



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FELÍX 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  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA**

**AUTORES:**

**ALCÍVAR MENDOZA CHRISTIAN ANTONIO  
MORALES LAAZ GEOVANNY JAVIER**

**TUTORA:**

**ING. JENNY ZAMBRANO DELGADO, MG.**

**CALCETA, DICIEMBRE 2019**

## DERECHOS DE AUTORÍA

CHRISTIAN ANTONIO ALCÍVAR MENDOZA Y GEOVANNY JAVIER MORALES LAAZ, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos 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.

.....  
CHRISTIAN ALCÍVAR MENDOZA

.....  
GEOVANNY MORALES LAAZ

## **CERTIFICACIÓN DE TUTORA**

**ING. JENNY ZAMBRANO DELGADO, MG.**, certifica haber tutelado el proyecto **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**, que ha sido desarrollada por **CHRISTIAN ANTONIO ALCÍVAR MENDOZA Y GEOVANNY JAVIER MORALES LAAZ**, 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 Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. JENNY ZAMBRANO DELGADO, MG.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA**, que ha sido propuesta, desarrollada por **CHRISTIAN ANTONIO ALCÍVAR MENDOZA Y GEOVANNY JAVIER MORALES LAAZ**, 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.

---

Ing. Oswaldo Valarezo Beltrón, Mg.  
**MIEMBRO**

---

Lic. María G. Montesdeoca Calderón, MBA.  
**MIEMBRO**

---

Ph.D. Jesenia Zamora Cusme

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A mis padres Inés Mendoza y Pedro Alcívar por ser ese pilar fundamental que desde el inicio de mis estudios estuvieron siempre apoyándome, es por tal razón que siempre les estaré agradecido, por hacer de mí una persona de bien con valores y principios morales.

También quiero agradecer de manera especial a los profesores, dado que gracias a los conocimientos que adquirí con ellos, me supieron encaminar a ser una mejor persona y un mejor profesional en todos los aspectos de la vida diaria, sin duda alguna creo que algunos de ellos no se podrán olvidar de mi por mis llegadas atrasadas al inicio de clases,

A mis compañeros de clase por soportar mis ocurrencias y por todos los momentos buenos y malos que compartimos juntos dentro del salón de estudio.

De manera especial quiero agradecer a mi esposa y a mi hijo por ese motor de inspiración en las actividades diarias, en especial las académicas, y también por apoyarme en todo el transcurso de terminación de la carrera.

**CHRISTIAN A. ALCIVAR MENDOZA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios pilar fundamental de mi vida, quien guía mis pasos en todo momento y me ha brindado sabiduría y salud;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de tener una educación superior de calidad y en la cual he obtenido conocimientos profesionales día a día;

A mis padres Carlos Morales y Eva Laaz por su apoyo incondicional;

A mi esposa e hija que son mi motor principal para seguir adelante;

A los profesores que impartieron sus conocimientos cada día, enseñándonos con paciencia a cada uno de sus estudiantes.

**GEOVANNY MORALES LAAZ**

## **DEDICATORIA**

A Dios en primer lugar por permitirme contar con salud y por poder así de esta manera terminar mi trabajo de titulación.

De igual manera quiero dedicarle este logro a mi madre Inés Mendoza, por ser la principal promotora de este éxito y porque gracias a sus consejos me permito hoy estar aquí dentro de esta familia universitaria, como lo es la Politécnica de Manabí.

A mí querido profesor y director de la Carrera de Administración de Empresas como lo es el PHD. Ernesto Negrín Sosa, por haberme también ilustrado con sus conocimientos en este proceso de formación profesional.

A mi tutora de tesis la Ing. Columba Bravo y a los miembros del tribunal de tesis por contar con su apoyo en todo el proceso de este trabajo de titulación.

**CHRISTIAN A. ALCIVAR MENDOZA**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por confiar siempre en mí, por enseñarme a ser una persona de bien y guiar mi camino para poder llegar a este punto de mi carrera.

A mi esposa por darme motivación día a día y por darme la bendición más grande, mi hija Leonela.

A mis hermanos y al resto de mi familia por ayudarme en cualquier momento y darme buenos consejos para seguir adelante.

**GEOVANNY MORALES LAAZ**



## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
TABLA DE CUADROS, GRAFICOS Y FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiii
PALABRAS CLAVE.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
KEY WORDS .....	xiv
CAPITULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1 Planteamiento y formulación del problema .....	1
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos .....	5
2.1.1. Objetivo general.....	5
2.1.2. Objetivos específicos.....	5
1.4 Idea a defender .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Comportamiento organizacional.....	7
2.1.1 Origen del comportamiento organizacional .....	9
2.1.2 Importancia del comportamiento organizacional .....	11
2.1.3 Metas del comportamiento organizacional .....	12
2.1.4 Características del comportamiento organizacional.....	13
2.1.5 Variables del comportamiento organizacional .....	15

• Productividad .....	15
• Ausentismo. ....	15
• Satisfacción en el trabajo.....	15
• Rotación .....	16
• Variables a nivel individual .....	16
• Variables a nivel de grupo.....	16
• Variable a nivel de sistemas de organización .....	16
2.2 La organización.....	18
2.2.1 Definición de organización.....	18
2.2.2 Características de las organizaciones .....	19
2.2.3 Talento humano.....	20
2.3 Definición de las cooperativas de ahorro y crédito.....	21
2.3.1 Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito .....	22
2.3.2 Historia de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. ....	24
2.3.3 Alcance de las cooperativas de ahorro y crédito .....	25
2.4 Plan de mejora .....	26
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	28
3.1 Ubicación .....	28
3.2 Duración.....	28
3.3 Variables en estudio.....	28
3.4 Tipos de investigación.....	29
3.4.1 Investigación de campo .....	29
3.4.2 Investigación bibliográfica.....	29
3.5 Métodos .....	29
3.5.1 Método inductivo.....	29
3.5.2 Método deductivo .....	30
3.5.3 Método descriptivo.....	30

3.5.4	Método de expertos .....	30
3.6	Técnicas.....	31
3.6.1	Entrevista.....	31
3.6.2	Encuesta.....	32
3.6.3	Observación.....	32
3.6.4	Delphi (Panel de expertos) .....	32
3.6.5	Kendall.....	33
3.6.6	5w+1h.....	33
3.6.7	Coeficiente de competencias.....	33
3.6.8	Coeficiente de conocimiento (Kc) .....	34
3.6.9	Coeficiente de argumentación (Ka) .....	34
3.7	Herramientas.....	34
3.7.1	Cuestionario.....	34
3.7.2	Programa de excel.....	35
3.7.3	Ficha de observación.....	35
3.8	Procedimiento de la investigación .....	35
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		39
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		75
5.1.	Conclusiones .....	75
5.2.	Recomendaciones .....	76
BIBLIOGRAFÍA .....		77

## TABLA DE CUADROS

<b>Cuadro 4.1.</b> Caracterización de los candidatos que conformaron el equipo de expertos.....	49
<b>Cuadro 4.2.</b> Coeficiente de conocimiento (Kc).....	50
<b>Cuadro 4.3.</b> Patrón estándar para calcular (Ka).....	51
<b>Cuadro 4.4.</b> Coeficiente de argumentación (Ka).....	51
<b>Cuadro 4.5.</b> Escala de valoración coeficiente de competencia.....	52
<b>Cuadro 4.6.</b> Determinación del coeficiente de competencias de los candidatos propuestos.....	52
<b>Cuadro 4.7.</b> Expertos seleccionados.....	53
<b>Cuadro 4.8.</b> Lista de las variables del Comportamiento Organizacional y sus niveles.....	54
<b>Cuadro 4.9.</b> Lista de variables del CO seleccionadas.....	55
<b>Cuadro 4.10.</b> Variables con mayor relevancia seleccionadas por cada uno de los expertos (Kendall).....	56
<b>Cuadro 4.11.</b> Variables seleccionadas para la medición del clima laboral.....	57
<b>Cuadro 4.12.</b> Variables para evaluar el C.O con su respectivo banco de preguntas.....	58
<b>Cuadro 4.13.</b> Resultados de las preguntas de la variable comunicación.....	61
<b>Cuadro 4.14.</b> Resultados de las preguntas de la variable de motivación.....	63
<b>Cuadro 4.15.</b> Resultados de las preguntas de la variable de liderazgo.....	65
<b>Cuadro 4.16.</b> Resultados de las preguntas de la variable de trabajo en equipo.....	68
<b>Cuadro 4.17.</b> Plan de Mejora.....	71

## TABLA DE GRAFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Nivel de respuestas de la variable de comunicación.....	62
<b>Gráfico 4.2.</b> Nivel de respuestas de la variable de motivación.....	64
<b>Gráfico 4.3.</b> Nivel de respuestas de la variable de liderazgo.....	66
<b>Gráfico 4.4.</b> Nivel de respuestas de la variable de trabajo en equipo.....	68

## TABLA DE FIGURAS

<b>Figura 3.1.</b> Ubicación Satelital de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.....	28
<b>Figura 4.1.</b> Patrimonio e ingresos de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., mes Marzo.....	45
<b>Figura 4.2.</b> Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.....	48

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo la finalidad de estudiar el comportamiento organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., para la contribución en la toma de decisiones gerenciales, para esto se realizaron tres fases, que eran Identificar y evaluar las variables de comportamiento organizacional y proponer un plan de mejoras, en la primer fase permitió la determinación del equipo de expertos, se identificaron las variables para el estudio del comportamiento organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., evaluando así de esta manera las variables: comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo, las mismas que proporcionaron un diagnostico general para conocer el estado actual del clima laboral y el ambiente interno de dicha institución financiera, en la segunda fase se realizó una evaluación de las variables del comportamiento organizacional por medio de la encuesta se logró identificar que los factores que repercuten con mayor incidencia entre empleados y directivos de la institución es la falta de comunicación interna, así como también la poca motivación que se le da a los empleados en temas de superación, lo cual por ende repercute en el desempeño y rendimiento de la organización, en la última fase se procedió a realizar un plan de mejoras, el cual esta direccionado a optimizar y fortalecer las variables del comportamiento organizacional en dicha institución financiera, el mismo que tendrá por función principal mejorar el clima laboral en temas de comunicación y motivación, ofreciendo así alternativas de solución en un periodo de tiempo determinado.

## **PALABRAS CLAVE**

Comportamiento organizacional, Motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Desempeño empresarial.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to study the organizational behavior in the credit and savings cooperative Chone Ltda., For the contribution in the management decisions, for this three phases were carried out, which were to identify and evaluate the organizational behavior variables and propose an improvement plan, in the first phase allowed the determination of the team of experts, the variables for the study of organizational behavior in the savings and credit cooperative Chone Ltda. were identified, thus evaluating the variables: communication, motivation , leadership and teamwork, the same that provided a general diagnosis to know the current state of the work environment and the internal environment of said financial institution, in the second phase an evaluation of the variables of organizational behavior was carried out through the survey it was possible to identify that the factors that have the greatest impact on The residence between employees and executives of the institution is the lack of internal communication, as well as the low motivation given to employees in matters of improvement, which therefore affects the performance and performance of the organization, in the last In this phase, an improvement plan was carried out, which is aimed at optimizing and strengthening the variables of organizational behavior in said financial institution, which will have as its main function to improve the work environment in matters of communication and motivation, thus offering alternatives of solution in a certain period of time.

## **KEY WORDS**

Organizational behavior, Motivation, Leadership, Teamwork, Business performance.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial el comportamiento organizacional (CO) permite a las empresas conocer cómo se están promoviendo y ejecutando los roles en los puestos de trabajo de manera grupal, individual y organizacional, centrando su atención en construir un ambiente dinámico, seguro y proactivo que contribuya a los administradores en la toma de decisiones gerenciales, es por tal motivo que en consecuencia a todos los elementos antes mencionados se le añade las cuatro metas del CO que resultan indispensables al momento de comprender el funcionamiento de las organizaciones entre la cuales tenemos: describir, comprender, predecir y controlar, todas ellas direccionadas a mejorar la productividad de las organizaciones. Por su parte Margareth *et al.*, (2011) menciona que el “CO es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento lo cual exige, para ser eficaz, una participación activa de los gerentes.” (p 102-128).

Actualmente en el Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel muy importante en la economía del país, dado que sus principales funciones son la recaudación de dinero de los clientes, cabe mencionar que dentro de estas instituciones existen múltiples áreas las cuales son desempeñadas por diferentes personas, es por tal razón que el comportamiento organizacional representa un papel importante, ya que se encarga de estudiar los actos y las actitudes que tienen los individuos y grupos en las organizaciones o empresas, el cual es apoyado por varias disciplinas como la psicología, psicología social, antropología, y la sociología, que tienen como base principal el comportamiento, asimismo ayuda a comprender, prever e influir sobre la conducta de los demás, y a su vez resulta clave para el liderazgo eficaz, siempre promoviendo al desarrollo y a la mejora continua de las organizaciones, por tal motivo Pastén (2010) menciona que el “CO es una ciencia interdisciplinaria, que se encarga de estudiar la dinámica de las organizaciones y cómo los grupos e individuos se comportan dentro de ellas” (p 11).

En Manabí existen todo tipo de empresas y organizaciones tanto en el sector público como privado, cada una de ellas comprenden un prototipo organizacional propio que se ajusta a sus necesidades a la hora de realizar sus actividades, es por tal razón que el CO se comprende de principios, enfoques, disciplinas, modelos y variables, las cuales están destinadas al estudio de los factores que intervienen en el desarrollo eficaz de los procesos de la empresa partiendo de la conducta de los colaboradores. Chiavenato (2009) menciona que “el CO se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos” (p 6).

En el cantón Chone se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., la cual posee conocimientos poco implícitos sobre cuáles son los factores que influyen en el comportamiento organizacional de sus empleados, cabe señalar que mediante la interacción con algunos de sus administradores se pudo conocer que existen problemáticas tales como: falta de comunicación entre el personal desmotivación e insatisfacción, es por tal motivo que se pretende estudiar cómo se encuentra en este aspecto la Cooperativa, la misma carece de estudios previos sobre la motivación de sus colaboradores, es por ello que se hace sumamente necesario realizar dicho estudio.

Mediante lo mencionado anteriormente se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuirá el estudio del comportamiento organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., para la toma de decisiones gerenciales?



## 1.2 JUSTIFICACIÓN

En virtud de los constantes cambios a los que están sometidas las organizaciones actuales se requieren de estudios previos que aporten conocimiento científico sobre el comportamiento organizacional que se suscita al interior de las organizaciones, todo esto con la finalidad de mantener el buen funcionamiento de las operaciones, procesos y servicios de las empresas, es por tal razón que de manera práctica se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., dicho estudio que determine las falencias, carencias e inconformidades que se desarrollan al interior del ambiente laboral, es por tal razón que Aira (2016) menciona que “las social interno en las organizaciones, que consta de individuos y grupos dinámicos, es decir, se forman, cambian y desmantelan. La fuerza de trabajo se ha vuelto diversa, lo que implica que las personas arriban a un empleo con una amplia variedad de antecedentes educativos, talentos y perspectivas” (p 106).

Teóricamente (Terán , 2017) define que “el comportamiento es por lo general predecible y el estudio sistemático de este es un medio para hacer predicciones razonablemente correctas. Definiéndose como la observación de las relaciones, el intento de atribuir causas y efectos y la extracción de conclusiones basadas en evidencia científica para explicar y predecir el comportamiento, así como para promover los cambios necesarios”. A su vez (Madero & Olivás, 2015) mencionan que en “el comportamiento organizacional para la motivación y relaciones interpersonales en el ambiente laboral puedan ser armoniosas se debe de reconocer que hay una relación directa entre el compromiso de los empleados, la comunicación y las interrelaciones que existen para el cumplimiento de los objetivos” (p 13).

El estudio del Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., tendrá la posibilidad de mejorar el ambiente interno en la organización, el cual es de vital importancia para el desarrollo de las actividades diarias, ya que por medio de dicho estudio se conocerá de manera real los problemas e inconformidades que padecen sus colaboradores, cabe destacar que si los directivos y jefes de área lo socializan, establecen o ejecutan generará un mayor rendimiento en los puestos de trabajo y por ende obtendrá mejores réditos

económicos para la organización. De acuerdo a Aria, (2016) “el estudio del comportamiento de los individuos y los grupos, asociados en estructuras, mejora la eficacia de las mismas, y así hacerlas rentables para sus accionistas y atractivas para sus trabajadores” (p 99-111).

En lo que respecta al ámbito social, los propietarios y trabajadores de la cooperativa se beneficiarán con este estudio porque se podrán identificar las causas que tienen repercusión sobre el buen funcionamiento de las labores de sus trabajadores, cabe destacar que en virtud a estas consideraciones se creará un ambiente propicio que contribuya al desarrollo de actitudes y conocimientos, todo esto enfocado en el progreso considerable y sostenible en sus actividades diarias y proporcionando soluciones a posibles inconvenientes que se susciten en la organización, el mismo que coadyuve al desarrollo organizacional e integral de la misma ofreciendo a sus socios y clientes una atención de mejor calidad.

Según el Art. 326 del código del trabajo de la (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008) menciona que “Legalmente los trabajadores deben estar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio, que garantice salud, integridad, seguridad y bienestar”. Cabe señalar que un ambiente laboral adecuado es necesario para el desarrollo de actividades, de tal manera que la investigación ayudará al cumplimiento de aspectos legislativos relacionados con el entorno laboral.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **2.1.1.OBJETIVO GENERAL**

Estudiar el Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., para la contribución en la toma de decisiones gerenciales.

### **2.1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

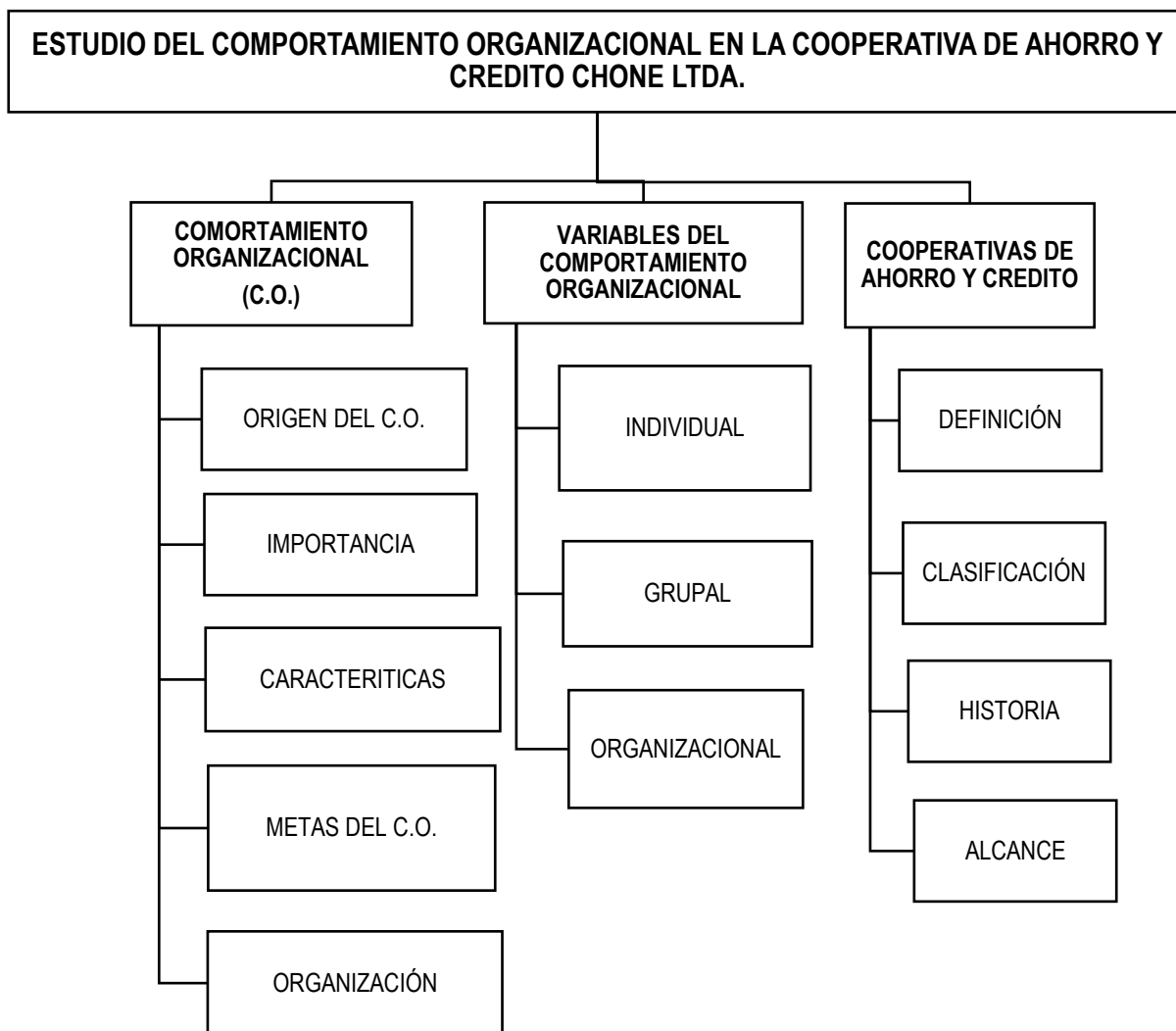
- Identificar las variables de comportamiento organizacional existentes en la Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., para ser estudiadas.
- Evaluar las variables del comportamiento organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.
- Proponer un plan de mejoras que optimice las variables del comportamiento organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

## **1.4 IDEA A DEFENDER**

El estudio del comportamiento organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., contribuirá para la toma de decisiones gerenciales.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En la siguiente figura se muestra de manera detallada las líneas de búsqueda de información que se van a utilizar para dar sustento teórico al trabajo de investigación, las mismas que están direccionadas hacia el Estudio del Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.



**Figura 2.1.** Hilo conductor referente al estudio del Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

**Elaboración:** Autores de la investigación.

## 2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Margareth, Romero, y Tinedo (2011), “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización, se afirma que en el estudio del comportamiento organizacional se debe hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y/o aspectos se integran para formar un todo”.

Para Stephen y Timothy (2009) “el Comportamiento Organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia, incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral”.

Por tanto, el comportamiento organizacional se relaciona con aspectos que rigen el correcto funcionamiento de las actividades diarias en la organización para el logro y consecución de los objetivos planteados, influyendo de manera directa a aumentar el desempeño de las personas de manera individual, grupal y organizacional, cabe destacar que la principal función del CO es resolver en la mayor brevedad posible los conflictos que se suscitan al interior de las diferentes áreas de trabajo siempre buscando la armonía entre compañeros, todo esto encaminado a mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

Mediante los criterios que señalan diferentes autores se presenta el siguiente cuadro extraído de diversas fuentes bibliográficas.

<b>TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
Chiavenato, I. 2009	El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos, y a la manera en que las organizaciones se comportan en un mundo dinámico y en constante desarrollo.
Ascencio, R. 2011	El C.O es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas, se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas
Gibson, J., y Konopaske, R. 2011	El comportamiento organizacional indica que las conductas de las personas operan a niveles individual, grupal y organizacional, en donde este es un campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización.
Davis y Newstron (2005) citado por Margareth, romero, y Tiñedo (2011)	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 organización, como, por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios, en donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.
Revista Seguridad Minera. 2015	El C.O determina los sucesos que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicados en términos del comportamiento individual, y por lo tanto, estos eventos deben ser examinados en términos del grupo o de variables de la organización, la comunicación interna que se da entre todos los miembros de la organización, en sus diferentes niveles, así mismo la comunicación externa, que es la que se lleva a cabo desde la organización hacia el medio ambiente que lo rodea.

Bravo, C; y Márquez, J. 2016	El comportamiento organizacional tiene por objeto identificar como los empleados reaccionan y se desenvuelven en el ambiente laboral, por ende, como efectúan su trabajo y la calidad con lo que lo realizan, se trata de diagnosticar las falencias y buscar una vía de solución factible y eficaz, para armonizar sus actividades; y obtener por tanto resultados positivos mediante un adecuado clima laboral que conlleve a motivar e incentivar las buenas prácticas laborales
Griffin, Phillips, y Gully, (2017, p 6).	El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en contextos organizacionales, la interfaz entre el comportamiento y la organización, y la organización misma, aunque podamos enfocarnos por separado en cualquiera de estas tres áreas, hay que recordar que todas son necesarias para comprender de manera integral el comportamiento organizacional.
Quintero (2018)	Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente, en su campo de investigación busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa, la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

**Cuadro 2.1.** Definiciones del Comportamiento Organizacional

**Elaborado:** Autores de la investigación

En cuadro 2.1 hace referencia a criterios expuestos por medio de diferentes autores en distintos periodos o lapsos de tiempo, los cuales realizaron aportaciones acerca del Comportamiento Organizacional, cabe destacar que la mayoría de ellos enfatizan y concuerdan que el CO es una ciencia que se relaciona directamente con el comportamiento que tienen las personas al interior de las organizaciones y que las cuales son cruciales para las organizaciones.

### **2.1.1 ORIGEN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para Gibson, Ivancevich, y Donnelly (2011) “el estudio formal del comportamiento organizacional comenzó entre 1948 y 1952, este campo aún en desarrollo intenta ayudar a los administradores a entender mejor a la gente para lograr avances en la

productividad y en la satisfacción de los clientes, así como para obtener una posición más competitiva mediante prácticas administrativas”.

De acuerdo a Paredes y Velasco (2014) “la historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad, esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en dónde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores” (p 10).

Según Ascencio (2011) “el CO es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar las conductas de las personas en las organizaciones, la realidad es que, las organizaciones no son las que manifiestan algunos comportamientos, quienes muestran diferentes conductas son las personas y los grupos que participan y actúan en ellas”.

Con referencia a lo expuesto por los diferentes autores, se puede mencionar que el origen del comportamiento organizacional surgió como un atenuante ante las distintas problemáticas que a través de la historia han repercutido en la conducta de las personas dentro de las organizaciones., en la actualidad el (C.O) es un campo de estudio que influye de manera directa en el mundo de los negocios, en donde su finalidad principal es mejorar la eficacia y eficiencia de sus colaboradores.

Dado los criterios por los autores se destaca que el origen del CO comenzó entre los años 1948-1952 y que su historia nace con el fin de que los administradores tengan conocimiento sobre este enfoque conductista y logren los avances en las necesidades de los trabajadores, crear una mayor satisfacción de los clientes y productividad en sus negocios, obteniendo una posición más competitiva mediante prácticas administrativas.



## **2.1.2 IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Griffin y Moorhead (2010) “el estudio del Comportamiento Organizacional puede aclarar en gran medida los factores que afectan la forma en que administran los gerentes, por lo tanto intenta describir el contexto humano complejo de las organizaciones y definir las oportunidades, el valor del CO es que aísla aspectos importantes del trabajo del gerente y ofrece perspectivas específicas del lado humano de la administración: las personas como organizaciones, las personas como recursos y las personas como personas” (p 93).

Chiavenato (2011) expresa que “las organizaciones son la combinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente, así como del sistema de premios y remuneraciones que adopte la organización, este concepto toma en cuenta que toda organización actúa en determinado medio ambiente, como su existencia y supervivencia dependen de la forma en que se relacione con ese medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio en el cual opera.

Para Génesis, Romero, y Tiñedo, (2011) refieren que “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, 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” (p 113).

La importancia del comportamiento organizacional dentro de las empresas radica en que esta es una disciplina que se encarga de estudiar las actitudes de todos los miembros y colaboradores en las distintas áreas que conforman la empresa, en la actualidad el (C.O) es una herramienta que tanto gerentes como directivos utilizan para entender el comportamiento humano a nivel individual, grupal y

organizacional, estas con el fin de mejorar la motivación y las relaciones interpersonales entre los empleados.

### 2.1.3 METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Galicia, (2010) citado por Zambrano 2015 menciona que las metas del comportamiento organizacional son las siguientes:

- **Describir:** Es el modo en que se conducen las personas.
- **Comprender:** Por que las personas se comportan como lo hacen.
- **Predecir:** La conducta futura de los empleados.
- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas.

Por lo tanto, las funciones de los gerentes se encuentran condensadas en cuatro:

- **Planeación:** El gerente se encarga de definir las metas organizacionales. Del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y de desarrollar una jerarquía comprensible de los planes, con la finalidad de integrar y coordinar actividades.
- **Organización:** El gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y por último quién tomará las decisiones.
- **Dirección:** Los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización.
- **Control:** Después que se establecen las metas, se formulan los planes, se delinee los arreglos estructurales, se contrate, entrene y motive al personal, aún existe la posibilidad de que se haya cometido un error. Es en este punto donde se pone de manifiesto esta función, para monitorear las actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.

Para Amorós (2007) menciona que las metas del comportamiento organizacional buscan el desarrollo eficaz, las cuales se plasman en las ventajas competitivas de

las organizaciones para lo cual se hace referencia a los siguientes objetivos entre los cuales tenemos:

- **Describir:** Es el método en que se conducen las personas.
- **Comprender:** Por que las personas se comportan como lo hacen.
- **Predecir:** La conducta futura de los empleados
- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas.

Las metas del comportamiento organizacional permiten entender y comprender hacia donde se dirigen los esfuerzos de las personas en la organización, también trata de predecir cuál será la conducta de ellos en un futuro y saber si se puede controlar de alguna forma sus tareas asignadas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor, para obtener éxito en sus actividades diarias dentro de las organizaciones.

#### **2.1.4 CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a Chiavenato (2009) “el CO tiene características distintivas, es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones”. Las principales características del CO son las siguientes:

1. **Es una disciplina científica aplicada.** Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.
2. **Se enfoca en las contingencias.** Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
3. **Utiliza métodos científicos.** Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y la comprueba

empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.

4. **Sirve para administrar a las personas en las organizaciones.** Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
5. **Se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento,** entre ellas:
  - a) Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
  - b) La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
  - c) La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
  - d) La psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.

Según Rodríguez (2012) citado por Solórzano y Vélez (2017) menciona seis características primordiales del Comportamiento Organizacional como son:

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.

Dentro de las características del comportamiento organizacional existen varias que se encargan de medir y establecer problemas e inconformidades que se suscitan interna o externamente en la empresa, es por tal razón que las empresas deben de estudiar el entorno en la cual realizan sus operaciones para poder acoplarse a las personas, ya que el talento humano es el factor principal de cualquier organización.

### 2.1.5 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para Quintero (2018) el Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras, dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- **PRODUCTIVIDAD.** - la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **AUSENTISMO.** - toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.** - que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos

empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

- **ROTACIÓN.** - Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o voluntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **VARIABLES DEL NIVEL INDIVIDUAL.** - que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **VARIABLES A NIVEL DE GRUPO.** - el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **VARIABLE A NIVEL DE SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.** - los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia, los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Según Melgar (2010) las variables dependientes que usualmente se encuentran en las organizaciones, son:

#### **VARIABLES DEPENDIENTES**

- **PRODUCTIVIDAD:** Medida del rendimiento que incluye Eficacia (consecución de las metas) y Eficiencia (relación que la producción eficaz guarda con los insumos requeridos para lograrla).
- **AUSENTISMO:** Faltas a trabajar.

- **ROTACIÓN DEL PERSONAL:** Sustitución de personal que abandona voluntaria o involuntariamente una organización para siempre.
- **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO:** Actitud general ante el trabajo propio.
- **CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL:** Conducta voluntaria que promueve el funcionamiento eficaz al superar el desempeño esperado.

## VARIABLES INDEPENDIENTES

De acuerdo a Pérez (2010) las 14 variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **VARIABLES DEL NIVEL INDIVIDUAL:** Variantes que posee una persona desde nacimiento, que tiene mucho que ver con su educación desde el seno familiar, como son los valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades, siendo estas últimas de mayor tendencia a su modificación debido a las rutinas adoptadas en toda organización y que además influirán en su comportamiento dentro de la empresa.
- **VARIABLES A NIVEL DE GRUPO:** Hace referencia a la diferencia del comportamiento individual de las personas y el comportamiento que adoptan las mismas al estar en contacto con otras. Por lo que esta situación ha incrementado el interés en las organizaciones de realizar estudios sobre el Comportamiento Organizacional.
- **VARIABLES A NIVEL DE SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN:** Esta variable se enfoca a los individuos y los grupos que conformaran la organización, y que en consecuencia se ven involucrados en los procesos de trabajo, las políticas y las practicas, lo cual obviamente tendrá un impacto fuerte dentro de la organización el cual es objeto de analizar.

El CO es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones con características relevantes para su función, en la cual se menciona que el CO es una disciplina científica aplicada en cuestiones prácticas de ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más altos y que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, además se enfoca en las contingencias de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas, utilizando métodos científicos

sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones. Otra de las características es que sirve para administrar a las personas en las organizaciones con el objetivo básico de ayudarlos y que las organizaciones puedan entenderse cada vez mejor.

## **2.2 LA ORGANIZACIÓN**

### **2.2.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN**

Según Seltzer y Repetto (2005) “la organización es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de una forma de agrupamiento de los seres humanos: las organizaciones en general, así como existe la denominación “homo sapiens”, la teoría de la organización parte del supuesto de identificar al hombre como un ser que se comporta con relativo sentido común o racionalidad en la búsqueda de resultados satisfactorios, ya sea a través de su capacitación, incentiación, motivación, o bien rehaciendo o modificando el esquema o trazado en donde se desenvuelve”.

Según Griffin y Moorhead (2010), “una organización es una entidad social dirigida a metas con procesos y sistemas deliberados, es un grupo de personas que trabajan juntas formulando las estrategias para alcanzar las metas; las cuales son objetivos que la gerencia busca para alcanzar el camino del logro del propósito de la empresa, asimismo dan a la organización una orientación futurista” (p. 106).

“Las organizaciones existen desde antes de que una persona se una a ella y su existencia es continua, esta representa la tercera perspectiva del comportamiento organizacional, la adecuada persona en la organización es el ajuste que existe entre los valores, creencias y personalidad de un individuo con los valores, norma y cultura de una organización, la fuerza de esta influye en el logro de resultados importantes, como el desempeño laboral, la retención, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional”. (Griffin, Phillips, y Gully, 2017 p 88-90).

Para Velásquez (2007) “la organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee,



relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno”.

Cabe señalar que, la organización es la estructura formal de toda empresa la cual debe estar preparada para afrontar desafíos y retos a los que se exponen, ya que organizarla consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias dando paso al cumplimiento de sus objetivos propuestos, además es un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar en los que están involucrados recursos tales como: humanos, materiales, económicos y tecnológicos, entre otros.

Para que la administración de estos recursos sea eficaz, existen procedimientos y estrategias que permiten la realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de procesos, dirección, evaluación y coordinación administrativa, además se refiere a cómo deben ser las funciones jerárquicas y las actividades que cada uno vaya a desarrollar en la organización.

## **2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES**

Según Seltzer y Repetto (2005) menciona que “una organización es un grupo humano que trabaja para lograr un propósito común, una organización se define por su labor, comunidad y sociedad se definen por un lazo que mantiene unidos a los seres humanos, sea este lazo su lengua, su cultura, su historia o su geografía, una organización es eficaz si se concentra en una única labor, la función de la organización es hacer que los saberes sean más productivos, o sea que estos saberes le sirvan a la sociedad para elaborar productos o servicios que satisfagan alguna necesidad particular. Toda organización se crea de manera consiente y deliberada y se estructura en función de metas y objetivos que dan sentido a su funcionamiento”.

De acuerdo a Chiavenato (2009) las organizaciones definen formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas, se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. Para lograr que una empresa sea manejada correctamente se resaltan las características más sobresalientes:

- Son sistemas sociales
- Perduran en el tiempo
- Son complejas
- Son dinámicas
- Son innovadoras
- Aplican la división del trabajo
- Son personas jurídicas
- Persiguen la eficiencia

La organización es una entidad social dirigida a lograr los objetivos que la gerencia se propone para alcanzar el camino del éxito y asimismo dan a la organización una orientación futurista. La organización se caracteriza por su labor a la comunidad y mantener a la sociedad unidos sea este lazo su lengua, su cultura, su historia o su geografía, una organización es eficaz por que cumplen con las funciones de mantenerse más productivo y brindar servicios que satisfagan alguna necesidad particular de los seres humanos.

### **2.2.3 TALENTO HUMANO**

Para Mejía, Bravo, y Montoya (2013) el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral, no obstante, se debe aclarar que la finalidad de la optimización del talento humano es potenciar el funcionamiento de una organización empresarial, esto quiere decir que es colectivo y comunitario, una de

las leyes naturales del talento humano es que éste obtiene mayores resultados a través de la interacción.

Según Majad (2016) “la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva” (p 148-165).

De acuerdo a Vallejo (2016) el talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

Sin embargo, el talento humano en las organizaciones es de vital importancia para la realización de las diversas actividades que tienen lugar en cada una de las áreas de la empresa, lo cual implica que los colaboradores deban poseer una serie de conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de afrontar los retos en sus lugares de trabajo, cabe mencionar que el talento humano hoy en día es considerado como el eje y motor central que hace posible el correcto funcionamiento de las organizaciones.

## **2.3 DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Para Culqui (2013) “las Cooperativas de Ahorro y Crédito son sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir

finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social y colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros o socios”.

Por otra parte (Heredia, 2014) menciona que “las primeras iniciativas de las cooperativas en el Ecuador se dieron con la formación de gremios como son artesanos, comerciantes, agricultores etc., y gracias a la formación e innovación se han implantado mecanismo para surgir nuevos planes de vida en unión con los ciudadanos y ciudadanas, que realizan transacciones, créditos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos, las Cooperativas de Ahorro Y Crédito tienen mayor facilidad para acceder a los pobres, y es por esta razón que merecen la mayor atención como canalizadores en favor de una reforma social”.

Por tanto, las cooperativas de ahorro y crédito son entidades privadas formadas por socios que trabajan de manera conjunta con los ciudadanos, especialmente con las personas pobres de áreas rurales, a las cuales se les hace difícil acceder a estos tipos de servicio, entre los más utilizados están la recaudación de dinero de sus socios, pagos de servicios y otorgación de préstamos, cabe señalar que estas cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel muy importante en la economía y desarrollo del país.

### **2.3.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO**

En estas clasificaciones (Heredia, 2014) indica que la cooperativa comprende cinco grandes grupos, estos grupos podrán organizar de acuerdo a las disposiciones que brinda el marco legal.

#### **DE PRODUCCIÓN**

Es el sector de menor desarrollo, aunque el más diversificado, dentro de éste se encuentran las siguientes clases: agrícolas, frutícolas, vitivinícolas, de huertos familiares, de colonización, comunales, forestales, pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, apícolas, pesqueras, artesanales, industriales, de construcción,

artísticas y de exportación e importación. En los sectores rurales se ha implementado la creación de cooperativas agrícolas, por ser sectores de mayor rentabilidad económica de la comunidad campesina, dedicados a la agricultura (banano, café, cacao, tabaco etc.) que conlleva a la incentivación de exportadores conjuntamente con la ayuda del Estado.

**Cooperativa de Producción Industrial.** - Cooperativa de trabajadores y tiene como objeto transformar materia prima en bienes que tengan las características de satisfacer una necesidad de los consumidores mediante procesos industriales.

**Cooperativa de Producción Agrícola.** - Los integrantes de esta cooperativa tienen como objeto trabajar en tierras agrícolas, comercializar sus productos, realizar compras agrícolas y en general efectuar sus labores en forma conjunta. \*

**Cooperativa Artesanal.** - Sus integrantes realizan actividad artesanal con el fin de adquirir materiales y confeccionar el producto deseado.

**Cooperativa de Producción Pesquera.** - Este tipo de cooperativas es organizada por un grupo de personas unidas por una relación de trabajo en común. Buscan realizar una labor conjunta en beneficio propio y de la comunidad.

## **DE SERVICIOS**

Se organizan con el fin de lograr diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Por ejemplo: de seguros, transporte, alquiler de maquinaria agrícola, entre otros.

\* Cooperativa de Transportes. - Es un grupo de socios/conductores que deciden laborar en forma organizada para prestar un servicio eficiente a la comunidad para la mejoría de las unidades de transporte u otorgar préstamos internos.

## **DE COMERCIALIZACIÓN**

Son aquellas cuyo objetivo principal es de proporcionar a los socios cualquier clase mercaderías de libre comercio, con el objetivo de mejorar los servicios de compra y venta ofreciendo a la comunidad a precios justos.

\* Cooperativa de Vivienda. - Tienen por esencia la adquisición de bienes inmuebles para la construcción, ejecución de obras y más actividades de esta índole en beneficio de sus socios.

### **2.3.2 HISTORIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHONE LTDA”.**

Según la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone (2015) menciona que “es una Institución financiera que sigue los principios básicos del Cooperativismo, destinada a proporcionar los servicios de Ahorro y Crédito a sus asociados, misma que fue calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con resolución SBS N° 266-85, de fecha 3 de julio de 1985. Cuenta la historia relatada por el Chonense, Don Francisco Hidalgo Iriarte que en aquellos tiempos se efectuaron algunas encuestas de investigación económica y en base a los excelentes resultados se estructuró la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., el 18 de abril de 1964, con un grupo de 50 socios fundadores con un capital de \$5000.00 sucres”. Transcurrido los primeros 4 meses y con un escaso capital en sus arcas, se procedió a conceder el primer préstamo y se comenzó a transformar la pobreza individual en riqueza colectiva. Por espacio de varios años la cooperativa funcionó en un local de la calle Bolívar de nuestra ciudad, se comenzó a madurar la idea de adquirir un terreno y tener una casa propia.

Los pasos se fueron dando paulatinamente previniendo las necesidades que en un futuro se pudieran presentar, fue entonces cuando se pensó en iniciar la construcción de un edificio funcional para las actividades de la cooperativa y que a la vez proporcione rentabilidad, estamos hablando del año de 1973, en donde se encomendó la confección de los planos definitivos al arquitecto Enrique Menoscal, nuestro socio y dirigente don Gil Rivadeneira Solórzano, con cuya constante preocupación y fe en el movimiento cooperativo se logró la consecución del crédito de cinco millones para la construcción de la planta baja y mezanine y una vez terminada la misma hicimos un nuevo crédito a dicho banco hipotecando la planta baja por seis millones de sucre y construir los tres pisos superiores y un edificio adyacente destinado para el funcionamiento de un hotel que era otra necesidad urgente que Chone tenía.

### **2.3.3 ALCANCE DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Para Culqui (2013) refiere que “el alcance de las Cooperativas de Ahorro y Crédito está descrito en La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario en su artículo 83, el cual establece que las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden realizar diversas actividades financieras, que son:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, Otorgar préstamos,
- Conceder sobregiros ocasionales,
- Efectuar servicios de caja y tesorería,
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos y emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras,
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar cajas de seguridad para depósitos de valores,
- Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito,
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos, de crédito, por otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas,
- Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos,
- Invertir preferentemente en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional, mercado secundario de valores y en el sistema financiero internacional,
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales, y, cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia”.

Las cooperativas son instituciones las cuales llevan mucho tiempo en el mercado estas nacieron con la necesidad de otorgar créditos a personas que necesitan dinero para subsidiar alguna necesidad o para personas con bajos recursos económicos que necesitaban una ayuda financiera para invertir en algún tipo de proyectos en la actualidad las personas usan más este tipos de instituciones privadas por el simple hecho que adquirir un crédito en una cooperativa es menos complicado que en un banco, el dinero es depositado de manera ágil y rápida después de la aprobación y el beneficiario aportarán una cantidad mínima que son los interés con los que la institución subsidia sus gastos y puede seguir creciendo y compitiendo en el mercado de este tipo de empresas.

## **2.4 PLAN DE MEJORA**

Según Arnaiz y García (2015) “el plan de mejora son un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios, para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos como lo son consensuadas, coherentes y flexibles”.

De acuerdo a la (Universidad de Antofagasta, 2015) indica que “el plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas”. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos, por lo tanto, el plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.



- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.

Un plan de mejora es un conjunto de acciones que se toman en cuenta en una organización con el fin de mejorar su rendimiento mediante los resultados obtenidos en evaluaciones de la gestión, esto con el fin de contribuir al desempeño y mejoramiento de la calidad del servicio brindado, planeando un conjunto de acciones organizadas, integradas y sistematizadas, para luego realizar los cambios mediante las estrategias regenerando sus procedimientos y estándares de servicios, teniendo en cuenta que esta debe ir mejorando por ciclos y saber aplicar estrategias en los posteriores planes de mejora.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1 UBICACIÓN

El estudio del Comportamiento Organizacional se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., ubicada en la calle Pichincha y Ulpiano Páez Esquina de la ciudad de Chone.



**Figura 3.1.** Ubicación Satelital de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.  
**Fuente:** Google Maps (2018).

### 3.2 DURACIÓN

La duración del estudio tuvo una estimación de 9 meses a partir de la aprobación del proyecto de planificación.

### 3.3 VARIABLES EN ESTUDIO

- Evaluación del Comportamiento Organizacional
- Toma de decisiones gerenciales

### **3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el estudio del Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., los tipos de investigación que se utilizaron fueron: de campo, bibliográfica, por ello se emplearon técnicas que contribuyeron en la recopilación y procesamiento de los datos que se muestran en el proyecto.

#### **3.4.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo fue de gran importancia ya que por medio de ella se recopiló información en el lugar de los hechos como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., en esta institución se recolectaron datos predominantes que se utilizaron para el análisis de la situación actual de dicha cooperativa, tal como menciona Soto y Durán (2010) que este tipo de investigación es “la inserción al trabajo de campo implica la observación y el estudio de cómo viene y va la vida de grupos y personas en la cotidianidad, y se adentra en el ambiente social con la intención de interpretar las actividades de la gente que se encuentra inmersa en ella” (p253-266).

#### **3.4.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para dar sustento y validez al presente proyecto de investigación se indagó en diferentes fuentes bibliográficas de confianza y actualizadas, como revistas científicas, libros de diversos autores, documentos electrónicos como PDF Y HTML, para dar sustento al trabajo investigativo sobre el estudio del comportamiento organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. Por su parte Gómez , Fernando y Aponte (2014) mencionan que la “investigacion bibliografica se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios web y demás información” (p158-163).

### **3.5 MÉTODOS**

#### **3.5.1 MÉTODO INDUCTIVO**

Este método se utilizó en la investigación para sacar conclusiones generales del tema tratado mediante una serie de pasos, como la observación, experimentación,

comparación, abstracción y generalización del tema en general ayudando a realizar un proceso analítico-sintético. Por su parte Abreu (2014) refiere que en este “método observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general” (p195-204).

### **3.5.2 MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo parte de los conocimientos previamente establecidos que permitió a los realizadores de la investigación contar con ideas claras del porque se suscita la problemática del CO en la cooperativa, lo cual ayudó a generar estipulaciones y extraer resultados y conclusiones claras del tema que se investigó. Según Abreu (2014) “el método deductivo permite determinar las características de una realidad particular” (p195-204).

### **3.5.3 MÉTODO DESCRIPTIVO**

Por medio de este método se logró obtener información de la realidad que se suscita en la institución, esto se obtuvo mediante la observación directa que realizaron los investigadores por medio de la entrevista a los empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., y así de esta manera determinar las variables del comportamiento organizacional que influyen en cada miembro de la organización. Por su parte Cazau (2006) menciona que “en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas”.

### **3.5.4 MÉTODO DE EXPERTOS**

El método de expertos es un instrumento que se sustenta en el análisis de criterios de personas conocedoras de un tema en particular, las mismos que con sus conocimientos ayudaron de manera significativa en la investigación. Por otra parte, este método mediante los expertos permitió determinar las variables a estudiar en la cooperativa, las mismas que sirvieron para evaluar el comportamiento organizacional de una manera formal, facilitando el proceso de recolección y posterior análisis de resultados del objeto de estudio.

Para la conformación se tomo como referente los criterios que ofrece Negrin (2003), este autor señala que las características que deberá poseer el equipo de trabajo son las siguientes:

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

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

$$K = (k_c + k_a)/2$$

Donde:

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

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

## 3.6 TÉCNICAS

### 3.6.1 ENTREVISTA

Por tal razón, la entrevista se empleó tanto a los jefes de departamento como a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., para la recolección de los datos correspondiente, con el fin de conocer las problemáticas existentes y así aportar con vías de solución a los problemas encontrados mediante la implementación de estrategias de apoyo para la toma de decisiones gerenciales. Es por tal motivo que Troncoso y Amaya (2017) mencionan que la entrevista, es “una de las herramientas para la recolección de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador” (p329-332).

### **3.6.2 ENCUESTA**

Esta técnica se implantó con el fin de obtener información veraz, oportuna y de manera concreta del comportamiento de los miembros de la organización, cabe mencionar que esta se realizó por medio de un conjunto de preguntas cerradas las cuales se les aplicó a los colaboradores de la cooperativa, para poder cuantificar cuantos empleados están contentos con su puesto de trabajo y si se sienten satisfechos o no con el rol que cumplen actualmente. Por tal razón Casas, Repullo y Donado (2003) mencionan que la encuesta es “el instrumento básico utilizado en la investigación, que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta” (p143).

### **3.6.3 OBSERVACIÓN**

Esta técnica sirvió como apoyo para la recolección de datos de la investigación más relevantes en donde se registraron las diferentes actividades que se realizaban en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., con el fin de obtener información de los hechos y realidades presentes de la empresa. Por su parte Campos y Lule (2012) mencionan que “la observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real” (p 49).

### **3.6.4 DELPHI (PANEL DE EXPERTOS)**

El Delphi sirvió para recoger las opiniones y generar juicios del grupo de expertos sobre las temáticas expuestas del comportamiento organizacional, dado que su experticia en estos temas resulta indispensable para estructurar de manera adecuada el manejo de la investigación, por tal razón Reguant y Torrado (2016) mencionan que “el método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada, esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones”, (p 87-102).

### **3.6.5 KENDALL**

Esta técnica Kendall se utilizó para determinar las variables definidas del comportamiento organizacional, lo cual permite a los expertos que de un grupo de variables seleccionadas determinen el grado de concordancia o acuerdo que hay entre cada una de las variables propuestas, para luego ir identificando las más importantes según lo considerado por cada uno de los especialistas, quedando definidas las variables de estudio. Según Rivas (2012) “es un enfoque por fases para el análisis y el diseño cuya premisa principal consiste en que los sistemas se desarrollan mejor utilizando un ciclo específico de actividades del analista y el usuario.”

### **3.6.6 5W+1H**

La matriz 5w+1h es una técnica que sirvió para la verificación de falencias del comportamiento organizacional encontradas en áreas específicas de la cooperativa, el mismo que ayudó a proponer acciones correctivas que mejoren el clima organizacional al interior de la organización. De acuerdo a Trías et al., (2012), “la 5W+1H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO), como (HOW) lo cual facilita la planificación de las acciones a desarrollar para la aplicación de las acciones generadas por la utilización del ciclo de mejora PDCA”, (p20-25).

### **3.6.7 COEFICIENTE DE COMPETENCIAS**

Para preparar y facilitar la selección de los expertos que conformaron el equipo de trabajo se utilizó e incorporó la técnica del coeficiente de competencia con la que se midió el desempeño que poseían los expertos escogidos, en relación al Comportamiento Organizacional, además se utilizó la fórmula prescrita como lo dice (Cruz y Martínez, 2012), ya que e (Cabero & Barrozo, 2013) en esta metodología la competencia se determina por un coeficiente  $k = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$ , donde K; Coeficiente de competencia;  $k_c$  representa una medida del nivel de conocimientos sobre el tema investigado y  $k_a$  es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos

alcanzados a partir de una tabla patrón, el cálculo de  $k_c$  requiere de la autoevaluación del candidato en una escala de 0 a 10, donde el valor seleccionado se divide por 10 para lograr cierta normalización. Si  $0,7 < K < 1$ ; entonces, el coeficiente de competencia es alto. Si  $0,5 < K < 0,7$ : coeficiente de competencia medio. Si  $K < 0,5$ : coeficiente de competencia bajo. (p.60)

### **3.6.8 COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO ( $K_c$ )**

Este coeficiente contribuyó a verificar la experticia que los integrantes del equipo de trabajo poseen sobre el tema a tratar, dando así una mayor efectividad al procedimiento y línea de investigación a seguir, es por tal razón que Cabero y Barrozo (2013), afirman que “este coeficiente hace referencia al conocimiento que tiene el experto acerca del tema o problema planteado, el cual es calculado a partir de la valoración que realiza el propio experto en la escala del 0 al 10, multiplicado por 0,1” (p 26-38).

### **3.6.9 COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN ( $K_a$ )**

Por su parte el coeficiente de argumentación ayudó a valorar el grado de formación profesional sobre el origen y procedencia de conocimientos de los participantes seleccionados. Para tal efecto Cabero y Barrozo (2013), mencionan que “es el denominado coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de los expertos, este coeficiente se obtiene a partir de la asignación de una serie de puntuaciones a las distintas fuentes de argumentación que ha podido esgrimir el experto” (p 26-38).

## **3.7 HERRAMIENTAS**

### **3.7.1 CUESTIONARIO**

El cuestionario es un instrumento que se utilizó con el fin de recopilar y obtener información necesaria para realizar y ejecutar, de manera precisa el estudio del comportamiento organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., para lo cual se realizaron preguntas claras y cerradas, esto con el fin de obtener precisa que aporte a la investigación. De acuerdo a Corral (2010) menciona que “el



cuestionario consiste en aplicar una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación” (p 156).

### **3.7.2 PROGRAMA EXCEL**

El programa de Excel fue una herramienta de mucha importancia para el desarrollo de la investigación, ya que permitió crear y diseñar tablas y gráficos estadísticos los cuales sirvieron para tabular los datos y procesar la información de la mejor manera posible.

### **3.7.3 FICHA DE OBSERVACIÓN**

La ficha de observación se utilizó como herramienta para la recolección de información de manera visual, la misma que ayudó a verificar datos de la investigación realizada. Según Navarro (2013) menciona que “la ficha de observación es un proceso sistemático que permite detectar particularidades dentro de un proceso o contexto determinado” (p 56).

## **3.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el procedimiento de la investigación se dará cumplimiento a las siguientes fases en base a los objetivos planteados en la investigación, cada una de estas direccionadas con sus respectivas actividades:

**FASE I: IDENTIFICAR LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EXISTENTES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., PARA SER ESTUDIADAS.**

**ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

Para una mejor caracterización de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., se utilizó la técnica de las 13 variables las mismas que fueron proporcionadas por Hernández *et al.*, (2014), las cuales sirvieron para describir de manera detallada el objeto de estudio. En esta etapa también se procedió a caracterizar la cooperativa mediante datos relevantes obtenidos de la institución los cuales aportaron a la

investigación, posterior a esto se realizó la visita en situ para levantar información de manera formal, luego de aquello se determinó mediante el método de expertos que variables del Comportamiento Organizacional se pueden estudiar y aplicar en la cooperativa.

## **ETAPA 2: SELECCIÓN DEL EQUIPO DE EXPERTOS**

En esta actividad se procedió a seleccionar el equipo de trabajo mediante la metodología Delphi, en donde se eligieron siete expertos idóneos los cuales poseen conocimientos y experiencias sobre el tema de investigación, esto se logró mediante la evaluación y puntuación obtenida gracias a su voluntaria participación en la investigación.

Para obtener información sobre los expertos se requirió de un cuestionario de competencia, en donde en su primera parte se evaluó las características que identifican al experto en temas de experiencias y conocimiento general que posee sobre los temas a valorar, la cual se obtuvo por medio del método proceso analítico jerárquico. En la segunda parte se requirió que el experto de su valoración con relación a las fuentes de argumentación que avalan su conocimiento y su grado de influencia, con dicha información se calculó el coeficiente de competencia.

## **ETAPA 3: ELABORAR MEDIANTE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA UN LISTADO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EXISTENTES QUE INCLUYAN LOS TRES NIVELES, INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL.**

Para el desarrollo de esta actividad se procedió a recolectar mediante revisión bibliográfica información relevante sobre las variables del comportamiento organizacional las cuales se dividen en diferentes niveles organizativos. Una vez agrupadas todas las variables los expertos eligieron las que mayor incidencia poseen en el comportamiento de los empleados de la institución, esto se logró mediante la aplicación del Kendall, lo cual permitió dar una ponderación y determinar el grado de concordancia que existen entre cada variable, estas a su vez se seleccionaron mediante la puntuación obtenida en la sumatoria total.

#### **ETAPA 4: SELECCIÓN DE LOS INDICADORES POR PARTE DE LOS EXPERTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

En esta etapa los expertos procedieron a seleccionar los indicadores por los cuales se procedería a evaluar el comportamiento organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., para lo cual se eligió el cuestionario como instrumento principal, esto con el fin de obtener resultados precisos que ayuden a una mejor comprensión del estado actual de la institución, lo cual sirvió para medir la eficiencia y eficacia de los colaboradores, y para constatar el clima laboral existente en la organización.

#### **FASE II: EVALUAR LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EXISTENTES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

##### **ETAPA 1: ELABORAR EL INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL C.O.**

A partir de las variables seleccionadas por los expertos se procedió a realizar un cuestionario como instrumento principal para evaluar las variables del comportamiento organizacional existentes en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., el cual se le aplicó a los trabajadores con el propósito de medir las actitudes entre empleados y directivos de la institución frente a ciertas situaciones laborales, para tal efecto se evaluó la comunicación interna, trabajo en equipo entre otros.

##### **ETAPA 2: DETERMINAR EL ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL C.O.**

Esto se logró mediante la valoración y tabulación de los resultados obtenidos del cuestionario que se les aplicó a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., cabe mencionar que para el procesamiento de la información se utilizó el programa de Excel y herramientas gráficas para el posterior análisis de los resultados.

**FASE III: PROPONER UN PLAN DE MEJORAS QUE OPTIMICE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

**ETAPA 1: FORMULACIÓN DE UN PLAN DE ACCIONES QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LAS FALLAS DETECTADAS EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL C.O. EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., PARA AYUDAR A LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

Con base a los resultados obtenidos se procedió a definir los objetivos y estrategias que contribuyan posteriormente a la formulación de un plan de acciones de mejoras, el mismo que apoyado mediante la matriz 5w+1h contendrá soluciones a posibles problemas encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. Este por su parte se enfoca en corregir situaciones de conducta internas existentes del comportamiento organizacional entre empleados y directivos de dicha institución, ya que en muchas ocasiones estos son perjudiciales para la consecución del logro de los objetivos y metas planteadas, y en efecto para ayudar al mejoramiento de la toma de decisiones gerenciales.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo, se procedió a realizar el procedimiento para la evaluación del comportamiento organizacional en las variables escogidas a nivel organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., expresando así los resultados en cada una de las fases y actividades que se desarrollan en la investigación.

### **FASE I: IDENTIFICAR LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EXISTENTES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., PARA SER ESTUDIADAS.**

#### **ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

La caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., se realizó mediante una entrevista con el gerente y demás personal administrativo, esto con el propósito de conocer aspectos fundamentales de la misma, es por tal razón que se utilizó la técnica de las 13 variables definidas por Hernández *et al.*, (2014), de las cuales solo once aplicó la cooperativa, por su parte dos no aplicaron: estas fueron estudio de procesos organizacionales y transformación.

#### **❖ LÍMITE O FRONTERA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., se fundó el 18 de abril de 1964, con un grupo de 50 socios fundadores y con un capital de 5000.00 sucres, es una institución financiera que sigue los principios básicos del Cooperativismo, destinada a proporcionar servicios fundamentales de ahorro y crédito a sus asociados, esta se encuentra ubicada en el cantón Chone en la calle Pichincha y Ulpiano Páez Esquina.

#### **❖ MEDIO O ENTORNO**

La organización cuenta con un promedio de 4.500 clientes, con una cobertura muy extensa en la provincia de Manabí, además tiene sucursales en:

- Chone

- San Vicente
- Flavio Alfaro
- Pichincha.

En cuanto a la competencia los accionistas consideran como fuertes rivales a otras instituciones financieras como lo son el BanEcuador y Banco Pichincha que son instituciones que tienen una mayor ventaja competitiva en el medio local debido a que son empresas con muchos años de trascendencia y experiencia en el ámbito financiero.

### **Aspecto Económico**

Los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., como primera fuente de ingreso tiene: fomentar el ahorro y la inversión entre sus socios, dado que el cantón Chone, se caracteriza por ser una zona agrícola, ganadera y comercial, por lo que su mayor fuente de ingreso económico se sustenta en el sector agropecuario y el sector comercial, lo cual resulta interesante y atractivo para la banca local y nacional. En la última década ha habido mayores movimientos de capital debido a han hecho construcciones públicas y privadas importantes, lo cual deja como resultado movimientos económicos financieros, que se transforman en recursos de ahorro para futuras transacciones e inversiones.

### **Aspecto Social**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., es uno de los segmentos que apoyan con gran decisión a los pequeños y medianos comerciantes con créditos oportunos para que no fracasen y logren de esta manera desarrollarse en sus diferentes actividades que realizan. Al mismo tiempo busca fortalecer e impulsar los emprendimientos, dado que en estos actuales momentos el país vive un periodo de transición económica inestable.

### **Aspecto Tecnológico**

La tecnología hoy en pleno siglo XXI juega un papel importante en todas las actividades del ser humano, es por tal motivo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., oferta cada vez nuevos servicios, la cual la hace trabajar con mayor eficiencia y consecuentemente aportar con mayor rendimiento al objetivo

institucional, insertándola así en este mundo globalizado competitivo permitiendo de esta manera un crecimiento sostenido donde los socios experimenten calidad y agilidad de las transacciones, es por tal motivo que Rodríguez (2015), menciona que las cooperativas de ahorro y crédito deben contar con estos factores los cuales influyen en el ambiente interno y externo de la misma:

## ❖ ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Atendiendo los requerimientos del contexto externo e interno de la cooperativa analizada, se plantea la siguiente proyección estratégica, en donde declara su misión, visión, valores y objetivos Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone (2015).

### ➤ **Misión**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Manabita que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus socios y clientes con agilidad y calidez dentro de una estructura financiera sólida, transparente y de rentabilidad mutua.

### ➤ **Visión**

Liderar el mercado siendo una Cooperativa referente de la gestión financiera sostenible, y buen Gobierno Cooperativo de la provincia de Manabí.

### ➤ **Valores Corporativos**

- Equidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Lealtad
- Integridad
- Transparencia
- Trabajo en Equipo
- Eficacia / Eficiencia

### ➤ **Objetivos**

- ✓ Forma una institución que sea reconocida a nivel provincial y nacional como una de las mejores cooperativas de Manabí.
- ✓ Brindar una variedad de servicios completos y de calidad a un precio competitivo.
- ✓ Contar con profesionales enfocados en brindar la mejor atención al cliente para poder cumplir con las expectativas propuestas por la institución.
- ✓ Buscar la mejora continua de nuestros servicios a través del compromiso y calidad de nuestros trabajadores.

## ➤ Estrategias

### a) Estrategia de Negocio.

Los socios prioritarios de la Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., son los agricultores, pequeños comerciantes de la zona urbana y rural de la provincia de Manabí, y en especial aquellos que sean socios de algún tipo de organización, ayudándolos a iniciar y continuar con su crecimiento empresarial. Como estrategia de venta la Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., cuenta con las siguientes alternativas:

- ✓ Realizar reuniones con las directivas de las organizaciones sociales de los cantones, parroquias, recintos de la provincia de Manabí, para determinar necesidades.
- ✓ Establecer una base de datos de posibles socios que participen en temas de emprendimiento micro productivo, a través de una matriz que se manejará en la cooperativa.
- ✓ Participar en ferias comerciales de los diferentes cantones, en estos sitios se concentra el comercio informal donde los agricultores y comerciantes llegan a realizar sus compras.

### b) Estrategia de Precio

Competir con instituciones financieras de transcendencia en el medio es muy arriesgado y más aún cuando se trata de tarifas de tasa de interés, es por tal razón que la Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., busca ser congruente en tipo



de aspecto, para lo cual se rige con las normas y leyes del sistema bancario del Ecuador.

- ✓ Con créditos ágiles, oportunos a bajos intereses y a plazos cómodos, para que a futuro también aporten con capitales para nuevas inversiones a otros socios.
- ✓ Los intereses por créditos serán igual a los del mercado, lo importante será la calidad y agilidad del servicio que se prestará.
- ✓ Los intereses por ahorro serán igual a los del mercado, su calidad y servicio personalizado será una de las características primordiales para fijar tarifas.
- ✓ Rebajas de interés por pronto pago en temas de crédito.
- ✓ El interés por pólizas de ahorro y demás, tendrán un beneficio igual a los del mercado financiero bancario.

### **c) Estrategia Promocional**

Para promocionar su cartera de servicios la Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., utiliza los medios de comunicación como radio, anuncios en periódicos y redes sociales, centrandó su mayor atención en los centros más poblados de la provincia de Manabí, o en el área geográfica donde realiza sus operaciones y se concentra la mayor fuerza comercial como son Chone, San Vicente, Pichincha y Flavio Alfaro, además participa en ferias comerciales relacionadas principalmente en temas de emprendimiento, todo esto para darse a conocer con más amplitud en el mercado financiero.

### **❖ CARTERA DE SERVICIOS**

La cartera de servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., son las siguientes:

- Ahorro Mayor de edad
- Ahorro Kids
- Ahorro Promoción
- Microcrédito
- Crédito de Emprendimiento
- Crédito de Consumo

- Crédito Vivienda
- Seguro de Vida
- Fondo Mortuario
- Atención Médica y Odontológica
- Depósito a Plazo Fijo
- Coop Chone On Line
- Cajeros Automáticos
- Tarjeta de débito Visa Internacional con chip inteligente
- Acreditación al sector Público
- Ventanilla de Pago Ágil
- Transferencias Interbancarias
- Delgado Trável
- Giros Money Gram

## ❖ RECURSOS

Entre los recursos con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., al momento de la ejecución de la investigación constan lo siguiente:

### ➤ **Talento humano**

La cooperativa cuenta con una plantilla de 90 personas laborando en ella, entre personal administrativo, mantenimiento, limpieza, seguridad, atención al cliente y servicios.

### ➤ **Los recursos materiales que tiene la empresa son:**

- Instalaciones: edificio propio y parqueadero (1 bodega de almacenamiento).
- Equipo: maquinarias, herramientas, vehículo (4 camionetas para uso de la empresa).
- Recursos tecnológicos: sistema operativo (BESbswy) además (45 computadoras, 18 impresoras, 8 copadoras).

## ❖ RESULTADOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., ha desarrollado nuevos servicios de calidad como seguros de vida, créditos empresariales, productivos entre otros en el mercado manabita y a nivel nacional, del mismo modo esta organización se mantiene en constante capacitación del personal para potencializar sus habilidades mejorando el rendimiento, la productividad en la organización y satisfacción de sus clientes. A continuación, se muestra en la **Imagen 4.1**, el patrimonio con el que cuenta la cooperativa además de sus ingresos y pasivos concluyendo de esta manera que la institución cuenta con buen financiamiento para continuar con sus actividades diarias.

3603	Utilidad del ejercicio	370.809,52
3604	(Pérdida del ejercicio)	0,00
<b>3</b>	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>15.346.989,27</b>
<b>2+3</b>	<b>TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>63.769.502,80</b>
<b>5</b>	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>2.353.834,51</b>
<b>TOTAL GENERAL DE PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS</b>		<b>65.752.527,79</b>
<b>ANEXO CUENTAS DE ORDEN</b>		
<b>71</b>	<b>DEUDORAS</b>	<b>183.900.205,27</b>
7103	Activos castigados	1.086.017,24
	Otras cuentas de orden deudores	182.814.188,03
<b>74</b>	<b>ACREEDORAS</b>	<b>94.615.471,37</b>
	Otras cuentas de orden acreedoras	94.615.471,37

**Figura 4.1.** Patrimonio e ingresos de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., mes Marzo

**Fuente:** Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. (2019)

## ❖ RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

Según la SEPS, (2015), la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., se encuentra ubicada en el segmento dos debido a sus saldos que posee en los activos, es por tal motivo que esta institución realiza juntas mensuales para el establecimiento de metas y objetivos organizacionales entre los diferentes departamentos que la conforman, además hace informes detallados de todos los socios que poseen carteras vencidas con la misma.

## ❖ ESTABILIDAD

Desde hace más de “50 años” la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., ha logrado mantenerse en el mercado gracias a los diversos servicios que ofrece, los mismos que la han ayudado a expandirse dentro de la provincia de Manabí, esto la convierte en una empresa sólida y rentable, además se proyecta a la mejora

continúa de los servicios ofertados, buscando maximizar la satisfacción de los clientes y la obtención de mayores réditos económicos a sus socios y accionistas.

#### ❖ FLEXIBILIDAD

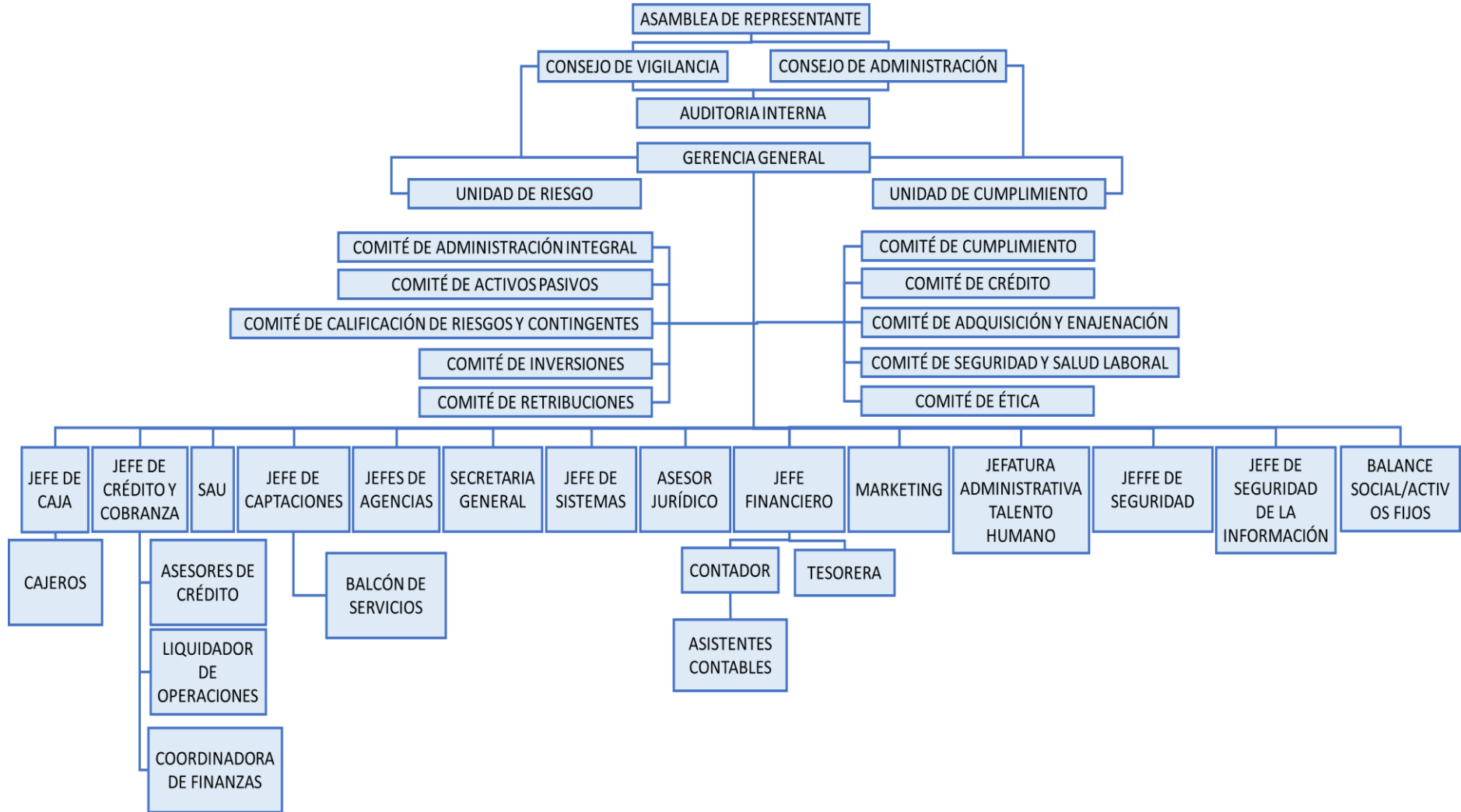
Desde sus inicios la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., empezó a realizar créditos pequeños los cuales estaban dirigidos solo para los agricultores que necesitaban financiamiento para sus sembríos, debido a la proyección futura que los administradores de la cooperativa plasmaron en la visión, gracias a que cuenta con una planificación estratégica esta ha logrado adaptarse y enfrentar las nuevas oportunidades y amenazas a la que está inmersa, es por tal razón que se considera flexible debido a que actualmente esta institución ofrece un sin número de servicios y créditos para diferentes tipos de personas y clases sociales, lo cual hace que no pierda rentabilidad y se conserve en el mercado financiero nacional generando así una ventaja competitiva de las demás.

#### ❖ INERCIA

Durante su periodo de vida la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., ha logrado adaptarse a los cambios ocurridos en su entorno interno y externo, sean estos de carácter económico y social con el fin de dar el mejor servicio para sus clientes, esto también se debe a que no se ha quedado estática y siempre se ha mantenido en constante desarrollo e innovación, buscando acciones de mejoras organizacionales tanto para incentivar a los socios y al capital humano que labora en la institución. Es por tal razón que, al momento de capacitar a los trabajadores de la cooperativa, se requiere que ellos también aporten con sus ideas, porque si bien es cierto todo cambio causa oposición y eso retrasa los procesos, con esa finalidad se unen esfuerzos dinamizadores para incentivar al personal, y así poder brindar más valor al cliente.

## ❖ JERARQUÍA

En este apartado se muestra el organigrama estructural con la que cuenta la cooperativa de ahorro y crédito Chone con sus respectivos niveles de mando jerárquico entre el gerente, personal administrativo y los empleados, **(ver figura 4.1)**.



**Figura 4.2.** Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.  
**Elaboración:** Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

## ETAPA 2: SELECCIÓN DEL EQUIPO DE EXPERTOS

Para la realización de esta actividad se procedió a seleccionar las personas que conformaron el grupo de expertos utilizando la metodología otorgada por Negrín (2003) donde se diseñó una ficha (**anexo 1-A**) como instrumento de recopilación de datos de los participantes para posteriormente formar el perfil del experto, se establecieron 9 especialistas en el tema de estudio **Cuadro 4.1**.

A continuación, se muestra en el **Cuadro 4.1** el listado de los candidatos que integraron el grupo de expertos, que posteriormente contribuyeron con información sobre su nivel de conocimiento en esta investigación.

**Cuadro 4.1.** Caracterización de los candidatos que conformaron el equipo de expertos.

N°	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
<b>Experto 1</b>	Licenciado	11 años
<b>Experto 2</b>	Economista	24 años
<b>Experto 3</b>	Ingeniero Industrial (Dr. En ciencia)	25 años
<b>Experto 4</b>	Magister en Contabilidad y auditoria	12 años
<b>Experto 5</b>	Ingeniera Comercial	15 años
<b>Experto 6</b>	Ingeniero Comercial	35 años
<b>Experto 7</b>	Magister en Dirección del TTHH	6 años
<b>Experto 8</b>	Ingeniera Comercial	7 años
<b>Experto 9</b>	Magister en Administración de empresas	14 años

**Elaboración:** Los autores de la investigación.

Una vez aplicado el cuestionario para conocer el perfil de los candidatos, el cual contaba con un 21% de profesionales miembros de la empresa con preparaciones sobre el tema de investigación y un 79% docentes que tienen conocimientos sobre el tema de estudio que trata sobre el Comportamiento Organizacional.

Luego de haber nombrado los participantes para conformar el grupo de trabajo, se procedió a la valoración de la competencia de los expertos utilizando la fórmula del método de coeficiente Kc, lo que ayudo a facilitar el cálculo del nivel de conocimiento de los partícipes sobre el contexto de estudio que han tenido, la fórmula es:

$$\text{Formula } K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

**Cuadro 4.2.** Coeficiente de conocimiento (Kc)

CONOCIMIENTO DEL EXPERTO	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9
Administración Organizacional	9	8	10	10	7	9	10	9	9
Talento Humano en la organización	9	8	9	10	9	9	10	9	10
Comportamiento Organizacional	9	8	10	10	9	9	10	9	9
Cultura Organizacional	9	8	10	10	8	9	10	9	10
Estructura Organizacional	9	9	10	10	8	9	10	10	10
Aprendizaje Organizacional	9	9	10	10	8	9	10	10	10
Clima Organizacional	9	9	10	10	8	9	10	9	9
Desempeño laboral	9	9	10	10	8	9	10	10	9
Satisfacción laboral	9	9	10	10	8	9	10	9	9
Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa	9	9	9	10	7	9	10	9	9
<b>TOTAL</b>	0,9	0,86	0,98	1	0,79	0,9	1	0,93	0,94

**Elaboración:** Los autores de la investigación.

Después de haber realizado la escala de valores para calcular el valor de conocimiento del experto (**ver cuadro 4.2**), se procedió a calificar cada uno de los criterios seleccionado por los participantes, a través de la utilización de la metodología utilizada por Negrín (2003) donde se presentó una tabla a cada uno de los participantes con preguntas que tenían un rango de 1 al 10, siendo 1 la menor puntuación y 10 la mayor calificación (**anexo 1B**).



Continuando con la investigación se tomó en consideración los criterios expuestos por Parra (2018) donde (Ka) es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del profesional, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón o estándar, el cual se muestra en el **cuadro 4.3**.

**Cuadro 4.3.** Patrón estándar para calcular (Ka)

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Alto	Medio	Bajo
Análisis técnicos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia propia	0,24	0,22	0,12
Trabajos de autores nacionales	0,14	0,10	0,06
Trabajo de autores extranjeros	0,06	0,06	0,04
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,09	0,07	0,05
Su intuición	0,18	0,14	0,10

Fuente: Parra, F. (2018)

Se muestra a continuación las ponderaciones del coeficiente de argumentación (Ka) realizado a los 9 participantes (**ver cuadro 4.4**), utilizando el patrón de valoración estándar.

**Cuadro 4.4.** Coeficiente de argumentación (Ka)

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9
Análisis técnicos realizados	0,27	0,13	0,27	0,27	0,21	0,27	0,27	0,27	0,27
Experiencia propia	0,24	0,22	0,24	0,24	0,22	0,24	0,24	0,24	0,24
Trabajos de autores nacionales	0,06	0,06	0,10	0,10	0,10	0,10	0,14	0,10	0,10
Trabajo de autores extranjeros	0,06	0,04	0,06	0,06	0,06	0,04	0,06	0,06	0,06
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,09	0,05	0,09	0,07	0,05	0,07	0,07	0,09	0,07
Su intuición	0,18	0,14	0,18	0,18	0,14	0,18	0,18	0,18	0,18
<b>Total</b>	<b>0,9</b>	<b>0,64</b>	<b>0,94</b>	<b>0,92</b>	<b>0,78</b>	<b>0,9</b>	<b>0,96</b>	<b>0,94</b>	<b>0,92</b>

Elaboración: Los autores de la investigación.

Una vez asignado el coeficiente de argumentación a cada uno de los participantes, se procedió a la valoración de coeficiente de competencia que según Gómez et al. (2013) el código de interpretación de tales coeficientes de competencias es (**ver cuadro 4.5**):

**Cuadro 4.5.** Escala de valoración coeficiente de competencia

• Si $0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia <b>alto</b> .
• Si $0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia <b>medio</b>
• Si $K < 0,5$ coeficiente de competencia <b>bajo</b> .

Fuente: Gómez et al. (2013)

En el siguiente cuadro muestra los resultados del proceso para la determinación del Coeficiente de Competencia de los expertos, donde se seleccionaron los participantes con un nivel de coeficiente (**K**) alto (**ver cuadro 4.6**).

**Cuadro 4.6.** Determinación del coeficiente de competencias de los candidatos propuestos.

ENCUESTADOS	$K_c$	$K_a$	$K$	EXPERTOS
1	0,90	0,90	0,90	Se acepta
2	0,86	0,64	0,75	No se acepta
3	0,98	0,94	0,96	Se acepta
4	1,00	0,92	0,96	Se acepta
5	0,79	0,78	0,79	No se acepta
6	0,90	0,90	0,91	Se acepta
7	1,00	0,96	0,98	Se acepta
8	0,94	0,94	0,92	Se acepta
9	0,82	0,92	0,93	Se acepta

Elaboración: Los autores de la investigación.

La metodología aplicada comprobó la viabilidad de integrar a 7 de los 9 expertos en el grupo de trabajo, puesto que siete generaron un coeficiente de competencia alto y dos un coeficiente de competencia medio (**ver cuadro 4.7**), los cuales posteriormente determinarán las principales variables del comportamiento

organizacional en sus diferentes niveles organizativos tanto a nivel individual, grupal y organizacional, sin embargo por otra parte, Sabando y Zambrano (2018), mencionan que aplicando esta metodología se demostró que dentro de 9 expertos asignados 7 generaron un coeficiente de competencia alto de acuerdo a la valoración obtenida de dicha investigación ya realizada.

Cuadro 4.7. Expertos seleccionados

EXPERTO	Sumatoria $Ka+kc/2$
1	0,90
3	0,96
4	0,96
6	0,91
7	0,98
8	0,92
9	0,93

Elaboración: Los autores de la investigación.

Cada uno de estos expertos seleccionados tuvo una puntuación superior a 0.8, tal como lo mencionó Gómez et al. (2013), lo cual los hace aptos para elegir las variables del comportamiento organizacional que utilizarán en la investigación.

### **ETAPA 3: ELABORAR MEDIANTE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA UN LISTADO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EXISTENTES QUE INCLUYAN LOS TRES NIVELES, INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL.**

Para la elaboración del listado de variables del C.O que se presentaron a cada uno de los expertos para sus respectivas valoraciones, se utilizó una comparación ente las variables de los diferentes niveles organizativos como lo son: individual, grupal y organizacional utilizadas por Chiavenato, citado por Bravo y Sacón (2018), Terán (2017) y Robbins y Judge (2010), donde se seleccionaron las que mayor incidencia tienen entre cada uno de los autores. A continuación, se detallan cada de unas de ellas (**ver cuadro 4.8**).

**Cuadro 4.8.** Lista de las variables del Comportamiento Organizacional y sus niveles.

<b>Nivel individual</b>	Chiavenato, citado por Bravo y Sacón (2018)	Terán (2017)	Stephen, Y Timothy (2009)
Valores	X	X	X
Actitudes	X	X	X
Personalidad	X	X	X
Habilidades	X	X	
Aptitudes	X		
Comunicación interpersonal	X		
Aprendizaje	X	X	X
Características personales o biográficas		X	X
Niveles básicos de habilidad		X	
Motivación	X	X	X
Percepción		X	X
Toma individual de decisiones	X	X	X
Ausentismo	X	X	X
Productividad	X	X	X
Satisfacción en el trabajo	X	X	X
Rotación o fluctuación	X	X	X
<b>Nivel grupal</b>			
Comunicación	X	X	X
Habilidades	X		
Conocimiento	X		
Motivación	X		
Toma de decisiones en grupo	X	X	X
Solución de conflictos	X		X
Liderazgo	X	X	X
Trabajo en equipo	X		X
Cultura	X		
Poder y Política		X	X
Niveles de conflictos		X	X
Diseño de equipos eficaces de trabajo		X	
Relaciones Intergrupales		X	
Estructura del grupo		X	X
Aprendizaje	X		
<b>Nivel organizacional</b>			
Cultura de la organización	X	X	X
Estrategia política	X		
Estructura y diseño de la organización	X	X	X

Controles	X		
Normas	X		
Conflictos	X		
Políticas y prácticas de los Recursos Humanos		X	X
Diseño del trabajo y las tecnologías		X	X

Elaboración: Los autores de la investigación.

Luego de la valoración y análisis realizados por los autores de la investigación se procedió a realizar una matriz con las variables con mayor relevancia expuestas anteriormente por los autores Chiavenato (2009), Terán (2017) y Robbins y Judge (2010) (**ver cuadro 4.8**), donde se formuló una lista de 25 variables las cuales fueron entregadas a cada uno de los expertos seleccionados, a continuación, en el **cuadro 4.9** se detalla la lista de las variables del comportamiento organizacional seleccionadas.

Cuadro 4.9. Lista de variables del CO seleccionadas

Variables que influyen en el comportamiento Organizacional	
Nivel individual	Nivel grupal
Valores	Comunicación
Actitudes	Toma de decisiones en grupo
Personalidad	Solución de conflictos
Habilidades	Liderazgo
Aprendizaje	Trabajo en equipo
Características personales o bibliográficas	Poder y política
Motivación	Niveles de conflicto
Percepción	Estructura del grupo
Toma individual de decisiones	<b>Nivel organizacional</b>
Ausentismo	Cultura de la organización
Productividad	Estructura y diseño de la organización
Satisfacción en el trabajo	Políticas y prácticas de los recursos humanos
Rotación y Fluctuación	Diseño del trabajo y las tecnologías

Elaboración: Los autores de la investigación.



Cultura de la organización	5	5	5	4	5	4	5	33
Estructura y diseño de la organización	4	5	5	5	5	4	4	32
Políticas y prácticas de los recursos humanos	4	4	5	4	4	4	5	30
Diseño del trabajo y las tecnologías	5	4	5	5	4	4	4	31

**Elaboración:** Los autores de la investigación.

Como resultado de la evaluación se determinó que las variables que los expertos seleccionaron son las siguientes: motivación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, dado que estas obtuvieron una puntuación de 35 puntos en la sumatoria total (**ver cuadro 4.11**).

**Cuadro 4.11.** Variables seleccionadas para la medición del clima laboral.

<b>Autor</b>	<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>
Stephen, Y Timothy (2009, p 175)	Motivación	El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo.
Chiavenato, I. (2009, p 308)	Comunicación	La comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra, es la acción de informar, generar acciones, crear un entendimiento o transmitir cierta idea.
Vásquez, Bernal y Liesa (2014, p 86)	Liderazgo	Capacidad de conseguir que un grupo, de forma conjunta y en equipo consigan alcanzar metas deseadas con la ayuda de un líder.
Ríos, R. (2017,p 15)	Trabajo en equipo	Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas

**Elaboración:** Los autores de la investigación.

## FASE II: EVALUAR LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EXISTENTES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.

### ETAPA 1: ELABORAR EL INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL C.O.

Una vez que se determinó por parte de los expertos las variables para medir el comportamiento organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., se tomó como referencia los instrumentos proporcionado por Bravo (2019), los cuales sirvieron para evaluar cada una de las cuatro variables seleccionadas a nivel individual y grupal del C.O como son: motivación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, las cuales fueron escogidos por los expertos (**ver cuadro 4.11**). Posterior a esto se muestran en los (**Anexos 3-A; 3-B; 3-C; 3-D**), cada instrumento de su respectiva variable, los mismos que se les aplicaron a veinte trabajadores de diferentes áreas de la cooperativa, con el propósito de conocer cómo se están ejecutando los roles para el desempeño y clima laboral entre empleados y directivos de la institución.

A continuación, se detalla cada variable con su respectivo banco de preguntas, (**ver cuadro 4.12**), las cuales constan con una escala de calificación, la misma que fue proporcionada por Bravo (2019), en donde 1=nunca, 2=rara vez, 3=algunas veces, 4=frecuentemente y 5=siempre.

**Cuadro 4.12.** Variables para evaluar el C.O con su respectivo banco de preguntas

#	COMUNICACIÓN	#	LIDERAZGO	#	MOTIVACIÓN	#	TRABAJO EN EQUIPO
1	Los mensajes que recibo son claros y precisos	1	Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza	1	El trabajo que realizo me gusta	1	Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta
2	Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas	2	Toma buenas decisiones	2	Las actividades que realizo me permiten aprender constantemente	2	Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea
3	La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados	3	Se preocupa por los problemas de los empleados	3	Tengo posibilidades de ascender según los resultados de mi trabajo	3	Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta
4	El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos	4	Demuestra responsabilidad por lo que hace	4	Conozco de las actividades que realiza mi empresa	4	Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización
5	La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible	5	Es emprendedor y lleva a la organización al éxito	5	Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo	5	Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años



6	Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad	6	Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados	6	Los miembros de la organización se interesan por mi trabajo	6	La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta
7	Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados	7	Es comprensivo ante las situaciones que le rodean	7	Mis opiniones y criterios son tomados en cuenta	7	Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario
8	Los medios para comunicarnos son accesibles a todos	8	Escucha los criterios que le dan los empleados	8	En la organización se puede y se premia la innovación	8	El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos
9	La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos	9	Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector	9	Existe en la organización oportunidades de realizar nuevas actividades	9	La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia
10	Se incentiva la participación de todos	10	Sabe motivar a sus empleados	10	Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización	10	Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir
11	Resulta fácil pedir ayuda en la organización	11	Sabe manejar adecuadamente los conflictos	11	Existen buenas condiciones para realizar el trabajo	11	Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor
12	Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados	12	Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula	12	Siento apoyo de mis compañeros cuando lo necesito	12	Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización
13	Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización	13	Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo	13	Mi trabajo me impone retos que puedo alcanzar	13	Nos sentimos bien cuando nos ayudamos
14	Los rumores son mal vistos en la organización	14	Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo	14	Existe oportunidades de independencia de pensamiento y de acción en los empleados	14	Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente
15	Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización	15	Es capaz de convencer con buenos argumentos	15	El trabajo que me asignan es posible realizarlo	15	Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.
16	La comunicación en la organización es buena	16	Es alegre, optimista y realista	16	Se lo que se espera de mí en la organización	16	La comunicación de nuestro equipo es buena
		17	Es justo al estimular y sancionar	17	Se logra la cooperación entre los empleados	17	En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas
		18	Sabe distinguir e impulsar buenas ideas	18	Me siento reconocido en mi trabajo por lo que hago	18	Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión
		19	Es capaz de promover el cambio cuando se necesita	19	Me siento parte de la organización	19	Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización
		20	Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades	20	Siento orgullo por mi trabajo		
		21	Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades				

22	Sabe enfrentar lo mal hecho
23	Estimula la participación de los empleados
24	El liderazgo que tiene el jefe es reconocido por los empleados

**Fuente:** Bravo, (2019)

**Modificado:** Autores de la investigación

1. La comunicación juega un rol indispensable dentro de las organizaciones, esta se encarga de transmitir e intercambiar información entre los diferentes mandos jerárquicos, es por tal motivo que esta variable consta con 16 ítems de preguntas (**ver cuadro 4.12**), para poderla evaluar en la cooperativa, en su efecto estas están enfocadas en conocer si existe o no un buen flujo de comunicación dentro de la institución.

2. El liderazgo en la organización hace referencia a la influencia que tiene una persona sobre un grupo de individuos, el cual tiene como función principal direccionarlas y focalizarlas para cumplir con las actividades programadas. Tal es el caso que para poder evaluar esta variable se empleó 24 preguntas (**ver cuadro 4.12**), las mismas que estaban direccionadas para conocer si el líder o jefe cumple con los requisitos profesionales competentes, para manejar situaciones específicas dentro de la cooperativa.

3. La variable motivación promueve el compromiso que tienen los empleados para alcanzar el logro y consecución de los objetivos planteados, además encamina a los colaboradores a realizar de mejor manera su trabajo y los servicios que brinda la cooperativa. Para poder evaluar esta variable se utilizó un cuestionario de 20 preguntas (**ver cuadro 4.12**), en donde su interés principal fue conocer si los empleados estaban conformes con su trabajo, en temas de remuneración, respeto, e igualdad de derechos, etc.

4. El trabajo en equipo es el cooperativismo que tienen un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común, por lo tanto, para evaluar esta variable se manejó un reactivo conformado por 19 preguntas (**ver cuadro 4.12**), el mismo que se enfocó

en conocer que tan comprometidos e involucrados están los colaboradores con la institución.

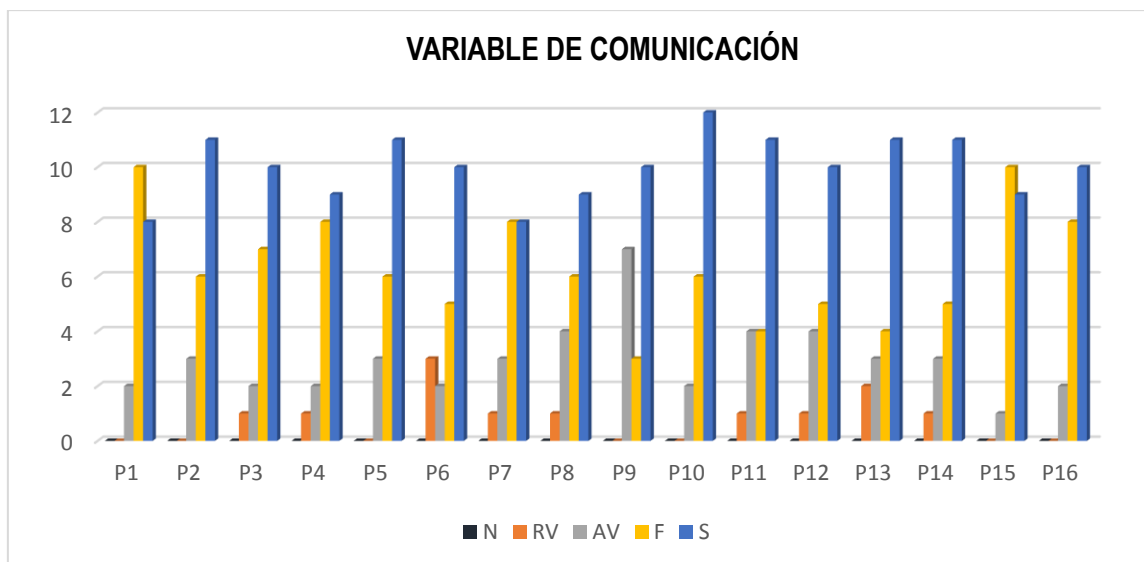
## ETAPA 2: DETERMINAR EL ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL C.O.

Una vez que se aplicó la encuesta a los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., se procedió al análisis de los resultados obtenidos ver (**cuadro 4.13, 4.14, 4.15, 4.16**), luego de esto se realizó la tabulación de datos mediante gráficos estadísticos, gracias al programa de Microsoft Excel 2016, el cual ayudó al procesamiento de la información obtenida mediante fórmulas, a continuación, se muestran cada una de las variables y sus respectivos resultados con sus análisis representados en tablas y gráficos.

**Cuadro 4.13.** Resultados de las preguntas de la variable comunicación.

PREGUNTAS	OPCIONES				
	Nunca	Rara Vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
P1	0	0	2	10	8
P2	0	0	3	6	11
P3	0	1	2	7	10
P4	0	1	2	8	9
P5	0	0	3	6	11
P6	0	3	2	5	10
P7	0	1	3	8	8
P8	0	1	4	6	9
P9	0	0	7	3	10
P10	0	0	2	6	12
P11	0	1	4	4	11
P12	0	1	4	5	10
P13	0	2	3	4	11
P14	0	1	3	5	11
P15	0	0	1	10	9
P16	0	0	2	8	10
<b>TOTAL</b>	0	12	47	101	160
<b>PORCENTAJE</b>	0%	4%	15%	32%	50%

**Elaboración:** Los autores de la investigación.



**Gráfico 4.1.** Nivel de respuestas de la variable de comunicación  
**Elaboración:** Los autores de la investigación.

Del total de la muestra (20 encuestados) seleccionados para medir la variable comunicación mediante el cuestionario de 16 preguntas, mostró como resultado que la mayoría de los empleados sostienen una buena comunicación interna para llevar a cabo todas sus actividades y que frecuentemente los mensajes que reciben son comprensibles, esto originado gracias a que mantienen un formato de información precisa de acorde a las necesidades, por otra parte se pudo constatar que la cooperativa incentiva y promueve la participación de todos los que allí laboran, por lo que estimula la buena comunicación y trata de eludir los rumores entre compañeros, los cuales en muchas ocasiones son perjudiciales para el desarrollo de las actividades diarias, igualmente gracias a los resultados obtenidos de la encuesta se puede argumentar que esta institución financiera incita a los empleados para que adopten de mejor manera la incorporación de las nuevas tecnologías en todas sus funciones, para que así de esta manera mejore la comunicación dentro de la organización, sin embargo Guevara (2011) menciona que “la comunicación debe ser planificada, pensada y administrada estratégicamente atendiendo a la demanda de los miembros que integran la organización”. Por otra parte, los trabajadores indicaron que rara vez se puede emitir criterios a los directivos sobre la actividad empresarial que ellos realizan, de igual manera un porcentaje de trabajadores manifestaron que los canales que se utilizan para la entrega de información a los empleados algunas veces no son los más propicios ni adecuados, lo cual hace que algunos de sus colaboradores no se

mantengan al tanto de los sucesos que se suscitan en la organización, cabe mencionar que toda esta información se obtuvo en base a los resultados de la encuesta, ver gráfico 4.1.

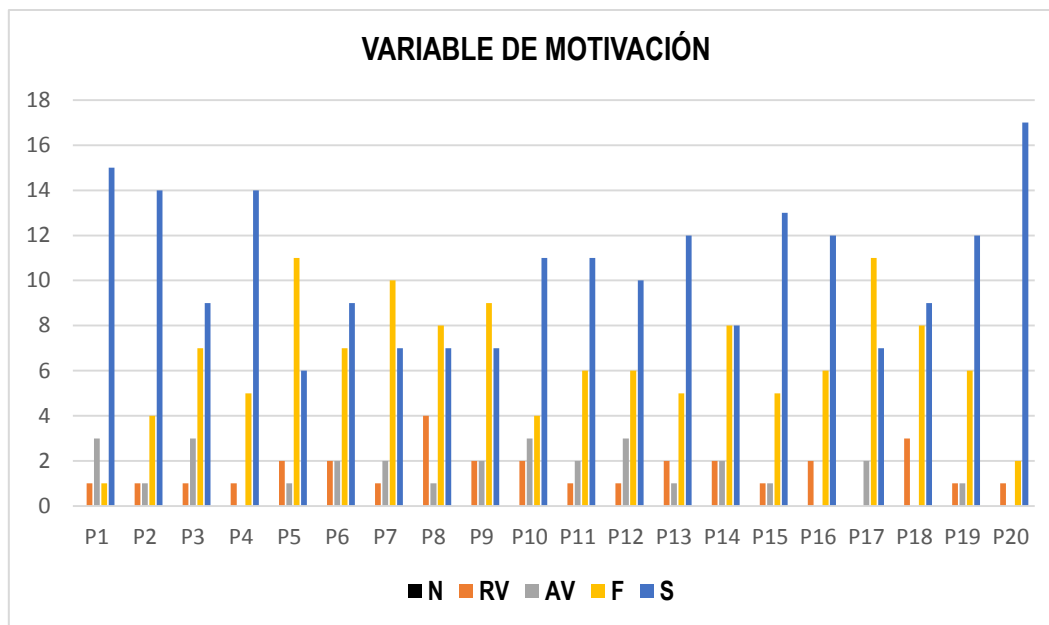
Mediante los valores totales identificados en el cuadro 4.13 se determinó el nivel de influencia en porcentaje de la variable comunicación evaluada en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., en donde se detalla que un 50% de los trabajadores contestaron que siempre se encuentran bien comunicados dentro de la cooperativa con información clara y concisa, no obstante, un 32% señalaron que frecuentemente lo hacen, el 15% a veces, el 4% rara vez y un 0% nunca. Esto expresa que existe un alto nivel de cumplimiento de la variable comunicación evaluada en esta institución financiera, sin embargo, esta tiene mejorar ciertos aspectos como la falta de acceso a los medios internos de comunicación para todos sus colaboradores, falta de ayuda por parte de los directivos a los empleados, y rara vez la información que les llega no es comprensible para realizar las funciones y actividades de cada uno.

**Cuadro 4.14.** Resultados de las preguntas de la variable de motivación.

PREGUNTAS	OPCIONES				
	Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
P1	0	1	3	1	15
P2	0	1	1	4	14
P3	0	1	3	7	9
P4	0	1	0	5	14
P5	0	2	1	11	6
P6	0	2	2	7	9
P7	0	1	2	10	7
P8	0	4	1	8	7
P9	0	2	2	9	7
P10	0	2	3	4	11
P11	0	1	2	6	11
P12	0	1	3	6	10
P13	0	2	1	5	12
P14	0	2	2	8	8
P15	0	1	1	5	13
P16	0	2	0	6	12
P17	0	0	2	11	7
P18	0	3	0	8	9

P19	0	1	1	6	12
P20	0	1	0	2	17
TOTAL	0	31	30	129	210
PORCENTAJE	0%	8%	8%	32%	53%

Elaboración: Los autores de la investigación.



**Gráfico 4.2.** Nivel de respuestas de la variable de motivación

Elaboración: Los autores de la investigación.

En el gráfico 4.2., se puede observar en escalas el nivel de influencia de la variable motivación evaluada en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., lo cual muestra gracias a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, que la mayoría de los empleados les gusta el trabajo que desempeñan, por lo que pueden aprender constantemente nuevos conocimientos y experiencias, y así de esta manera tratar de ascender a mejores puestos de trabajo, dado que estos primero deben de empararse de todas las actividades y funciones que ejecuta la institución, es por tal motivo que los encuestados mencionaron que en este sentido la cooperativa trata de embellecer el ambiente laboral y mejorar las condiciones de remuneración para todos sus colaboradores, para que posteriormente puedan realizar de mejor manera el trabajo encomendado, con este objeto es que la mayoría de los encuestados revelaron que ellos se sienten parte fundamental de la organización y orgullosos del trabajo que realizan en beneficio de esta. Por otra parte, en base a los resultados obtenidos de la encuesta, se puede argumentar que existe deficiencia en las

relaciones entre compañeros de trabajo, además que en muchas ocasiones las opiniones y criterios de los trabajadores no siempre son tomadas en cuenta por parte de la alta gerencia, lo cual no permite que se desarrolle la innovación dentro de esta institución financiera, del mismo modo se limita a que los empleados tengan la oportunidad de realizar nuevas actividades, y por último los encuestados manifestaron que algunas veces existe poca colaboración y apoyo entre compañeros de labores. Sin embargo, Berardi (2015) menciona que “la motivación laboral es aquella fuerza que impulsa al individuo a actuar de determinada manera o tener un determinado comportamiento en una situación concreta”.

Con base a la información obtenida en el cuadro 4.14 se puede demostrar en porcentajes totales el nivel de influencia de la variable motivación, evaluada en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., en la cual se evidencio que el 53% de los 20 trabajadores encuestados expresaron que siempre están motivados para realizar sus funciones de mejor manera, sin embargo, el 32% manifestaron que frecuentemente lo hacen, un 8% indicaron que a veces y así mismo un 8% expresaron que rara vez. Esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores están siendo estimulados dentro de la cooperativa y que por lo tanto se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución, no obstante, esta tiene que trabajar en mejorar las relaciones y el cooperativismo entre empleados.

**Cuadro 4.15.** Resultados de las preguntas de la variable de liderazgo.

PREGUNTAS	OPCIONES				
	Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
P1	1	0	1	1	17
P2	0	1	1	4	14
P3	0	1	1	6	12
P4	0	1	1	4	14
P5	0	1	1	5	13
P6	0	0	2	6	12
P7	0	0	3	6	11
P8	0	2	1	3	14
P9	0	1	1	6	12
P10	0	1	2	6	11
P11	0	1	2	5	12
P12	0	1	3	9	7
P13	0	2	1	9	8

P14	0	1	3	5	11
P15	0	1	2	7	10
P16	0	1	0	8	11
P17	0	2	1	7	10
P18	0	1	2	6	11
P19	0	0	1	6	13
P20	0	1	1	6	12
P21	0	3	0	6	11
P22	0	1	1	6	12
P23	0	1	2	5	12
P24	0	1	2	6	11
TOTAL	1	25	35	138	281
PORCENTAJE	0%	5%	7%	29%	59%

Elaboración: Los autores de la investigación.

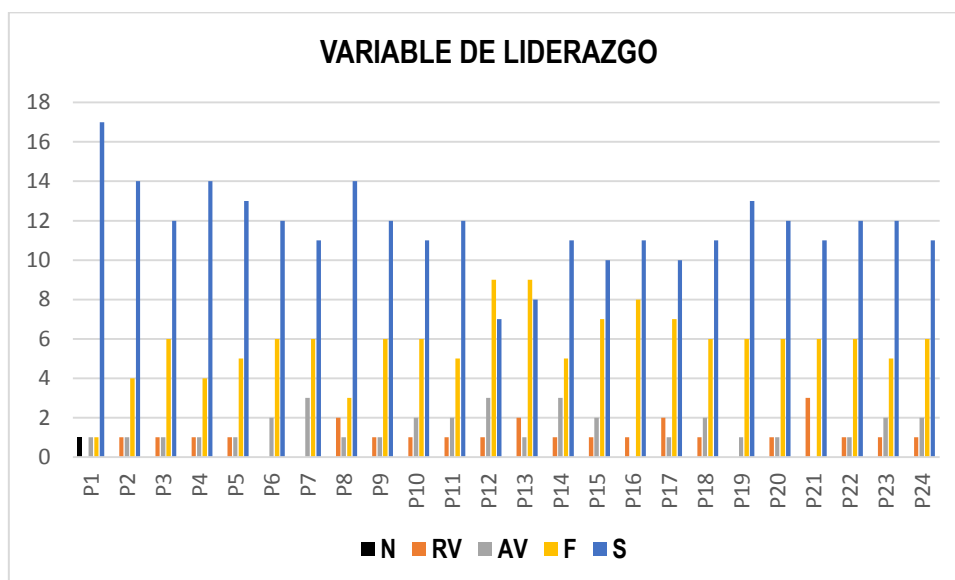


Gráfico 4.3. Nivel de respuestas de la variable de liderazgo

Elaboración: Los autores de la investigación.

Como se puede apreciar, los resultados de la variable de liderazgo aplicada en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., los empleados manifestaron que en esta institución financiera, los directivos no saben retribuir el esfuerzo ni los méritos que los trabajadores realizan para el desarrollo de la organización, de igual manera los encuestados indicaron que este es el principal efecto por el cual no existe una cooperación eficaz entre compañeros de los diferentes grupos y áreas de la empresa, ver gráfico 4.3, no obstante, Bonifaz (2012) señala que “el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales”. Por otra parte, se puede inferir en base a los



resultados expuestos de la encuesta, que la mayoría de los trabajadores se sienten conforme con las características que presentan sus jefes, además son responsables con las labores que realizan, por otra también los empleados acotaron que sus líderes saben distinguir e impulsar las buenas ideas para promover el cambio cuando se necesita, siempre pensando en el éxito de la institución. Así mismo los colaboradores respondieron que el liderazgo que transmiten sus jefes son claros y precisos, dado que estos, se mantienen al tanto de todos los sucesos que se suscitan en la cooperativa, por lo cual saben manejar y resolver los conflictos al interior de la organización, por lo que son comprensible ante situaciones inesperadas, por otra parte los trabajadores manifestaron que la mayoría de sus jefes son justo al momento de sancionar los errores hechos por sus colaboradores, es por tal motivo que casi todos los encuestados concordaron que el liderazgo que ellos mantienen en esta institución son reconocido por todos.

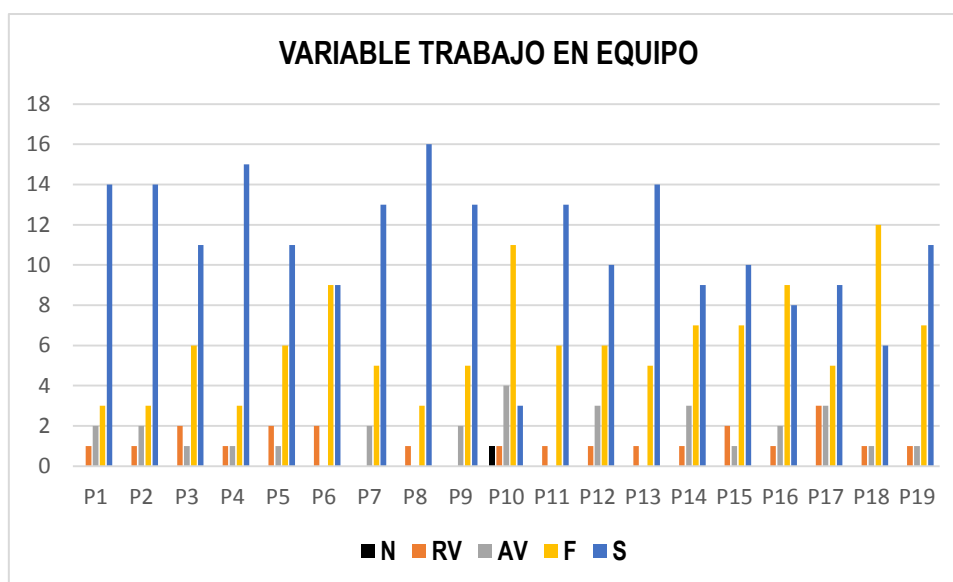
Como se puede apreciar en el cuadro 4.15, un 59% de la totalidad de los encuestados mencionaron que en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., existe un buen liderazgo por parte de los jefes y directivos, lo cual refleja y da a entender que se está promoviendo e impulsando cada vez más el buen trato e igualdad de condiciones hacia los colaboradores y que al mismo tiempo existe un 29% de empleados que están frecuentemente de acuerdo a las decisiones que toman sus jefes, por otra parte, un 7% de los encuestados mencionaron que algunas veces no están efímeros a las decisiones que toman sus líderes en temas de esfuerzos, méritos y reconocimiento hacia los empleados de esta institución financiera y un 5% indico que rara vez lo hace.

**Cuadro 4.16.** Resultados de las preguntas de la variable de trabajo en equipo.

PREGUNTAS	OPCIONES				
	Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
P1	0	1	2	3	14
P2	0	1	2	3	14
P3	0	2	1	6	11
P4	0	1	1	3	15
P5	0	2	1	6	11
P6	0	2	0	9	9

P7	0	0	2	5	13
P8	0	1	0	3	16
P9	0	0	2	5	13
P10	1	1	4	11	3
P11	0	1	0	6	13
P12	0	1	3	6	10
P13	0	1	0	5	14
P14	0	1	3	7	9
P15	0	2	1	7	10
P16	0	1	2	9	8
P17	0	3	3	5	9
P18	0	1	1	12	6
P19	0	1	1	7	11
TOTAL	1	23	29	118	209
PORCENTAJE	0%	6%	8%	31%	55%

Elaboración: Los autores de la investigación.



**Gráfico 4.4.** Nivel de respuestas de la variable de trabajo en equipo

Elaboración: Los autores de la investigación.

Con respecto a esta variable, se demostró que de los 20 trabajadores encuestados existe un mayor porcentaje que alegan que en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., existe una buena coordinación en los equipos de trabajo, gracias a que estos se integran en cooperación conjunta para alcanzar las metas planteadas, esto se origina por la responsabilidad y la consolidación de los miembros que integran esta institución financiera. Por otra parte los encuestados mencionaron, que para lograr todas estas metas, los trabajadores desarrollan de buena manera las actividades y roles que cumplen cada miembro en la cooperativa, dado que cada una es de vital importancia que la otra, es por tal motivo que los empleados se

sienten ayudados y convencidos de que todos son capaces de asumir diferentes roles en los puestos de trabajo, de igual manera se pudo constatar en base a la encuesta realizada que los conflictos que se suscitan en los equipos de trabajo son manejados adecuadamente al interior de la organización, ver gráfico 4.4, y que también frecuentemente todo los grupos de trabajo se involucran para alcanzar los objetivos y el éxito de esta institución financiera, es por tal razón que Jaramillo (2012) señala que “el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” dado que la mayoría de trabajadores pueden hacer las actividades de otros miembros cuando lo es necesario. Por otra parte, los trabajadores manifestaron, que cuando uno de los miembros no realiza de correcta manera su actividad es difícil alcanzar las metas, esto se origina gracias a que la comunicación en los equipos de trabajo algunas veces no es buena y por qué además en las reuniones internas de la cooperativa no todos los miembros se involucran en la discusión de opiniones, aun cuando estas son de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de la institución financiera.

En el cuadro 4.16., se demuestra en porcentajes totales, los resultados de las preguntas que se le aplicaron a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., donde se establece que, de las 19 preguntas del cuestionario, el 55% de los encuestados indicaron que existe un eficaz trabajo en equipo dentro de la organización, por otra parte, el 31% señalaron que frecuentemente lo hacen, un 8% algunas veces y el 6% rara vez. Esto quiere decir que la mayor parte de los empleados se sienten involucrados con los objetivos de la organización, además que son capaces de realizar cualquier tarea que les imponga la institución, dado que se pudo constatar que el compañerismo en esta institución financiera es un factor muy importante para el cumplimiento de las metas organizacionales.

**FASE III: PROPONER UN PLAN DE MEJORAS QUE OPTIMICE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

**ETAPA 1: FORMULACIÓN DE UN PLAN DE ACCIONES QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LAS FALLAS DETECTADAS EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL C.O. EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., PARA AYUDAR A LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.**

Una vez realizada la evaluación del desempeño de las variables aplicadas en la cooperativa de Ahorro y crédito Chone Ltda., para el estudio del Comportamiento Organizacional, se procede a realizar un plan de acciones de mejora, el cual contendrá alternativas que ayudarán a aumentar los indicadores deficientes que se mostraron en los resultados obtenidos y con base a esto se generarán opciones que contribuya a dar soluciones a los problemas encontrados en dicha institución financiera.

A continuación, se estableció gracias a la matriz 5w+1h un plan de mejora, el cual, según Trías et al., (2012), dará respuestas a seis preguntas básicas como son: ¿Qué? (WHAT), ¿Por qué? (WHY), ¿Cuándo? (WHEN), ¿Dónde? (WHERE), ¿Quién? (WHO), ¿Cómo? (HOW) el mismo que contribuyó a fortalecer y a mejorar de manera productiva las variables encontradas del C.O como son: comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo, ver cuadro 4.17.

Cuadro 4.17. Plan de Mejora

**Acción a mediano plazo:** Durante uno a tres años

**Unidad Administrativa Responsable:** Gerente General

**Justificativo (WHY):** Fortalecer aquellas variables del comportamiento organizacional que manifestaron deficiencia en la evaluación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., ayudando de esta manera a mejorar la eficiencia de la organización.

Variables del comportamiento	Actividades a corto plazo	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
	(WHAT)	(WHO)	(WHEN)	(WHERE)	(HOW)	
<b>COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de comunicación interna.</li> <li>• Realizar cartelera de información</li> </ul>	<b>GERENTE Y EMPLEADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANUALMENTE</li> <li>• MENSUALMENTE</li> <li>• ANUALMENTE</li> </ul>	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de comunicación interna que este ajustado a los objetivos y que refleje resultados mediante la productividad de los empleados.</li> <li>• Implementar mecanismos (folletos, tarjetas, periódicos etc.), que ayuden a tener informados a los trabajadores sobre cada actividad que se realice en la cooperativa</li> <li>• Efectuar nuevas herramientas tecnológicas que agilicen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de objetivos y políticas institucionales</li> <li>• Bienestar del trabajador</li> <li>• Bienestar del trabajador</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar nuevas herramientas tecnológicas</li> </ul>				<p>y faciliten la comunicación entre empleados y los directivos de la organización con la finalidad que todos los empleados estén al tanto de las decisiones y actividades que se vayan a realizar.</p>	
<b>MOTIVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades de crecimiento económico y profesional</li> <li>Sistemas de recompensas económicas y no económicas a los trabajadores.</li> </ul>	<b>GERENTE</b>	<p><b>MENSUALMENTE</b></p> <p><b>TRIMESTRALMENTE</b></p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear programas que incentive el desempeño laboral para ascender a nuevos puestos con base a la experiencia obtenida en los años de servicio.</li> <li>Creación de programas para incentivar a los empleados como lo son (Bonos, tardes libres-reconocimiento por méritos y descuentos en créditos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de trabajadores con índice de desempeño alto</li> <li>Número de trabajadores con índice de desempeño alto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores.</li> </ul>	<b>GERENTE</b>	<b>MENSUALMENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar a los trabajadores mediante reconocimientos a nivel público por su buen desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje satisfacción trabajadores</li> <li>Número de trabajadores</li> </ul>

<b>LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la enseñanza y aprendizaje en la cooperativa.</li> <li>• Fomentar un adecuado clima de aprendizaje organizacional</li> </ul>		<p><b>MENSUALMENTE</b></p> <p><b>SEMANALMENTE</b></p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar a través de charlas, seminarios sobre lo que ocurre en la organización y proveer el apoyo técnico a los trabajadores.</li> <li>• Promover oportunidades de colaboración entre empleadores y trabajadores, fomentando un liderazgo compartido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• con índice de desempeño alto</li> <li>• Número de trabajadores con índice de desempeño alto</li> </ul>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar las relaciones laborales.</li> <li>• Realizar talleres de integración que mejoren las relaciones laborales y compañerismo</li> </ul>	<b>GERENTE y EMPLEADOS</b>	<p><b>TRIMESTRALMENTE</b></p> <p><b>TRIMESTRALMENTE</b></p>	<p><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover habilidades que orienten a los trabajadores a relacionarse con los demás y lograr la efectividad de las actividades.</li> <li>• Que la cooperativa destine más tiempo del ya establecido a capacitaciones sobre temas relacionados con el trabajo en equipo, la importancia del cooperativismo entre otros para de esta manera mantener informado a los empleados sobre lo importante que es el trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar del trabajador</li> <li>• Trabajadores capacitados</li> <li>• Trabajadores capacitados</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el trabajo en equipo y el liderazgo en la organización</li> </ul>		<b>MENSULMENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la confianza a cada empleado, la capacidad de la toma de decisiones y la responsabilidad que esta conlleva.</li> </ul>	
--	---	--	--------------------	--	--	--

**Elaboración:** Los autores de la investigación



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

### **5.1. CONCLUSIONES**

Gracias a la determinación del equipo de expertos, se identificaron las variables para el estudio del comportamiento organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., evaluando así de esta manera las variables: comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo, las mismas que proporcionaron un diagnóstico general para conocer el estado actual del clima laboral y el ambiente interno de dicha institución financiera.

Mediante la evaluación de las variables del comportamiento organizacional se logró identificar que los factores que repercuten con mayor incidencia entre empleados y directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., es la falta de comunicación interna, así como también la poca motivación que se le da a los empleados en temas de superación, lo cual por ende repercute en el desempeño y rendimiento de la organización.

Con la determinación de los resultados obtenidos, se procedió a realizar un plan de mejoras, el cual está direccionado a optimizar y fortalecer, las variables del comportamiento organizacional en dicha institución financiera, el mismo que tendrá por función principal mejorar el clima laboral en temas de comunicación y motivación, ofreciendo así alternativas de solución en un periodo de tiempo determinado

## 5.2. RECOMENDACIONES

Se sugiere que la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., aplique constantemente instrumentos evaluativos periódicos, para medir el comportamiento organizacional, en temas de motivación y comunicación a los empleados, los mismos que aporten a valorar el desempeño y clima laboral, dado que gracias a esto obtendrá una mejor perspectiva del ambiente interno de la institución.

Se recomienda que la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., establezca un mecanismo de comunicación interna entre los empleados, la gerencia y los directivos de la institución, dado que de esta manera logre contrarrestar significativamente las inconformidades existentes que se encontraron en esta investigación, el mismo que motivará a los colaboradores a realizar de mejor manera el desarrollo de sus labores diarias.

Aplicar y realizar el control al plan de mejoras propuesto en esta investigación, de modo tal, que minimice y mejore el entorno laboral sobre los problemas y falencias encontrados en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., siendo este de gran importancia y ayuda para la gerencia y directivos de dicha institución financiera, dado que la única finalidad de este es encaminar a la organización a la consecución de las metas y objetivos planteados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Quintero, T. (2018). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de Comportamiento Organizacional:  
<https://es.scribd.com/document/285976255/comportamiento-organizacional>
- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena*, 9(3), 195-204. Obtenido 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, R. (2016). *Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional*. Obtenido de Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional:  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78245566005.pdf>
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Arnaiz, P., Azorín, C., & García, M. (2015). Evaluación de Planes de Mejora en Centros Educativos de Orientación Inclusiva . *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 19(3), 326-346. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/567/56743410022.pdf>
- Ascencio, R. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <http://docplayer.es/327654-Comportamiento-organizacional.html>
- Berardi, A. (2015). *MOTIVACION LABORAL Y ENGAGEMENT*. Obtenido de MOTIVACION LABORAL Y ENGAGEMENT:  
[http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015\\_CP\\_006.pdf?sequence=1](http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1)
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Obtenido de Liderazgo Empresarial:  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Liderazgo\\_empresarial.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf)
- Bravo, C., Marquéz, J., & Saltos, J. (2016). El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES. *Dialnet*, 408-420. Obtenido de [file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ElComportamientoOrganizacionalYLosProcesosProductivos5802881%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ElComportamientoOrganizacionalYLosProcesosProductivos5802881%20(1).pdf)
- Bravo, T., & J., Y. S. (2018). *EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES DE*

*GESTIÓN EN COMISARIATO CLEIMER DEL CANTÓN BOLIVAR.* Obtenido de EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN COMISARIATO CLEIMER DEL CANTÓN BOLIVAR: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/823/1/TAE126.pdf>

Cabero, J., & y Barrozo, J. (2013). LA UTILIZACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO PARA LA EVALUACIÓN DEL TIC. *BORDÓN*, 26-38.

Campos , G., & Lule, N. (2012). La Observación, un Metodo para el Estudio de la Realidad. *Xihmai*, 7(13), pp. 45-60. Obtenido de Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972.pdf

Casas, J., Repullo , R., & Donado , L. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Elsevier*, 31(8), 527-538. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288?via%3Dihub>

Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales.* Obtenido de Introducción a la investigación en ciencias sociales: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: McGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGRAW-HILL.

Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). *Derechos de trabajo y seguridad social.* Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone. (27 de Junio de 2015). Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Ltda.”. *Historia.* Manabi, Chone, Ecuador. Obtenido de <http://www.coopchone.fin.ec/historia.php>

Corral , Y. (2010). Diseño de Cuestionarios para la Recolección de Datos. *Ciencias de la Educación*, 20(36), 152-168. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf>

Cruz , M., & Martínez , M. (2012). Perfeccionamiento de un instrumento para la selección. *Redie*, 14(2), 20-60. Obtenido de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/317/674>

Culqui, G. (2013). “*Las Cooperativas de Ahorro y Crédito y su incidencia sobre el ahorro en el Ecuador en el período 2000 – 2012*”. Escuela Politecnica

- Nacional, Facultad de Ciencias, Quito, Ecuador. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7086/1/CD-5264.pdf>
- Galicia, J. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de Comportamiento Organizacional. Metas: <http://www.mailxmail.com/curso-comportamiento-organizacional-2/comportamiento-organizacional-metas>
- Genesis, M., Romero, N., & Tiñedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las instituciones antiguas. *Redalyc*, 6, 11-13. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/78218453007.pdf
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. y. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez , E., Fernando , D., & Aponte, G. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- Gómez, C., Cuevas, H., Fernández, A., & González, D. (2013). Software evaluación de expertos por el método Delphy para el pronóstico de la investigación agrícola. *Revista Scielo. Vol. 22*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-00542013000400014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-00542013000400014)
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional gestion de personas y organizaciones*. México: CENGAGE LEARNING.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional administracion de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Guevara, M. (2011). *Plan estratégico de comunicación interna para organización Eclesial: Iglesia evangelica de Iñaquito (IEVI)*. Obtenido de Plan estratégico de comunicación interna para organización Eclesial: Iglesia evangelica de Iñaquito (IEVI): <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf;sequence=1>
- Heredia, S. (2014). *“Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador: el nuevo marco jurídico y su rol económico y social.”*. Maestría en Tributación y Finanzas, Universidad de Guayaquil, Guayaquil -Ecuador. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6871/1/TESIS%20FINAL%20HEREDIA%20ABRIL-1.pdf>
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., & Negrín, E. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de

- procesos. *Redalyc*, pp. 193-200. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405027.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill.
- Jaramilo, R. (2012). *Trabajo en equipo*. Obtenido de Trabajo en equipo: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Madero, S., & Olivas, M. (2015). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 13. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21244782005>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Redalyc*, 40, 148-165. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Margareth, G., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science.*, VI. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Martínez, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de Recogida y Análisis de Datos*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=iiTHAAQBAJ&pg=PA139&dq=PARA+QUE+SIRVE+UN+PLAN+DE+MEJORA&sa=X&ei=ntFUVeGIMleuggT auYH4Cw&hl=en#v=onepage&q=PARA%20QUE%20SIRVE%20UN%20PLAN%20DE%20MEJORA&f=false>
- Martínez, W. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <http://willianmartinez.blogspot.com/2011/08/variables-dependientes-e-independientes.html>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de la investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Arquitectura, México . Obtenido de [http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf](http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf)
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Universidad de San Buenaventura, XXXIV*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext)
- Melgar, A. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://studylib.es/doc/8249166/comportamiento-organizacional>

- Navarro, D. (2013). El proceso de observación: El caso de la práctica supervisada en inglés en la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica. *Redalyc*, XIV, 54-69. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/666/66629446004.pdf>
- Negrín, E. (2003). *El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. Recuperado el mayo de 2019, de <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingenier%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>
- Paredes, E., & Velasco, M. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizational.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizational.pdf)
- Pastén, S. (2010). *ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ACTUALES Y DESEADAS DE LA EMPRESA*. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfcip291a/doc/bpmfcip291a.pdf>
- Pérez, A. (2010). *“Estudio y aplicación del Modelo de Comportamiento en el departamento de almacén de coordinados de México Oriente, S.A de C.V Tesis*. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28802/1/Perez%20Ruiz.pdf>
- Ramírez , P. (23 de Enero de 2007). *Modelos Probabilísticos*. Universidad Bonaterra, México. Recuperado el 02 de Agosto de 2018, de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/21324275/S1-Programacion-Dinamica-Deterministica>
- Reguant, M., & y Torrado, M. (2016). El metodo Delphi. *REIRE*, 87-102. Obtenido de <http://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/viewFile/reire2016.9.1916/18093>
- Revista Seguridad Minera. (2015). Teorías del comportamiento organizacional. Obtenido de <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizational/>
- Ríos, R. (2017). *EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL "ALTO DE LA ALIANZA"*. Obtenido de EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL "ALTO DE LA ALIANZA": <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>

- Rivas, A. (2012). *Metodología Kendall & Kendall*. Obtenido de <http://mundoinformatico321.blogspot.com/2012/11/metodologia-kendall-kendall.html>
- Rodriguez, J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/490/1/TAE80.pdf>
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación Científica. *REDVET*, 16(1), 1-14. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>
- Sabando, G., & y Zambrano, G. (2018). *EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO A NIVEL GRUPAL EN FISHCORP*. Obtenido de *EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO A NIVEL GRUPAL EN FISHCORP*: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/919/1/TTAE11.pdf>
- Seltzer, J., & Repetto, V. (2005). *Teoría de la Organización*. Dirección de Educación de Adultos y Formación Profesional de la Provincia de Buenos Aires, Producción Pedagógica, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 14 de Julio de 2018, de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/educacionadistancia/documentosdescarga/documentosmateriales/teoriadelaorganizacion.pdf>
- SEPS. (2015). *ACTUALIZACIÓN DE LA SEGMENTACIÓN DEL SFPS SEGÚN ACTIVOS 2015*. Obtenido de *ACTUALIZACIÓN DE LA SEGMENTACIÓN DEL SFPS SEGÚN ACTIVOS 2015*: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/382701/Actualizacio%CC%81n+de+la+segmentacio%CC%81n+del+SFPS.pdf/c85b967a-344e-42a6-a20c-0578cc3a25cf?version=1.0>
- Sierra, M. (2012). *Tipos más usuales de Investigación*. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/tipos\\_investigacion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf)
- Soto, M. (13 de Julio de 2014). *La Ficha de Observación*. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de Prezi: <https://prezi.com/uinnphpdjtuz/la-ficha-de-observacion/>
- Soto, V., & Durán, M. (2010). El trabajo de campo: clave en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 10(3), 253-266. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v10n3/v10n3a07.pdf>
- Stephen, R., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.



- Tapia, A. (2010). *Estudio del comportamiento organizacional en la empresa Envíos América*. Obtenido de <https://docplayer.es/4401108-Universidad-veracruzana.html>
- Tapia, A. (2014). *Estudio del Comportamiento Organizacional en la Empresa. Facultad de Contaduría y Administración*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117184/Tapia%20V.%2C%20Claudio.pdf?sequence=1>
- Terán, G. (2017). Diagnóstico de las Variables del Comportamiento Organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002017000100017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100017&lng=es&tlng=es).
- Trías, M., González, P., Fajardo, S., & Flores, L. (2012). Las 5W + 1H y el ciclo de la mejora en la gestión de procesos. *LATU*, 20-25. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/5-Texto%20del%20art%C3%ADculo-12-1-10-20110426.pdf>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Scielo*, 65(2), 32-329. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Universidad de Antofagasta. (2015). *Plan de mejoras herramienta de trabajo*. Universidad de Antofagasta, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Santiago, Chile: Aneca. Obtenido de [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Obtenido de Gestión del talento humano: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Vásquez, S., Bernal, J., & Liesa, M. (2014). *La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa*. Obtenido de La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaConceptualizacionDelLiderazgo-5120238.pdf>
- Velásquez, A. (2007). La Organización, el Sistema y su Dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(61), 129-155. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### 1-A. Formato para conocer perfil completo de los expertos.

**Fuente:** Negrin Sosa (2003).

Usted ha sido propuesto para participar en la evaluación del desempeño de su empresa. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos nos proporcione la siguiente información.

#### Parte primera.

Perfil del experto	Datos
Nombre:	
Profesión:	
Años de experiencia en el sector:	
Años de experiencia profesional u ocupacional:	
Años de trabajo en la empresa:	
Correo:	
Dirección laboral:	
Teléfono oficina:	
Dirección domiciliaria:	
Teléfono personal:	



**1-C.** Preguntas para determinar el coeficiente de argumentación o fundamentación de los expertos.

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema en cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			
Su intuición			
<b>TOTAL</b>			

## Anexo 2.

**2-A** Permiso concebido por la gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.



**OFICIO. Nro.: ESPAM MFL-C.A.E.--2018-704-OF**  
 Calceta, 10 de octubre de 2018

**ASUNTO:** Solicitud de información para ejecución de trabajo de titulación.


Ingeniera  
 Brenda Zambrano Cornejo  
**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**  
 Ciudad.-

Mediante el presente, la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad ESPAM MFL le hace llegar un fraterno saludo y deseos de éxito en sus funciones diarias.

En atención a la solicitud de los estudiantes de décimo semestre: Alcívar Medoza Cristian Antonio portador de CI: 131498105-9 y Morales Laaz Geovanny Javier portador de CI: 131476633-6 autores de la Tesis de Pregrado "EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.", me dirijo a Usted comedidamente para solicitar su autorización y las facilidades correspondientes para que los mencionados estudiantes puedan realizar la aplicación de varios instrumentos de investigación en la empresa que acertadamente dirige, mismos que se tornan indispensables para el desarrollo de la tesis.

Considerando que el resultado de este Trabajo de Graduación será de beneficio para ambas partes, confío en que su respuesta sea favorable y le agradezco por esta apertura, no sin antes expresarle mis mayores deseos de que nuestras instituciones mantengan relaciones de amistad y cooperación a favor de nuestra región.

Atentamente,

  
 Ph.D. Ernesto Negrín Sosa  
**DIRECTOR(E) DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENS/mtp



### Anexo 3

**Anexo 3-A** Cuestionario para medir la variable comunicación en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

#### CUESTIONARIO COMUNICACIÓN

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.

N: Nunca (1)

RV: Rara vez (2)

AV: Algunas veces (3)

F: Frecuentemente (4)

S: Siempre (5)

No	Características	1	2	3	4	5
1	Los mensajes que recibo son claros y precisos					
2	Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas					
3	La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados					
4	El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos					
5	La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible					
6	Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad					
7	Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados					
8	Los medios para comunicarnos son accesibles a todos					
9	La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos					
10	Se incentiva la participación de todos					
11	Resulta fácil pedir ayuda en la organización					
12	Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados					
13	Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización					
14	Los rumores son mal vistos en la organización					
15	Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización					
16	La comunicación en la organización es buena					

**Muchas gracias por su colaboración.**

**Anexo 3-B** Cuestionario para medir la variable motivación en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

### CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

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.

Escala

N: Nunca (1)

RV: Rara vez (2)

AV: Algunas veces (3)

F: Frecuentemente (4)

S: Siempre (5)

No	Ítems	1	2	3	4	5
1	El trabajo que realizo me gusta					
2	Las actividades que realizo me permiten aprender constantemente					
3	Tengo posibilidades de ascender según los resultados de mi trabajo					
4	Conozco de las actividades que realiza mi empresa					
5	Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo					
6	Los miembros de la organización se interesan por mi trabajo					
7	Mis opiniones y criterios son tomados en cuenta					
8	En la organización se puede y se premia la innovación					
9	Existe en la organización oportunidades de realizar nuevas actividades					
10	Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización					
11	Existen buenas condiciones para realizar el trabajo					
12	Siento apoyo de mis compañeros cuando lo necesito					
13	Mi trabajo me impone retos que puedo alcanzar					
14	Existe oportunidades de independencia de pensamiento y de acción en los empleados					
15	El trabajo que me asignan es posible realizarlo					
16	Se lo que se espera de mí en la organización					
17	Se logra la cooperación entre los empleados					
18	Me siento reconocido en mi trabajo por lo que hago					
19	Me siento parte de la organización					
20	Siento orgullo por mi trabajo					

**Muchas gracias por su colaboración.**



**Anexo 3-C** Cuestionario para medir la variable liderazgo en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

### CUESTIONARIO LIDERAZGO

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.

N: Nunca (1)

RV: Rara vez (2)

AV: Algunas veces (3)

F: Frecuentemente (4)

S: Siempre (5)

No	Características	1	2	3	4	5
1	Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza					
2	Toma buenas decisiones					
3	Se preocupa por los problemas de los empleados					
4	Demuestra responsabilidad por lo que hace					
5	Es emprendedor y lleva a la organización al éxito					
6	Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados					
7	Es comprensivo ante las situaciones que le rodean					
8	Escucha los criterios que le dan los empleados					
9	Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector					
10	Sabe motivar a sus empleados					
11	Sabe manejar adecuadamente los conflictos					
12	Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula					
13	Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo					
14	Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo					
15	Es capaz de convencer con buenos argumentos					
16	Es alegre, optimista y realista					
17	Es justo al estimular y sancionar					
18	Sabe distinguir e impulsar buenas ideas					
19	Es capaz de promover el cambio cuando se necesita					
20	Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades					
21	Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades					
22	Sabe enfrentar lo mal hecho					
23	Estimula la participación de los empleados					
24	El liderazgo que tiene el jefe es reconocido por los empleados					

**Muchas gracias por su colaboración.**

**Anexo 3-D** Cuestionario para medir la variable trabajo en equipo en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

**CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO**

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.

Escala

N: Nunca (1)

RV: Rara vez (2)

AV: Algunas veces (3)

F: Frecuentemente (4)

S: Siempre (5)

No	ítems	1	2	3	4	5
1	Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta					
2	Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea					
3	Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta					
4	Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización					
5	Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años					
6	La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta					
7	Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario					
8	El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos					
9	La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia					
10	Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir					
11	Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor					
12	Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización					
13	Nos sentimos bien cuando nos ayudamos					
14	Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente					
15	Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.					
16	La comunicación en nuestro equipo es buena					
17	En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas					
18	Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión					
19	Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización					

**Muchas gracias por su colaboración.**

**Anexo 4**

Fotos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la cooperativa de ahorro crédito Chone Ltda.

