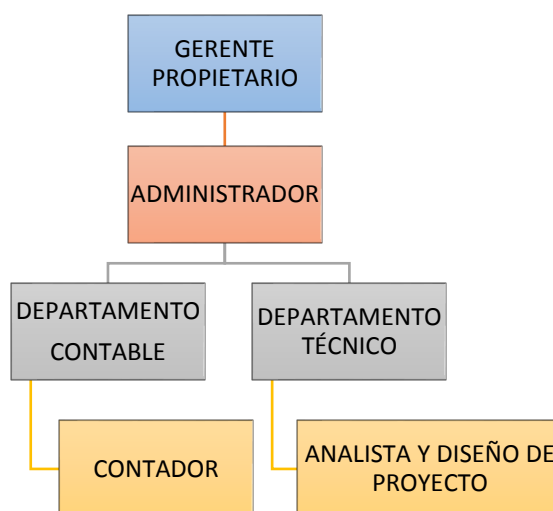


Figura 4. 2. Organigrama de la empresa EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.
Fuente: Elaboración propia.

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 Negrín (2003), donde se asigna un valor a los candidatos a partir de fuentes de argumentación, mediante el levantamiento de información de los candidatos por medio de un perfil de características en relación con la investigación (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 al 10 y multiplicado por 0.1 obteniendo los siguientes resultados detallados en el cuadro 4.3.

Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
TOTAL	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,7

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la fuente de argumentación por los expertos 1 y 8 demuestran poca participación teórica, por otra parte, el experto 7 manifiesta un alto grado de contribución teórica respecto al Comportamiento organizacional, siendo este seleccionado como coordinador del grupo de trabajo por su amplio conocimiento y su nivel de argumentación.

Con la información obtenida se calculó el coeficiente de competencia (K). Se seleccionaron a los 8 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 4.5.

Cuadro 4. 5. Expertos selecciones

EXPERTOS	Sumatoria $Ka+kc/2$
Experto 1	0.70
Experto 2	0.90
Experto 3	0.90
Experto 4	0.85
Experto 5	0.85
Experto 6	0.85
Experto 7	0.90
Experto 8	0.75

Fuente: Elaboración propia.

El valor que demuestra el resultado total de los expertos 2, 3 y 7 se logrado mantener de manera sobresaliente dentro del proceso de la selección del grupo de trabajo, al igual que el experto 1 con una diferencia significativa del resto de postulantes, sin embargo se considera idóneo como experto según el criterio expuesto por Negrin (2003) al decir que el código de interpretación de tales coeficientes de competencias es:

- Si $K \Rightarrow 0,7$ coeficiente de competencia **se acepta**
- Si $K < 0,7$ coeficiente de competencia **se rechaza**.

4.3. Recopilación de información relacionada con las variables del Comportamiento Organizacional.

La matriz presentada a continuación 4.6 está estructurada con las variables del Comportamiento Organización definidas por autores como: Terán et al. (2017) Sánchez (2014), Robbins, Timothy y Judge (2013), Fernández (2011) y Chiavenato (2009).

Cuadro 4. 6. Variables del Comportamiento Organizacional.

Autor	Año	Variables del C.O		
		Nivel individual	Nivel grupal	Nivel organizacional
Terán et al	2017	Actitudes Motivación Satisfacción en el trabajo Percepción	Confianza Trabajo en equipo Comunicación Poder Liderazgo Asociatividad	Cultura de la organización Estructura Controles
Sánchez	2014	Actitudes Valores Habilidad Motivación Satisfacción en el trabajo Percepción	Confianza Trabajo en equipo Comunicación Poder Liderazgo Asociatividad	Cultura de la organización Estructura Controles
Robbins, Timothy y Judge	2013	Actitudes Motivación Satisfacción en el trabajo Percepción	Confianza Trabajo en equipo Comunicación Poder Liderazgo Asociatividad	Cultura de la organización Estructura Controles
Fernández	2011	Actitudes Rotación Ausentismo Motivación Satisfacción en el trabajo Percepción	Confianza Trabajo en equipo Comunicación Poder Liderazgo Asociatividad	Cultura de la organización Estructura Controles
Chiavenato	2009	Actitudes Motivación Productividad Satisfacción en el trabajo Percepción	Confianza Trabajo en equipo Comunicación Poder Liderazgo Asociatividad	Cultura de la organización Estructura Controles Estrategia política

Fuente: Terán et al. (2017) Sánchez (2014), Robbins, Timothy y Judge (2013), Fernández (2011) y Chiavenato (2009).

Las variables detalladas en el cuadro 4.6, fueron las seleccionadas para ser evaluadas por el grupo de expertos, porque son las que presentan mayor concordancia entre los autores consultados, permitiendo identificar las variables más importantes para evaluar el comportamiento organizacional de la empresa.

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

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

- Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto (considerando desde el número 1 como más importante, es decir de forma ascendente 2,3,4 hasta el número 13 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 \otimes , restando (T) y a_i
- Determinación de Δ^2 y se halla la sumatoria al final de la columna
- Cálculo del peso de cada factor dividiendo la sumatoria de Δ^2 para Δ^2 de cada factor como muestra el cuadro 4.7.

Cuadro 4. 7. Aplicación de Kendall para la importancia de los factores.

VARIABLES	Expertos								$\sum A_i$	Δ	Δ^2	Seleccionada
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8				
Motivación	1	2	3	1	1	2	2	1	13	-43	1876	si
Actitudes	11	10	12	10	13	13	11	13	93	37	1346	no
Satisfacción en el trabajo	3	1	2	2	2	1	1	3	15	-41	1706	si
Percepciones	12	12	11	11	13	12	12	12	95	39	1497	no
Trabajo en equipo	2	4	1	3	4	3	3	2	22	-34	1177	si
Confianza	10	11	10	12	11	10	10	11	85	29	823	no
Comunicación	5	3	5	6	5	5	6	5	40	-16	266	si
Poder	13	13	13	13	10	11	13	13	99	43	1823	no
Asociatividad	8	9	7	8	9	7	9	9	66	9,7	94	no
Liderazgo	4	6	4	5	3	4	4	6	36	-20	412	si
Controles	9	7	8	9	7	8	7	7	62	5,7	32	no
Estructura	7	8	9	7	8	9	8	8	64	7,7	59	no
Cultura Organizacional	6	5	6	4	6	6	5	4	42	-14	205	si
Total									732	T56	11317	

Fuente: Elaboración propia.

Luego se aplicó la fórmula del coeficiente de Kendall, el que dio como resultado 1,00 determinando que existe un adecuado nivel de concordancia entre los criterios de expertos, quedando como resultado que las variables del Comportamiento Organizacional a evaluar son motivación, satisfacción en el trabajo, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, cultura organizacional.

$$\omega = \frac{12\sum\Delta^2}{M^2(K^3-K)} \quad (4.1)$$

$$\omega = \frac{12*11317}{8^2(13^3-13)} \quad (4.2)$$

$$\omega = 1$$

FASE 2. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

4.5. Elaboración del instrumento de evaluación.

A raíz de la identificación de las variables del C.O. por parte del grupo de experto se procedió a construir el instrumento de evaluación (cuestionario), utilizando la escala de Likert como una medida cuantificable de forma ordena que permita evaluar la variables, según (Bertram, 2008, como se citó en Matas, 2018) “son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” la cual equivale como característica fundamental que complemento el instrumento, desarrollado con preguntas de acuerdo a las variables: Motivación, Satisfacción en el trabajo, Trabajo en equipo, Liderazgo, Comunicación y Cultura organizacional.

Inicialmente para la construcción del cuestionario se entablo un dialogo con cada uno de los integrantes del equipo de expertos, para conocer si las preguntas previamente construidas cumplían con las características necesarias para la evaluación de las variables, lo cual se logró aplicar las subgerencias individuales

de cada experto gracias a sus conocimientos empíricos basados en experiencias propias como mejora en cada una de las preguntas, dando como resultado la asociación o agrupación de cinco preguntas por cada variable siendo un total de treinta preguntas por las seis variables nombradas anteriormente (ver anexo 2).

4.6. Aplicación del instrumento de evaluación

Para llevar a cabo el cumplimiento de la segunda actividad se aplicó el cuestionario o herramienta de evaluación a los trabajadores de la empresa, obteniendo como resultado información detallada del ambiente organizacional de acuerdo a las variables previamente seleccionadas. Posteriormente se realizó el estudio de Fiabilidad (Alfa de Cronbach) en el programa SPSS, mismo que determina cuan confiable es el instrumento aplicado, integrado como un indicador científico procedimental necesario para este estudio el cual fue necesario ingresar los datos en la segunda hoja (Vista de variables), tomando en cuenta todos los detalles al momento de configurar los datos, identificando las variables, la etiqueta (pregunta), el valor asignado en la escala de Likert y su media que en este caso fue una media cualitativa ordinal.

El cuadro 4.8 está conformado por los resultados del estudio de fiabilidad del constructo por variables, donde Liderazgo de muestra un valor de (.760) considerado como aceptable, por otro lado, existe una igualdad entre la variable Motivación y Trabajo en equipo de (.791), aleatoriamente se encuentran Satisfacción en el trabajo, Cultura Organizacional y Comunicación con los valores más representativos de la tabla siendo (.807), (.810), (.826) correspondientemente.

Cuadro 4. 8. Escala de fiabilidad de las variables evaluadas.

Estadísticas de fiabilidad		
Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Motivación	,791	5
Satisfacción en el trabajo	,807	5
Trabajo en Equipo	,791	5
Liderazgo	,782	5
Comunicación	,826	5
Cultura Organizacional	,810	5

Fuente: Elaboración propia.

El estudio realizado a cada uno de los cuestionarios mediante el alfa de Cronbach demuestra la existencia de confiabilidad, validando el instrumento de evaluación tal como lo expresa George y Mallery 2003 (como se citó en Hernández y Pascual, 2017) sugiriendo las siguientes recomendaciones para estimar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable (p.160)

El siguiente cuadro 4.9 demuestra el total del alfa de Cronbach una vez unificado el instrumento de evaluación, con un índice de fiabilidad excelente de ,903 permitiendo demostrar y analizar los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa EQUIPO AGROINDUSTRIALES S.A.

Cuadro 4. 9. Escala de fiabilidad de las variables evaluadas.

Estadísticas de fiabilidad total		
Total de Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
6	,901	30

Fuente: Elaboración propia.

MOTIVACIÓN

El instrumentó de evaluación permitió evaluar el nivel de motivación personal de los trabajadores de la empresa, mediante cinco preguntas que reflejo un resultado motivacional en un nivel regular bueno, con la aplicabilidad siempre de un 28,8% y casi siempre de 32,5%, seguido de una condición de igual valor con algunas veces de 28,8%, esto tres valores son los más representativos de acuerdo a los resultados de la evaluación emitida en esta variable, por otra parte se aprecia un resultado bajo que influye negativamente en la variable, representando el 10% con casi nunca como se demuestra en el siguiente cuadro 4.10.

Cuadro 4. 10. Evaluación de la variable motivación.

Indicadores		MOTIVACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Recibe charlas motivacionales al inicio de los trabajos en el cual usted se va a desempeñar?	#	0	0	4	5	7
	%	0	0	25%	31,3%	43,8%
¿Existe interés de parte de los jefes en mantener un elevado nivel de motivación en los trabajadores?	#	0	0	2	9	5
	%	0	0	12,5%	56,3%	31,3%
¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un excelente trabajo?	#	0	1	8	4	3
	%	0	6,3%	50%	25%	18,8%
¿La empresa, proporciona oportunidades de crecimiento económico o profesional (talleres, certificados técnicos, otros)?	#	0	7	9	0	0
	%	0	43,8%	56,3%	0	0
¿Considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?	#	0	0	0	8	8
	%	0	0	0	50%	50%
total	#	0	8	23	26	23
	%	0	10%	28,8%	32,5%	28,8%

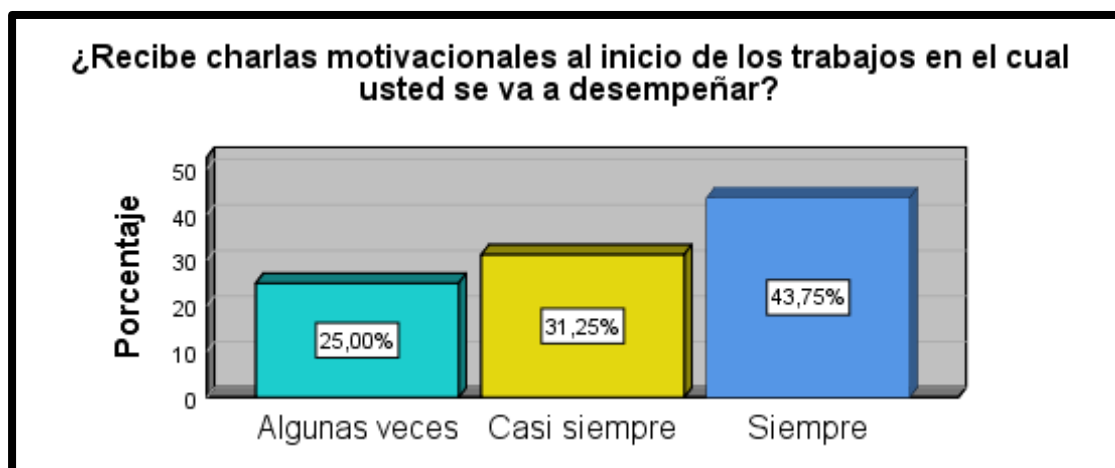
Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias empleadas en términos de motivación laboral por parte de los directores se constituyen en una influencia positiva, las cuales están concebida por el buen trato hacia sus colaboradores y al interés de elevar el estado de ánimo de los individuos con el propósito de mejorar el rendimiento laboral, mismo que refleja valores positivos en casi siempre de 32,5 y siempre de 28,8 sumando estos dos valores da un 61,3 % del estado motivacional de los trabajadores para Quintero et al., (2008) defiende la idea en que “la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo, siendo necesario que se direccionen reconocimientos al buen desempeño”.

Por otra parte se logró observar que el enfoque motivacional de las personas está ligada a la emocional lo cual se puede ver afectada por elementos personales, por otra parte existen elementos externos como los económicos, políticos, entre otros, no controlables por la empresa que afecta a sus índices financieros que limitan beneficios adicionales a los trabajadores en pro de mejorar sus capacidades técnicas afectando el estado motivacional en el trabajador con un 10% en la escala de casi nunca dentro del cuadro 4.10.

Cuadro 4. 11. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, motivación ítem 1.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	4	25,0	25,0	25,0
	Casi siempre	5	31,3	31,3	56,3
	Siempre	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

**Gráfico 4. 1.** Resultado de la encuesta aplicada motivación del ítem 1.

Como se observa en el gráfico 4.1, la evaluación sobre las charlas motivacionales que reciben los trabajadores al inicio de las actividades, dio como resultado que el 43.75% siempre reciben, mientras que el 31,25% casi siempre y el 25% algunas veces.

Cuadro 4. 12. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, motivación ítem 2.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	2	12,5	12,5	12,5
	Casi siempre	9	56,3	56,3	68,8
	Siempre	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

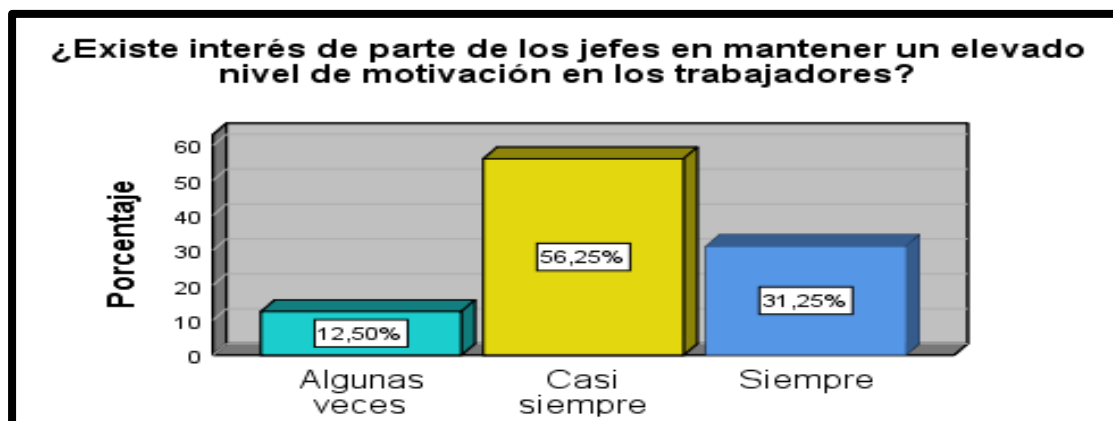


Gráfico 4. 2. Resultado de la encuesta aplicada, motivación del ítem 2.

Con lo que respecta al interés de los jefes a mantener un elevado nivel de motivación de los trabajadores, los resultados obtenidos fueron con el 56,25% casi siempre, 31,25% siempre y 12,50 algunas veces. Evidenciando que los jefes superiores tratan de mantener motivados a los subordinados en las tareas encomendadas.

Cuadro 4. 13. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, motivación ítem 3.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	6,3	6,3	6,3
	Algunas veces	8	50,0	50,0	56,3
	Casi siempre	4	25,0	25,0	81,3
	Siempre	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

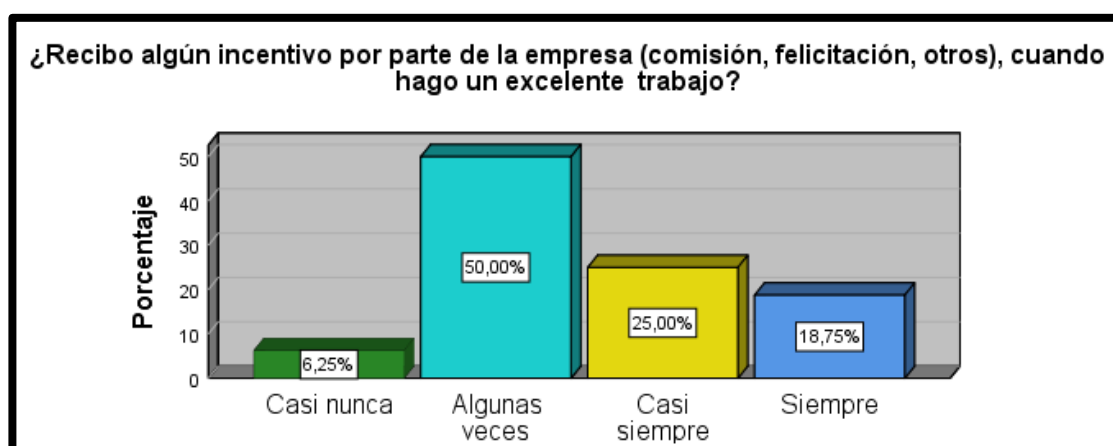


Gráfico 4. 3. Resultado de la encuesta aplicada, motivación del ítem 3.

Sobre los incentivos por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), por méritos y cumplimiento de metas, los trabajadores respondieron con un 50%

algunas veces, 18,75% siempre, el 25,00 % casi siempre, mientras que el 6,25 % casi nunca.

Cuadro 4. 14. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, motivación ítem 4.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	43,8	43,8	43,8
	Algunas veces	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

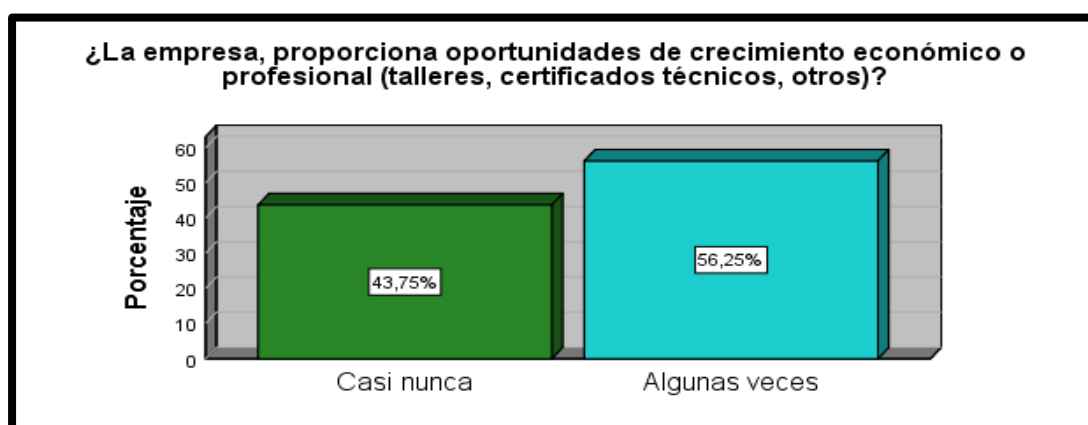


Gráfico 4. 4. Resultado de la encuesta aplicada, motivación del ítem 4.

Con lo que respecta a las oportunidades de crecimiento económico o profesional (talleres, certificados técnicos, fueron el resultado 56,3% algunas veces y 43,8% casi nunca, evidenciando que en la empresa faltan reconocimiento económico y profesional que permita a los trabajadores sentirse motivados. Como menciona Huilcapi, Jácome y Castro (2017) “la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”.

Cuadro 4. 15. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, motivación ítem 5.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	8	50,0	50,0	50,0
	Siempre	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

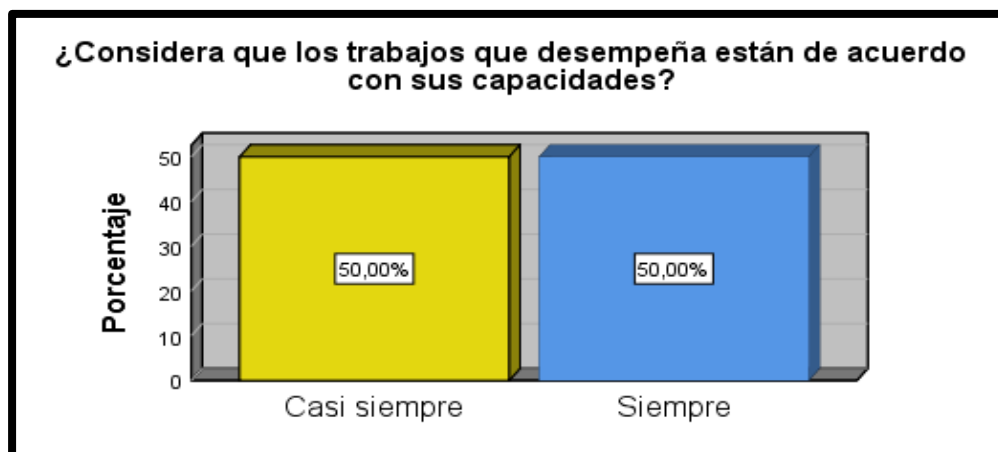


Gráfico 4. 5. Resultado de la encuesta aplicada, motivación del ítem 5.

Los trabajadores respondieron sobre si consideran que las actividades que desempeñan están acorde a sus capacidades el 50 % que siempre, mientras que el 50 % restante casi siempre, esto demuestra que en la empresa se está reclutando al personal de forma correcta.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Como se observa en el cuadro 4.16. la evaluación de la satisfacción laboral reflejó un nivel de cumplimiento alto, con aplicabilidad de siempre en un 58,8%, seguido de casi siempre el 27,5%; por otra parte, los resultados que influyen negativamente por el criterio de malestar de algunos trabajadores representan el 13,8% con algunas veces. La satisfacción laboral describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características (Judge y Robbins, 2013), de igual forma (Borgues, 2011) expresa que la satisfacción en el trabajo "consiste en un sentimiento de bienestar resultante de la interacción de varios aspectos ocupacionales, pudiendo influenciar en la relación del trabajador con la organización, cliente, familiar".

Cuadro 4. 16. Evaluación de la variable satisfacción laboral.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO						
Indicadores		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la organización?	#	0	0	0	2	14
	%	0	0	0	12,5%	87,5%
¿Se siente usted, en todo momento apoyado por la organización?	#	0	0	1	3	12
	%	0	0	6,3%	18,8%	75%
¿Está satisfecho con las relaciones humanas que	#	0	0	2	6	8

existen entre los miembros del grupo y con sus directores?	%	0	0	12,5%	37,5%	50%
¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, son satisfactorias para usted?	#	0	0	3	5	8
	%	0	0	18,8%	31,3%	50%
¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?	#	0	0	5	6	5
	%	0	0	31,3	37,5	31,3
total	#	0	0	11	22	47
	%	0	0	13,8%	27,5	58,8

Fuente: Elaboración propia

Se logró evidenciar que el individuo interactúa con la organización para lograr corregir y mejorar las condiciones de trabajo, con el objetivo de convertirlo en un escenario apropiado con características para el crecimiento profesional equilibrada entre salario y oportunidades, sin embargo, el individuo aun no logra desarrollar una madurez profesional y alcanza un estado de satisfacción alto, mismo que se encuentran en un nivel medio con un 58,8% en la aplicabilidad de siempre.

Cuadro 4. 17. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, satisfacción laboral ítem 6.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	2	12,5	12,5	12,5
	Siempre	14	87,5	87,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

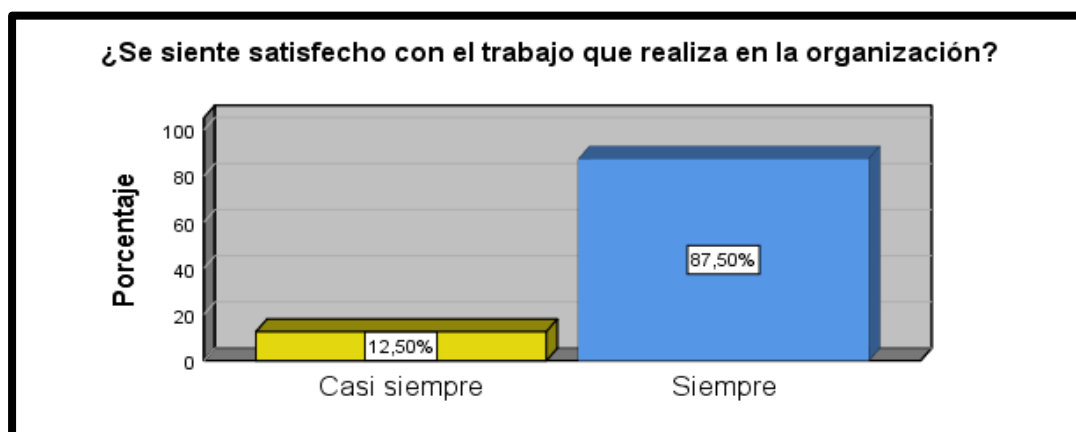
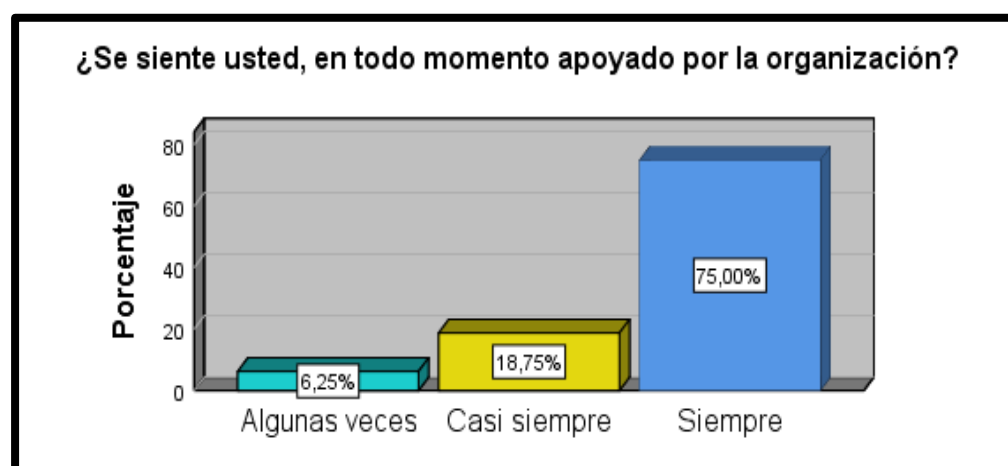


Gráfico 4. 6. Resultado de la encuesta aplicada, satisfacción laboral del ítem 6.

Los resultados obtenidos a la pregunta sobre si se siente satisfechos con el trabajo realizado en la organización, son los siguientes: el 87,50 % mencionó que se siente satisfecho, mientras que el 12,50 % casi siempre, identificando que la satisfacción laboral es óptima con respecto a las tareas realizadas.

Cuadro 4. 18. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, satisfacción laboral ítem 7.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	1	6,3	6,3	6,3
	Casi siempre	3	18,8	18,8	25,0
	Siempre	12	75,0	75,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

**Gráfico 4. 7.** Resultado de la encuesta aplicada, satisfacción laboral del ítem 7.

Con un 75 % los empleados se sienten apoyando por la organización en todo momento, mientras que el 18,75 % casi siempre y el 6,25 algunas veces, por lo que se evidencia que los trabajadores están comprometidos con las actividades y metas propuestas en la empresa.

Cuadro 4. 19. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, satisfacción laboral ítem 8.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	2	12,5	12,5	12,5
	Casi siempre	6	37,5	37,5	50,0
	Siempre	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

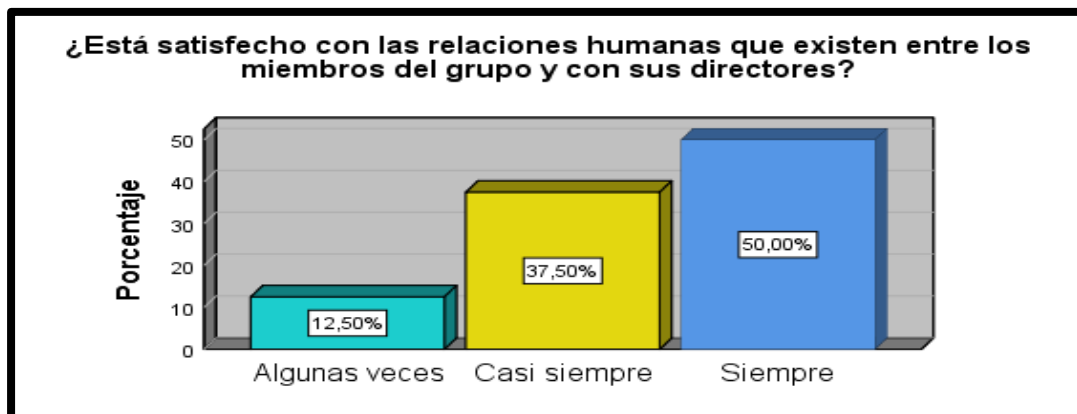


Gráfico 4. 8. Resultado de la encuesta aplicada, satisfacción laboral del ítem 8.

El 50 % de los trabajadores encuestados siempre se siente satisfecho con las relaciones humanas entre compañeros y directivos, mientras que el 37,50 % casi siempre y el 12,50 % algunas veces, demostrando que existe una buena relación entre los equipos de trabajo.

Cuadro 4. 20. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, satisfacción laboral ítem 9.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	3	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	5	31,3	31,3	50,0
	Siempre	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

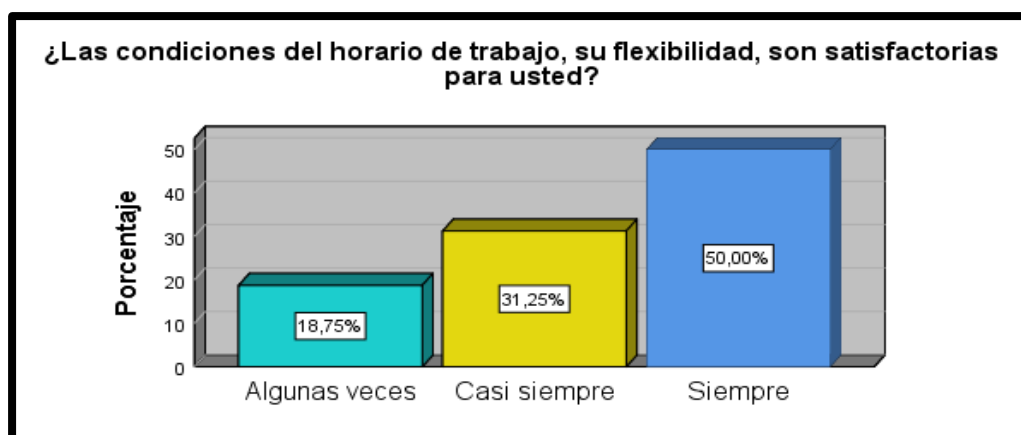
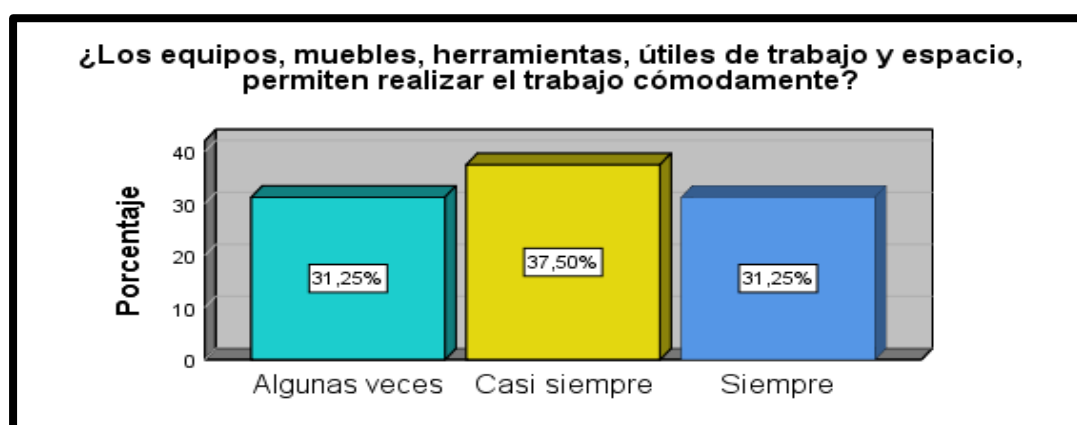


Gráfico 4. 9. Resultado de la encuesta aplicada, satisfacción laboral del ítem 9.

Con lo que respecta a las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad los trabajadores respondieron con el 50 % que se siente satisfecho, mientras que el 31,25 % casi siempre y el 18,75 % algunas veces, esto se debe a que las actividades y tareas se lo realiza de forma rotativa en la empresa.

Cuadro 4. 21. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, satisfacción laboral ítem 10.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	5	31,3	31,3	31,3
	Casi siempre	6	37,5	37,5	68,8
	Siempre	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

**Gráfico 4. 10.** Resultado de la encuesta aplicada, satisfacción laboral del ítem 10.

En el gráfico 4.10, se presentan los resultados de la pregunta sobre si los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente, los trabajadores con el 37,50 % respondieron que casi siempre, mientras que el 31,25 % siempre, y el 31,25 % algunas veces.

TRABAJO EN EQUIPO

Como se observa en el cuadro 4.13. la evaluación de del trabajo en equipo reflejó un nivel de cumplimiento regular, con aplicabilidad de siempre en un 28,8%, seguido de casi siempre el 42,5%; por otra parte, los resultados que influyen negativamente en la variable representan el 21,3% con algunas veces y casi nunca con 12,5 %. Para Genesi, Romero y Tinedo (2018) “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de estas contribuciones” (p.18).

Cuadro 4. 22. Evaluación de la variable trabajo en equipo.**TRABAJO EN EQUIPO**

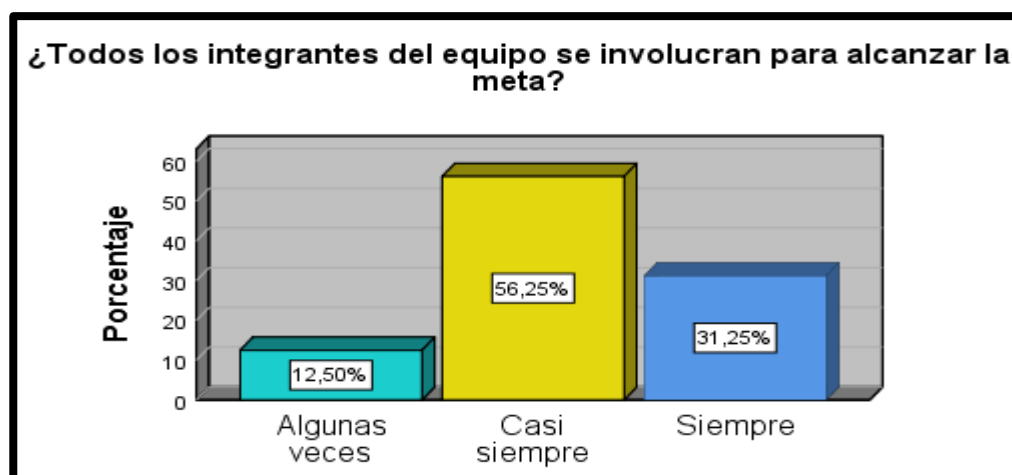
Indicadores		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Todos los integrantes del equipo se involucran para alcanzar la meta?	#	0	0	2	9	5
	%	0	0	12,5%	56,3%	31,3%
¿Todos se sienten comprometidos responsablemente cuando no alcanzan alguna meta?	#	0	1	5	6	4
	%	0	6,3%	31,3%	37,5%	25%
¿Existe entre los miembros del equipo la cooperación y confiabilidad al momento de realizar un trabajo?	#	0	3	3	9	1
	%	0	18,8%	18,8%	56,3%	6,3%
¿Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente?	#	0	0	4	6	6
	%	0	0	25%	37,5%	37,5%
¿Considera que su equipo de trabajo actual, lo ayuda a dar lo mejor de usted dentro del ambiente laboral?	#	0	2	3	4	7
	%		12,5%	18,8%	25%	43,8%
total	#		6	17	34	23
	%		7,5%	21,3%	42,5%	28,8%

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación del cuadro 4. 23. Permite demostrar que existe una armonía entre los grupos de trabajo el mismo que permite que el ambiente social entre las relaciones de los individuos sea placentera y agradable al momento de realizar una acción, aunque siempre existirá algún tipo de inconformidad por parte de un integrante pero este se puede interpretar como un indicador de confianza en el proceso de discusión de una idea que posteriormente llega a un consenso de grupo, siendo necesaria la integración entre los individuos de la organización lo que concuerda por lo expuesto según Hofstadt y Gómez (2013) indicando que “un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar, aprovechando el talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás.

Cuadro 4. 23. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, trabajo en equipo ítem 11.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	2	12,5	12,5	12,5
	Casi siempre	9	56,3	56,3	68,8
	Siempre	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

**Gráfico 4. 11.** Resultado de la encuesta aplicada, trabajo en equipo del ítem 11.

Con lo que respecta a la variable trabajo en equipo evaluada en la empresa sobre si los equipos de trabajo se involucran para alcanzar las metas propuestas, se obtuvo como resultado, que los trabajadores casi siempre con 56,3%, siempre el 31,25 %, algunas veces 12,50%.

Cuadro 4. 24. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, trabajo en equipo ítem 12.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	6,3	6,3	6,3
	Algunas veces	5	31,3	31,3	37,5
	Casi siempre	6	37,5	37,5	75,0
	Siempre	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

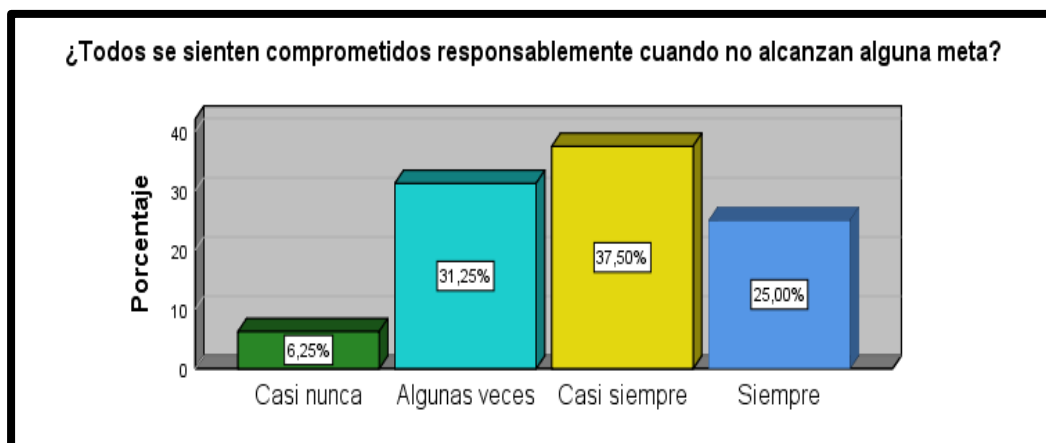


Gráfico 4. 12. Resultado de la encuesta aplicada trabajo en equipo del ítem 12.

Con lo que respecta a la pregunta a los trabajadores sobre si se sienten comprometidos y responsables cuando no alcanzan alguna meta como grupo, el 37, 50 % respondieron que casi siempre, 31,25 % algunas veces, 25,00 % siempre y el 6,25 % casi nunca.

Cuadro 4. 25. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, trabajo en equipo ítem 13.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	18,8	18,8	18,8
	Algunas veces	3	18,8	18,8	37,5
	Casi siempre	9	56,3	56,3	93,8
	Siempre	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

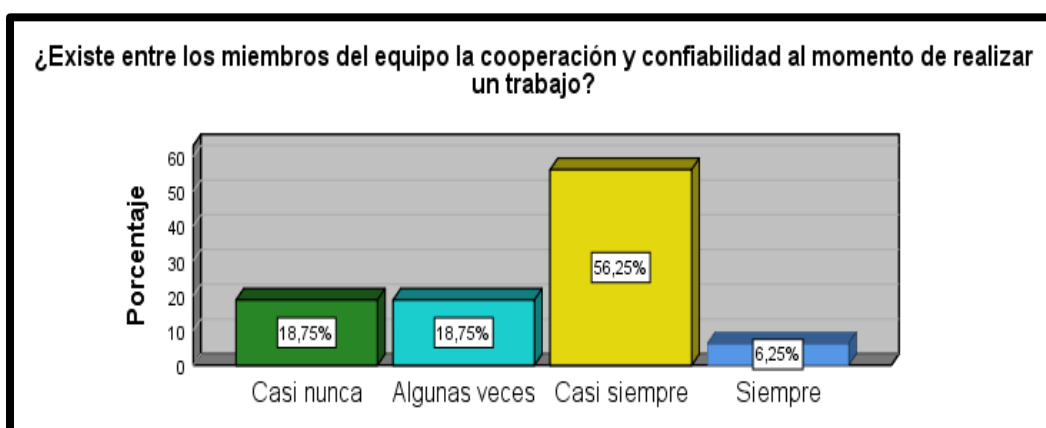


Gráfico 4. 13. Resultado de la encuesta aplicada, trabajo en equipo del ítem 13.

Como se observa en el gráfico 4.13 se presentan los resultados de la cooperación entre los miembros del equipo, el 56,3 % respondieron que casi siempre existe

colaboración al momento de realizar las tareas, el 18,75 % algunas veces, el 18,75 % casi nunca, mientras que el 6,25 % siempre.

Cuadro 4. 26. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, trabajo en equipo ítem 14.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	4	25,0	25,0	25,0
	Casi siempre	6	37,5	37,5	62,5
	Siempre	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

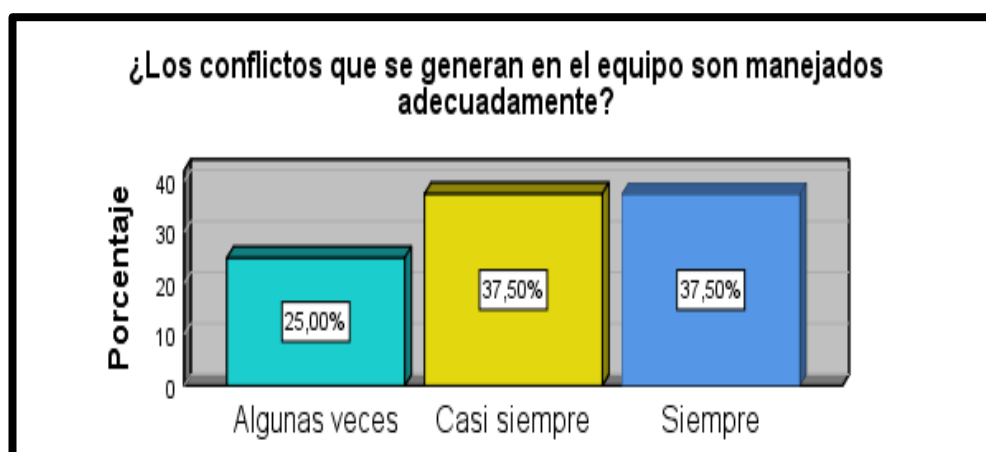


Gráfico 4. 14. Resultado de la encuesta aplicada, trabajo en equipo del ítem 14.

Con lo que respecta a los conflictos que se generan en el equipo si son manejados adecuadamente, el 37,5 % manifestaron que siempre y casi siempre se resuelven de buena forma, mientras que el 25 % algunas veces, esto demuestra que existe óptimo trabajo en equipo de la empresa.

Cuadro 4. 27. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, trabajo en equipo ítem 15.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	12,5	12,5	12,5
	Algunas veces	3	18,8	18,8	31,3
	Casi siempre	4	25,0	25,0	56,3
	Siempre	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

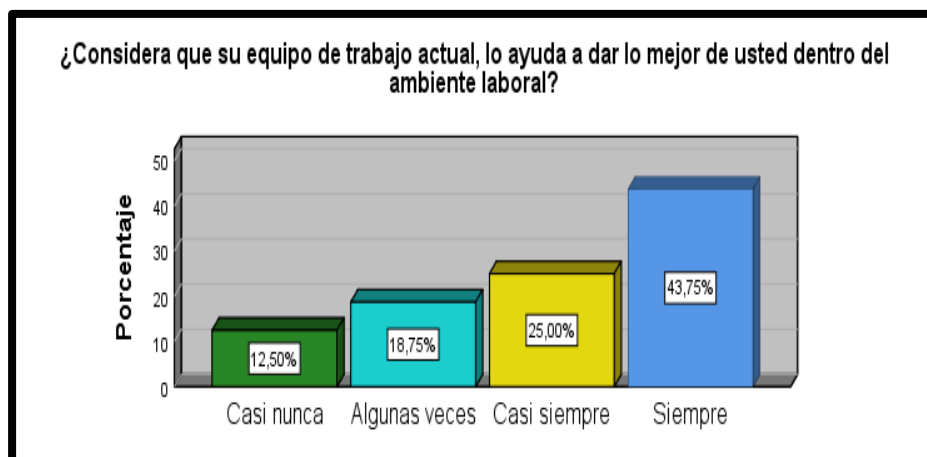


Gráfico 4. 15. Resultado de la encuesta aplicada, trabajo en equipo del ítem 15.

Los resultados obtenidos sobre la pregunta sobre si el equipo de trabajo actual, ayuda a cada uno a dar lo mejor de sí dentro del ambiente laboral, los trabajadores respondieron con el 43,75 % siempre, el 25,00 % casi siempre, el 18,75 % algunas veces mientras que el 12,50 % casi nunca.

LIDERAZGO

Los resultados de la evaluación para el liderazgo en la empresa (cuadro 4.28), reflejan cumplimiento regular con un nivel de aceptación de siempre 48,8% y casi siempre 43,8%, además del 27,5% en algunas veces, al sumar la aplicabilidad entre casi siempre y siempre se obtiene un resultado de 92,6% siendo considerado como un valor positivo para la variable liderazgo. Como argumentan Folkman y Zenger (2014) que el liderazgo requiere tanto competencias como resultados. Hay dos caminos para descubrir estas competencias. En primer lugar, descubrir las competencias que impulsan la consecución de resultados económicos y de otro tipo. Segundo, se debe utilizar el *feedback* para definir las competencias correctas a los ojos de los demás.

Cuadro 4. 28. Evaluación de la variable liderazgo.

		LIDERAZGO				
Indicadores		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿El superior inmediato, involucra a los miembros del grupo de trabajo al momento de realizar una actividad laboral?	#	0	0	2	9	5
	%	0	0	12,5%	56,3%	31,3%
¿Se siente libre para discutir cuestiones importantes	#	0	0	3	6	7

relacionadas con sus tareas?	%	0	0	18,8%	37,5%	43,8%
¿Los trabajadores pueden desarrollar su creatividad con ideas que les proporcionan sus jefes?	#	0	0	1	9	6
	%	0	0	6,3%	56,3%	37,5%
¿Logra usted Trabajar con personas que tengan diferentes puntos de vistas al suyo?	#	0	0	0	6	10
	%	0	0	0	37,5%	62,5%
¿Escucha y respalda las opiniones e ideas de sus compañeros, que pretendan mejorar las condiciones del trabajo y de la empresa?	#	0	0	0	5	11
	%	0	0	0	31,3%	68,8%
total	#	0	0	6	35	39
	%	0	0	7,5%	43,8%	48,8%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 29. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, liderazgo ítem 16.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	2	12,5	12,5	12,5
	Casi siempre	9	56,3	56,3	68,8
	Siempre	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

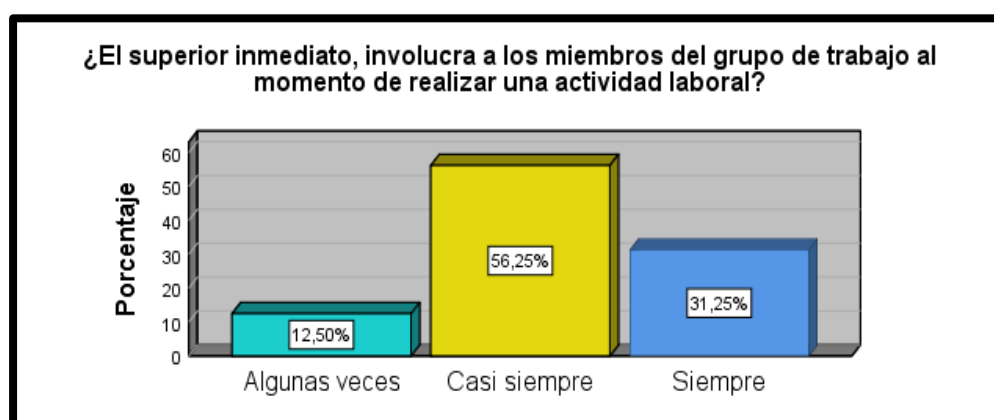
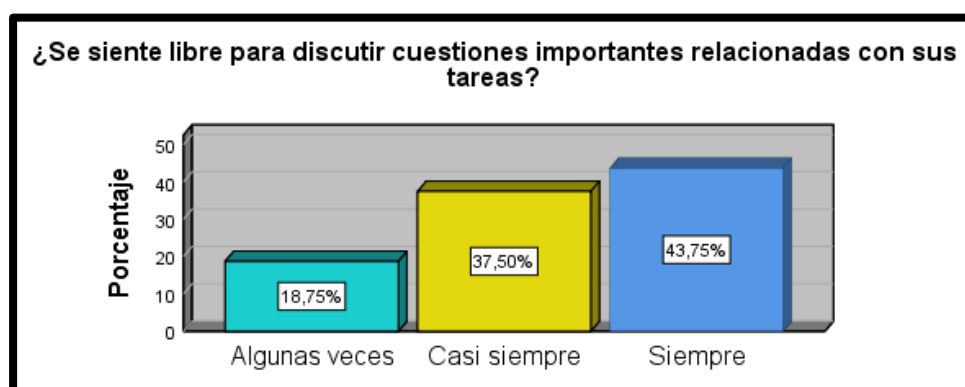


Gráfico 4. 16. Resultado de la encuesta aplicada, liderazgo del ítem 16.

Con lo que respecta al liderazgo se puede observar en el gráfico 4.16 con un 56,25 % el superior inmediato casi siempre involucra a los miembros del grupo al momento de realizar una actividad, además el 31,25 % siempre y el 12,50 % algunas veces.

Cuadro 4. 30. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, liderazgo ítem 17.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	3	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	6	37,5	37,5	56,3
	Siempre	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

**Gráfico 4. 17.** Resultado de la encuesta aplicada, liderazgo del ítem 17.

Como se observa en el gráfico 4.17 el 43,8 % siempre se siente libre para aportar ideas en sobre las tareas que realiza, el 37,50 % casi siempre, y el 18,75 % algunas veces, esto evidencia que en la empresa se consideran las ideas y aporte de los trabajadores para mejorar a la organización.

Cuadro 4. 31. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, liderazgo ítem 18.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	1	6,3	6,3	6,3
	Casi siempre	9	56,3	56,3	62,5
	Siempre	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

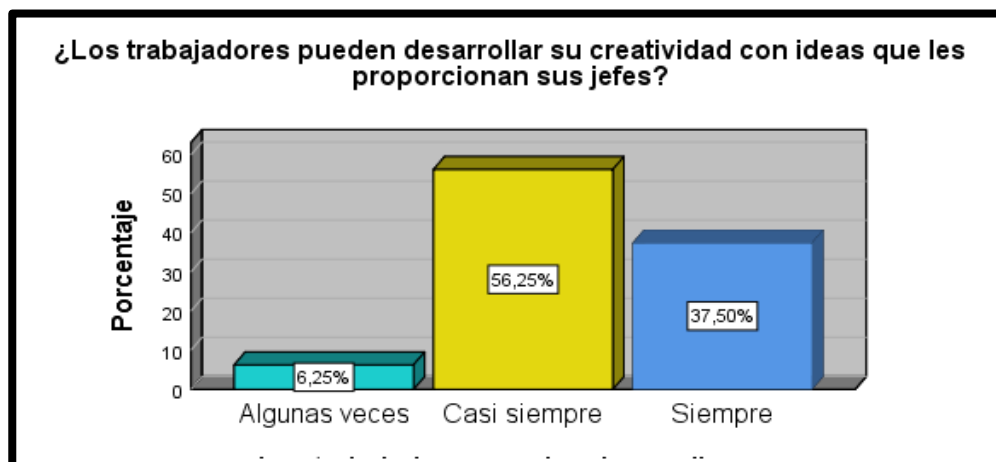


Gráfico 4. 18. Resultado de la encuesta aplicada liderazgo del ítem 18.

Con lo que respecta a si los trabajadores pueden desarrollar su creatividad con ideas que proporcionan sus jefes, el 56,25 % respondieron que casi siempre, además el 37,50 % siempre, mientras que el 6, 25% algunas veces, identificando la buena comunicación entre jefe superior y trabajadores.

Cuadro 4. 32. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, liderazgo ítem 19.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	6	37,5	37,5	37,5
	Siempre	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

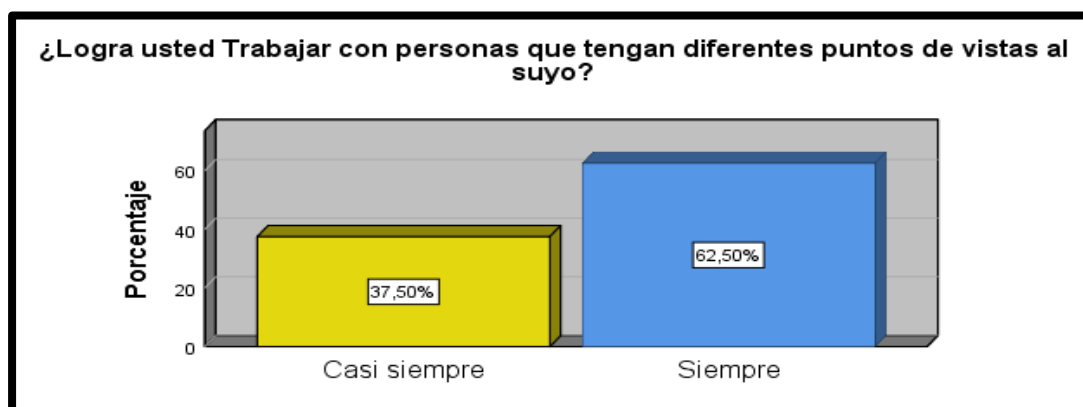


Gráfico 4. 19. Resultado de la encuesta aplicada, liderazgo del ítem 19.

Como se observa en el gráfico 4.19, los resultados sobre la pregunta sobre si logra trabajar con personas que tengan diferentes puntos de vistas al suyo, los

trabajadores respondieron con un 37,50 % casi siempre, mientras que el 62,50% siempre siendo estos los más representativos del gráfico.

Cuadro 4. 33. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, liderazgo ítem 20.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	5	31,3	31,3	31,3
	Siempre	11	68,8	68,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

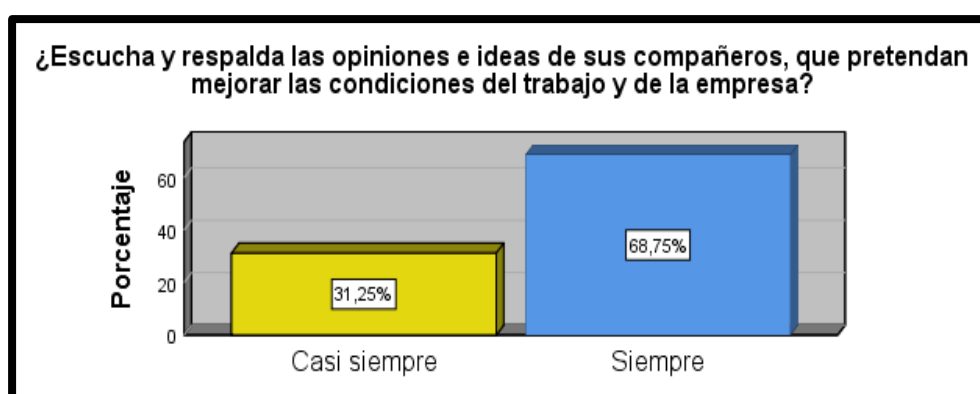


Gráfico 4. 20. Resultado de la encuesta aplicada, liderazgo del ítem 20.

Los resultados con lo que respecta a si escucha y respalda las opiniones de sus compañeros que pretendan mejorar las condiciones del trabajo y de la empresa, los encuestados respondieron con el 66,75 % siempre mientras que el 31,25 % restante casi siempre.

COMUNICACIÓN

Como se observa en el cuadro 4.34. la evaluación de la comunicación reflejó un nivel de cumplimiento regular, con aplicabilidad de siempre en un 43,8,8%, seguido de casi siempre el 27,5%; por otra parte, los resultados que influyen negativamente en la variable representan el 20% con algunas veces, casi nunca 6,3 % y nunca con el 2,5%. Prieto y Martínez (2004) señalan que la comunicación “es una acción estratégica de la gerencia y un activo de la empresa, siendo fundamental que se fomente oportuna, veraz y concisamente a todos los colaboradores todo lo concerniente a procesos, procedimientos, y actividades a

desarrollar”, por lo que la comunicación actúa de varias formas, en diferentes direcciones para controlar el comportamiento de los miembros de la organización.

Cuadro 4. 34. Evaluación de la variable comunicación.

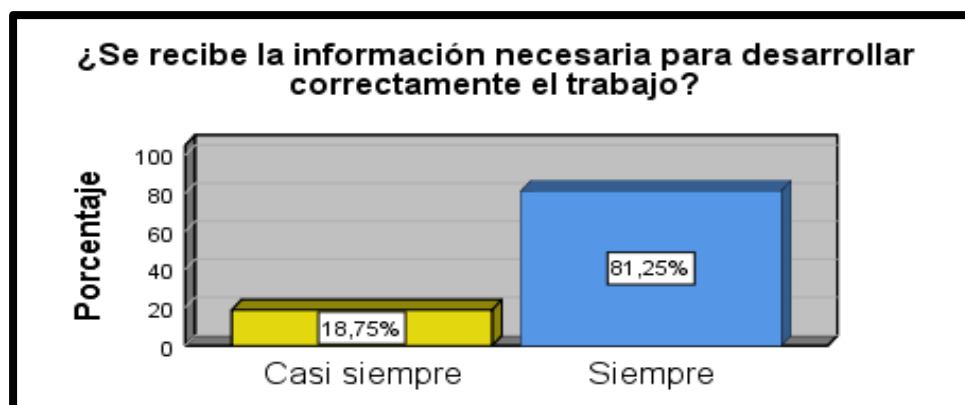
COMUNICACIÓN						
Indicadores		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Se recibe la información necesaria para desarrollar correctamente el trabajo?	#	0	0	0	3	13
	%	0	0	0	18,8%	81,3%
¿Convocan a juntas o reuniones de trabajo frecuentemente?	#	0	0	2	8	6
	%	0	0	12,5%	50%	37,5%
¿Existe información con respecto a la situación de la empresa?	#	2	5	9	0	0
	%	12,5%	31,3%	56,3%	0	0
¿Usted recibe información anticipadamente de los cambios que podrían afectar su trabajo?	#	0	0	0	4	12
	%	0	0	0	25%	75%
¿Existe información de acuerdo con los resultados operacionales de la empresa, para ser usados como un medio de retroalimentación y mejora continua?	#	0	0	5	7	4
	%	0	0	31,3%	43,8%	25%
total	#	2	5	16	22	35
	%	2,5%	6,3%	20%	27,5%	43,8%

Fuente: Elaboración propia

Gracias al cuadro 4. 34. Se logra apreciar que los canales de comunicación dentro de la empresa en términos técnicos laborables se encuentran en un orden lógico dentro de la escala de mandos existentes en la misma, sin embargo existe una inconformidad de un porcentaje 2,5% y de 6,3% entre nunca y casi nunca correspondientemente, reflejada en los trabajadores en términos de conocer la situación económica de la empresa con el fin de estar informado si existen o no problemas económicos, evidenciando que el proceso de comunicación llevado por el gerente son adecuados y sutiles, haciendo de esta una acción estratégica gerencial al no revelar temas administrativos que puedan causar algún tipo de problema o desconfianza en el trabajador mismo que puede afectar el rendimiento de sus labores, por otro lado si el trabajador tiene algún tipo de temor este debería ser aten tendido para evitar falsos rumores y a si manejar de mejor manera los conflictos internos de la empresa.

Cuadro 4. 35. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, comunicación ítem 21.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	3	18,8	18,8	18,8
	Siempre	13	81,3	81,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

**Gráfico 4. 21.** Resultado de la encuesta aplicada, comunicación del ítem 21.

Como se observa en el gráfico los trabajadores con un 81,3 % siempre reciben la información necesaria para el desarrollo correcto de su trabajo, mientras que el 18,75 % casi siempre, estos resultados demuestran que en la empresa existe óptima comunicación al momento de mantener informado a los trabajadores sobre herramientas, nuevos equipos o tareas para mejorar su desempeño.

Cuadro 4. 36. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, comunicación ítem 22.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	2	12,5	12,5	12,5
	Casi siempre	8	50,0	50,0	62,5
	Siempre	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

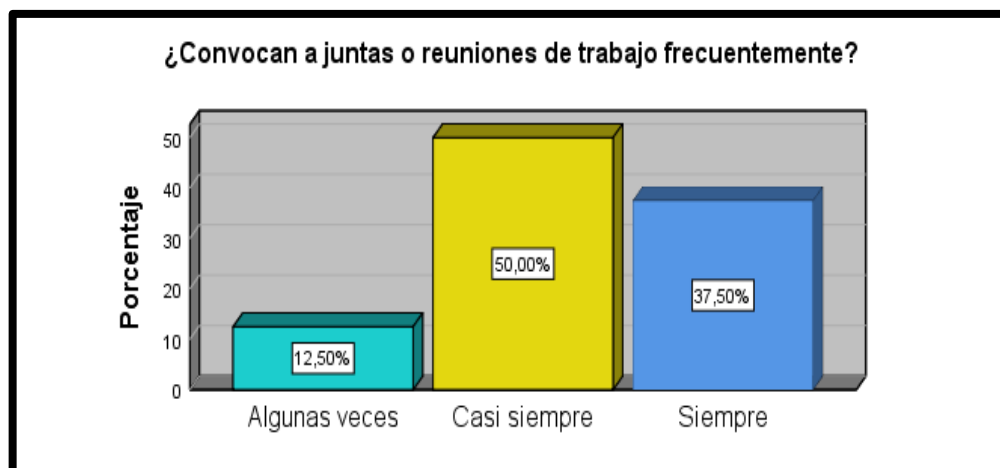


Gráfico 4. 22. Resultado de la encuesta aplicada, comunicación del ítem 22.

Con lo que respecta a las convocatorias de juntas o reuniones de trabajo, los encuestados respondieron con un 50,00 % que casi siempre los convocan, además el 37,50 % siempre, mientras que el 12,50% algunas veces. Se puede identificar que la empresa realiza frecuentemente reuniones con su personal para mantenerlos informados o resolución de problemas encontrados.

Cuadro 4. 37. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, comunicación ítem 23.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	12,5	12,5	12,5
	Casi nunca	5	31,3	31,3	43,8
	Algunas veces	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

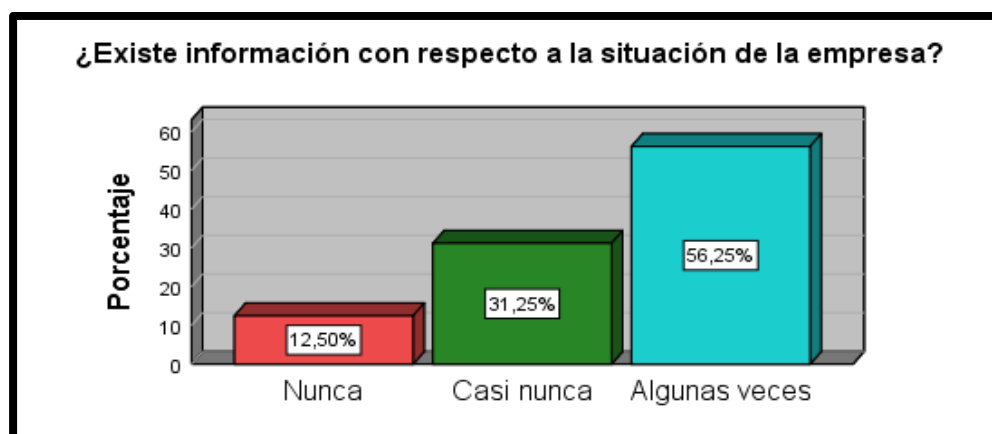


Gráfico 4. 23. Resultado de la encuesta aplicada, comunicación del ítem 23.

En el gráfico 4.23 se observa los resultados sobre la pregunta acerca de información al respecto a la situación de la empresa, los trabajadores respondieron con un 56,25 % que algunas veces, el 31,25 % casi nunca, mientras que el 12,50% nunca.

Cuadro 4. 38. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, comunicación ítem 24.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	25,0	25,0	25,0
	Siempre	12	75,0	75,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

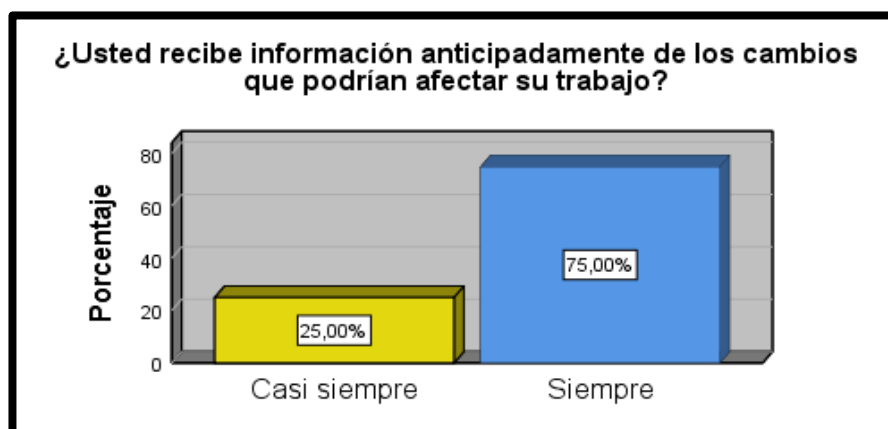


Gráfico 4. 24. Resultado de la encuesta aplicada, comunicación del ítem 24.

Los resultados sobre si los trabajadores reciben información anticipadamente de los cambios que podrían afectar a la empresa, fueron los siguientes: con el 75,00 % siempre, mientras que el 25 % casi siempre, esto evidencia que la empresa mantiene constantemente informados a los trabajadores.

Cuadro 4. 39. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, comunicación ítem 25.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	5	31,3	31,3	31,3
	Casi siempre	7	43,8	43,8	75,0
	Siempre	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

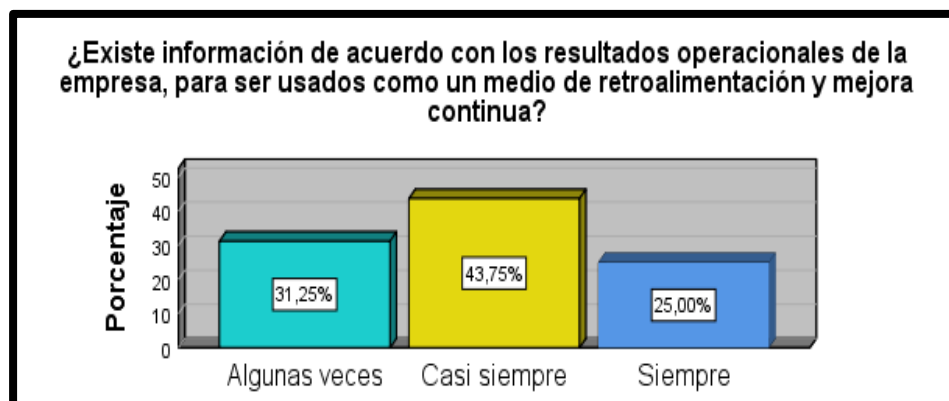


Gráfico 4. 25. Resultado de la encuesta aplicada, comunicación del ítem 25.

Como se observa en el gráfico 4.25. Los resultados acerca de la información sobre los resultados operacionales en la empresa, para ser usados como medio de retroalimentación y mejora continua, los encuestados respondieron con el 43, 75 % casi siempre, el 31, 25% algunas veces, mientras que el 25,00 % siempre.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Los resultados de la evaluación para la cultura organizacional en la empresa, reflejan cumplimiento excelente con un nivel de aceptación de siempre (61,3%) y casi siempre 35%, la suma de estos dos valores presentes en el (cuadro 4.16) suman el 96,3% del total de los encuestados, manifestando un sistema coordinado entre individuo y expresiones corporativa orientadas al manejo del comportamiento de los trabajadores por otra parte existe un 3,8 % no muy significativa convertida en una percepción negativa de esta variable. Por su parte Gutiérrez (2013) indica que la cultura organizacional es una variable sumamente importante en la organización ya que a través de ella una empresa puede llegar a ser competitiva, de esta depende el resultado de los empleados y por ende el de la organización.

Cuadro 4. 40. Evaluación de la variable cultura organizacional.

Cultura organizacional						
Indicadores		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Existe el interés por parte de sus directores en promover los valores dentro de empresa?	#	0	0	0	4	12
	%	0	0	0	25%	75%
¿Los objetivos del área en la que trabajo son claros?	#	0	0	0	9	7
	%	0	0	0	56,3%	43,8%
¿Existe el compromiso mutuo entre organización y empleado, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales?	#	0	0	0	6	10
	%	0	0	0	37,5%	62,5%

¿Los hábitos de mi institución, me incentivan a trabajar siempre de una manera íntegra y responsable?	#	0	0	0	4	12
	%	0	0	0	25%	75%
¿La empresa provee de un ambiente físico adecuado para el cumplimiento de las actividades diarias?	#	0	0	3	5	8
	%	0	0	18,8%	31,3%	50%
total	#	0	0	3	28	49
	%			3,8%	35%	61,3%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la cultura organizacional de la empresa se logra identificar un sistema social donde las personal se insertan con individualidades culturales apropiadas que mejora gradualmente las condiciones en términos de comportamiento y en la utilización de valores, significado que concuerda por lo expuesto según (Robines, 2004, como se cita en Genesi, et al, 2011) “la cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores y creencias compartidas que se desarrollan dentro de la organización y orientan el comportamiento de sus miembros”.

Cuadro 4. 41. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, cultura organizacional ítem 26.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	25,0	25,0	25,0
	Siempre	12	75,0	75,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

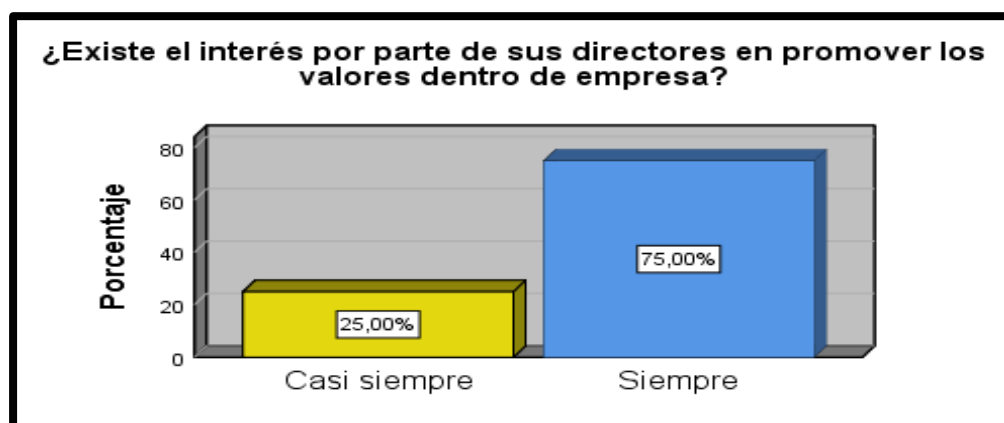


Gráfico 4. 26. Resultado de la encuesta aplicada, cultura organizacional del ítem 26.

Al evaluar la variable cultura organizacional en la empresa se puede evidenciar (gráfico 4.26) que el 75 % de los trabajadores mencionaron que siempre existe

interés de los directivos en promover los valores dentro de la empresa, mientras que el 25 % casi siempre.

Cuadro 4. 42. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, cultura organizacional ítem 27.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	9	56,3	56,3	56,3
	Siempre	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

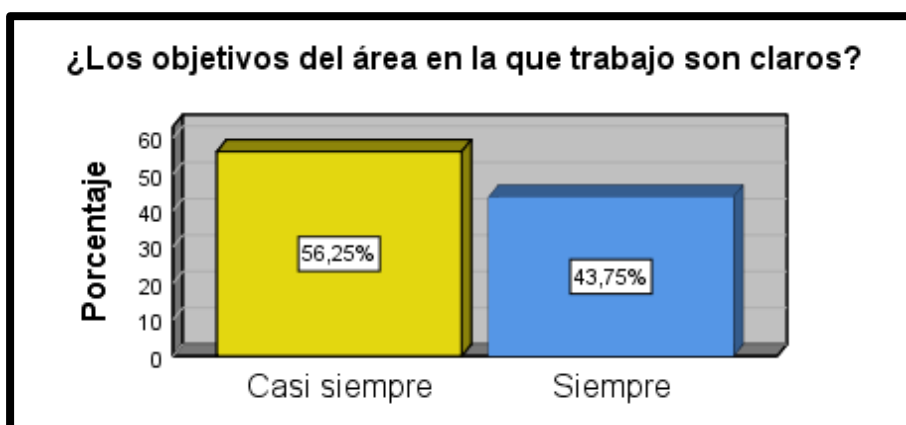


Gráfico 4. 27. Resultado de la encuesta aplicada, cultura organizacional del ítem 27.

Como se observa en el gráfico 4.27, el 56,25 % argumentaron que los objetivos del área en la que trabajo son claros, mientras que el 43,75 % casi siempre, esto demuestra que en la organización se informan a todos los miembros de la organización con el motivo del óptimo cumplimiento de los mismos.

Cuadro 4. 43. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, cultura organizacional ítem 28.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	6	37,5	37,5	37,5
	Siempre	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

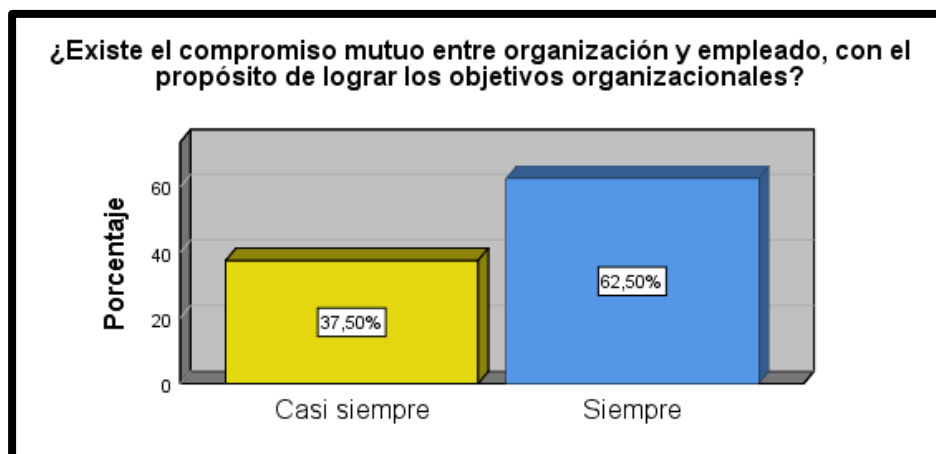


Gráfico 4. 28. Resultado de la encuesta aplicada, cultura organizacional del ítem 28.

Los trabajadores encuestados con el 62,5 % respondieron siempre existe el compromiso mutuo entre organización y empleado para lograr los objetivos de la empresa, mientras que el 37,50 % casi siempre. Con estos resultados se puede identificar el compromiso que existes en la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Cuadro 4. 44. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, cultura organizacional ítem 29.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	25,0	25,0	25,0
	Siempre	12	75,0	75,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

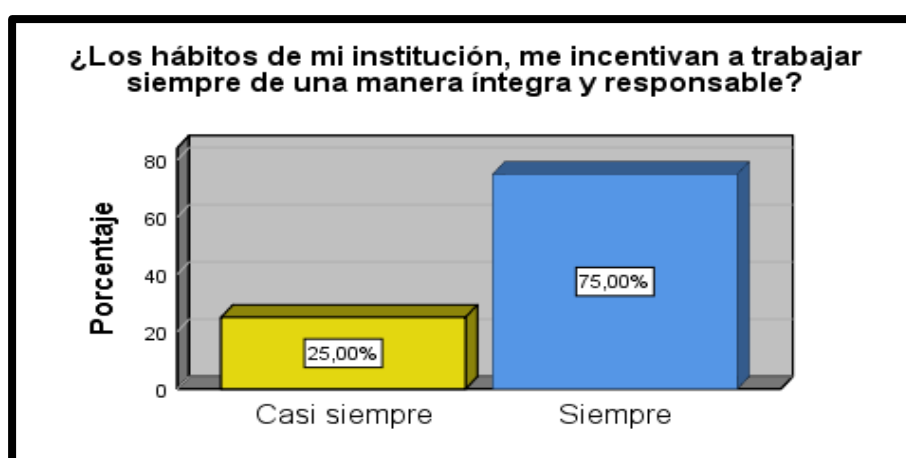


Gráfico 4. 29. Resultado de la encuesta aplicada, cultura organizacional del ítem 29.

Como se observa en el gráfico 4.29 el 75 % de los trabajadores respondieron que siempre los hábitos de la institución incentivan a trabajar de una forma íntegra y responsable, mientras que el 25 % casi siempre, esto demuestra que en la empresa se trabaja con una cultura organizacional de buena forma.

Cuadro 4. 45. Tabulación de datos de la encuesta aplicada, cultura organizacional ítem 30.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	3	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	5	31,3	31,3	50,0
	Siempre	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

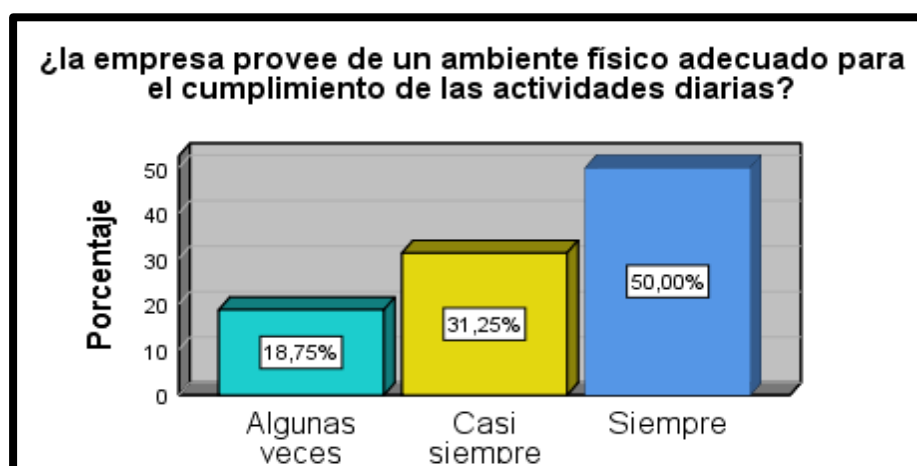


Gráfico 4. 30. Resultado de la encuesta aplicada, cultura organizacional del ítem 30.

Al respecto sobre si la empresa provee de un ambiente físico adecuado para el cumplimiento de las actividades diarias, los trabajadores respondieron con el 50 % que siempre el 31,25 % casi siempre, mientras que el 18,75 % algunas veces.

FASE 3. CORRELACIONAR LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL CONOCIMIENTO DE LA INFLUENCIA QUE TIENEN EN EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA EQUIPOS AGROINDUSTRIALES S.A.

4.7. Correlación de las variables del comportamiento organizacional evaluadas.

Para determinar si existe o no correlación entre las variables Motivación, Satisfacción laboral, Trabajo en equipo, Liderazgo, Comunicación y Cultura organizacional se utilizó el programa estadístico SPSS, mismo que utiliza el TEST PEARSON para su interpretación estadística.

En el siguiente cuadro 4.46 se presenta un análisis de correlación de las variables del comportamiento organizacional el cual ha sido un resultado emitido por el programa estadístico SPSS reflejando los siguientes resultados:

Cuadro 4. 46. Análisis de correlación de las variables del comportamiento organizacional evaluadas.

		Motivación	Satisfacción	Equipo	Liderazgo	Comunicación	Cultura
Motivación	Correlación de Pearson	1	,650**	,372	,365	,269	,345
Satisfacción en el trabajo	Correlación de Pearson	,650**	1	,518*	,586*	,440	,319
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,372	,518*	1	,606*	,095	,422
Liderazgo	Correlación de Pearson	,365	,586*	,606*	1	,152	,189
Comunicación	Correlación de Pearson	,269	,440	,095	,152	1	,257
Cultura	Correlación de Pearson	,345	,319	,422	,189	,257	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Como se observa en el cuadro 4.46 el análisis de correlación de las variables del comportamiento organizacional dio como resultado que existe una correlación positiva entre las variables satisfacción en el trabajo con motivación, trabajo en equipo y liderazgo, demostrando que en la empresa incide la satisfacción laboral,

en cómo se mantienen motivados, trabajan en equipo y se gestiona el liderazgo de los trabajadores.

Por otra parte existe correlación positiva directa entre liderazgo y trabajo en equipo evidenciando que si el liderazgo se mantiene en índices altos en la empresa el trabajo en equipo se llevara de forma óptima para cumplir con las metas propuestas, según Pacios y Bueno de la fuente (2013) determino dentro de su investigación "Trabajo en equipo y liderazgo en un entorno de aprendizaje virtual" demostró la sinergias entre dos habilidades correlacionada a la función directiva siendo estas, trabajo en equipo y liderazgo exponiendo que "Los resultados de ambos análisis han permitido advertir dinámicas muy diversas entre los distintos equipos así como una clara relación entre el trabajo en equipo, la gestión del liderazgo, y la participación y el rendimiento obtenido por cada equipo. Se demuestra que los grupos con un líder claro desde el inicio son los que obtienen mejores resultados".

Con lo que respecta a las variables cultura organizacional y comunicación no se correlacionaron con ninguna de las variables del comportamiento organizacional evaluadas, dentro del entorno de la empresa se observó que en ocasiones poco comunes el individuo es inmune a ciertas variables organizacionales no causando ningún tipo de influencia o cambio, sin embargo la cultura organizacional debe ser evaluada desde el momento en el que un nuevo integrante ingresa a laborar en la organización tomando en referencia sus niveles de intervención y comunicación social, pero esta de ser espontánea y libre sin presión por parte de los jefes con el propósito de construirla y formarla comprometida lealmente con la empresa, lo cual permite decir que las variables cultura organizacional y comunicación deben ser un activo fijo de la organización específicamente para controlar el comportamiento de los individuos integrados a ella.

4.8. Determinación de las deficiencias detectadas en la evaluación de las variables.

En el siguiente cuadro 4.48 se presentan las deficiencias detectadas mediante la evaluación de las variables del comportamiento organizacional en la empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES" S.A.

Cuadro 4. 47. Deficiencias detectadas en las variables del comportamiento organizacional en la empresa.

Variable	Deficiencia detectada
Motivación	Insuficientes Incentivos económicos y personales por parte de la empresa. Escasas Oportunidades de crecimiento económico o profesional.
Satisfacción en el trabajo	Escasas herramientas, y poco espacio de trabajo.
Trabajo en equipo	Insuficiente integración entre las metas individuales y organizacionales.
Liderazgo	Escasa promulgación para el desarrollo de nuevas ideas.
Comunicación	Alto índice de inseguridad de los trabajadores.
Cultura organizacional	Insuficiente evaluación en la selección del nuevo personal.

Fuente: Elaboración propia

4.9. Empleo de la técnica de Ishikawa para mostrar de manera gráfica la relación entre las falencias y las causas determinadas en la evaluación de las variables.

La relación entre las falencias y las causas determinadas mediante la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa objeto de estudio, resulta de gran importancia revalorizar el sistema de la organización para esto el diagrama de Ishikawa presenta una serie de combinaciones concretas como conjeturas científicas emitidas por la investigación de campo realizada en la misma y los resultados de la evaluación de las variables, el cual consistió pernotar por un lapso de cinco días con la finalidad de mitigar e indagar en cada uno de los procesos y poder así valorar de forma presencial aciertos y desaciertos.

El entorno de la empresa demuestra ciertas propiedades competentes en su capacidad de ejecución de las acciones diarias a seguir, sin embargo, existen ciertos malestares menores no significantes resultado de las variables evaluadas, pero que se deben tomar en cuenta en función de mejorar de forma gradual la influencia positiva en el contexto organizacional adecuada para una gestión de cambio.

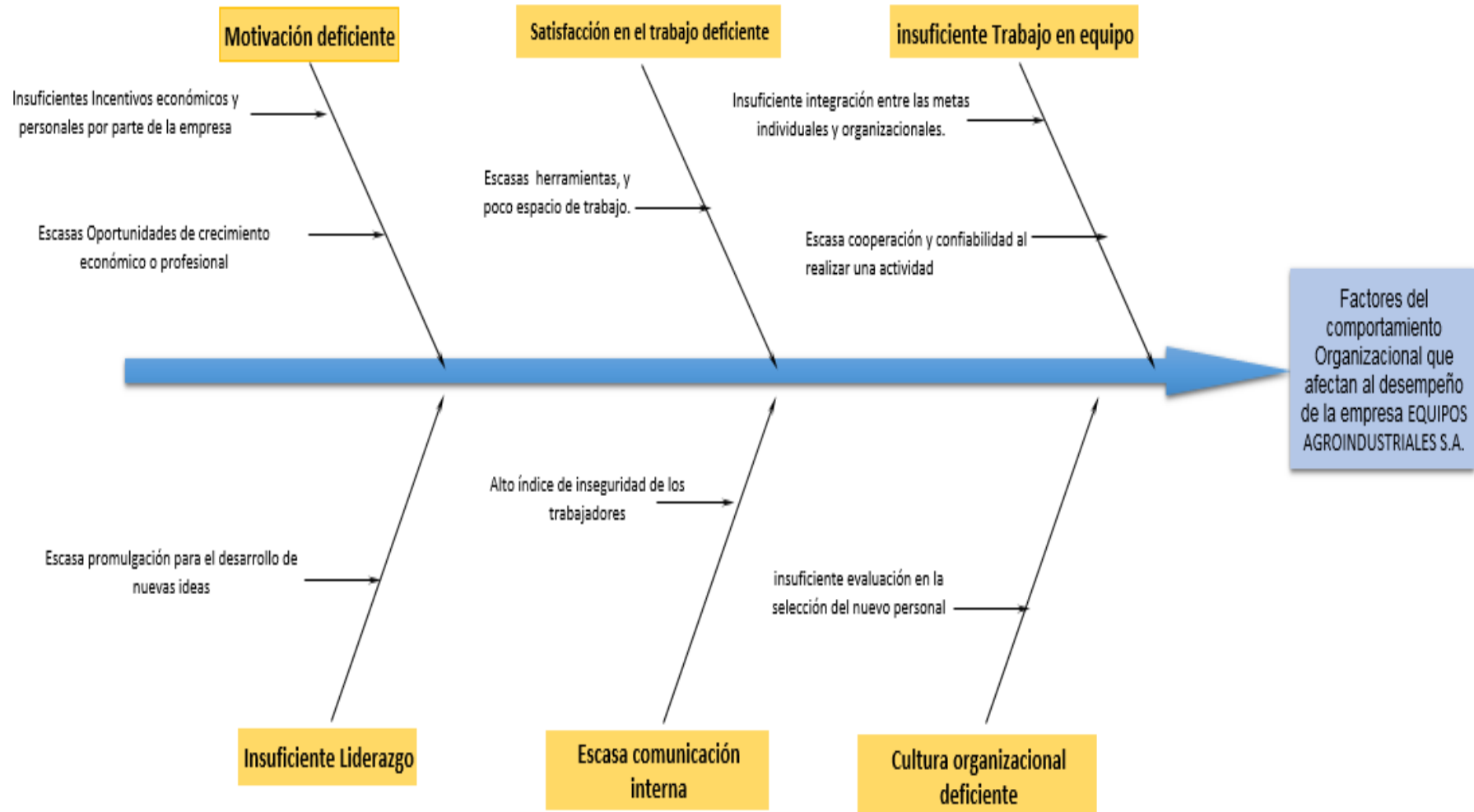


Figura 4. 3. Gráfica de causa efecto del comportamiento organizacional.

4.10. Estructuración del plan de mejora.

Para fortalecer de las variables del C.O en la empresa “EQUIPOS AGROINDUSTRIALES” Se procede a elaboración de un plan de mejora 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 4.48

PLAN DE MEJORA

Acción a mediano plazo: Durante uno a tres años

Unidad Administrativa Responsable: Gerente

Justificativo (WHY): Fortalecer de las variables del C.O en la empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES" para contribuir a la mejora del rendimiento laboral.

Cuadro 4. 48. Plan de mejora de las variables del C.O en la empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES".

Variables	Actividades de fortalecimiento (WHAT)	Quien (WHO)	Cuando (WHEN)	Donde (WHERE)	Como (HOW)	Indicador de cumplimiento
Motivación	Desarrollar un plan de Incentivos económicos y reconocimiento personales por parte de la empresa Gestionar Oportunidades de crecimiento económico o profesional (talleres, seminarios, certificados, otros)	Gerente	Trimestral Anual	Empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES"	Creación de un programa de Incentivos (Bonos, comisiones, reconocimiento por méritos). Crear programas de asensos laborales para los trabajadores en base a la experiencia y desarrollo profesional obtenido en los años de servicio.	Porcentaje de satisfacción de trabajadores
Satisfacción en el trabajo	Implementar un inventario de equipos y herramientas menores para determinar la reposición de los mismos.	Supervisor	Anual	Empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES"	Renovar los equipos, maquinarias, herramientas, uniforme de trabajo que permita el correcto desempeño laboral de los trabajadores.	Porcentaje de satisfacción de trabajadores
Trabajo en equipo	Coordinar Compromiso con las metas de la empresa en los empleados	Gerente	Semanal	Empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES"	Realizar seminarios, talleres, orientadas a mejorar el trabajo en equipo y compromiso de los grupos para lograr las metas planteadas.	Porcentaje de productividad laboral

	Cooperación y confiabilidad al realizar una actividad.		Diario			
Liderazgo	Implementar espacios de dialogo y buzón de subgerencias.	Gerente	Semanal	Empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES"	Realizar reuniones constantes u utilizar (lluvias de ideas) entre los colaboradores, donde expresen sus opiniones para corregir algún problema encontrado en las actividades diarias en la empresa.	Porcentaje de aplicación de ideas por parte de los trabajadores para el mejoramiento de la empresa.
Comunicación	Información con respecto a la situación de la empresa Crear canales de comunicación integrando a todos los miembros de la organización.	Gerente	Trimestral	Empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES"	Mantener una constante retroalimentación entre gerente, supervisores y trabajadores realizando reuniones periódicas para explicarles la situación actual o cambios en la empresa.	Porcentaje de trabajos informados de la situación de la empresa.
Cultura organizacional	Diseñar ficha técnica de orden de trabajo, herramientas y materiales. Elaborar un manual de procedimientos, describiendo las funciones de cada trabajador.	Gerente y supervisor	Diario	Empresa "EQUIPOS AGROINDUSTRIALES"	Mejorar el ambiente físico laboral por medio de un rediseño de puestos y tareas diarias.	Porcentaje de productividad laboral

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las variables del Comportamiento Organizacional que se evaluaron en la empresa “EQUIPOS AGROINDUSTRIALES” fueron Motivación, satisfacción en el trabajo, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, cultura organizacional, siendo estas las de mayor importancia para mejorar la productividad en la organización.

Tomando en cuenta la sumatoria entre la aplicabilidad de casi siempre y siempre reflejada en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional se logró determinar que en la empresa, la motivación se cumple en un nivel regular (61,3%) porque aún existe escasas oportunidades de crecimiento económica y profesional, la variable satisfacción en el trabajo en un nivel alto de (86,3%) demostrando que los trabajadores se sienten satisfechos en las labores que realizan y coordinan esfuerzos con gerencia para mejorar continuamente el entorno de la empresa, con respecto al trabajo en equipo el cumplimiento es de estándar regular (71.3%) por la integración y esfuerzos individuales involucrados en alcanzar las metas diarias, además el liderazgo la puntuación fue alta de (92,6%) lo cual comprueba la buena gestión de liderazgo, seguido de la variable comunicación (71,3%) y por último la cultura organizacional siendo este el grado de cumplimiento alto (96,3%).

El análisis de correlación de las variables reflejo que la variable con mayor mediada de similitud correlativa entre las demás es, satisfacción laboral la cual influye en cómo los trabajadores se mantienen motivados, ($P=0,650$) trabajan en equipo ($P=0,518$) y gestionan el liderazgo ($P=0,586$), además se demuestra una mutua correlación entre el liderazgo y trabajo en equipo ($P=0,606$). Logrando demostrar que si la gestión del líder se mantiene en índices altos, el trabajo en equipo se llevara de forma óptima para alcanzar los resultados deseados.

5.2. RECOMENDACIONES

Realizar en la empresa evaluaciones periódicas sobre las variables del Comportamiento Organizacional que permitan tomar acciones correctivas para aumentar la productividad y alcanzar las metas propuestas.

Mantener siempre elevado el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, porque esta variable se correlaciona con la motivación, trabajo en equipo y liderazgo, por ende, puede repercutir de forma positiva o también de forma negativa en la empresa.

Realizar las acciones de mejora propuestas en esta investigación para contribuir a fortalecer las variables del comportamiento organizacional, que permita aumentar la rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. Daena: International Journal of Good Conscience, 9(3), 195-204. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aira, M. R. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. Revista Negotium, (33), 99-111. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78245566005.pdf>
- Ascencio, R. (2011). Comportamiento Organizacional. (PDF). Recuperado de <http://reneascencio.com/Comportamiento-Organizacion-Por-Rene-scencio.pdf>
- Benítez, R., Escudero, G., Kanaan S., y Masíp, D. (2014). Inteligencia artificial avanzada. Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=eT7ABAAQBAJ&dq=definicion+de+coeficiente+de+pearson&source=gbs_navlinks_s
- Blequett, M. 2012. Comportamiento Organizacional. Definiciones y variables. (En línea). Consultado, 27 de may. 2018. Formato HTML. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional- definiciones-y-variables/>
- Cabero, J. 2014. Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. Revista electrónica de tecnología educativa. 8 (48), 2. Recuperado de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/32234/edutec-e_n48_cabero_infante.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campos, H; Espinoza, W; Espinoza, R y Zambrano M. (2016): "El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización", Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 4-5. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- Castrillón, C. y Blanco, C. 2008 Estudiando el concepto de equilibrio organizacional. Univercidad y Empresa 7 (15) 67-104 recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1057/955>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. MX. McGraw-Hill. p 10, 11.
- Choque, E., y Zanga, M. (2011). Técnicas de estudio y rendimiento académico. Revista de Investigación Scientia, 1, 5. Recuperado de: http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2313-02292011000100002&script=sci_arttext

- Dagnino, J. (2014). Correlación. Revista Chilena Anestesia. (43) 150-153
Recuperado de <http://revistachilenadeanestesia.cl/Pll/revchilanestv43n02.15.pdf>
- Dailey R. Comportamiento Organizacional. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University; 2012
- Del Rio, O. (2011). El proceso de investigación: etapas y planificación de la investigación, en Vilches, L. (coord.) La investigación en comunicación. Metodos y técnicas en la era digital, Barcelona, Ed. Gedisa, pp. 67-93
- Delfín, F., y Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Pensamiento & Gestión, (40) 210. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/8810/8595>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Fernández, E. (2011). Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar, Madrid, ES. Paraninfo.
- Fernández, I. (2015). Felicidad Organizacional: Como construir felicidad en el trabajo. Santiago: B Grupo Z, 27. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=zlQsDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Reyes,+I.+F.+\(2015\).+Felicidad+organizacional.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiJ4MvshI7cAhVwx1kKHTPqBtoQ6AEILzAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=zlQsDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Reyes,+I.+F.+(2015).+Felicidad+organizacional.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiJ4MvshI7cAhVwx1kKHTPqBtoQ6AEILzAB#v=onepage&q&f=false)
- Folkman, J. y Zenger, J. 2012. El Líder Extraordinario. Nueva York. EE.UU.. McGRAW-HILL (PDF). Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=5R0BZ_gWfKgC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZ7or9yb7NAhVImh4KHT1XC4UQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false
- Gándara, F. (2014). Herramientas de calidad y el trabajo en equipo para disminuir la reprobación escolar. Revista Conciencia Tecnológica, (48), 19. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/944/94432996003.pdf>
- García, A. (2014). Comportamiento organizacional. (PDF). Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1861/1/agarcia.pdf>
- García, A. (2014). Comportamiento organizacional. (PDF). Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1861/1/agarcia.pdf>
- García, A. (2014). Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades. Quito, Ecuador: El Conejo Editorial. 7ed. Quito, EC. p 380.

- Génesis, M., Romero, N., y Tinedo, Y. (2018). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Revista Negotium*, (18), 102-128. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Gómez, S. (2014). Uso de software para el análisis de datos cuantitativos. (HTML). Recuperado de <http://softwareanalisisdedatoscuantitativos.blogspot.com/2014/04/tipos-de-paquetes-estadisticos.html>
- Gonzáles, J., Pazmiño, M. (2015) y Santacruz. Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1) 62-67. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=27&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiMhJDswKvgAhXBslkKHUunnBMcQFjAae_gQICRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.rmlconsultores.com%2Frevista%2Findex.php%2Fcvr%2Farticle%2Fdownload%2F22%2Fpdf_11&usg=AOvVaw2QyB1sH-ejv8XkRpm4wF21
- Gutierrez, M. 2013. A cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva (PDF). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=36FF0BC5DE242DA74A1BFEEFD0FACE18?sequence=1>
- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, R.; Negrin, E; Marqués M. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. CO. *Revista DYNA*. Vol. 81.
- Hernández, H y Pascual, A. 2017. Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental, *Revista de Investigación Agraria y Ambiental* Vol. 9, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6383705.pdf>
- Huilcapi, M., Jácome, G. y Castro, G. 2017. Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista científica Dominio de las ciencias* Vol. 3, núm. 2, marzo, pp. 311-333 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5889721.pdf>
- Malpica, R., Rossell, R. y Hoffmann, I. 2014. Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral*, 7, pp. 69-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>
- Manceras, M. (2016). Teorías del comportamiento organizacional. (HTML). Recuperado de <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>

- Martínez, C. y González, A. (2014). Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. Madrid-ES. p 138
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Molina, L., Briones, Í., y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjs-4GH5KzcAhWLRVkkHaFtCjAQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5802885.pdf&usg=AOvVaw3xcPQpu31E_U7SEwlnn4ef
- Molina, L., Briones, Í., y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjs-4GH5KzcAhWLRVkkHaFtCjAQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5802885.pdf&usg=AOvVaw3xcPQpu31E_U7SEwlnn4ef
- Ñaña, C. (2017) Comportamiento organizacional manual autoformativo interactivo. Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf
- Pacios, A. y Bueno de la fuente, G. (2013). «Trabajo en equipo y liderazgo en un entorno de aprendizaje virtual» [artículo en línea]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*.10, (2). págs. 112-129. UOC. [ISSN 1698-580X.
- Pobea, M. (2015). La encuesta. (PDF). CU. Recuperado de <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Porras, N. (2014). El Estudio del Comportamiento Organizacional como Fundamento para la Gestión Humana por Competencia. *Revista Poiésis*. 27, (3). Recuperado de: <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/1223/1142>
- Robbins, S. Timothy, T y Judge, T (2013). Comportamiento Organizacional. 15 ed. Isbn: 978-607-32-1980-8. 712 pp. Recuperado de <http://es.slideshare.net/DRMA1/comportamiento-organiza-cional-stephen-p-robbins-y-timothy-a-judge-15ed>
- Robbins, S; Judge, T. 2014. Comportamiento Organizacional. 13 ed. Mex. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez. MEX. p 10 – 478.

- Rodríguez, J. (2012). Comportamiento Organizacional. (PDF). Recuperado de <https://www.google.com.ec/url?Sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&cad=rja&uact=8&ved=0CFgQFjAJQApqFQoTCOKj6MLS58gCFcmpHgodk8UEHg&url=http%3A%2F%2Fvirtualnet2.umb.edu.co%2Fvirtualnet%2Fpre%2Fpresentaciones%2F647%2Fppt%2Fb112dc2df7150523bd3e57abe6522af17e8e22f3.pptx&usg=AFQjCNFISJNGJMkJMF6LP9NNSxv6aHfgfA>
- Rubio, N y Castro, M. (2012) La Personalidad: variable individual y grupal en la gerencia de organizaciones. *Revista Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 10 (1), 67-74. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5028144.pdf>
- Sánchez, J., y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & gestión*, (32), 54-82. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Sánchez, R. (2014) *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. España: ESIC Editoria
- Segredo, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*. 42. (4). Recuperado de https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rcsp/v42n4/0864-3466-rcsp-42-04-00585.pdf
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, RD. *Revista REDALYC. Ciencia y Sociedad*. 38(4).18-22 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.
- Terán, G., Montenegro, B., García, V., Realpe, I., Villarreal, F y Fernández, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*. 36(1) Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v36n1/ibi17117.pdf>
- Trías, M., Gonzales, P. y Fajardo, S. (2009). Las 5w+h y el ciclo de mejoras en la gestión de procesos. *Revista INNOTEC GESTIÓN*. Recuperado de <https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/download/5/4/>

Anexos

ANEXO 1. PERFIL DE CARÁCTERÍSTICAS DE LOS CANDIDATOS A EXPERTOS

Cuestionario para determinar el perfil competitivo del experto

En base a las necesidades de esta investigación, usted ha sido preseleccionado para participar en el Estudio del Comportamiento Organizacional de su empresa, en calidad de experto(a), por lo que le pedimos de manera cordial nos proporcione la siguiente información.

PERFIL DEL EXPERTO		
Nombres:		Apellidos:
Edad:	Telf.:	Correo:
Dirección domiciliaria:		
Título superior académico:		
Años de experiencia profesional:		
Institución donde se encuentra laborando actualmente:		
Cargo que ocupa en la institución:		
Años de trabajo en la institución:		
Dirección de la institución:		
Otras instituciones en las cual haya trabajado:		
Otros cargos en los que haya prestado servicios:		

Marque con una (x) en la casilla correspondiente de acuerdo al nivel de conocimiento que usted tiene acerca de la temática de la investigación.

Conocimiento del experto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Administración de Empresas												
Administración del Talento Humano												
Comportamiento Organizacional												
Cultura Organizacional												
Desarrollo Organizacional												
Clima Organizacional												
Niveles del Comportamiento Organizacional												
Teorías que fundamentan el Comportamiento Organizacional												
Conocimientos sobre las variables del Comportamiento Organizacional												
Total (Kc)												

Ahora seleccione las casillas en la siguiente tabla, de acuerdo al nivel de influencia que ha tenido en su conocimiento acerca del tema de la investigación Comportamiento Organizacional en cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción (B) bajo.

Fundamentos de los expertos	Grado de influencia de las fuentes		
	B(bajo)	M(medio)	A(alto)
Fuente de argumentación			
Análisis teóricos realizado por usted			
Experiencia obtenida a través de su carrera profesional			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Conocimiento propio del estado de un problema radicado en el comportamiento organizacional del lugar donde labora actualmente			
Conocimiento empírico o intuitivo			
Total (Ka)			

ANEXO 2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.

Variable	Interrogante	Medida				
		N u n c a	C a s i n u n c a	A l g u n a s v e c e s	C a s i s i e m p r e	S i e m p r e
Motivación	¿Recibe charlas motivacionales al inicio de los trabajos en el cual usted se va a desempeñar?					
	¿Existe interés de parte de los jefes en mantener un elevado nivel de motivación en los trabajadores?					
	¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un excelente trabajo?					
	¿La empresa, proporciona oportunidades de crecimiento económico o profesional (talleres, certificados técnicos, otros)?					
	¿Considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?					
Satisfacción en el trabajo	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la organización?					
	¿Se siente usted, en todo momento apoyado por la organización?					
	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y con sus directores?					
	¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, son satisfactorias para usted?					
	¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?					
Trabajo en equipo	¿Todos los integrantes del equipo se involucran para alcanzar la meta?					
	¿Todos se sienten comprometidos responsablemente cuando no alcanzan alguna meta?					
	¿Existe entre los miembros del equipo la cooperación y confiabilidad al momento de realizar un trabajo?					
	¿Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente?					
	¿Considera que su equipo de trabajo actual, lo ayuda a dar lo mejor de usted dentro del ambiente laboral?					
Liderazgo	¿El superior inmediato, involucra a los miembros del grupo de trabajo al momento de realizar una actividad laboral?					
	¿Se siente libre para discutir cuestiones importantes relacionadas con sus tareas?					
	¿Los trabajadores pueden desarrollar su creatividad con ideas que les proporcionan sus jefes?					
	¿Logra usted Trabajar con personas que tengan diferentes puntos de vistas al suyo?					
	¿Escucha y respalda las opiniones e ideas de sus compañeros, que pretendan mejorar las condiciones del trabajo y de la empresa?					
Comun	¿Se recibe la información necesaria para desarrollar					

Información	correctamente el trabajo?					
	¿Convocan a juntas o reuniones de trabajo frecuentemente?					
	¿Existe información con respecto a la situación económica de la empresa?					
	¿Usted recibe información anticipadamente de los cambios que podrían afectar su trabajo?					
	¿Existe información de acuerdo con los resultados operacionales de la empresa, para ser usados como un medio de retroalimentación y mejora continua?					
Cultura organizacional	¿Existe el interés por parte de sus directores en promover los valores dentro de empresa?					
	¿Los objetivos del área en la que trabajo son claros?					
	¿Existe el compromiso mutuo entre organización y empleado, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales?					
	¿Los hábitos de mi institución, me incentivan a trabajar siempre de una manera íntegra y responsable?					
	¿La empresa provee de un ambiente físico adecuado para el cumplimiento de las actividades diarias?					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. ENCUESTA APLICADA

ENCUESTA APLICADA

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación, se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

MOTIVACIÓN

1. ¿Recibe charlas motivacionales al inicio de los trabajos en el cual usted se va a desempeñar?

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

2. ¿Existe interés de parte de los jefes en mantener un elevado nivel de motivación en los trabajadores?

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

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

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

4. ¿La empresa, proporciona oportunidades de crecimiento económico o profesional (talleres, certificados técnicos, otros)?

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

5. ¿Considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?

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

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en 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

7. ¿Se siente usted, en todo momento apoyado por 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		

8. ¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y con sus directores?

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

9. ¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, son satisfactorias para usted?

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

10. ¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?

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

TRABAJO EN EQUIPO

11. ¿Todos los integrantes del equipo se involucran para alcanzar la meta?

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

12. ¿Todos se sienten comprometidos responsablemente cuando no alcanzan alguna meta?

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

13. ¿Existe entre los miembros del equipo la cooperación y confiabilidad al momento de realizar un trabajo?

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

14. ¿Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente?

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

15. ¿Considera que su equipo de trabajo actual, lo ayuda a dar lo mejor de usted dentro del ambiente laboral?

<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, involucra a los miembros del grupo de trabajo al momento de realizar una actividad laboral?

<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. ¿Logra usted Trabajar con personas que tengan diferentes puntos de vistas 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 y respalda las opiniones e ideas de sus compañeros, que pretendan mejorar las condiciones del trabajo y 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		

COMUNICACIÓN

21. ¿Se recibe la información necesaria para desarrollar correctamente el 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. ¿Convocan a juntas o reuniones de trabajo frecuentemente?

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

23. ¿Existe información con respecto a la situación 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		

24. ¿Usted recibe información anticipadamente de los cambios que podrían afectar su 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. ¿Existe información de acuerdo con los resultados operacionales de la empresa, para ser usados como un medio de retroalimentación y mejora continua?

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

CULTURA ORGANIZACIONAL

26. ¿Existe el interés por parte de sus directores en promover los valores dentro de empresa?

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

27. ¿Los objetivos del área en la que trabajo son claros?

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

28. ¿Existe el compromiso mutuo entre organización y empleado, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales?

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

29. ¿Los hábitos de mi institución, me incentivan a trabajar siempre de una manera íntegra y responsable?

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

30. ¿la empresa provee de un ambiente físico adecuado para el cumplimiento de las actividades diarias?

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

ANEXO 4. FOTOS DE ENCUESTAS APLICADA A LOS TRABAJADORES

