



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

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL  
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y  
AGROPECUARIA**

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “COACMES”**

**AUTOR:**

**LUIS RICARDO VILLACIS PONCE**

**TUTORA:**

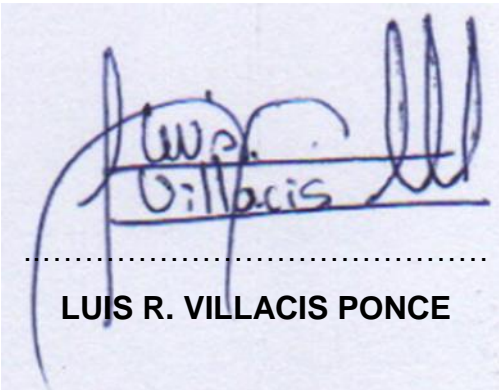
**MG. DEBORAH VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA Ph.D**

**CALCETA, FEBRERO 2023**

## DERECHOS DE AUTORÍA

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

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



LUIS R. VILLACIS PONCE

## **CERTIFICACIÓN DE TUTOR**

**Dra. DEBORAH VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA**, certifica haber tutelado el trabajo de titulación titulado: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COACMES”**, que ha sido desarrollado por **LUIS RICARDO VILLACIS PONCE**, previo a 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.

.....  
**Dra. DEBORAH VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA** ´  
**C.I. 130398274-6**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación titulado: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COACMES**, que ha sido desarrollado por **LUIS R. VILLACIS PONCE**, previo a 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 I. Zambrano Delgado, Mg.**

**CC: 130993175-4**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....  
**Ing. Cecilia Vera Párraga Mg.**

**CC: 131047688-0**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

.....  
**Ing. Roberto O. Bello Parra, Mg.**

**CC: 175798819-9**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento está dirigido en primer lugar a Dios, por concederme la vida y permitir que mi carrera profesional se haya desarrollado con éxito en cada una de sus etapas;

A mis padres y familiares, por apoyarme de forma incesable, moral y económicamente.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” por acogerme en sus aulas para formarme como profesional de éxito, cimentado en valores y principios éticos.

A mis docentes, que a lo largo de la carrera han compartido sus conocimientos y experiencias, teniendo la predisposición para reforzar nuestras áreas débiles.

A los seres de luz que se han presentado en el camino de esta maravillosa y retadora experiencia formativa, por contribuir con conocimientos adicionales y palabras de apoyo necesarias para el cumplimiento del presente trabajo de titulación.

**LUIS R. VILLACIS PONCE**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios por sobre todas las cosas, porque Él como ser supremo de la vida me ha proporcionado las herramientas necesarias para conseguir este logro tan anhelado.

A mis padres, porque sé del orgullo que mi titulación como profesional significa para ellos, pero más que todo, porque sé de la felicidad que sienten por mí.

A mi esposa e hija, por el empuje emocional que me han brindado en todas las etapas de mi carrera, por la comprensión y paciencia en días ausentes, pero, sobre todo, porque ellas son mi fuente de inspiración en todo momento.

**LUIS R. VILLACIS PONCE**

## CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE TABLAS.....	ix
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
PALABRAS CLAVE .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
KEY WORDS.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	14
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4. IDEA A DEFENDER.....	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	20
2.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	20
2.1.2. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	22

2.1.3.	COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ..	24
2.1.4.	EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	25
2.2.	DESEMPEÑO LABORAL .....	27
2.2.1.	FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	28
2.3.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	30
2.4.	COOPERATIVAS .....	31
2.4.1.	CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS .....	31
2.4.2.	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO .....	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....		36
3.1.	UBICACIÓN .....	36
3.2.	DURACIÓN .....	36
3.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	36
3.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.5.	TÉCNICAS .....	39
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	41
3.7.	VARIABLES EN ESTUDIO .....	41
3.8.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
	FASE 1. IDENTIFICAR LOS INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL .....	42
	FASE 2. MEDIR EL ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	43
	FASE 3. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL ..	44
	FASE 4. PLANTEAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA SUPERACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS .....	44
3.9.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		46



4.1. DESARROLLO DE LA FASE 1. IDENTIFICAR LOS INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL. ....	46
ACTIVIDAD 1. Revisión bibliográfica de los indicadores del comportamiento organizacional y desempeño laboral. ....	46
ACTIVIDAD 2. Selección del panel de expertos mediante los coeficientes de competencia experta. ....	50
ACTIVIDAD 3. Validación de los indicadores del comportamiento organizacional y desempeño laboral mediante el método Delphi. ....	53
ACTIVIDAD 4. Selección de los indicadores mediante la técnica de consenso Kendall y la ponderación de factores. ....	53
4.2. DESARROLLO DE LA FASE 2. MEDIR EL ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	57
4.3. DESARROLLO DE LA FASE 3. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL .....	66
4.4. DESARROLLO DE LA FASE 4. PLANTEAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA SUPERACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	
71	
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1. CONCLUSIONES .....	76
5.2. RECOMENDACIONES .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	79
ANEXOS.....	90

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 3.1.</b> Matriz operacional de las variables .....	41
---	----

<b>Tabla 4.1.</b> Indicadores del comportamiento organizacional .....	46
<b>Tabla 4.2.</b> Indicadores del desempeño laboral.....	49
<b>Tabla 4.3.</b> Caracterización de los participantes al panel de expertos.....	50
<b>Tabla 4.4.</b> Determinación del coeficiente $K_c$ de los participantes al panel de expertos .....	51
<b>Tabla 4.5.</b> Determinación del coeficiente $K_a$ de los participantes al panel de expertos .....	52
<b>Tabla 4.6.</b> Determinación del coeficiente $K$ de los participantes al panel de expertos .....	52
<b>Tabla 4.7.</b> Consenso para seleccionar los indicadores de las variables de estudio mediante el coeficiente de Kendall.....	54
<b>Tabla 4.8.</b> Selección de indicadores finales del comportamiento organizacional y desempeño laboral.....	56
<b>Tabla 4.9.</b> Determinación de la fiabilidad del instrumento de evaluación .....	57
<b>Tabla 4.10.</b> Caracterización del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto. ....	58
<b>Tabla 4.11.</b> Productividad .....	58
<b>Tabla 4.12.</b> Comunicación .....	59
<b>Tabla 4.13.</b> Ambiente organizacional.....	59
<b>Tabla 4.14.</b> Innovación .....	60
<b>Tabla 4.15.</b> Compromiso .....	61
<b>Tabla 4.16.</b> Motivación.....	61
<b>Tabla 4.17.</b> La formación y el desarrollo profesional .....	62
<b>Tabla 4.18.</b> Responsabilidades.....	62
<b>Tabla 4.19.</b> Liderazgo .....	64
<b>Tabla 4.20.</b> Trabajo en equipo .....	64
<b>Tabla 4.21.</b> Satisfacción .....	65
<b>Tabla 4.22.</b> Interpretación de la correlación de Pearson .....	66
<b>Tabla 4.23.</b> Correlación de Pearson de las variables comportamiento organizacional y desempeño laboral .....	66
<b>Tabla 4.24.</b> Correlación de Pearson de los indicadores de las variables comportamiento organizacional y desempeño laboral.....	67

**Tabla 4.25.** Plan de acción para mejorar el comportamiento organizacional de la cooperativa y los potenciar el desempeño laboral de sus colaboradores .....74

**Tabla 4.26.** Propuesta de mejora para lograr una incidencia positiva fuerte del comportamiento organizacional con el desempeño laboral (continuación) .....75

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

**Figura 2.1.** Hilo conductor de la planificación .....19

**Figura 3.1.** Ubicación de la Cooperativa COACMES de San Jacinto.....36

## **RESUMEN**

La investigación se desarrolló con el objetivo de evaluar las variables del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COACMES" de la ciudad de San Jacinto, misma que se elaboró bajo un enfoque bibliográfico, descriptivo y de campo. La elaboración del estudio constó de 4 etapas: (1) se identificó los indicadores de las variables de estudio mediante revisión bibliográfica, mismos que fueron validados por el método Delphi, y seleccionados con el uso de la técnica de consenso Kendall; (2) posteriormente se midió el estado actual de las variables a través de la aplicación de una encuesta estructurada Ad Hoc, con opciones de respuesta de la escala de Likert, dando paso al procesamiento de datos en el software SPSS, en el que se calculó el Alfa de Cronbach; (3) a partir de los resultados obtenidos se determinó la relación existente entre las variables de estudio y sus indicadores con la aplicación del Test de Pearson; (4) finalmente se elaboró un plan de mejoras mediante la matriz 5w+1h, contando como insumo principal, el análisis de los problemas a solucionar. Los resultados determinaron que existe una influencia positiva moderada no significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral, por lo cual se concluye que la cooperativa debe de aplicar mecanismos de mejora que contribuyan a potencializar la incidencia actual, y de esta manera aplicar una mejor gestión interna.

## **PALABRAS CLAVE**

Comportamiento organizacional, desempeño laboral, evaluación, influencia, plan de mejora.

## **ABSTRACT**

The research was developed with the objective of evaluating the variables of organizational behavior and its influence on job performance in the "COACMES" Savings and Credit Cooperative in San Jacinto city, which was developed under a bibliographic, descriptive approach and field. The preparation of the study consisted of 4 stages: (1) the indicators of the study variables were identified through a bibliographic review, which were validated by the Delphi method, and selected with the use of the Kendall consensus technique; (2) Subsequently, the current state of the variables was measured through the application of an Ad Hoc structured survey, with Likert scale response options, giving way to data processing in the SPSS software, in which it was calculated Cronbach's Alpha; (3) from the results obtained, the relationship between the study variables and their indicators was determined with the application of the Pearson Test; (4) Finally, an improvement plan was prepared using the 5w+1h matrix, counting as the main input, the analysis of the problems to be solved. The results determined that there is a non-significant moderate positive influence between organizational behavior and work performance, which is why it is concluded that the cooperative must apply improvement mechanisms that contribute to potentiate the current incidence, and in this way apply better internal management.

## **KEY WORDS**

Organizational behavior, non-job performance, assessment, influence, improvement plan.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día las variables del Comportamiento Organizacional (CO) se han convertido en un tema de estudio para las empresas e instituciones a nivel mundial, con la finalidad de aplicar los conocimientos a la práctica organizacional y mejorar el desempeño laboral de carácter individual y colectivo. Desde esta cualidad el CO permite comprender las actitudes de todos aquellos que conforman el factor humano y que pueden llegar a afectar al desempeño de los trabajadores o por lo contrario mejorarlo. Como lo indican Molina et al. (2016), en la actualidad se dan muchos cambios radicales dentro de las empresas, de ahí que resulte de gran importancia que su administración reflexione sobre el comportamiento organizacional y los factores que inciden en su conformación, esencialmente, el cambio, el clima y la cultura organizacional con el objetivo de crear un mejoramiento continuo que debe darse dentro de las estructuras de las organizaciones con enfoque sistémico (p. 500).

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en el Ecuador se enfrentan a un escenario de recuperación, en su mayoría por los efectos rebotes de la pandemia, como lo es la recuperación de las deudas, captación de nuevos socios y el aplacamiento del pánico social, de esta manera se vuelve fundamental la preparación del personal, mismo que según una entrevista realizada al gerente de la Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (ICORED), E. Peñaherrera (comunicación personal, 17 de febrero de 2021) “no fueron despedidos a pesar de las adversidades”. Ante ello Chicaiza (2019) argumenta que en las COAC hoy en día es muy importante el desempeño laboral para mejorar la atención a los socios, clientes y la solución ágil a los problemas que se presenten (p. 1). Con base en lo mencionado se determina el papel crucial que tiene el comportamiento organizacional en la contribución de un desempeño laboral óptimo en las diferentes áreas que conforman estas instituciones.

En la provincia de Manabí, según datos del Consejo de la Judicatura (2020) extraídos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, existen 59 entidades financieras dedicadas al cooperativismo, mismas que tienen una gran influencia en el crecimiento socioeconómico de la población. Al igual que otras empresas e instituciones, las cooperativas cuentan con sus objetivos organizacionales que pretenden cumplir mediante una gestión coordinada de sus actividades, recursos y esfuerzos, por lo que el comportamiento organizacional debe estar enfocado hacia dichas metas en conjunto a un buen desempeño laboral de quienes las conforman.

De acuerdo con Zamora (2018) “las Instituciones del Sistema Financiero Popular y Solidario a través de su actuar jurídico, de la oferta de productos financieros y mediante los servicios que presta a sus asociados influyen favorablemente en el crecimiento socioeconómico de la población de Manabí” (pp. 63-64). Sin embargo, para que las instituciones se proyecten a un desarrollo sostenible y solidario deben prestar atención a sus actividades diarias y velando por todas las variables que conforman el comportamiento organizacional para que promueva una cultura de buen servicio y atención a todas las partes interesadas.

En la misma línea, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre (COACMES) ubicada en San Jacinto en la provincia de Manabí ha venido desempeñando sus actividades financieras enfocadas en mejorar la participación de los socios y coadyuvar la calidad de vida de la comunidad, por lo cual, se debe manejar bajo políticas y normas acotadas por el personal con la finalidad de mantener un buen comportamiento organizacional. Actualmente, se desconocen las variables de dicho comportamiento y lo que puede repercutir en su desempeño laboral, por tanto, se propone la ejecución de la evaluación de las mismas, de forma que se pueda comprobar la influencia que guardan entre sí.

Ante la problemática expuesta se genera la siguiente interrogante:

¿De qué forma influye el comportamiento organizacional en el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES”?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende la evaluación de la influencia del comportamiento organizacional sobre el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES”, cuya importancia principal radica en la contribución a la toma de decisiones de la entidad con relación a su fuerza de trabajo, es decir, a su talento humano. La justificación del tema planteado se argumenta con base en lo siguiente:

Desde la perspectiva económica, los principales beneficios se dirigen a la cooperativa y a su personal, ya que a partir de la información obtenida sobre el estado actual del comportamiento organizacional que se desarrolla en su entidad, y el desempeño que posee su talento humano, se podrá tomar decisiones de mejora que se traducirán en mayores niveles de productividad, y a su vez, los índices de rentabilidad aumentarán. Lo anterior es corroborado por Sánchez (2018) quien indica que, mediante el estudio de estas variables se contribuye al desarrollo económico de la empresa, lo cual logra una mejor gestión, misma que permite la mejora continua de cada empleado a través de la generación de incentivos y mejores condiciones de trabajo.

Bajo la perspectiva de Soto (2019), las empresas son organismos sociales, ya que se componen de personas, con lo cual se pretende validar que uno de los objetivos de esta investigación es beneficiar tanto a la organización y a su comunidad interna y externa, a relacionarse mejor y a progresar en los ámbitos personales y profesionales, a partir de los resultados sobre el comportamiento organizacional y desempeño laboral.

Desde un enfoque teórico la investigación se respalda con la aportación de diversos autores que contextualizan las variables de comportamiento organizacional y el desempeño laboral como elementos de gran importancia en el desarrollo de las empresas, además, se sustenta en varios estudios que han tomado como objetivo principal el análisis de dichas variables y la relación que guardan entre sí.



Por otra parte, Aira (2016), explica que canalizar la comprensión y control de las conductas representa gran valor para las empresas, de modo que se logre la armonización entre las relaciones y esfuerzos con la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, según Paz (2019), el proceso de evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa es necesario para conocer su nivel de cumplimiento, de la misma manera, se evidencia la investigación de Baltodano y Espino (2016), la cual sustenta al comportamiento organizacional como un aspecto que permite valorar la conducta individual y grupal del personal, con el fin de mejorar el desempeño laboral de forma continua, considerando las características propias de cada empresa.

De forma práctica en este estudio, Soto (2019) menciona que, con la determinación del estado actual del comportamiento organizacional y el desempeño laboral, la empresa podrá identificar los puntos críticos referente a la conducta, actitudes y rendimiento de sus trabajadores, para la posterior toma de decisiones sobre los cambios que se deben incluir. Con base en lo antes argumentado, se pretende que la evaluación propuesta genere resultados pertinentes para un mejor desarrollo de la empresa, tanto en sus colaboradores, estructura organizativa, entorno y tecnología, así como las variables que determinan el desempeño laboral.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Evaluar las variables del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las variables del comportamiento organizacional y del desempeño laboral.

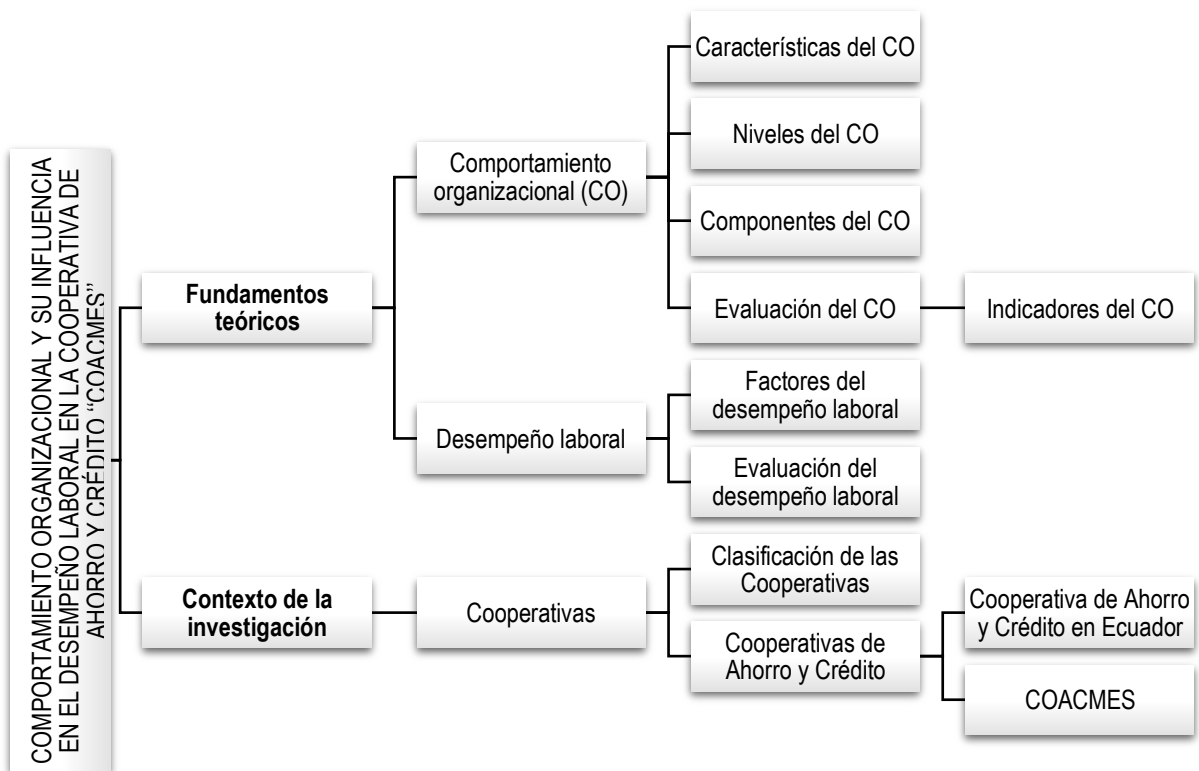
- Medir el estado actual de las variables del comportamiento organizacional y del desempeño laboral.
- Determinar la relación entre las variables del comportamiento organizacional y del desempeño laboral.
- Plantear un plan de acción que contribuya a la superación de las deficiencias encontradas.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Las variables del comportamiento organizacional influyen de forma directa en el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES”

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se muestran las conceptualizaciones de los temas que abarca la investigación titulada “Comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES”, con referenciación de citas actualizadas, disponibles en libros, artículos y documentos web confiables, para darle soporte teórico a la presente tesis. Seguidamente se evidencia el hilo conductor de los temas y subtemas desarrollados:



**Figura 2.1.** Hilo conductor de la planificación

**Fuente:** Elaboración de los autores

## **2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional (CO) se define según Alles (2017) como todo lo relacionado con las personas que conforman la empresa, desde su mayor jerarquía hasta el nivel base, en su actuar individual o grupal, perspectiva personal o profesional, manejo de conflictos y círculos de crecimiento y desarrollo. Por su parte, Chiavenato (2017, como se citó en Morejón, 2018), el CO es el encargado de identificar situaciones que competan a la organización, para que estas puedan ser direccionadas de forma correcta obteniendo el máximo beneficios, de modo que se pueda influir en las personas y formas de organización.

Según el criterio de Molina et al. (2016), el CO representa el eje dinamizador de la eficiencia y eficacia en las empresas, cuya determinante es la actitud de su fuerza de trabajo, misma que está determinada por la motivación, creatividad, productividad y sentido de pertenencia, generando mayores ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la empresa.

Bajo el argumento de los autores se analiza al CO como un elemento de las ciencias administrativas que abarca los elementos conductuales del talento humano de la empresa, relacionado con el sistema organizacional ya sea de forma individual o de grupo. Además, según los autores, su correcta gestión permite obtener resultados positivos para los individuos en su desarrollo personal y profesional, como para la empresa en mejores niveles de productividad y rentabilidad que a su vez deviene crecimiento y competitividad.

### **2.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Morejón (2018), el CO presenta características distintivas que permiten comprender el área del comportamiento humano en relación con las organizaciones, dichas características enmarcan a esta disciplina de forma que

se logre potenciar el desempeño del individuo, de modo que las empresas alcancen los máximos niveles de rendimiento y el personal sienta satisfacción con su productividad. Por su parte, el autor también menciona que las variables medioambientales y la tecnología también son características del CO, ya que es necesaria la adaptación a los cambios que estas provocan para permanecer y sobresalir de la competencia.

Según el libro de Franklin y Krieger (2011), el CO tiene las siguientes características: (a) es un componente multidisciplinario; (b) representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta; (c) constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo; (d) es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización; (e) es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones; y (f) es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias. (p 10.)

Por otra parte, Chiavenato (2009 como se citó en Soto, 2019) expone que, el CO tiene características distintivas que permiten comprender la conducta humana y su desarrollo en las organizaciones. Las características que el autor menciona se describen seguidamente:

- **Disciplina científica aplicada:** se relaciona con elementos prácticos de mejora del comportamiento de las personas y las organizaciones para alcanzar mejores niveles de desempeño.
- **Direccionamiento hacia las contingencias:** debido a que en el desarrollo de las funciones ocurren una serie de situaciones tanto favorables como desfavorables, el estudio del CO se enfoca en la identificación de dichas situaciones para poder controlarlas y direccionarlas hacia una solución de la cual se puedan obtener beneficios o al menos mitigar elementos negativos.

- **Administra personas en organizaciones:** busca continuamente armonizar la relación entre el talento humano de la empresa y su estructura organizativa.
- **Se enriquece de varias ciencias del comportamiento:** el CO abarca conocimientos de las ciencias políticas, antropológicas, psicología social, sociología personal y organizacional.

El CO comprende una serie de características que permiten la comprensión del fenómeno conductual de los individuos en un entorno de trabajo, vinculados con los elementos del entorno y la estructura organizativa. Los autores permiten comprender que una de sus distinciones es el carácter práctico que posee, ya que dentro su principal funcionalidad está la de mejorar las relaciones a nivel individual, grupal y organizacional, de modo que estos alcancen sus máximos niveles de rendimiento y beneficios. Además, permite la identificación de contingencias para la toma de acciones correctivas, incluyendo otras disciplinas que contribuyen al manejo de las múltiples situaciones que suelen presentarse en el área laboral.

### **2.1.2. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

En la investigación de Molina et al. (2016), se establece que los niveles del CO son tres: (1) desde la gerencia hacia los trabajadores, denominado nivel jerárquico; (2) desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos, conocido como nivel relacional; y (3) desde la proyección de la empresa, incluida gerencia y trabajadores, hacia la sociedad, se define como nivel social. De manera más detallada y profunda, en libro de Franklin y Krieger (2011), expone que los niveles los componen los individuos, los grupos, y los sistemas organizacionales, tal como se explica seguidamente:

- **Nivel de individuos:** considera el comportamiento de un individuo en la organización, debiendo evaluar el tiempo de inclusión del empleado, las características personales, de personalidad, de formación y de nivel jerárquico que ocupe en la empresa.

- **Nivel de grupos y equipos:** abarca el comportamiento de los miembros de la empresa, en relación a las habilidades que demuestran para el desarrollo, apoyo y dirección de equipos en la consecución de los objetivos de la organización. En este nivel se deben considerar las formas de interacción, estructura organizacional, manejo de conflictos, armonización en el ambiente laboral, fomento de liderazgo, así como la evaluación del desempeño para la respectiva toma de decisiones.
- **Nivel del sistema organizacional:** estudia el comportamiento de la organización desde la óptica del desempeño que la empresa obtiene a partir de una apropiada estructuración del sistema, en relación con el entorno. Los elementos que componen este nivel son los grupos, unidades, procesos, funciones, puestos, políticas y normas que se involucran para el manejo de los recursos humanos, la cultura organizacional y la tecnología disponible.

Por su parte, Choque (2019), define a los niveles del comportamiento organizacional de la siguiente manera:

- **Nivel de la macro perspectiva:** participan distintos tipos de poder y políticas, comprende el estudio del comportamiento de la organización con un enfoque sistémico, basado en la comunicación y el liderazgo sobre la proposición de decisiones que permita manejar todo tipo de situaciones que desarmonizan el ambiente de trabajo, además, este en este nivel se coordinan y acuerdan las funciones laborales.
- **Nivel de la perspectiva intermedia:** estudia el comportamiento de los grupos de trabajo de la organización y actúa como un conector entre los otros dos niveles. En este nivel se direccionan los esfuerzos por comprender y mejorar las prácticas de dinámica de grupos, empoderamiento, liderazgo para la toma de decisiones, cooperación, sociabilización, combinación de aptitudes y desempeño del equipo.
- **Nivel de la micro perspectiva:** el enfoque de este nivel es psicológico, puesto que estudia el comportamiento del empleado de

forma individual, considerando las características personales y todos aquellos elementos que inciden en el desarrollo de sus funciones.

Según lo antes citado, existen tres niveles del CO descritos como nivel individual, colectivo y organizacional, mismos que se componen de personas, estructuras, tecnologías y del entorno. En todos los niveles se deben de considerar una serie de implicaciones que son propias de cada elemento, por ejemplo, el primer nivel incluye las características propias de cada persona, tanto de personalidad, formación, desempeño, pertenencia y compromiso con la empresa; en el segundo nivel se abordan las formas de relacionarse y de trabajar en equipo de acuerdo con la estructura organizativa que tiene la empresa y los recursos tecnológicos disponibles; el tercer nivel se determina por el sistema organizacional como un todo, en relación con el ambiente externo.

### 2.1.3. COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Molina et al. (2016), los componentes del comportamiento organizacional se refieren a las formas de gestión del talento humano y de integración de equipos, identificación de la empresa compartida, visualización del crecimiento personal y profesional, motivación, creatividad, productividad, sentido de pertenencia. Todos estos elementos influyen en buenos resultados del comportamiento organizacional, no obstante, Alles (2017), define los componentes por niveles, tal como se muestra a continuación:

- **Personas:** comportamientos individuales y colectivos.
- **Estructuras formalizadas:** puestos que ejercen y las relaciones entre sí.
- **Tecnología:** maquinaria, comunicaciones, informática.
- **Ambiente externo:** entorno global (medidas de otros gobiernos, competencias y presiones sociales) y entorno directo (gobierno, competencia y presiones sociales).

Aira (2016) explica la vinculación que guardan estos componentes dentro de los niveles del CO, en este sentido manifiesta que, las personas hacen uso de la tecnología para el desarrollo de sus funciones de trabajo, guardando contacto



con el grupo de personas que componen la estructura de la empresa, siendo influidos también por las condiciones del entorno. En primer lugar, los individuos son quienes representan la fuerza de trabajo de la organización, seguidamente las formas en que la empresa está estructurada inciden en el desempeño individual, colectivo y global. Por su parte, la tecnología constituye un recurso de gran valía para el logro de las tareas asignadas, y finalmente el entorno tanto interno como externo asume a las empresas como partes de un sistema mayor, cuyas implicaciones generan un impacto en el desarrollo de la empresa.

El comportamiento organizacional está compuesto por una serie de elementos que, gestionados de forma correcta contribuyen al logro del máximo desempeño a nivel general de la empresa. Además, se considera oportuno conocer que componentes abarca cada nivel, por tanto, se toma la aportación de Alles (2017) y Arias (2016), quienes agrupan todos los elementos que inciden en: personas, estructuras, tecnología y entorno.

#### **2.1.4. EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La evaluación del comportamiento organizacional constituye actualmente una de las tareas más importantes que los directivos de las empresas deben ejecutar, puesto que las variables conductuales de los individuos son cambiantes y distintivas de cada quien, debiendo lograr la adaptación correspondiente ya que el talento humano se considera la fuerza que contribuye al logro de los objetivos empresariales (Campos et al., 2016). En esta misma línea Bravo et al. (2018), agregan que hoy en día el CO se evalúa bajo un enfoque de sistemas, donde se precisan los procesos, la tecnología, sistemas informáticos, visión, misión y valores organizacionales.

Los objetivos que se logran con el estudio del CO, según la investigación de Aira (2016) se puntualizan en cuatro acciones: (1) describir el comportamiento de las personas ante determinadas circunstancias; (2) comprender la razón de la conducta; (3) predecir conductas futuras; y (4) controlar el comportamiento mediante las actividades que fomenten la motivación y satisfacción para el

óptimo desempeño. Por su parte, Alles (2017) coincide con lo mencionado por el autor anterior, al detallar los siguientes objetivos: (a) describir de forma sistémica las formas de manejo de las personas en relación con una determinada situación; (b) comprender el porqué del comportamiento de los individuos; (c) predecir comportamientos futuros; (d) controlar parcialmente y procurar que las personas tengan el comportamiento esperado; (e) relacionar el comportamiento organizacional con los subsistemas de recursos humanos; y (f) dirigir las acciones sobre la cultura organizacional.

La evaluación del CO se comprende como una fase trascendental en el desarrollo organizacional, ya que permite describir, comprender, predecir y controlar las conductas de las personas que forman parte de la empresa, tanto de forma individual como grupal, y el comportamiento del sistema organizacional en relación con el entorno. Su importancia radica en que las variables conductuales, particularmente las del factor humano son propias de cada quien, cambiantes ante determinadas situaciones, por tanto, la evaluación en los distintos escenarios que componen el sistema organizacional representa una tarea necesaria para mejorar los niveles de desempeño personal, grupal y global.

#### **2.1.4.1. INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con el estudio de Cedeño y Sacón (2016), los indicadores para la evaluar el CO son una herramienta de gran eficiencia, ya que actúan como medidas de gestión cuantitativa para conocer el desempeño de un proceso de una organización, de modo que se puedan tomar acciones correctivas o preventivas en pro de quienes conforman la unidad empresarial. Dichos indicadores son: productividad, satisfacción del trabajo, motivación, calidad, comunicación, liderazgo, dinámica grupal, procesos de trabajo, flexibilidad, rotación del personal, toma de decisiones, habilidades y ausentismo. Lo anterior es concordado por la investigación de Solórzano y Vélez (2017), quienes sostienen la validación de los siguientes indicadores: rotación, logro de objetivos,

habilidades intelectuales, ausentismo, motivación, formación, liderazgo, comunicación, productividad y ambiente organizacional.

Por otra parte, Alles (2017), defiende que el propósito del estudio del CO es la identificación y manejo de situaciones que emergen de las personas y de la estructura organizativa, mismas que inciden en el desempeño global de la empresa. En este sentido, se debe considerar tres indicadores que permiten medir el comportamiento organizacional:

- **Desempeño:** calidad y cantidad de los productos y servicios que se comercializan y nivel de satisfacción de los clientes.
- **Satisfacción laboral:** medible mediante indicadores ausentismo, impuntualidad o rotación, además, mediante encuestas de satisfacción.
- **Crecimiento y desarrollo personal:** adquisición de nuevos conocimientos y competencias.

Los indicadores del comportamiento organizacional se entienden como instrumentos de medición que permiten conocer el grado en el que las variables conductuales del individuo, los grupos y el sistema organizacional se encuentran armonizados para el logro de los objetivos globales. Se considera pertinente la agrupación de indicadores que realiza Alles (2017), de desempeño, satisfacción laboral y crecimiento y desarrollo personal ya que incluye todas las variables que manifiestan los demás autores antes descritos.

## 2.2. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral se comprende como la calidad de trabajo que el empleado aporta a la empresa, a través de un conjunto de habilidades y competencias que se utilizan de forma eficiente para el logro de los objetivos organizacionales. En la obtención del máximo desempeño del empleado se incluye una serie de elementos determinantes en el desarrollo de sus funciones, como el sentido de pertenencia que tenga para con la empresa, y la satisfacción que esta le genere al personal. Las principales definiciones del desempeño laboral se muestran a continuación:

Según Toala et al. (2017), “el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización” (p 48.). También Paz (2019), lo entiende como aquellas acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. (p 20.) Por su parte Gruezo (2017), agrega que el desempeño laboral de cada empleado pone evidencia los niveles de productividad de la organización, incluye la medición de elementos propios del trabajador como la responsabilidad, las funciones y conductas en su lugar de trabajo, actuando como un indicador para medir la capacidad de respuesta de la empresa frente a la demanda del mercado.

### **2.2.1. FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Los factores del desempeño laboral son aquellos elementos que inciden en las formas de trabajo, por un lado, en los aspectos propios del empleado como las ganas, el compromiso, la formación y demás habilidades profesionales y emocionales, por otra parte, en los componentes del entorno de trabajo, misma que son manejadas por la empresa, como el sueldo, incentivos adicionales, condiciones del área laboral y las relaciones interpersonales que se desarrollen en el trabajo. Según la investigación de Guevara (2016), los factores del desempeño laboral son cuatro: (1) actitud, en el cual se mide la calidad, cantidad, rapidez y dedicación de trabajo; (2) personalidad, comprende el trabajo en equipo, la tolerancia y emotividad; (3) percepción, radica en la satisfacción laboral, el liderazgo y la identificación compartida con la empresa; y (4) aprendizaje, basado en las habilidades y la invocación. En esta misma línea Tóala et al. (2017), agregan que existen varios factores que afectan el desempeño que el trabajador tiene en su cargo laboral, ya que este depende de las condicionantes del entorno, en el cual toma de decisión de si es recompensable desarrollar determinada función con base en los estímulos recibidos, estos factores se definen seguidamente:

- **Motivación:** este factor deviene de la empresa y del trabajador por sí mismo, particularmente de los incentivos económicos que el empleado reciba por el desarrollo de sus funciones.
- **Ambiente de trabajo:** comprende el entorno en el que el empleado desarrolla sus funciones, mismo que debe ser propicio para su comodidad, por lo tanto, es necesario que su área laboral corresponda a sus conocimientos, habilidades y experiencias.
- **Establecimiento de objetivos:** mediante la definición de objetivos y retos se logra la motivación del personal, ya que al percibir el cumplimiento de los mismos en el tiempo y con los recursos asignados se obtendrá la satisfacción del deber cumplido.
- **Reconocimiento del trabajo:** este factor representa gran importancia en el desempeño, debido a que a partir del buen desempeño se debe de incentivar futuros esfuerzos mediante la valoración del compromiso entregado en la tarea encargada.
- **Participación del trabajador:** comprende la integración del trabajador en la planificación y el control de las tareas, como una forma de empoderar activamente sus funciones y generar valor a las mismas.
- **La formación y desarrollo profesional:** se considera como una de las formas más efectivas para fomentar un desarrollo laboral óptimo, ya que mediante el fomento formativo respecto de sus capacidades personales y profesionales se logra mejores niveles de autoestima, que a su vez es un índice motivacional.

Por otra parte, según la teoría de Herzberg (como se citó en Madero, 2019), el desempeño laboral comprende dos grupos de factores que inciden en los resultados finales: (1) motivadas; y (2) condiciones laborales o de higiene. Estos comprenden una serie de elementos a considerar:

1. **Motivadores:** no genera satisfacción, pero contribuye a lograr un estado pleno de la persona, abarca el sentido de realización, el reconocimiento, el trabajo en la persona misma, la responsabilidad y el deseo de superación.

2. **Condiciones laborales:** no genera motivación, pero sí satisfacción, incluyen las políticas y la administración, la supervisión, la remuneración, las relaciones interpersonales y las instalaciones de la empresa.

### **2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Conforme a lo establecido por Paz (2019), la evaluación del desempeño laboral es un proceso que tiene la finalidad de comunicar al empleado su forma de trabajo y nivel de rendimiento, para que con los resultados se desarrollen planes de mejora que permitan niveles de desempeño más altos en la futura ejecución de sus funciones. En esta misma línea Pachón (2018), agrega que las evaluaciones deben ser de carácter objetivo, imparcial y equitativo considerando las actuaciones positivas y negativas particulares de su labor en el tiempo y espacio evaluado.

La evaluación del desempeño laboral, según lo determinado por Chicano (2016), es un proceso continuo y sistemático de valoración del personal de cualquier nivel y departamento, relacionada con el rendimiento del trabajo sin incluir ningún elemento personal entre las partes evaluadoras y evaluadas. Los elementos que el autor considera pertinente para su evaluación, son los siguientes: (a) aspectos relacionados con la organización personal; (b) datos sobre la emotividad del trabajador; (c) componente social del trabajador; (d) adaptación a las reglas internas competencias formativas; y (e) habilidades y destrezas del trabajador.

Evaluar el desempeño del personal es una tarea que no puede ser obviada por la organización, ya que los resultados obtenidos son fundamentales para tomar decisiones y conseguir mejoras que beneficien tanto al equipo de trabajo evaluado como a la organización en general. En la evaluación se considera, no solo el nivel de desempeño, sino también los factores que inciden en dicho desempeño, en este sentido, las estrategias se orientan a la solución de problemas y a potenciar las fortalezas detectadas.

## **2.4. COOPERATIVAS**

Conforme la aportación de Ruiz y Lemaitre (2016), las cooperativas son entidades formales compuestas voluntariamente por un grupo de personas que comparten el objetivo de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, a través de prácticas basadas en principios de cooperación y ayuda mutua. Por su parte, Otálora et al. (2016), agregan que estas entidades económicas y sociales fundamentan sus operaciones por medio de instrumentos estratégicos que les permiten hacerle frente a los retos que acarrearán las necesidades de la sociedad y las exigencias de un mercado cambiante, evolutivo y dinámico.

La principal característica de las cooperativas es la democratización de los procesos de toma de decisiones, fomentando la participación de todos los actores involucrados, en pro del beneficio de todos (Peraza et al. 2016), coadyuvando de esta manera al desarrollo local y territorial (García et al., 2018). Estas instituciones, según lo descrito por Piedra et al. (2019) buscan, por un lado, la eficiencia económica, de modo que se garantice la permanencia y supervivencia en el mercado, y por otra parte la creación de valor para su área de influencia, a través de un comportamiento ético y responsable.

Las cooperativas se comprenden como organismos económicos, cuya finalidad es aportar valor y maximizar beneficios para sus socios, comunidad en general y el entorno en el que se desenvuelven. Los principios generales de esta modalidad organizacional, son la colaboración y participación de un grupo en específico que mantiene un enfoque de trabajo y finalidad económica similar.

### **2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS**

De acuerdo con Guevara (2018), las cooperativas se clasifican de acuerdo con su actividad principal, agrupadas en cuatro modalidades que se ocupan de desempeñar un rol en específico:

1. **Cooperativas de consumo:** son aquellas que tienen como principal objetivo proveer a los socios dedicados a los bienes de libre comercialización.
2. **Cooperativas de vivienda:** dedicadas a la compra y venta de bienes inmuebles y/o a la construcción y remodelación de dicho objeto.
3. **Cooperativas de producción:** encargadas de las actividades productivas
4. **Cooperativas de servicios:** comprende el trabajo asociado de transporte, vendedores sin dependencia, entre otros.

Por su parte, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (como se citó en García et al. 2018) comprende la clasificación de las cooperativas de la siguiente forma: de producción (actividades productivas agropecuarias, pesqueras, industriales y textiles); de consumo (abastecimiento de todo tipo de bienes para los asociados); de vivienda (se asocian para la adquisición de materiales de construcción para casa o urbanizaciones); de ahorro y crédito (se incluyan las entidades solidarias, cajas y bancos comunales, así como de ahorro); de servicios (asociaciones de transporte, ventas, educación y salud). En esta misma línea, Ruiz y Lemaitre (2016) las cataloga de la siguiente manera:

- **Producción:** Cooperativa de producción agrícola
- **Servicios:** cooperativa de servicios turísticos y cooperativa de Transporte
- **Financiamiento:** cooperativa de ahorro y crédito

#### **2.4.2. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Morales (2018) expone que, el sistema cooperativo de ahorro y crédito ha surgido como un intermediario financiero a través de la gestión democrática sin fin de lucro para generar mejores condiciones de vida. Su definición se establece según Barba y Gavilanes (2016), como sociedades de personas autorizadas por la ley para efectuar intermediación financiera y, mediante sus productos financieros y no financieros, dar respuesta a los problemas de sus socios con eficiencia económica, financiera, social y ambiental. Bajo esta concepción, García et al. (2018), agregan que las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) logran el aporte equitativamente de las personas integradas al capital social,



mediante la realización de actividades bancarias en beneficio de todos los socios. Además, Piedra et al. (2019) argumentan que, estas instituciones son una alternativa distinta al capitalismo, ya que bajo el principio de cooperación favorecen a sus asociados mediante la generación de distintos servicios que permiten mejorar la calidad de vida.

Se entiende por COAC a aquellas organizaciones integradas legalmente bajo el organismo regulador, por un conjunto de socios que buscan maximizar su economía, mediante operaciones financieras de las cuales se espera obtener utilidades y demás beneficios sociales.

#### **2.4.2.1. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN ECUADOR**

Para Carrillo (2019), las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se rigen por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y representan organizaciones constituidas por personas naturales o jurídicas a fin de realizar intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios, clientes o terceros. En este contexto, García et al. (2018), expresan que, la importancia que estas entidades tienen en el país radica en la satisfacción de necesidades inmediatas de la población mediante créditos de consumo, así como el apoyo al fomento productivo a través de microcréditos, por lo que resulta necesario que estas cumplan con las normativas vigentes y se proyecten al crecimiento y desarrollo institucional, de modo que sean sustentables y sostenibles en la generación de un buen servicio a sus socios y bienestar al país. Lo anterior concuerda con lo sustentado por Morales (2018), al defender que las COAC en el Ecuador son las principales representantes de la economía popular y solidaria, al ofertar productos y servicios a la población, a fin de aportar en las necesidades, deseos y aspiraciones de las personas involucradas, utilizando según Carrillo y Galarza (2018), sus fortalezas de cooperativismo para generar confianza de los ahorristas y prestatarios de la población.

A partir de lo antes citado, se contextualiza a las COAC en Ecuador como entidades que han generado un gran impacto en la sociedad, ya que brindan mayor acceso a créditos que permiten a la población satisfacer necesidades

tanto básicas como de desarrollo. Así mismo, por el lado de los principales socios, esta modalidad de cooperativismo genera beneficios económicos y de mejora en la calidad de vida.

#### 2.1.1.1. COOPERATIVA COACMES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre (COACMES) es una institución que estimula el ahorro y la previsión de los socios, fundada en 1994 en la parroquia San Jacinto, por el Sr. Belffort Pico. Esta cooperativa ofrece control y seguridad de la información, automatización de procesos, innovación tecnológica y responsabilidad social y ambiental. Actualmente cuenta con siete agencias, situadas en San Jacinto, Portoviejo, Rocafuerte, Charapotó, Crucita, Tosagua y Flavio Alfaro (Página web de COACMES, 2021). La misión y visión de la cooperativa se muestra seguidamente:

- **Misión:** coadyuvar a elevar el nivel de vida de los socios y de la comunidad en general, especialmente la del sector pesquero, agrícola comercial, de la transportación y del sector artesanal, mediante la prestación de servicios financieros de calidad, fundamentados en los principios y valores del cooperativismo.
- **Visión:** ser pioneros en Manabí en la prestación de servicios financieros, con el apoyo de tecnología de punta, propendiendo a su expansión hacia la mayor parte de los cantones, parroquias y comunidades, para constituirnos en un ente protagónico del desarrollo de sus asociados, de la provincia y del país (Página web de COACMES, 2021).

A continuación, se muestran varias investigaciones que han tomado como objeto de estudio a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre, en sus distintas sedes:

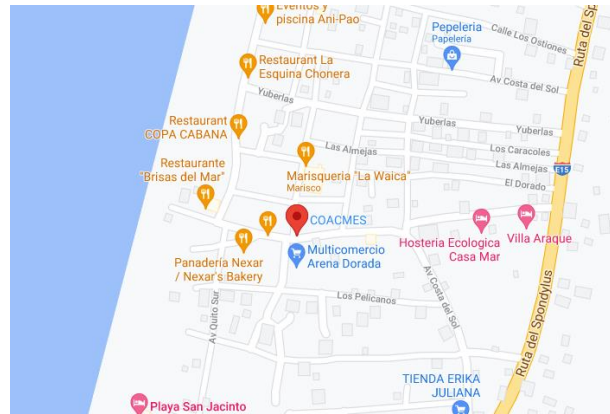
- Diseño de metodología para la captación y colocación de recursos y su incidencia en minimizar riesgos financieros. Caso COACMES (Solórzano, 2017).

- Propuesta de plan de marketing con soporte en las Tic's para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COACMES de San Jacinto (Moreira y Sánchez, 2019).
- Elaboración del cuadro de mando para el control de gestión de las variables del comportamiento organizacional en la cooperativa COACMES (De la Cruz y Lucas, 2018).
- Auditoría de gestión a la calidad de los servicios ofrecidos por la cooperativa de ahorro y crédito COACMES (Luengo, 2017).
- Propuesta de un sistema administrativo y contable para los componentes propiedad, planta y equipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Micro Empresarial Sucre (COACMES) en el cantón Sucre, provincia de Manabí año 2013 (Álava, 2015).
- Las políticas crediticias y su incidencia en la recuperación de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Micro Empresarial Sucre COACMES de Portoviejo (Ponce, 2018).

# CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

## 3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre (COACMES), localizada en la Av. Arena Dorada, San Jacinto, cantón Sucre, provincia de Manabí (ver figura 3.1):



**Figura 3.1.** Ubicación de la Cooperativa COACMES de San Jacinto

**Fuente:** Google Maps (2021)

## 3.2. DURACIÓN

El tiempo de la investigación correspondiente a la realización de la tesis fue aproximadamente de 9 meses, los cuales partieron desde la presentación de la propuesta del trabajo de titulación.

## 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el artículo de Sanca (2011), las investigaciones se clasifican de distintas formas, y sus tipos se deben de seleccionar en relación al enfoque del estudio, en este caso se consideraron los siguientes: según su objetivo general (descriptiva); según la extensión del estudio (de campo); según la naturaleza de la investigación (correlacional y documental o bibliográfica):

- **Investigación descriptiva:** Conforme a lo anterior, se empleó la investigación descriptiva para la respectiva caracterización del estado actual

de las variables del comportamiento organizacional y desempeño laboral, además, para detallar los resultados de las correlaciones realizadas para medir la influencia que poseen entre variables. De acuerdo con Soto (2019), mediante este tipo de investigación se describen de forma intencional las variables de estudio, especificando las características y propiedades que lo componen.

- **Investigación de campo:** se realizó la investigación de campo porque se tuvo contacto con el lugar de los hechos y las personas involucradas, permitiendo a los investigadores recolectar información verídica para la realización de la evaluación de las variables del comportamiento organizacional y desempeño laboral en la empresa. Su aplicación se valida con lo expuesto por Navarrete et al. (2019), al sostener que la investigación de campo permite relacionarse directamente con el objeto de estudio, en primer lugar, para conocer las circunstancias iniciales, y posteriormente para aplicar el instrumento de evaluación.
- **Investigación correlacional:** conforme el objetivo de la investigación, el desarrollo de los resultados fue de carácter correlacional, debido al interés por identificar la relación de las variables abordadas en la investigación, que como tales son el comportamiento organizacional y el desempeño laboral, denotando que el propósito de la investigación no radica únicamente en el hallazgo de la problemática, sino también en identificar los elementos particulares que inciden en el desarrollo de cada variable. De esta forma lo fundamentan Baltodano y Espino (2016) al precisar que la investigación correlacional permite medir el grado incidencia que posee un determinado fenómeno en relación con otro, cuya información sirve para la toma de decisiones.
- **Investigación bibliográfica:** este tipo de investigación se empleó a través del uso de información de libros, revistas y artículos científicos, con el fin de brindar un sustento teórico a la investigación a realizar. De esta manera lo argumentan Navarrete et al. (2019), al explicar que mediante la investigación bibliográfica se puede sustraer conceptos y metodologías de autores confiables que le brinden soporte al estudio, para lo cual se indaga en documentos referenciados según el tema.

### 3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación se definen como los elementos que componen la investigación científica, dando respuesta al cómo se construirá el conocimiento con el fin de diseñar un estudio que sirva para generar un respaldo, modificar, discutir o aportar al teorías existentes (Patten y Newhart, 2017). En esta investigación se aplicaron los siguientes métodos, de forma que contribuyan a la obtención de resultados.

- **Método deductivo - inductivo:** estos métodos de razonamiento se emplearon en el desarrollo de los resultados, en primera instancia se tomaron las variables que en la revisión bibliográfica se consideraron determinantes para evaluar el comportamiento organizacional y el desempeño laboral, empleando el método deductivo, luego, mediante el método inductivo se formularon conclusiones con base en los resultados obtenidos de la evaluación realizada, que sirvieron como sustento para otros estudios de carácter similar. La inducción y la deducción según lo aportado por Rodríguez y Pérez (2017), son el complemento el uno del otro, ya que permiten la construcción del conocimiento; el primero permite generalizar un determinado concepto, y el segundo contribuye a la obtención de conclusiones lógicas.
- **Método sintético - analítico:** mediante la síntesis y análisis se generaron interpretaciones apropiadas de los resultados obtenidos en el proceso de la investigación, de forma condensada con herramientas gráficas que facilitó la organización y comprensión de la información. Según Rodríguez y Pérez (2017), estos métodos funcionan como una unidad dialéctica, por un lado, el análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis.
- **Método de expertos:** con el fin de que los resultados obtenidos tengan validez, se aplicó el método de expertos, para el logro de la respectiva aplicación de la evaluación, con la colaboración de un grupo de profesionales experimentados en el tema. Su empleo se justifica bajo el criterio de Navarrete et al. (2019), quienes exponen en su investigación que las variables de estudio deben ser valoradas por un panel de expertos que

contribuyan al diseño de un instrumento correctamente direccionado a lo que se busca obtener.

### 3.5. TÉCNICAS

Según lo aportado por Piza et al. (2019), las técnicas son entendidas como las herramientas utilizadas para recopilar los datos a partir de la aplicación de métodos de investigación, con el fin obtener evidencia que aporte a la construcción del conocimiento. Las técnicas que se desarrollaron en esta investigación son las siguientes:

- **Revisión bibliográfica:** se precisó en el desarrollo de la primera fase metodológica, con el fin de identificar las variables del comportamiento organizacional y desarrollo laboral, publicadas en libros, artículos y documentos científicos, y tesis investigativas. De acuerdo con Aira (2016), la recopilación del material bibliográfico y electrónico puede obtenerse de textos, revistas, medios de comunicación, trabajos, datos e informes de diversas fuentes relacionada con el objeto de estudio.
- **Encuesta:** esta técnica se desarrolló con el propósito de evaluar las variables del comportamiento organizacional y desempeño laboral mediante la aplicación de la encuesta a cada uno de los colaboradores de la empresa, de esta manera se hizo uso de un diagnóstico comprobable y verificable de la incidencia de las variables en la conducta de los empleados y el rendimiento laboral. Las encuestas se consideran herramientas válidas para la obtención de información, entregadas directamente al personal de la empresa, cuyas respuestas serán individuales y anónimas, tal como se determina en la investigación de Baltodano y Espino (2016).
- **Delphi:** la técnica del Delphi se empleó en el proceso de validación de los indicadores, mediante la conformación y selección de un panel de expertos sobre el tema estudiado, mismos que posteriormente colaboraron en la selección de los elementos que conformaron el instrumento de evaluación. Su utilidad radica en que mediante su uso se

obtiene la opinión de especialistas a través de consultas sistemáticas reiteradas para lograr un consenso (Loayza, 2018).

- **Kendall:** Murillo y Zambrano (2016) explican que, este coeficiente posibilita la decisión sobre la elección de los elementos valorados, a través de la medición del nivel de afinidad que tienen los expertos, mismo que oscila entre 0 (desacuerdo total) y 1 (acuerdo total). Comprendiendo lo anterior, se aplicó el criterio Kendall para determinar la concordancia que existe entre los criterios del grupo de expertos sobre los indicadores valorados.
- **Ponderación de factores:** permite el análisis cuantitativo y comparativo entre las diferentes alternativas que determinan una situación en particular, de modo que se opte por las que mayor importancia representan numéricamente en lo que se vaya a realizar (Murillo y Zambrano, 2016). En la presente investigación, la ponderación de factores tuvo lugar en la selección final de los indicadores que fueron incluidos en el diseño del instrumento de evaluación, a partir de la valoración que los expertos hayan otorgado en el proceso de valoración, y el desarrollo del coeficiente Kendall.
- **Alfa de Cronbach:** su uso se efectuó una vez que el instrumento fue validado y aplicado en el personal de la cooperativa, para medir su consistencia interna y determinar su fiabilidad. De este modo lo explica Loayza (2018), al aplicar este coeficiente para comprobar que los ítems evaluados guardan relación entre sí, y que la fiabilidad de la escala de medición sea conveniente.
- **Test de Pearson:** se utilizó esta técnica de correlación para medir la influencia que tienen las variables del comportamiento organizacional sobre el desempeño laboral de forma individual y global, de modo que se puedan identificar puntos de mejora y comprobar la idea a defender planteada inicialmente. Según Carvajal (2020), los valores de este coeficiente se ubican en rangos de entre 1 y -1, con lo cual se puede interpretar si existe o no asociación entre variables y el grado que se manifiestan.
- **Escala de Likert:** se empleó esta escala de medición en la aplicación de la encuesta, con el fin de que los trabajadores tengan varias opciones de



respuesta que refleje el grado en que se presentan los indicadores evaluados. La escala comprenderá 5 niveles, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Para Loayza (2018), este instrumento permite medir las variables de forma cuantitativa y cualitativa, a través de un cuestionario basado en preguntas de tipo ordinal, el cual debe cumplir con los parámetros y características de estudio.

- **Plan de mejora:** se aplicó esta técnica para el desarrollo de las acciones propuestas en pos de la mejora de la situación identificada, respecto del comportamiento organizacional y desempeño laboral. Según se determina en la investigación de Sagnay (2018), esta técnica contribuye como una guía de acción en cuanto a los procesos y actividades que se deben elaborar para conseguir el óptimo desempeño.

### 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio comprendió a todo el personal que conforma la Cooperativas de Ahorro y Crédito COACMES de San Jacinto. Se determina que no se calculó muestra debido al número limitado de empleados que tiene la entidad, mismo que corresponde a una población total de 14 según datos proporcionados por la administración de la cooperativa.

### 3.7. VARIABLES EN ESTUDIO

- **Variable independiente:** Comportamiento Organizacional.
- **Variable dependiente:** Desempeño laboral.

**Tabla 3.1.** Matriz operacional de las variables

Variable	Tipo de Variable	Conceptualización	Definiciones operacionales	Instrumento	Indicador
Comportamiento Organizacional	Cualitativa y Cuantitativa	Estudia todo relacionado con las personas que conforman la empresa, desde su mayor jerarquía hasta el nivel base, en su actuar individual o grupal, perspectiva personal o	Se realizó una revisión bibliográfica de sus indicadores y se evaluaron a través de encuestas al personal. Para	Cuestionario estructurado Ad Hoc Coeficiente de competencia experta	Número de indicadores seleccionados Correlaciones positivas y negativas

		profesional, manejo de conflictos y círculos de crecimiento y desarrollo (Alles, 2017).	medir la influencia entre variables se correlacionaron mediante el Test de Pearson.  Para el plan de acción se identificaron debilidades y se propusieron mejoras.	Matriz 5w+2h	Variables identificadas según el estado actual en función del desempeño laboral
Desempeño laboral	Cualitativa y Cuantitativa	Se refiere a todas aquellas acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel (Paz, 2019).	Se realizó una revisión bibliográfica de sus indicadores y se evaluaron a través de encuestas al personal. Para medir la influencia entre variables se correlacionaron mediante el Test de Pearson.  Para el plan de acción se identificaron debilidades y se propusieron mejoras.	Cuestionario estructurado Ad Hoc  Coeficiente de competencia experta  Test de Pearson  Matriz 5w+2h	Número de indicadores seleccionados  Correlaciones positivas y negativas  Variables identificadas según el estado actual en función del desempeño laboral

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las fases fundamentales de la investigación se detallaron a continuación:

#### **FASE 1. IDENTIFICAR LOS INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.**

La presente fase se compone de las actividades descritas a continuación:

- Revisión bibliográfica de los indicadores del comportamiento organizacional y desempeño laboral.
- Selección del panel de expertos mediante los coeficientes de competencia experta.

- Validación de los indicadores del comportamiento organizacional y desempeño laboral mediante el método Delphi.
- Selección de los indicadores mediante la técnica de consenso Kendall y la ponderación de factores.

En esta primera fase se procedió a realizar una revisión bibliográfica acerca de los indicadores del comportamiento organizacional y el desempeño laboral. Seguidamente, con la finalidad de contar con un panel de expertos afines al tema investigado, se seleccionaron los participantes del proceso de validación mediante los coeficientes de conocimiento y argumentación. A partir de lo anterior se ejecutó el método Delphi, a través de dos rondas, una de sugerencias y observaciones, y la segunda de decisión sobre los elementos a incluirse en el instrumento. Finalmente, para lograr un consenso de dichos indicadores se utilizó el método Kendall y la ponderación de factores.

## **FASE 2. MEDIR EL ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL**

En esta fase se efectuaron las siguientes actividades:

- Diseño de la encuesta estructurada Ad Hoc, con opciones de respuesta de la escala de Likert.
- Aplicación de la encuesta estructurada al personal operativo y directivo de la cooperativa
- Evaluación de la consistencia interna de la encuesta mediante el Alfa de Cronbach.
- Tabulación y análisis de los resultados mediante el software estadístico SPSS.

El desarrollo de esta segunda fase comprendió el diseño de la encuesta estructurada tipo Ad Hoc, cuyos ítems a evaluar incluyeron los indicadores del comportamiento organizacional y desempeño laboral, previamente validados en la fase anterior, además, las opciones de respuesta se determinaron con base

en la escala de Likert. Consecuentemente se aplicó la encuesta tanto al personal directivo como operativo de la cooperativa, se verificó su fiabilidad a través de la medición del coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach y finalmente se tabularon y analizaron los datos con el uso del software estadístico SPSS.

### **FASE 3. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL**

Las actividades desarrolladas en la tercera fase se describen a continuación:

- Aplicación del test de Pearson para medir la influencia entre las variables de estudio.
- Análisis e interpretación de las correlaciones

Con el fin de determinar la influencia existente entre las variables de estudio, en esta fase se aplicó el método de correlación mediante el test de Pearson que analizó cada uno de los indicadores tanto del comportamiento organizacional como el desempeño laboral. Posteriormente se analizaron e interpretaron las correlaciones obtenidas, determinando si estas resultaron positivas o negativas, altas, medias, bajas o nulas, según lo establece la teoría.

### **FASE 4. PLANTEAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA SUPERACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS**

Para culminar las fases metodológicas se cumplió con las siguientes acciones:

- Análisis de los problemas a solucionar
- Desarrollo una matriz 5w+2h

En esta fase se analizó el problema principal, detectado en la medición del estado actual de las variables, tomando aquellas correlaciones con baja incidencia para la propuesta de mejora. Finalmente, con el objetivo de superar las deficiencias identificadas se desarrolló una matriz de planificación de

acciones de mejora con el uso de la matriz 5w+2h, en la que se definieron los objetivos, las estrategias, responsables, lugar, fechas de ejecución, recursos necesarios e indicadores de control.

### **3.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

- **SPSS:** esta herramienta estadística se utilizó para el procesamiento de los datos obtenidos a partir de la encuesta aplicada al personal de la cooperativa, del cual se extrajeron las tablas de frecuencia y gráficos correspondientes a cada pregunta elaborada. Su utilidad es definida por Soto (2019), al explicar que este software sirve para procesar datos e informar a través de las encuestas aplicadas.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se desarrollan cada una de las actividades propuestas para la obtención de resultados pertinentes al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

### 4.1. DESARROLLO DE LA FASE 1. IDENTIFICAR LOS INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.

#### ACTIVIDAD 1. Revisión bibliográfica de los indicadores del comportamiento organizacional y desempeño laboral.

Como primera actividad se realizó una revisión bibliográfica sobre los indicadores del comportamiento organizacional y desempeño laboral, obtenida de diferentes fuentes confiables y actualizadas, como libros, revistas científicas, informes y demás investigaciones académicas cuyo fin se relaciona directamente con el objeto de estudio.

Los resultados de la revisión permitieron determinar un listado de 44 indicadores del comportamiento organizacional, obtenido de 11 fuentes; por otro lado, en cuanto al desempeño laboral se obtuvieron 45 indicadores de 10 fuentes, tal como se evidencia en las tablas 4.1 y 4.2:

**Tabla 4.1.** Indicadores del comportamiento organizacional

AUTOR	INDICADORES
Productividad Satisfacción del trabajo Motivación Calidad Comunicación Liderazgo Dinámica grupal Procesos de trabajo Flexibilidad Rotación del personal Toma de decisiones Habilidades Ausentismo	Cedeño y Sacón (2016)
Rotación Realización de los objetivos de la organización Habilidades intelectuales Ausentismo Motivación	Solórzano y Vélez (2017)

Capacitación Eficacia del liderazgo Comunicación Productividad Ambiente organizacional	
Desempeño Satisfacción laboral Crecimiento y desarrollo personal	Alles (2017)
Asociación predominante Apertura al cambio organizacional Predisposición a conductas positivas y/o no deseadas Orientación al diálogo y resolución de conflictos Identificación con valores organizacionales	Universidad ESAN (2019)
Inteligencia Motivación Emociones Aprendizaje Personalidad Actitudes Percepción Autoestima	Gutiérrez y Gutiérrez (2019)
Conocimiento Aprendizaje Motivación	Alvarado (2021)
Productividad	Terán et al., (2017)
Ausentismo	
Rotación	
Satisfacción	
Características personales	
Características de la personalidad	
Valores y actitudes	
Niveles básicos de habilidad	
Percepción	
Toma de decisiones individual	
Aprendizaje	
Motivación	
Estructura del grupo	
Diseño de equipos eficaces de trabajo	
Comunicación	
Estilos de liderazgo	
Poder y política	
Relaciones intergrupales	
Niveles de conflictos	
Toma de decisiones en grupo	
Estructura y diseño de la organización	
Diseño del trabajo y las tecnologías	
Políticas y prácticas de los RRHH	
Cultura organizacional	
Productividad	Bravo et al, (2016)
Satisfacción del trabajo	
Motivación	
Calidad	
Comunicación	
Liderazgo	
Dinámica Grupal	
Procesos de trabajo	
Flexibilidad	
Rotación del personal	
Toma de decisiones	

Habilidades	Bravo et al., (2020)
Ausentismo	
Experiencia	
Motivación	
Estilo de liderazgo	
Diseño de la organización	
Clima organizacional	
Calidad	
Innovación	
Satisfacción del cliente	
Productividad	
Ausentismo	
Rotación del personal	
Satisfacción laboral	
Compromiso con la organización	
Desempeño	Chiavenato (2009, como se citó en Nãña, 2017).
Compromiso	
Fidelidad	
Satisfacción en el trabajo	
Ciudadanía organizacional	
Productividad	
Adaptabilidad y flexibilidad	
Calidad	
Innovación	
Satisfacción del cliente	
Realización de los objetivos de la organización	
Valor económico agregado	
Renovación de la organización	
Crecimiento de la organización	
Motivación	Bravo et al., (2020)
Actitudes	
Compromiso	
Productividad	
Desempeño	
Satisfacción laboral	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores citados



**Tabla 4.2.** Indicadores del desempeño laboral

<b>AUTOR</b>	<b>INDICADORES</b>
Actitud Personalidad Percepción aprendizaje	Guevara (2016)
Motivación Ambiente de trabajo Establecimiento de objetivos Reconocimiento del trabajo Participación del trabajador La formación y desarrollo profesional	Toala et al (2017)
Elementos motivadores Condiciones laborales o de higiene	Herzberg (como se citó en Madero, 2019)
Conocimiento del trabajo	Gallegos (2016)
Productividad	
Calidad del trabajo	
Iniciativa	
Colaboración	
Resolución de problemas	
Capacidad de aprender nuevas tareas	
Disposición	
Destreza	
Responsabilidades	
Compromiso	
Confidencialidad	
Participación en equipo	
Relaciones interpersonales	
Rendimiento	
Competencia profesional	Puchol (2007)
Capacidad de organización	
Capacidad de mando	
Relaciones interpersonales	
Sentido de responsabilidad	
Eficacia de gestión	
Orientación al cliente	Chávez (2016)
Orientación a los resultados	
Calidad del trabajo	
Adaptabilidad al cambio	
Iniciativa	
Innovación	
Flexibilidad	
Empowerment	
Conciencia organizacional	
Dinamismo – energía	
Aprendizaje continuo	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Habilidad analítica	
Credibilidad técnica	
Desarrollo del equipo	
Capacidad de planificación y organización	
Relaciones publicas	
Pensamiento estratégico	
Conocimiento del trabajo	Rodríguez y Lechuga (2019)
Producción	
Responsabilidad	

Capacidad de liderazgo	Jiménez y Mosquera (2017)
Identidad laboral	
Comunicación	
Delegación de responsabilidades	
Toma de decisiones	
Equidad	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Condiciones físicas del lugar de trabajo	
Satisfacción	
Características del puesto	
Condiciones laborales físicas	
Relaciones interpersonales	
Motivación	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores citados

## **ACTIVIDAD 2. Selección del panel de expertos mediante los coeficientes de competencia experta.**

Con la finalidad de seleccionar un panel de profesionales que participen en el proceso de validación de los indicadores de las variables de estudio se utilizó el método Delphi, cuyo proceso empezó con la caracterización de los participantes al panel, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4.3.** Caracterización de los participantes al panel de expertos

Responsabilidad, formación académica, científica y especialidad			
N.º	Ocupación actual	Profesión	Años de experiencia
1	Gerente Comercial	Ingeniero Comercial	10
2	Analista de Talento Humano independiente	Ingeniero Comercial	8
3	Administrador General	Ingeniero Comercial	15
4	Analista de Talento Humano del GAD Municipal de Tosagua	Ingeniero Comercial	6
5	Asistente jurídica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.	Magister en Gerencia de Recursos Humanos	2
6	Asistente de la Notaria Primera del cantón Junín	Magister en Gerencia de Recursos Humanos	2
7	Jefe de Recursos Humanos de Marcimex	Ingeniero en Administración de empresas	4

**Fuente:** Datos proporcionados por los participantes al panel de expertos

La caracterización se la efectuó a siete participantes, entre 2 y 15 años de experiencia en los temas referentes al comportamiento organizacional y al desempeño laboral, cuyas profesiones y ocupaciones les han permitido fortalecer sus conocimientos.

El segundo paso del método Delphi comprende la determinación del coeficiente de experticia (K), para lo cual se requiere calcular el coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka). Los resultados se exponen en las tablas 4.4 y 4.5:

**Tabla 4.4.** Determinación del coeficiente Kc de los participantes al panel de expertos

Expertos	Valoración	Kc (Valoración *0,1)
1	8	0,8
2	10	1
3	10	1
4	8	0,8
5	8	0,8
6	9	0,9
7	9	0,9

**Fuente:** Datos proporcionados por los participantes al panel de expertos

La valoración del coeficiente Kc se realizó mediante una autoevaluación de cada participante referente a sus aptitudes sobre los temas estudiados, los valores obtenidos fueron multiplicados de manera individual por 0.1, cuyos resultados estuvieron en un rango entre 0.8 y 1.

**Tabla 4.5.** Determinación del coeficiente Ka de los participantes al panel de expertos

Fuentes de argumentación /Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Análisis teóricos realizados	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2
Experiencia obtenida	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5
Trabajos nacionales	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Trabajos internacionales	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Ka (suma de ponderaciones)	1	1	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9

**Fuente:** Datos proporcionados por los participantes al panel de expertos

La determinación del coeficiente Ka permitió la valoración de una serie de factores (análisis teóricos realizados, la experiencia obtenida, trabajos de autores nacionales y extranjeros, conocimiento del estado del problema y la intuición) de cada uno de los participantes al panel de expertos. Los resultados fueron obtenidos a partir de la suma de los valores ponderados que fueron seleccionados por los participantes, cuyos valores estuvieron en un rango entre 0.9 y 1.

**Tabla 4.6.** Determinación del coeficiente K de los participantes al panel de expertos

Expertos	Kc	Ka	$K = 0,5(kc+ka)$	Valoración
1	0,8	1	0,9	Alta
2	1	0,9	0,95	Alta
3	1	0,9	0,95	Alta
4	0,8	0,9	0,85	Alta
5	0,8	0,9	0,85	Alta
6	0,9	0,9	0,9	Alta
7	0,9	0,9	0,9	Alta

**Fuente:** Datos proporcionados por los participantes al panel de expertos

Los resultados del coeficiente K permitieron obtener una valoración alta en cada uno de los participantes, para lo cual se utilizó la fórmula de Marín et al. (2021) en la que se multiplicó por 0.5 la suma de los coeficientes Kc y Ka, resultando

valores mayores a 0.85. Cabe destacar que debido a los resultados, todos los participantes fueron seleccionados al panel de expertos para contribuir en la validación respectiva de los indicadores del comportamiento organizacional y el desempeño laboral.

### **ACTIVIDAD 3. Validación de los indicadores del comportamiento organizacional y desempeño laboral mediante el método Delphi.**

En esta tercera actividad, se procedió a la validación de los indicadores del comportamiento organizacional y el desempeño laboral que fueron obtenidos de la revisión bibliográfica realizada previamente. De acuerdo con el procedimiento que incluye el método Delphi (Reguant y Torrado, 2016), luego de la selección del panel de expertos, se continuó con la realización de dos rondas de validación entregadas mediante correo electrónico, y recibidas de la misma forma.

En cuanto a la primera ronda, se entregó a los expertos el listado inicial de los indicadores de ambas variables (*ver anexo 2*), con el fin de que valoraran en una escala de medición del 1 al 5 el nivel de pertinencia de cada indicador con el objetivo de la investigación. Por su parte, en la segunda ronda se entregó un nuevo listado con los indicadores cuyo nivel de pertinencia fue superior a 3 (*ver anexo 3*), solicitando marcar Si o No para seleccionar los indicadores finales.

### **ACTIVIDAD 4. Selección de los indicadores mediante la técnica de consenso Kendall y la ponderación de factores.**

A partir del procedimiento de expertos realizado mediante el método Delphi, se procedió a seleccionar los indicadores finales de cada variable mediante la técnica de consenso Kendall, tal como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 4.7.** Consenso para seleccionar los indicadores de las variables de estudio mediante el coeficiente de Kendall

Variable	Indicadores	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Total de votos negativos	Cc=1-(vn/vt)
C.O	Productividad	-	+	+	+	+	+	+	1	0.86
	Satisfacción del trabajo	+	-	-	+	-	+	-	4	0.43
	Comunicación	+	+	+	+	+	+	+	0	1.00
	Dinámica grupal	+	-	-	+	-	+	-	4	0.43
	Toma de decisiones	-	+	-	+	-	+	-	4	0.43
	Realización de los objetivos de la organización	-	-	-	+	-	-	+	5	0.29
	Ambiente organizacional	+	-	+	-	+	+	+	2	0.71
	Desempeño	+	-	+	-	-	+	-	4	0.43
	Crecimiento y desarrollo personal	+	-	-	-	+	+	-	4	0.43
	Apertura al cambio organizacional	+	-	+	+	-	+	-	5	0.29
	Valores y actitudes	-	-	-	+	+	+	+	4	0.57
	Aprendizaje	+	-	-	-	+	+	-	4	0.43
	Autoestima	+	-	-	+	-	-	+	4	0.43
	Cultura organizacional	+	+	-	+	-	+	+	6	0.14
	Clima organizacional	+	+	-	-	-	+	-	4	0.43
	Innovación	+	+	+	+	-	+	+	1	0.86
	Satisfacción del cliente	+	+	-	+	-	+	+	6	0.14
	Fidelidad	+	-	-	-	-	+	+	4	0.43
	Valor económico agregado	+	+	+	+	-	+	+	6	0.14
	Crecimiento de la organización	+	-	-	+	-	-	-	5	0.29
Compromiso	+	+	+	+	+	+	+	0	1.00	
D.L	Actitud	-	-	-	-	+	+	+	4	0.43
	Personalidad	+	+	+	-	-	-	-	4	0.43
	Aprendizaje	+	-	+	-	-	-	+	4	0.43
	Motivación	+	+	+	+	+	+	+	0	1.00
	Ambiente de trabajo	+	-	+	-	-	-	+	4	0.43
	La formación y desarrollo profesional	+	+	+	+	-	-	+	2	0.71
	Condiciones laborales o de higiene	+	-	+	+	+	-	+	5	0.29
	Conocimiento del trabajo	+	-	+	-	+	-	-	4	0.43
	Productividad	+	-	-	+	-	-	+	4	0.43
	Calidad del trabajo	+	-	+	+	-	-	-	4	0.43
Iniciativa	+	-	+	+	-	-	-	4	0.43	
Colaboración	+	-	-	-	-	-	+	5	0.29	

Resolución de problemas	+	-	+	-	-	-	-	5	0.29
Capacidad	-	-	+	+	-	-	+	4	0.43
Disposición	-	-	+	+	-	-	+	4	0.43
Destreza	-	-	+	-	-	-	-	6	0.14
Responsabilidades	+	+	+	+	+	+	+	0	1.00
Compromiso	-	+	-	-	+	-	+	4	0.43
Confidencialidad	+	-	+	-	-	-	+	4	0.43
Relaciones interpersonales	+	-	+	-	-	-	-	5	0.29
Rendimiento	-	-	+	+	-	-	-	5	0.29
Competencia profesional	+	-	-	-	-	-	-	6	0.14
Eficacia de gestión	-	-	-	-	-	-	-	7	0.00
Orientación a los resultados	-	-	-	-	-	+	-	6	0.14
Adaptabilidad al cambio	-	-	-	-	-	-	-	7	0.00
Innovación	-	-	-	-	-	-	-	7	0.00
Flexibilidad	-	-	-	-	+	-	-	6	0.14
Empoderamiento	-	-	+	+	-	-	-	5	0.29
Conciencia organizacional	-	-	+	-	+	-	-	5	0.29
Dinamismo – energía	-	+	-	-	-	-	-	6	0.14
Liderazgo	+	+	+	+	+	+	+	0	1.00
Trabajo en equipo	+	+	+	+	+	+	+	0	1.00
Habilidad analítica	-	+	-	+	-	-	-	5	0.29
Credibilidad técnica	-	+	-	-	+	-	-	5	0.29
Pensamiento estratégico	-	+	-	-	-	+	-	5	0.29
Producción	-	-	-	-	-	-	-	7	0.00
Identidad laboral	-	+	-	-	-	-	-	6	0.14
Equidad	-	+	+	+	-	-	-	4	0.43
Satisfacción	+	+	+	+	+	+	+	0	1.00

**Fuente:** Datos proporcionados por el panel de expertos

Los resultados del consenso permitieron seleccionar los indicadores finales de las variables de estudio cuyos valores fueron mayores a 0.7 (ver tabla 4.8). Referente al comportamiento organizacional los indicadores son: productividad, comunicación, ambiente organizacional, innovación, y compromiso; en cuanto al desempeño laboral los indicadores son: motivación, responsabilidades, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, y satisfacción.

**Tabla 4.8.** Selección de indicadores finales del comportamiento organizacional y desempeño laboral

Variable	Indicadores	Consenso	Interpretación
Comportamiento organizacional	Productividad	0.86	Aceptada
	Comunicación	1.00	Aceptada
	Ambiente organizacional	0.71	Aceptada
	Innovación	0.86	Aceptada
	Compromiso	1.00	Aceptada
Desempeño laboral	Motivación	1.00	Aceptada
	La formación y el desarrollo profesional	0.71	Aceptada
	Responsabilidades	1.00	Aceptada
	Liderazgo	1.00	Aceptada
	Trabajo en equipo	1.00	Aceptada
	Satisfacción	1.00	Aceptada

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la validación de expertos



## 4.2. DESARROLLO DE LA FASE 2. MEDIR EL ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL

En el desarrollo de esta fase, se procedió a diseñar la encuesta mediante una estructura Ad Hoc, cuyas preguntas se basaron en los indicadores de las variables del comportamiento organizacional y el desempeño laboral previamente validados por un panel de expertos en el área tratada. La encuesta incluye 22 preguntas (10 preguntas sobre el comportamiento organizacional y 12 preguntas referentes al desempeño laboral), con opciones de respuesta tipo Likert, cuya escala se representó de la siguiente forma: (1) nunca; (2) a veces; (3) regularmente; (4) la mayoría de las veces; y (5) siempre. El instrumento se evidencia en el anexo 3.

La encuesta se aplicó a un total de 20 personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto, 13 encuestas se realizaron de forma presencial y 5 por medio virtual, por motivos de teletrabajo. A continuación se evidencia la evaluación de la consistencia interna de la encuesta mediante el Alfa de Cronbach:

**Tabla 4.9.** Determinación de la fiabilidad del instrumento de evaluación

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.841	22

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

En la tabla 4.9 se evidencia un valor de 0.841 en los 22 ítems evaluados, este resultado demuestra un nivel de consistencia interna alta, de esta forma lo determina Frias (2022) al mencionar que, los valores resultantes del Alfa de Cronbach que pasen del punto de corte 0.7 o más se considera óptimo para decidir si el conjunto de ítems es consistente en la medida del constructo.

**Tabla 4.10.** Caracterización del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto.

Variable	Opciones	Frecuencia	%
Genero	Masculino	6	33%
	Femenino	12	67%
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Rango de edad	De 18 a 28 años	11	61%
	De 29 a 39 años	5	28%
	De 40 a 50 años	0	0%
	Más de 51 años	2	11%
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Nivel de educación	Secundaria	1	6%
	Superior	13	72%
	Posgrado	3	17%
	Especialización	1	6%
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Cargo	Directivo	11	61%
	Administrativo	7	39%
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Los resultados de la caracterización del personal encuestado, demostraron que un 67% de empleados son del género femenino, y el 33% son de género masculino. Por su parte, el 61% se encuentra en un rango de edad de entre 18 a 28 años. Referente al nivel de instrucción, del 100% de los empleados, un porcentaje mayoritario cuenta con estudios superiores (72%). Con relación al cargo que desempeña el equipo de trabajo se determinó que, el 61% de los empleados desarrolla un cargo directivo en la empresa, mientras que el 39% cumple con funciones administrativas y de apoyo.

**Tabla 4.11.** Productividad

PREGUNTAS	Opciones						TOTAL
		1	2	3	4	5	
¿Considera usted que las herramientas de trabajo que le brinda la institución le permiten ser más productivo en la obtención de resultados?	<b>Frecuencia</b>						
	<b>a</b>	0	0	0	2	16	18
	<b>%</b>	0%	0%	0%	11%	89%	100%
¿La institución realiza seguimiento y control al cumplimiento de las tareas asignadas?	<b>Frecuencia</b>						
	<b>a</b>	0	0	0	2	16	18
	<b>%</b>	0%	0%	0%	11%	89%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto  
 Referente a los resultados obtenidos sobre el indicador de productividad, el 89% de los encuestados manifestó siempre considerar que las herramientas de trabajo brindadas por la empresa, les permite ser más productivos en el cumplimiento de los objetivos planteados; y que además, dicho cumplimiento es supervisado por la institución. Este resultado es positivo, ya que según Brito et al. (2020) el deber de los directivos de la empresa es garantizar los recursos necesarios para que su equipo de trabajo obtenga el mejor desempeño posible.

**Tabla 4.12.** Comunicación

PREGUNTAS	Opciones						TOTAL
		1	2	3	4	5	
¿Tiene usted la oportunidad de establecer una comunicación directa con todos los niveles de la empresa?	<b>Frecuencia</b>						
	<b>a</b>	0	0	1	1	16	18
	<b>%</b>	0%	0%	6%	6%	89%	100%
¿Son comunicados los cambios efectuados en su área de trabajo?	<b>Frecuencia</b>						
	<b>a</b>	0	0	1	2	15	18
	<b>%</b>	0%	0%	6%	11%	83%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Los resultados expuestos en la tabla 4.12 evidencian que un porcentaje mayoritario de los encuestados consideran siempre tener la oportunidad de comunicarse directamente con todos los niveles de la empresa, y que de la misma forma, sus superiores les notifican ante cambios que involucren su área de trabajo. Molina et al. (2016) concuerda con lo favorable que son estos resultados para la empresa, debido a que la utilización de un lenguaje común a través de los correctos canales de comunicación permite comprender adecuadamente el comportamiento humano y evitar conflictos que afecten el ambiente de trabajo.

**Tabla 4.13.** Ambiente organizacional

PREGUNTAS	Opciones						TOTAL
		1	2	3	4	5	
¿El ambiente organizacional le brinda comodidad para desarrollar sus funciones laborales?	<b>Frecuencia</b>						
	<b>a</b>	0	0	0	2	16	18
	<b>%</b>	0%	0%	0%	11%	89%	100%
¿Existe un trato equitativo de respeto y armonía en su entorno laboral?	<b>Frecuencia</b>						
	<b>a</b>	0	0	0	2	16	18

	0	0	0	11	89	
%	%	%	%	%	%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

En cuanto al ambiente organizacional de la cooperativa, el 89% de los empleados manifiestan sentirse cómodos para cumplir con sus funciones de trabajo, ya que el entorno laboral está representado por un trato equitativo, de respeto y armonía con todos quienes forman parte de la institución. Conforme los explican González y Ormaza (2016), estos resultados permiten aumentar la productividad de la organización, ya que al proporcionarles un ambiente laboral adecuado, garantizan la integridad física y psicológica de su personal, lo que les permite aumentar la eficiencia en sus labores.

**Tabla 4.14.** Innovación

PREGUNTAS	Opciones	1	2	3	4	5	TOTAL
¿Considera usted que la institución fomenta formas de trabajo innovadoras?	<b>Frecuencia</b>						
	<b>a</b>	0	0	1	5	12	18
	<b>%</b>	0	0	6	28	67	100%
¿Dispone de herramientas tecnológicas modernas que faciliten el trabajo?	<b>Frecuencia</b>						
	<b>a</b>	0	0	0	4	14	18
	<b>%</b>	0	0	0	22	78	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Según los resultados obtenidos, el 67% del personal considera que la institución siempre fomenta formas innovadoras de trabajar, mientras que un 28% expresa que la mayoría de las veces sucede de esta manera. Por su parte, un 78% de los encuestados dispone en todo momento de herramientas actuales, que por su eficiencia facilitan el trabajo, sin embargo, un 22% considera que en algunas ocasiones no cuentan con dichas herramientas. Según García et al. (2019) la innovación representa un factor crítico de éxito en la productividad de las empresas, ya que los resultados deficientes no son más que un reflejo de fallas en la estructura organizacional por la obsolescencia de los procesos internos.

**Tabla 4.15.** Compromiso

PREGUNTAS	Opciones						TOTAL
	1	2	3	4	5	L	
¿Se siente comprometido con su trabajo?	<b>Frecuenci</b>						
	<b>a</b>	0	0	0	0	18	18
	%	%	%	%	%	%	100%
¿Se identifica con la cultura organizacional de la institución?	<b>Frecuenci</b>						
	<b>a</b>	0	0	0	1	17	18
	%	%	%	%	%	94%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Los resultados de la evaluación de este indicador demuestran que el 100% de los encuestados se mantienen en total compromiso con su trabajo, de los cuales el 94% se identifica con la cultura organizacional de la entidad financiera. De acuerdo con Molina et al. (2016) el sentido de pertenencia que tienen los miembros de la organización es el resultado de una adecuada gestión organizacional, lo cual contribuye potenciar el rendimiento del capital humano, y por ende a generar ventajas competitivas para la empresa.

**Tabla 4.16.** Motivación

PREGUNTAS	Opciones						TOTAL
	1	2	3	4	5	L	
¿La institución les plantea metas de trabajo?	<b>Frecuenci</b>						
	<b>a</b>	0	0	0	1	17	18
	%	%	%	%	6%	%	100%
¿Siente que su trabajo es reconocido por sus superiores?	<b>Frecuenci</b>						
	<b>a</b>	0	0	0	3	15	18
	%	%	%	%	%	%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Referente a la motivación de los empleados, un porcentaje significativo y mayoritario expone que la entidad financiera les plantea metas de trabajo en un tiempo establecido, y que sus funciones diarias y logros obtenidos son reconocidos por sus superiores, lo que les incentiva a mejorar su rendimiento de forma progresiva. Los resultados de este factor son favorables para la cooperativa, puesto que permite incrementar el desempeño de sus colaboradores, de esta forma lo exponen Calderón et al. (2020) al argumentar

que, cuanto mejor sea la motivación, mejor es el desempeño en el trabajo y por ende mejores son los niveles de la productividad.

**Tabla 4.17.** La formación y el desarrollo profesional

PREGUNTAS	Opciones					TOTAL	
	1	2	3	4	5		
¿La institución le permite desarrollarse profesionalmente?	<b>Frecuencia</b>	0	0	1	2	15	18
		0	0	6	11	83	
	%	%	%	%	%	%	100%
¿Siente usted que cuenta con el dominio suficiente para realizar sus funciones?	<b>Frecuencia</b>	0	0	0	3	15	18
		0	0	0	17	83	
	%	%	%	%	%	%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Los resultados evidenciados en la tabla 4.17 permiten determinar que, la institución financiera siempre permite desarrollarse profesionalmente a un 83% de su personal, la mayoría de las veces a un 11% y de forma regular al 6% restante. Por su parte, el 83% de los empleados cuenta con el dominio suficiente para realizar las funciones que amerita su puesto de trabajo, y el 17% expresa que la mayoría de las veces es de esta manera. La formación y desarrollo profesional es un tema al cual la cooperativa debe de asignarle especial atención, debido a que, según mencionan Bonilla et al. (2018), este factor se encuentra ligado a la eficiencia con la que los trabajadores se desarrollan en sus áreas de trabajo, además, abre las posibilidades de ocupar puestos de trabajo con mayor responsabilidad y de mayor impacto para la empresa.

**Tabla 4.18.** Responsabilidades

PREGUNTAS	Opciones					TOTAL	
	1	2	3	4	5		
¿Considera usted que sus responsabilidades en la institución están acordes a su remuneración?	<b>Frecuencia</b>	0	0	0	6	12	18
		0	0	0	33	67	100%
	%	%	%	%	%	%	
¿El horario laboral le permite cumplir con todas las responsabilidades inherentes a sus funciones?	<b>Frecuencia</b>	0	0	0	4	14	18
		0	0	0	22	78	100%
	%	%	%	%	%	%	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Los resultados demuestran que el 67% de los empleados consideran que la remuneración que reciben está en concordancia con las responsabilidades que amerita su puesto de trabajo, sin embargo un 33% expresa que hay ocasiones en las que no existe dicha relación. En cuanto al horario laboral, el 78% de los encuestados manifiestan que si logran cumplir con todas las responsabilidades que les son inherentes a sus funciones en el tiempo diario de trabajo, por su parte, un 22% considera que la mayoría de las veces sucede así. En este sentido, Rodríguez y Lechuga (2019) afirman que, el desempeño laboral es determinado por las responsabilidades que les son asignadas al personal, así como la actitud con las que sean ejercidas, lo cual depende del nivel de satisfacción que el empleado tenga comparando las expectativas de trabajo sobre la real recompensa que percibe.

**Tabla 4.19. Liderazgo**

PREGUNTAS	Opciones	1	2	3	4	5	TOTAL
¿Sus funciones en la institución le permiten ejercer liderazgo?	Frecuencia	0	0	1	5	12	18
	%	0%	0%	6%	28%	67%	100%
¿Considera usted que el liderazgo está dentro de sus actividades profesionales?	Frecuencia	0	0	0	3	15	18
	%	0%	0%	0%	17%	83%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

En la tabla 4.19 se expone un 67% de empleados que manifiestan ejercer el liderazgo en todas las funciones que realizan, mientras que un 28% expresa hacerlo la mayoría de las veces, y el 6% de forma regular. Esta actitud de liderazgo siempre está dentro de las actividades profesionales del 83% de los encuestados, y en el 17% restante se encuentra inmersa la mayoría de las veces. El liderazgo es una cualidad que debe de fomentarse en el desarrollo de las funciones laborales, de esta manera lo establecen Brito et al. (2020) argumentando que, propiciar la participación y la confianza en los colaboradores para liderar la toma de decisiones es un factor de gran importancia para mejorar el desempeño laboral, ya que genera en cada trabajador un mayor empoderamiento y compromiso con retos presentes y futuros.

**Tabla 4.20. Trabajo en equipo**

PREGUNTAS	Opciones	1	2	3	4	5	TOTAL
¿Sus funciones requieren trabajo en equipo?	Frecuencia	0	0	1	2	15	18
	%	0%	0%	6%	11%	83%	100%
¿Las relaciones con el grupo de trabajo inciden en su desempeño laboral?	Frecuencia	0	0	2	4	12	18
	%	0%	0%	11%	22%	67%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Según los datos obtenidos, el 83% de los encuestados tienen funciones laborales que siempre ameritan el trabajo en equipo, un 11% requiere de esta actividad la mayoría de las veces, y el 6% restante de forma regular. Referente a la incidencia



que tienen las relaciones de trabajo en el desempeño laboral, el 67% considera que siempre influye el tipo de compañerismo que exista, por su parte, un 22% expresa que en la mayoría de las veces el rendimiento en el trabajo si se ve afectado. Con lo anterior se logra analizar que la cooperativa debe fomentar la integración de los colaboradores para lograr mejores grupos de trabajo, y a su vez mejores resultados, ya que, según lo expuesto por Calderón et al. (2020), está comprobado que trabajar en equipo es de sumo provecho debido a que el trabajador siente mayores niveles de satisfacción, aprenden a ser sociables, a respetar las ideas de sus compañeros y a ser responsables de forma conjunta, lo cual genera que los resultados para la empresa se obtengan de forma mucho más eficiente.

**Tabla 4.21.. Satisfacción**

PREGUNTAS	Opciones	1	2	3	4	5	TOTAL
¿Está satisfecho con el trabajo que desempeña?	Frecuencia	0	0	1	2	15	18
	%	0%	0%	6%	11%	83%	100%
¿Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo?	Frecuencia	0	0	0	1	17	18
	%	0%	0%	0%	6%	94%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COACMES" de la ciudad de San Jacinto

Conforme los resultados obtenidos, el 83% de los empleados expresa sentirse satisfecho con el trabajo que desempeña, un 11% manifiesta que la mayoría de las veces y un 6% se encuentra en este estado de forma regular. En cuanto a la satisfacción con el ambiente de trabajo, el 94% de los empleados demuestra un nivel alto. Simbron y Sanabria (2019) menciona la importancia de que los niveles de satisfacción laboral sean altos, ya que refleja la habilidad de la empresa para atender las necesidades de su personal.

### 4.3. DESARROLLO DE LA FASE 3. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

En cumplimiento de la tercera fase de la investigación, se pretendió determinar la relación existente entre el comportamiento organizacional y desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto, para lo cual se aplicó el test de correlación estadística de Pearson, y la interpretación de los resultados se efectuó conforme lo expuesto por Roy et al. (2019), tal como se describe en la tabla 4.22:

**Tabla 4.22.** Interpretación de la correlación de Pearson

Rango de valores	Interpretación
$\leq 0.10 < 0.20$	Correlación débil positiva
$\leq 0.20 < 0.50$	Correlación moderada positiva
$\leq 0.50 < 0.80$	Correlación buena positiva
$\leq 0.80 < 1.00$	Correlación perfecta positiva
$\leq 0.00 < \pm 0.10$	Correlación nula
$\leq -0.10 < -0.20$	Correlación débil negativa
$\leq -0.20 < -0.30$	Correlación moderada negativa
$\leq -0.50 < -0.80$	Correlación buena negativa
$\leq -0.80 < -1.00$	Correlación perfecta negativa

**Fuente:** Roy et al. (2019)

Los resultados de la correlación entre las variables comportamiento organizacional y desempeño laboral y sus indicadores se detallan en las tablas 4.24 y 4.25:

**Tabla 4.23.** Correlación de Pearson de las variables comportamiento organizacional y desempeño laboral

		Desempeño laboral
Comportamiento organizacional	Correlación de Pearson	0.523
	Sig. (bilateral)	0.23
	N	18

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

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Se evidencia una correlación de 0.523, interpretada por Roy et al. (2019) como una incidencia positiva moderada entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral, lo que significa que cambios significativos en una variable

condicionan cambios moderados en la misma dirección en la otra variable, no obstante, el valor de significancia es superior a 0,05, demostrando un bajo nivel de confiabilidad. Estos resultados son discutidos con lo aportado por Agurto (2021) al establecer que efectivamente la correlación que guardan estas 2 variables es positiva y significativa ya que a medida que el comportamiento de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa mejore, también se verán nutridos los aspectos del trabajador como el cumplimiento de metas, la optimización de recursos, el liderazgo, la adaptación de los cambios entre otros.

**Tabla 4.24.** Correlación de Pearson de los indicadores de las variables comportamiento organizacional y desempeño laboral

		Correlaciones					
		Motivación	La formación y el desarrollo profesional	Responsabilidades	Liderazgo	Trabajo en equipo	Satisfacción
Productividad	Correlación de Pearson	.236	-.182	-.033	-.236	-.067	-.151
	Sig. (bilateral)	.345	.470	.897	.345	.792	.550
Comunicación	Correlación de Pearson	-.078	.408	.401	.289	.486*	.185
	Sig. (bilateral)	.758	.093	.099	.245	.041	.463
Ambiente organizacional	Correlación de Pearson	.279	.475*	.310	.474*	.276	.784**
	Sig. (bilateral)	.263	.046	.211	.047	.268	.000
Innovación	Correlación de Pearson	.684**	.060	.197	.217	.330	.378
	Sig. (bilateral)	.002	.814	.434	.388	.181	.122
Compromiso	Correlación de Pearson	.454	.196	.180	.421	.092	.642**
	Sig. (bilateral)	.059	.435	.474	.082	.718	.004

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).  
**Nota:** Los valores marcados con verde indican correlación significativa, mientras que las marcadas con rosa explican una correlación no significativa.

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto

Para efectos del análisis se consideran los resultados de las correlaciones positivas y negativas con mayor y menor valor de acuerdo a su nivel de significancia, tal como se detalla seguidamente:

### **Correlaciones significativas**

La correlación de Pearson determinó que existen tres indicadores del comportamiento organizacional que se correlacionan de forma buena y positiva con dos de los indicadores del desempeño laboral en un nivel de significancia bilateral menor a 0,05 como indica la teoría. Lo anterior se detalla seguidamente:

- Los ítems de ambiente organizacional se correlacionan de forma directa con los ítems de satisfacción laboral en un valor de 0,784, demostrando un nivel de confianza del 99% debido a la significancia estadística resultante (0,000).
- Los ítems de innovación evidencian una correlación directa con los ítems de motivación, cuyo valor de Pearson es de 0.684 con un nivel de confiabilidad del 95% ya que la significancia es menor a 0,05.
- Los ítems de compromiso demuestran correlación directa con la satisfacción laboral al igual que los ítems de ambiente organizacional, con un valor de Pearson de 0.642 y un porcentaje de confiabilidad del 95%.

Estos resultados permiten indicar que tres de los cinco indicadores del comportamiento organizacional se correlacionan de forma significativa con dos de los seis indicadores del desempeño laboral, permitiendo a la empresa tomar decisiones de mejora con base en los elementos que inciden en el ambiente organizacional, la innovación y el compromiso para potenciar el rendimiento de sus colaboradores basados en la motivación y la satisfacción laboral. Lo anterior se valida según Brito et al. (2020) al establecer que, la gerencia de las empresas deben de garantizar los recursos necesarios generar un buen ambiente organizacional, de modo que se logren altos niveles de motivación, confianza, empoderamiento y compromiso para la maximización del desempeño laboral.

Por su parte, Paredes y Quiroz (2021) indican que, pese a que las variables estudiadas no se correlacionen en todos sus indicadores, los resultados positivos demuestran un indicio de que un mejoramiento del desempeño laboral es posible siempre que existan las condiciones organizacionales óptimas para el empleado.

### **Correlaciones no significativas**

Conforme los resultados expuestos en la tabla 4.25, se logra evidenciar que los ítems de productividad y comunicación no evidencian una correlación significativa con ninguno de los seis indicadores del desempeño laboral, ya que los valores de confiabilidad son superiores al 0,05 de significancia bilateral. De la misma forma, los ítems de ambiente organizacional, compromiso e innovación únicamente demuestran una significancia importante en las correlaciones con la satisfacción laboral y la motivación, como se expuso en el párrafo anterior. Estos resultados son pertinentes analizarlos de forma individual en relación a la forma positiva o negativa, y la intensidad de las correlaciones, con el fin de aportar un mayor análisis.

En cuanto a las correlaciones positivas;

Se demuestra que la productividad, la comunicación, la innovación y el compromiso en el comportamiento organizacional no logran una correlación fuerte con la motivación, el trabajo en equipo, la satisfacción y las responsabilidades como determinantes del desempeño laboral. González y Ormaza (2017) consideran que la correlación entre estas variables debería ser mayor, debido a que, al existir déficit en la comunicación y en la estructura organizacional general, se limitará también el aprendizaje organizacional de la cooperativa, causando en sus empleados conflictos, desmotivación, insatisfacción y frustración, desembocando que no se cumpla con las metas establecidas. Por su parte, Ormaza y Panta (2017) agregan que, particularmente el indicador de productividad se fundamenta en la satisfacción con la que trabajen los empleados de una empresa, en relación a la remuneración recibida, los beneficios sociales, y demás bonificaciones que permitan lograr en ellos el debido sentido de pertenencia con los objetivos a cumplir.

**Referente a las correlaciones nulas;**

La existencia de correlaciones nulas entre indicadores del comportamiento organizacional e indicadores del desempeño laboral supone la necesidad de los directivos de la cooperativa enfaticen esfuerzos en el desarrollo de mecanismos que permitan mejorar aspectos como: cumplimiento de responsabilidades, trabajo en equipo, motivación, y la formación y desarrollo profesional a través de mejores prácticas para la productividad, el compromiso y la comunicación. Vilema (2018) expone que las empresas deben de proponerse el logro de un desarrollo encaminado hacia la calidad y la innovación, no obstante, muchas de estas dejan de lado la integración con el factor humano, debido a esto es necesario analizar las inconsistencias de las relaciones laborales internas y ejecutar lineamientos estratégicos en los procedimientos de la gestión del talento humano, de modo que se logre una relación positiva con el rendimiento del personal y de la empresa en general.

**En referencia a las correlaciones negativas;**

Las acciones que la empresa está ejecutando con respecto a incrementar la productividad influyen negativamente con la satisfacción y el liderazgo de su personal, aunque los valores son poco significativos, el hecho que sean negativos evidencia indicios de prácticas equivocadas que se pueden ver reflejadas en el desempeño laboral de su equipo de trabajo. En este sentido, Simbron y Sanabria (2019) mencionan que, las organizaciones en su afán por incrementar los mejores niveles de productividad, rentabilidad y posicionamiento empresarial aplican herramientas para potenciar el desempeño laboral, no obstante, para esto se requiere procurar la percepción positiva y negativa que tiene cada empleado, debido a que esto repercute en la satisfacción de sus empleados y por ende en la obtención de los resultados deseados.

#### **4.4. DESARROLLO DE LA FASE 4. PLANTEAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA SUPERACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS**

En el desarrollo de esta última fase se plantea un plan de acción que contribuya a la superación de deficiencias encontradas, mismas que fueron analizadas de la siguiente forma:

El problema identificado a partir de las correlaciones realizadas se define como: El comportamiento organizacional de la COACMES no demuestra incidencia significativa con el desempeño laboral de su personal, lo cual, se valida como una contrariedad para la cooperativa debido a que, según Campos et al. (2016) el comportamiento organizacional trasciende en la eficacia del trabajo que ejerce su equipo humano. Las correlaciones más bajas sobre las que se proponen las mejoras son las siguientes:

- Dentro del indicador de productividad se evidencia una influencia negativa no significativa sobre el liderazgo, la satisfacción y la formación y desarrollo del personal; mientras que para los ítems de responsabilidad y el trabajo en equipo no muestra correlación. Esto demuestra que aunque la cooperativa proporcione las herramientas necesarias para mejorar el rendimiento de sus colaboradores, esto no influye directa y positivamente en los determinantes del desempeño laboral
- Las prácticas de comunicación que la cooperativa realiza no inciden significativamente sobre la motivación de su personal, y, aunque se demuestra una influencia positiva sobre la satisfacción, sus valores son bajos. Este contexto amerita la mejora de los planes de comunicación, con lineamientos y políticas direccionadas a la comodidad de sus empleados, constituyéndose en un incentivo principal para mejorar su desempeño laboral.
- Se identificó una correlación débil no significativa de los aspectos que la empresa ejecuta para mantener un buen ambiente organizacional, sobre la motivación y el equipo en trabajo, debido a lo cual, es necesario el fomento de prácticas que contribuyan a interrelacionar mayormente estos

aspectos, de modo que se puedan predecir los resultados a obtener sobre el desempeño laboral en la cooperativa.

- Pese al sentido de pertenencia y compromiso que la cooperativa genera en su personal, la incidencia que se obtiene en el trabajo en equipo es débil y no significativo, y, en cuanto a la responsabilidad de sus colaboradores, no se evidencian correlaciones. Ante esta situación, es posible analizar que existen falencias de parte de la cooperativa en la aplicación de los medios para fomentar el compañerismo, el cumplimiento, la colaboración y el desarrollo de metas de grupo.
- Los elementos de innovación que la cooperativa ha incluido en las formas de trabajar de su equipo humano no guardan relación significativa con la formación y desarrollo profesional de sus empleados, mientras que la incidencia con el cumplimiento de sus responsabilidades es mínimo. Por lo anterior se comprende que, la cooperativa necesita incorporar aspectos de innovación en el establecimiento de metas a cumplir y los planes de capacitación de su personal, de forma que se logre una mayor interrelación entre estos elementos y mejorar la gestión del personal de la empresa.

En cuanto a la elaboración de mejoras, se requiere de la elaboración de una matriz 5w+1h, en la que se establece una planificación apropiada sobre cuestiones como: ¿Por qué? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cómo?, así como la definición de indicadores de medición para su respectivo control y seguimiento (ver tabla 4.26 y 4.27). Dichas interrogantes se despejaron conforme la definición de Pérez y Lobelles (2020):

- ¿Qué? (What): ¿Qué es lo que se quiere lograr?
- ¿Quién? (Who): ¿Quiénes son los responsables de la actividad?
- ¿Cómo? (How): ¿Cómo es planeada o realizada la actividad?
- ¿Por qué? (Why): ¿Por qué esta actividad se considera necesaria?
- ¿Dónde? (Where): ¿Dónde es planeada y realizada la actividad?
- ¿Cuándo? (When): ¿Cuándo es realizada la actividad?

A continuación se muestra la respuesta a cada pregunta de la matriz, en el caso particular de la investigación:



- ¿Qué? (What): se pretende mejorar los elementos que determinan la productividad, la comunicación, el ambiente organizacional, el compromiso y la innovación para incrementar los niveles de motivación, formación y el desarrollo profesional, cumplimiento de responsabilidades, liderazgo, trabajo en equipo y satisfacción.
- ¿Quién? (Who): los responsables de cumplir con este objetivo son los directivos de la cooperativa y su equipo humano de trabajo.
- ¿Cómo? (How): mediante acciones analizadas de propuestas realizadas por Ormaza y Panta (2017); Gonzales y Ormaza (2017) y Vilema (2018).
- ¿Por qué? (Why): debido a la necesidad de mejorar el comportamiento organizacional para incrementar el desempeño laboral, y por ende, generar mayores niveles de productividad individual y colectiva.
- ¿Dónde? (Where): las actividades se ejecutarán en las áreas laborales y directivas de la COACMES de San Jacinto.
- ¿Cuándo? (When): se planifica la ejecución de la planificación propuesta a partir de la revisión y análisis del personal competente de la cooperativa, cuyas fechas tentativas surgen en los meses siguientes de agosto del 2022.

**Tabla 4.25.** Plan de acción para mejorar el comportamiento organizacional de la cooperativa y los potenciar el desempeño laboral de sus colaboradores

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉN?	INDICADORES
Asociar positivamente la productividad para mejorar el desempeño laboral	Crear una política de comportamiento organizacional que permita potenciar la productividad de la empresa mediante la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones sobre sus puestos de trabajo, de modo que se logre influir en el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas.	Agosto del 2022	Área de recursos humanos	Jefe de recursos humanos y jefe financiero	Nivel de correlación positiva y fuerte de la productividad con la responsabilidad, el trabajo en equipo, el liderazgo, la satisfacción y la formación y desarrollo del personal.
	Ofrecer a los colaboradores planes de incentivos basados en el reconocimiento a su esfuerzo, de modo que se influya en los niveles de compromiso y responsabilidad tanto de la empresa como del personal, con el aumento de la productividad.	Agosto del 2022	Área financiera		
Mejorar los canales de comunicación para incrementar el desempeño laboral	Establecer metas empresariales previamente comunicadas con el equipo de trabajo, generando que su cumplimiento represente satisfacción y motivación personal.	Septiembre del 2022	Área directiva	Gerente general	Nivel de correlación positiva y fuerte de la comunicación con la satisfacción y la motivación.
	Utilizar medios de comunicación físicos sobre anuncios internos de la empresa, como reconocimientos, sugerencias y demás aspectos, visibles para todo el equipo de trabajo, de modo que se evite la desviación de información, malos entendidos y conflictos internos.	Septiembre del 2022	Área de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 4.26.** Propuesta de mejora para lograr una incidencia positiva fuerte del comportamiento organizacional con el desempeño laboral (continuación)

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉN?	INDICADORES
Lograr un mejor ambiente organizacional alineado a los determinantes del desempeño laboral	Realizar una planificación periódica de reuniones con los empleados para exponer las posiciones de cada uno sobre las situaciones del ambiente organizacional que influyen en la motivación laboral.	Agosto del 2022	Área de juntas	Equipo de trabajo	Nivel de correlación positiva y fuerte del ambiente organizacional con la motivación y el trabajo en equipo
	Organización de actividades de integración tanto internas como externas que permitan mejorar el ambiente de trabajo y fomentar las actividades de grupo de forma que se mejore el desempeño laboral.	Septiembre del 2022	Área de recursos humanos		
	Revisar y corregir situaciones internas que puedan generar problemas en la conformación de equipos de trabajo, influyendo negativamente en la consecución de metas que ameriten la unión de fuerzas entre compañeros.	Septiembre del 2022	Área de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	
Establecer un mayor compromiso de trabajo para incrementar el desempeño laboral	Mejorar la comunicación interna mediante talleres sobre las relaciones interpersonales, sus beneficios, formas de convivencia laboral, entre otros temas que permitan prevenir conflictos laborales entre compañeros de trabajo.	Octubre del 2022	Área de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	Nivel de correlación positiva y fuerte del compromiso con el trabajo en equipo y la responsabilidad
	Crear un mecanismo de reconocimiento sobre el valor que tiene cada empleado para la empresa, de modo que se incremente el sentido de pertenencia con los objetivos institucionales, influyendo en la responsabilidad que tiene cada empleado con su aportación de trabajo.	Octubre del 2022	Área de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	
	Generar confianza y autonomía en cada empleado, de modo que tenga la libertad y disposición de cumplir con sus funciones conforme sus capacidades, asumiendo los retos impuestos sin exceso de control.	Octubre del 2022	Área directiva	Gerente general	
Incrementar los niveles de la innovación en cuanto a las herramientas de trabajo para optimizar los procesos e incrementar el desempeño laboral	Crear un plan de capacitación y formación continua que incluya a cada empleado según su nivel de competencias actuales, incluyendo de forma primordial la actualización de conocimientos según las innovaciones actuales de cada área de trabajo	Noviembre del 2022	Área de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	Nivel de correlación positiva y fuerte de la innovación con la formación y desarrollo profesional y la responsabilidad
	Delegar las responsabilidades de trabajo conforme las capacidades del personal, la remuneración asignada y las necesidades del puesto, conforme los principios de la gestión del personal moderna.	Noviembre del 2022	Área de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	

**Fuente:** elaboración propia

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Los indicadores que permiten medir el comportamiento organizacional son la productividad, la comunicación, el ambiente organizacional, la innovación, y el compromiso. Por su parte, los determinantes del desempeño laboral son la motivación, la formación y el desarrollo profesional, las responsabilidades, el liderazgo, el trabajo en equipo y la satisfacción. Los elementos antes mencionados destacan su importancia porque mediante la integración de la gestión directiva y de recursos humanos se logra conocer los puntos críticos y aplicar medidas correctivas.

La medición de las variables de estudio concluyó que existe un estado favorable en el comportamiento organizacional, debido a que el personal dispone de las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, no existen barreras de comunicación interna, se les garantiza su integridad, incorporan prácticas de trabajo innovadoras, y trabajan con sentido de pertenencia. Por otro lado, el desempeño laboral es determinado por la motivación y la satisfacción que la cooperativa genera en su personal, además de las oportunidades que les brindan de trabajar en equipo, ejercer liderazgo y continuar con su formación profesional, no obstante, un grupo pequeño de empleados considera que las responsabilidades asignadas no están totalmente acorde a la remuneración recibida, lo cual afecta su rendimiento.

Se determinó que las variables de estudio presentan una correlación positiva moderada entre sí, no obstante, la significancia estadística no demuestra confiabilidad, razón por la cual, se hace necesaria la concentración de esfuerzos para analizar las inconsistencias generadas, particularmente en los indicadores de productividad y compromiso, con los de responsabilidad, trabajo en equipo, y formación y desarrollo profesional. Pese a estos resultados, se demuestran

indicios de que la entidad está ejecutando prácticas que mejoran las conductas individuales, de grupo y organizacionales, mismas que ejercer influencia en los resultados del desempeño laboral.

El plan de acción contribuye a mejorar la incidencia del comportamiento organizacional sobre el desempeño laboral, particularmente de los indicadores con resultados positivos bajos, nulos y negativos de confiabilidad baja. Los lineamientos propuestos abarcan mejores prácticas de integración laboral, análisis del estado de motivación, prevención de conflictos internos, mecanismos de reconocimiento, empoderamiento y autonomía, análisis de sus necesidades de formación y desarrollo, planes de incentivos, y mejores canales de comunicación.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Participar en la identificación de los indicadores que permitan medir el comportamiento organizacional y el desempeño laboral, considerando las teorías de estudios validados y la opinión de profesionales en las áreas tratadas, con el fin de obtener resultados precisos, sin espacios para desviaciones ni para la ambigüedad.

Aplicar mediciones semestrales sobre el estado actual de los factores que determinan el comportamiento organizacional y el desempeño laboral, de modo que disponga de información actualizada y confiable para la toma de decisiones, mismas que deben de favorecer tanto al equipo de trabajo (de forma individual y colectiva), como a la empresa. Estas mediciones se deben de efectuar tomando en consideración los indicadores expuestos en la investigación, con el uso de herramientas de recolección de datos que incluyan la observación como medio de comprobación de los resultados.

Analizar los resultados de las correlaciones efectuadas, con la finalidad de que conozca el nivel de influencia que tienen los indicadores al correlacionarse entre

sí. Se destaca la importancia de priorizar el análisis de las correlaciones negativas, para verificar las inconsistencias que provocan dicho resultado, y tomar decisiones que inviertan los valores, en pro de la cooperativa y de su personal.

Analizar, sociabilizar y aplicar el plan de acción propuesto para lograr una mayor correlación entre las variables de estudio. Es necesario también que se efectúe un control y seguimiento de las acciones ejecutadas, mediante los indicadores establecidos, para comprobar la efectividad de los resultados obtenidos y tomar medidas preventivas y correctivas de ser necesario.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agurto, J. (2021). *Comportamiento organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari 2020* [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/4928/JUAN%20EMER%20AGURTO%20GOMEZ.pdf?sequence=1>
- Aira, M. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista Negotium*, 11(33), 99-111. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78245566005.pdf>
- Álava, O. (2015). *Propuesta de un sistema administrativo y contable para los componentes propiedad, planta y equipo de la cooperativa de ahorro y crédito micro empresarial sucre (COACMES) en el cantón sucre, provincia de Manabí año 2013* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial]. [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/14940/1/61125\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/14940/1/61125_1.pdf)
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias (2 ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alvarado, L. (2021). *Comportamiento Organizacional (2 ed.)*. Patria Educación.
- Baltodano, C., y Espino, H (2016). *Influencia del comportamiento organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Importaciones Yelba en la ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del año 2016* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/2945/1/5638.pdf>
- Barba, D., y Gavilánez, M. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(19), 30-38. <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/321/277>
- Bonilla, D., Macero, R., y Mora, E. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *Revista Conrado*, 14(63). 268-273.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300268](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300268)

- Bravo, C, Sarmentero, I., Gómez, O., y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100. <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v39n1/rrii10118.pdf>
- Bravo, C., Hernández, A., Negrín, E., Palacios, W., Sarmentero, I., Félix, M. (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Ingeniería Industrial*, 41(2), 1-19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v41n2/1815-5936-rrii-41-02-e4120.pdf>
- Bravo, C., Hernández, A., Negrín, E., y Palacios, A. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 900-919. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33173>
- Bravo, C., Márquez, Y., y Saltos, J. (2016). El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 408-420. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Brito, C., Pitre, R., y Cardona, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño de los Empleados en una Empresa de Servicios. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Calderón, R., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J., y Naranjo, D. (2020). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(7), 15-22.
- Campos, H., Espinoza, W., Espinoza, R., y Zambrano, M. (2016): El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/calidad/2016/03/calidad.html>
- Carrillo, A., y Galarza, S. (2018). Tipología de cultura organizacional en 2018 una Cooperativa de Ahorro y Crédito ecuatoriana. *Cooperativismo y Desarrollo*,



6(1), 81-97.  
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/170/335>

Carrillo, T. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata].  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Documento\\_completo.pdf-PDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Documento_completo.pdf-PDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Carvajal, N. (2020). *Desarrollo de un modelo predictivo de morosidad de cartera de la línea de fianzas de una Empresa de Seguros* [Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas].  
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/23092/T-ESPE-044062.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cedeño, J., y Sacón, K. (2016). *Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el taller artesanal de lácteos CeCePe* [Tesis de grado, ESPAM MFL].  
<http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/348/1/TAE72.pdf>

Chávez, L. (2016). *Influencia de la capacitación en los indicadores de desempeño laboral en los trabajadores de Electro Oriente S.A. Tarapoto, 2016* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10317/chavez\\_nl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10317/chavez_nl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chicaiza, J. (2019). *Evaluación del desempeño del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica De Chimborazo].  
<http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/13554/1/12T01333.pdf>

Chicano, E. (2016). *UF0341: Contratación Laboral*. IC Editorial

Choque, R. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Universidad Peruana Unión.

[https://www.academia.edu/40920663/COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/40920663/COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL)

Consejo de la Judicatura. (2020). *Entidades financieras cooperativistas en la Provincia de Manabí*.  
<https://www.funcionjudicial.gob.ec/pdf/ManabiENTIDADES.pdf>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre. (2021). *Quienes somos*. <https://coacmes.com/agencias/>

De la Cruz, E., y Huamán, A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Huancavelica].  
<http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De la Cruz, M., y Lucas, G. (2018). *Elaboración del cuadro de mando para el control de gestión de las variables del comportamiento organizacional en la cooperativa COACMES* [Tesis de grado, ESPAM MFL].  
<http://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/803/TAE112.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.

Frías, D. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*.  
<https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Gallegos, F. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín].  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4637/COMgapafa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, J., Ramírez, A., Martínez, L., Rebollo, J., Rentería, R. (2019). *Relación entre la innovación y la productividad laboral en la industria manufacturera*

de México. *Revista Investigacion Operacional* 40(2), 249-254  
<http://www.invoperacional.uh.cu/index.php/InvOp/article/viewFile/667/627>

García, K., Prado, E., Salazar, R., Mendoza, J. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del capital social (2012-2016). *Espacios*, 39(28), 32.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n28/18392832.html>

González, J., y Ormaza, S. (2017). *Determinación de la correlación estadística entre las variables del comportamiento organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.* [Tesis de grado, ESPAM MFL].  
<http://190.15.136.145/bitstream/42000/495/1/TAE85.pdf>

Google Maps. (2021). *Ubicación de COACMES, San Jacinto.*  
<https://www.google.com/maps/place/COACMES/@-0.7808007,-80.5187385,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x902bc6f5f96f2ed3:0xfe0ed14643378846!8m2!3d-0.7808061!4d-80.5165498>

Gruezo, X. (2017). *Análisis del desempeño laboral de la dirección de gestión de planificación y proyectos del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Rioverde* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].  
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1187/1/GRUEZO%20GUERRERO%20XIOMARA%20LILIBETHY.pdf>

Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato].

Guevara, S. (2018). *Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, periodo 2016: Análisis y propuesta* [Tesis de grado]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador].  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

Gutiérrez, E., y Gutiérrez, K. (2019). *Comportamiento Organizacional.* Tecnológico Nacional de México.

- Jiménez, H., y Mosquera, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas* [Tesis de grado, Universidad de Pacífico, Ecuador]. [https://www.academia.edu/download/58830861/investigacion\\_clima\\_laboral\\_1.pdf](https://www.academia.edu/download/58830861/investigacion_clima_laboral_1.pdf)
- Loayza, M. (2018). *Cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno-2017* [Tesis de grado, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. [http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/1643/T036\\_42640295.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/1643/T036_42640295.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Luengo, N. (2017). *Auditoría de gestión a la calidad de los servicios ofrecidos por la cooperativa de ahorro y crédito COACMES* [Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/1502/1/ULEAM-CT.AUD-0039.pdf>
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-62662019000100194](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194)
- Marín, F., Pérez, J., Senior, A., y García, J. (2021). Validación del diseño de una red de cooperación científico tecnológica utilizando el coeficiente K para la selección de expertos. *Información tecnológica*, 32(2), 79-88. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000200079>
- Molina, L., Briones, I., y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>
- Morales, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-7. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html>

- Moreira, S., y Sánchez, J. (2019). *Propuesta de plan de marketing con soporte en las Tic's para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COACMES de San Jacinto* [Tesis de grado, ESPAM MFL]. <http://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1021/TTAE26.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morejón, M. (2018). Comportamiento organizacional: análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(29), 5. [http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/483/pdf\\_81](http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/483/pdf_81)
- Murillo, M., y Zambrano, J. (2016). *Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel grupal en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.* [Tesis de grado, ESPAM MFL]. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/350/1/TAE74.pdf>
- Navarrete, G., Bermúdez, M., y Zamora, M. (2019). La disciplina del comportamiento organizacional: estrategia para instituciones universitarias. *Revista Cognosis*, 4(2), 55-70. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/view/1840/2035>
- Ñaña, C. (2017). *Comportamiento organizacional: manual autoformativo interactivo*. Huancayo, Perú: Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4253/1/DO\\_FCE\\_319\\_MAI\\_UC0104\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf)
- Ormaza, J., y Panta, L. (2017). *Determinación de la correlación estadística entre las variables del comportamiento organizacional en la empresa Reyver S.A.* [Tesis de grado, ESPAM MFL]. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/488/1/TAE78.pdf>
- Otálora, J., Borda, J., Escobar, A. (2016). Sistemas de gestión de costos en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(44), 349-375. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6033784>
- Pachón, C. (2018). *Empleo público y carrera administrativa*. Ediciones de la U.

- Paredes, P., y Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, (46), 83-95. <http://10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Patten, M., y Newhart, M. (2017). *Comprender los métodos de investigación: Una descripción general de los elementos esenciales (10ma ed.)*. Routledge.
- Pérez, H., y Lobelles, G. (2020). Metodología para la transición de NC ISO/IEC 17025:2017 en Refinería Cienfuegos S.A mediante técnicas prospectivas. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 160-173. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-160.pdf>
- Paz, T. (2019). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y Educación*, 1(4), 15-82. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>
- Peñaherrera, E. (2021). *Sector cooperativo de Ecuador logró ‘pasar de año’ en 2020, pese a estragos de la pandemia*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/sector-cooperativo-de-ecuador-logro-pasar-de-ano-en-2020-pese-a-estragos-de-la-pandemia-nota/>
- Peraza, E., Gómez, J., y Aleixandre, G. (2016). Los factores determinantes del comportamiento innovador de las cooperativas: un análisis para el caso de Castilla y León. *REVESCO*, (122), 252-258. <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/52025/48095>
- Piedra, A., Hinojosa, A., Guevara, M., y Erazo, J. (2019). Responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador: una medición desde la web. *Telos*, 21(3), 618-642. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99360575016>
- Piza, N., Amaiquema, F., y Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado>

- Ponce, M. (2018). *Las políticas crediticias y su incidencia en la recuperación de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito microempresarial sucre COACMES de Portoviejo* [Tesis de grado, Universidad Estatal del sur de Manabí].  
<http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/1251/1/UNESUM-ECUADOR-AUDI-2018-23.pdf>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos (7ma ed.)*. Díaz de Santos.
- Reguant, M., y Torrado, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. DOI:10.1344/reire2016.9.1916
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82.179-200.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rodríguez, K., y Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN*, (87), 79-101.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Roy, I., Rivas, R., Pérez, M., y Palacios, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354-360.  
<https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Ruiz, M., Lemaitre, A. (2016). Economía solidaria en el Ecuador: institucionalización y tipos de organizaciones. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 282-298. <https://www.redalyc.org/pdf/938/93849899002.pdf>
- Sagnay, M. (2018). *Plan de mejoras de la calidad al desempeño de los empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón chimbo periodo 2017-2020* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Chimborazo].  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13399/1/92T00224.pdf>
- f

- Sanca, M. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de Actualización Clínica*, 9, 621-624.  
[http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/pdf/raci/v12/v12\\_a11.pdf](http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/pdf/raci/v12/v12_a11.pdf)
- Sánchez, R. (2018). *El comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa Serprovisa SAC Ate 2018* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34990/Sanchez\\_ORs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34990/Sanchez_ORs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Simbron, S., y Sanabria, F. (2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 59-83. DOI 10.35381/cm.v6i10.295
- Solórzano, E. (2017). *Diseño de metodología para la captación y colocación de recursos y su incidencia en minimizar riesgos financieros. Caso COACMES* [Tesis de maestría, Universidad Espíritu Santo].  
<http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1650/1/PAPER%20FINAL%20ERIKA%20FERNANDA%20%20SOLORZANO%20DELGADO%20%20APROBADO.pdf>
- Solórzano, V., y Vélez, D. (2017). *Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en la empresa Reyver S.A.* [Tesis de grado, ESPAM MFL].  
<http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/490/1/TAE80.pdf>
- Soto, N. (2019). *Comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Postgrado de Educación - UNHEVAL 2019* [Tesis de grado, Universidad de Huánuco].  
<http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2388/SOTO%20GARRO%2c%20NARASHINA%20GINAT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Terán, G., Montenegro, B., García, V., Realpe, I., Villarreal, F., y Fernández, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en



- farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1), 1-11. <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v36n1/ibi17117.pdf>
- Tóala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A., Pionce, A., y Caicedo, C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Alicante, España: 3 Ciencias.
- Universidad ESAN. (2019). *Comportamiento del personal: 5 indicadores claves para medirlo*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/08/comportamiento-del-personal-5-indicadores-claves-para-medirlo/>
- Vilema, M. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/1/T2649-MBA-Vilema-Correlacion.pdf>
- Wong, J. (2021). *Influencia de la satisfacción en el desempeño laboral de los indicadores comerciales de los colaboradores del área de operaciones en una entidad bancaria en la ciudad de Arequipa, 2020* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12093/UPwolljc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zamora, M. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito, influencia en el crecimiento socioeconómico, Manabí– Ecuador. *Revista Quipukamayoc*, 26(50). 71-82. [https://www.researchgate.net/publication/326029262\\_Cooperativas\\_de\\_Ahorro\\_y\\_Credito\\_influencia\\_en\\_el\\_crecimiento\\_socioeconomico\\_Manabi\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/326029262_Cooperativas_de_Ahorro_y_Credito_influencia_en_el_crecimiento_socioeconomico_Manabi_Ecuador)

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Primera ronda de validación de indicadores

El presente documento solicita su colaboración en la validación de los indicadores recopilados bibliográficamente del Comportamiento Organizacional (C.O) y el Desempeño Laboral (D.L), con la finalidad de evaluar las variables del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto.

En esta primera ronda se solicita valorar en una escala de medición interpretada de la siguiente forma: 1 (nada pertinente); 2 (poco pertinente); 3 (medianamente pertinente); 4 (pertinente); 5 (muy pertinente). Los indicadores valorados con una escala superior a 3 serán tomados en cuenta para la validación final. De antemano le agradecemos por su colaboración en este proceso que es de gran importancia en nuestro desarrollo de tesis.

Indicadores del C.O	ESCALA					Indicadores de D.L	ESCALA				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Productividad						Actitud					
Satisfacción del trabajo						Personalidad					
Motivación						Percepción					
Calidad						Aprendizaje					
Comunicación						Motivación					
Liderazgo						Ambiente de trabajo					
Dinámica grupal						Establecimiento de objetivos					
Procesos de trabajo						Reconocimiento del trabajo					
Flexibilidad						Participación					
Rotación del personal						La formación y desarrollo profesional					
Toma de decisiones						Condiciones laborales o de higiene					
Habilidades						Conocimiento del trabajo					
Ausentismo						Productividad					
Realización de los objetivos de la organización						Calidad del trabajo					
Capacitación						Iniciativa					
Ambiente organizacional						Colaboración					
Desempeño						Resolución de problemas					
Crecimiento y desarrollo personal						Capacidad					
Asociación predominante						Disposición					
Apertura al cambio organizacional						Destreza					
Predisposición a conductas positivas y/o no deseadas						Responsabilidades					
Orientación al diálogo y resolución de conflictos						Compromiso					
Valores y actitudes						Confidencialidad					
Inteligencia						Relaciones interpersonales					
Emociones						Rendimiento					
Aprendizaje						Competencia profesional					
Personalidad						Eficacia de gestión					
Percepción						Orientación a los resultados					
Autoestima						Adaptabilidad al cambio					
Conocimiento						Innovación					
Relaciones intergrupales						Flexibilidad					

Estructura y diseño de la organización					Empowerment					
Diseño del trabajo y las tecnologías					Conciencia organizacional					
Políticas y prácticas de los RRHH					Dinamismo – energía					
Cultura organizacional					Liderazgo					
Experiencia					Trabajo en equipo					
Clima organizacional					Habilidad analítica					
Innovación					Credibilidad técnica					
Satisfacción del cliente					Pensamiento estratégico					
Fidelidad					Producción					
Ciudadanía organizacional					Identidad laboral					
Valor económico agregado					Comunicación					
Crecimiento de la organización					Toma de decisiones					
Compromiso					Equidad					
					Satisfacción					

## Anexo 2. Segunda ronda de validación de indicadores

El presente documento solicita su colaboración en la validación de los indicadores recopilados bibliográficamente del Comportamiento Organizacional (C.O) y el Desempeño Laboral (D.L), con la finalidad de evaluar las variables del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto.

En esta segunda ronda se solicita puntualizar los indicadores que SI y los que NO son pertinentes para evaluar las variables C.O y D.L Se solicita considerar de forma sintetizada únicamente los más relevantes. De antemano le agradecemos por su colaboración en este proceso que es de gran importancia en nuestro desarrollo de tesis.

<b>INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Productividad		
Satisfacción del trabajo		
Comunicación		
Dinámica grupal		
Toma de decisiones		
Realización de los objetivos de la organización		
Ambiente organizacional		
Desempeño		
Crecimiento y desarrollo personal		
Apertura al cambio organizacional		
Valores y actitudes		
Aprendizaje		
Autoestima		
Cultura organizacional		
Clima organizacional		
Innovación		
Satisfacción del cliente		
Fidelidad		
Valor económico agregado		
Crecimiento de la organización		
Compromiso		
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>		
Actitud		
Personalidad		
Aprendizaje		
Motivación		
Ambiente de trabajo		
La formación y desarrollo profesional		
Condiciones laborales o de higiene		
Conocimiento del trabajo		
Productividad		
Calidad del trabajo		
Iniciativa		
Colaboración		
Resolución de problemas		
Capacidad		
Disposición		
Destreza		
Responsabilidades		

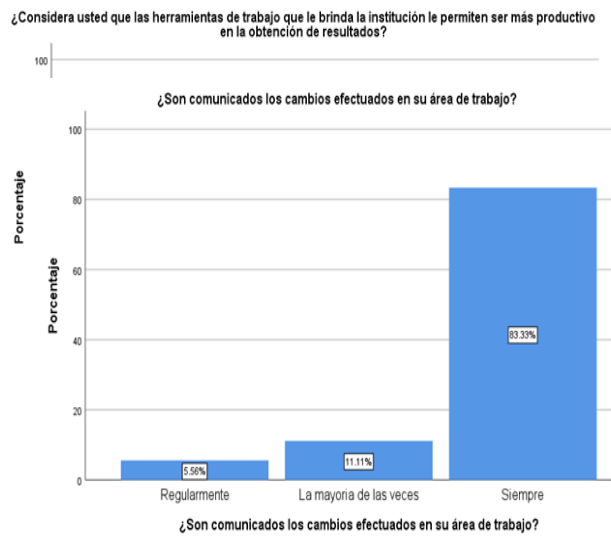
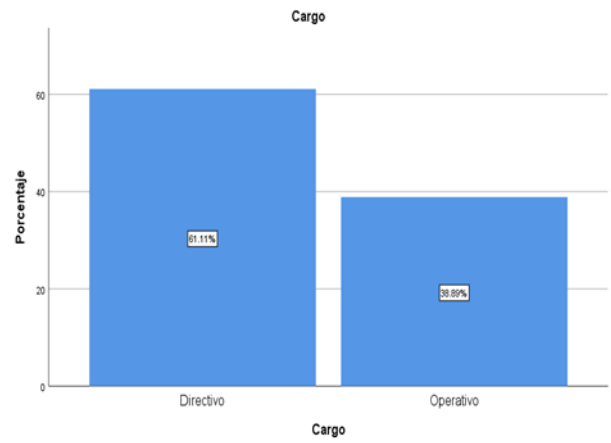
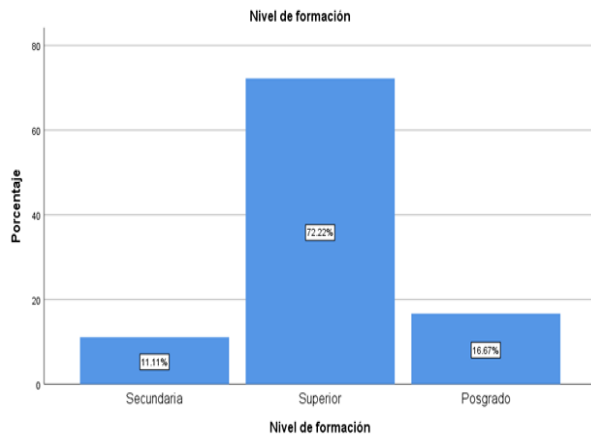
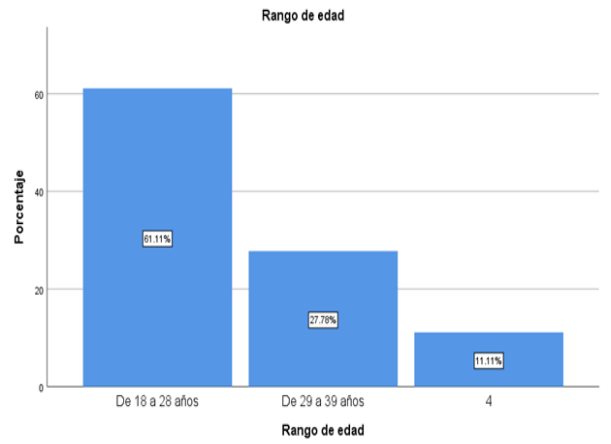
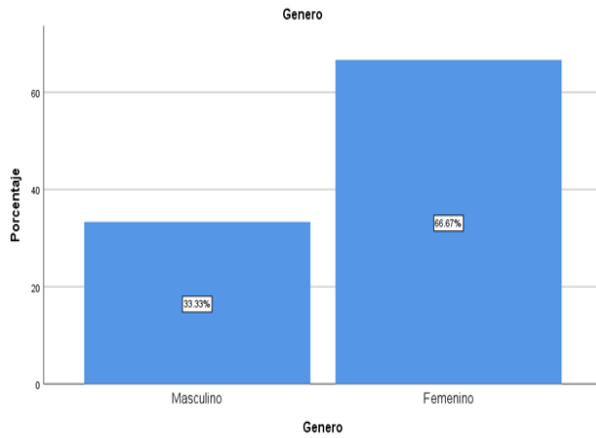
Compromiso		
Confidencialidad		
Relaciones interpersonales		
Rendimiento		
Competencia profesional		
Eficacia de gestión		
Orientación a los resultados		
Adaptabilidad al cambio		
Innovación		
Flexibilidad		
Empoderamiento		
Conciencia organizacional		
Dinamismo – energía		
Liderazgo		
Trabajo en equipo		
Habilidad analítica		
Credibilidad técnica		
Pensamiento estratégico		
Producción		
Identidad laboral		
Equidad		
Satisfacción		

### Anexo 3. Encuesta estructurada Ad Hoc, tipo Likert aplicada al personal de la institución financiera

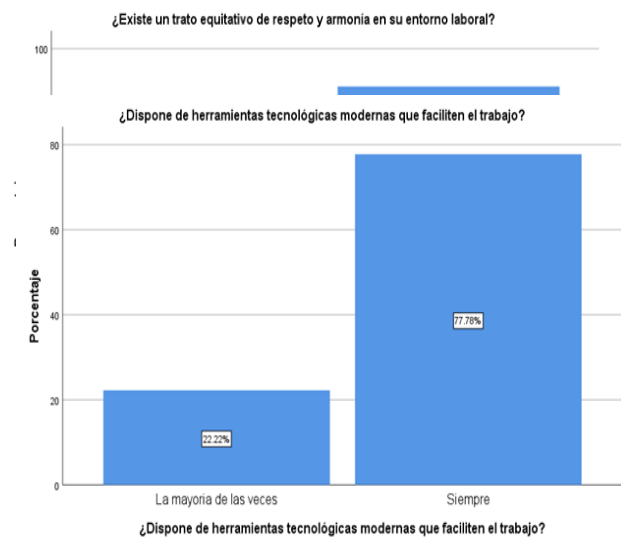
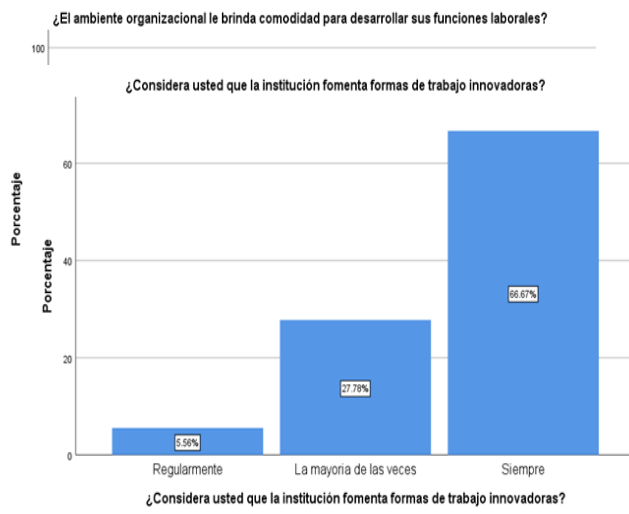
**Objetivo:** Evaluar las variables del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES” de la ciudad de San Jacinto.

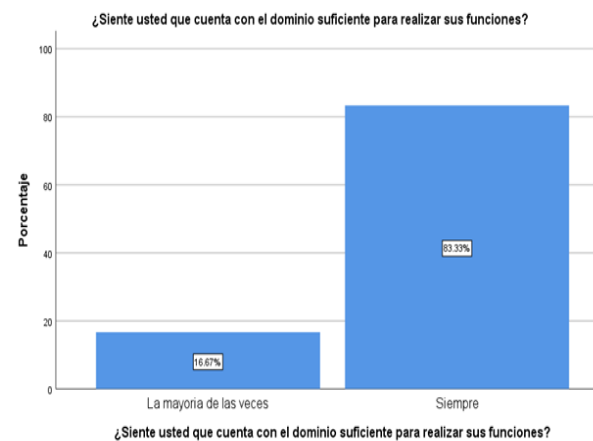
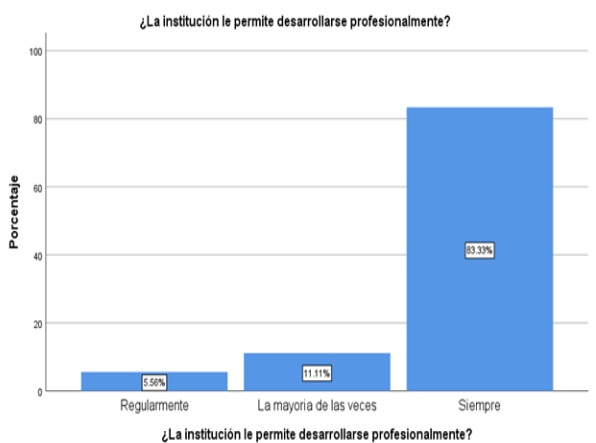
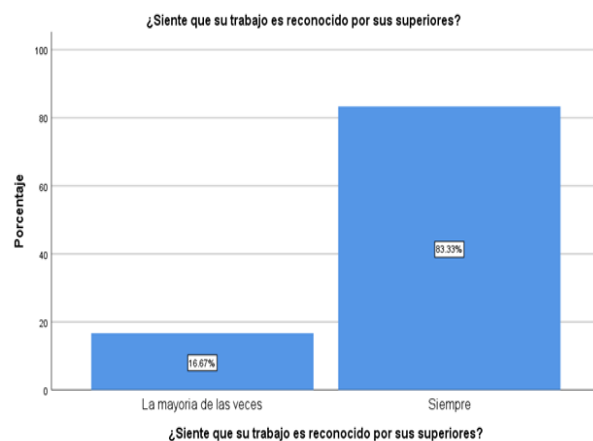
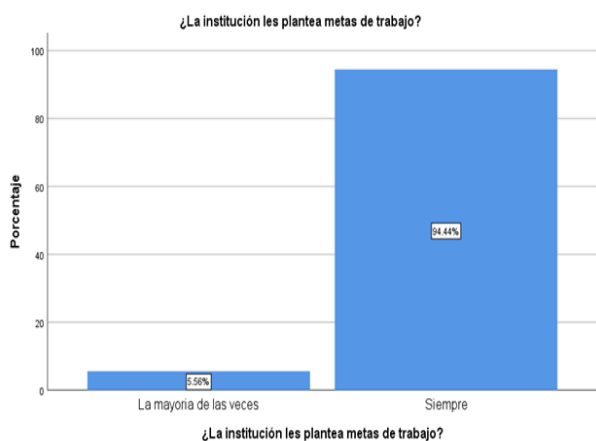
Preguntas de caracterización demográfica					
Género	Masculino			Femenino	
Rango de edad	18 – 28 años		29-39 años		40-50 años
Nivel de formación	Secundaria		Superior		Posgrado
Cargo	Directivo			Operativo	
Otro					
Más de 51 años					
Especialización					
De apoyo					
<b>Marcar según su criterio tomando en consideración la escala de respuestas: 1 (nunca); 2 (a veces); 3 (regularmente); 4 (la mayoría de veces); 5 (siempre)</b>					
					Escala de respuestas
Preguntas evaluativas sobre el comportamiento organizacional (X)	1	2	3	4	5
<b>X.1. Productividad</b>					
¿Considera usted que las herramientas de trabajo que le brinda la institución le permiten ser más productivo en la obtención de resultados?					
¿La institución realiza seguimiento y control al cumplimiento de las tareas asignadas?					
<b>X.2. Comunicación</b>					
¿Tiene usted la oportunidad de establecer una comunicación directa con todos los niveles de la empresa?					
¿Son comunicados los cambios efectuados en su área de trabajo?					
<b>X.3. Ambiente organizacional</b>					
¿El ambiente organizacional le brinda comodidad para desarrollar sus funciones laborales?					
¿Existe un trato equitativo de respeto y armonía en su entorno laboral?					
<b>X.4. Innovación</b>					
¿Considera usted que la institución fomenta formas de trabajo innovadoras?					
¿Dispone de herramientas tecnológicas modernas que faciliten el trabajo?					
<b>X.5. Compromiso</b>					
¿Se siente comprometido con su trabajo?					
¿Se identifica con la cultura organizacional de la institución?					
<b>Preguntas sobre el desempeño laboral (Y)</b>					
<b>Y.1. Motivación</b>					
¿La institución les plantea metas de trabajo?					
¿Siente que su trabajo es reconocido por sus superiores?					
<b>Y.2. La formación y el desarrollo profesional</b>					
¿La institución le permite desarrollarse profesionalmente?					
¿Siente usted que cuenta con el dominio suficiente para realizar sus funciones?					
<b>Y.3. Responsabilidades</b>					
¿Considera usted que sus responsabilidades en la institución están acordes a su remuneración?					
¿El horario laboral le permite cumplir con todas las responsabilidades inherentes a sus funciones?					
<b>Y.4. Liderazgo</b>					
¿Sus funciones en la institución le permiten ejercer liderazgo?					
¿Considera usted que el liderazgo está dentro de sus actividades profesionales?					
<b>Y.5. Trabajo en equipo</b>					
¿Sus funciones requieren trabajo en equipo?					
¿Las relaciones con el grupo de trabajo inciden en su desempeño laboral?					
<b>Y.6. Satisfacción</b>					
¿Está satisfecho con el trabajo que desempeña?					
¿Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo?					

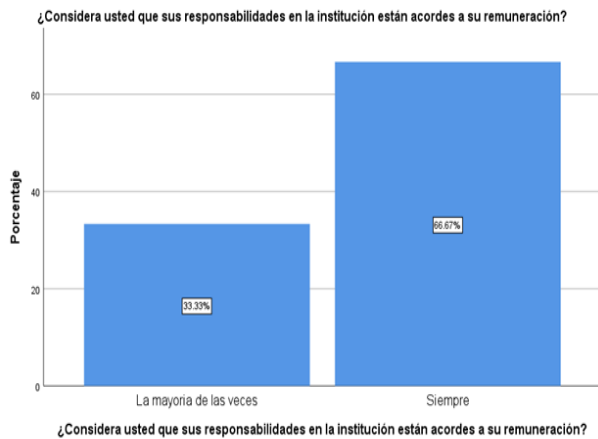
**Anexo 4.** Gráficos estadísticos de la tabulación obtenida a partir de la aplicación de la encuesta al personal de la cooperativa.







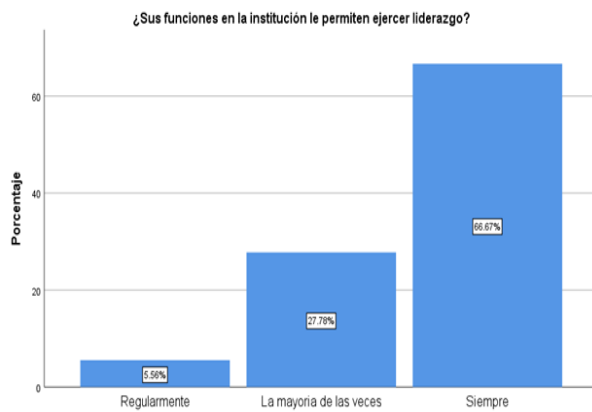




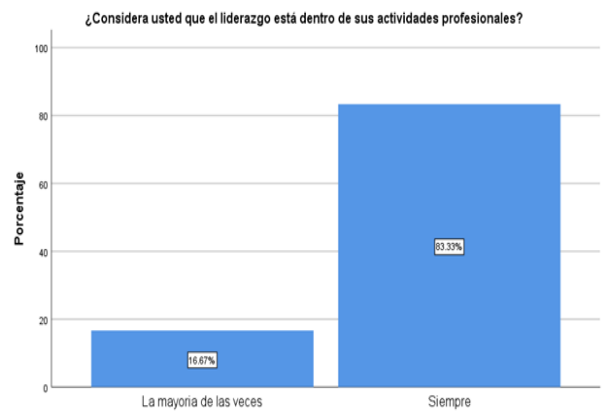
¿Considera usted que sus responsabilidades en la institución están acordes a su remuneración?



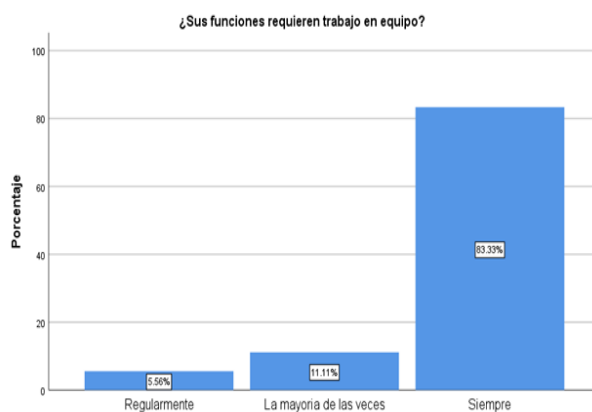
¿El horario laboral le permite cumplir con todas las responsabilidades inherentes a sus funciones?



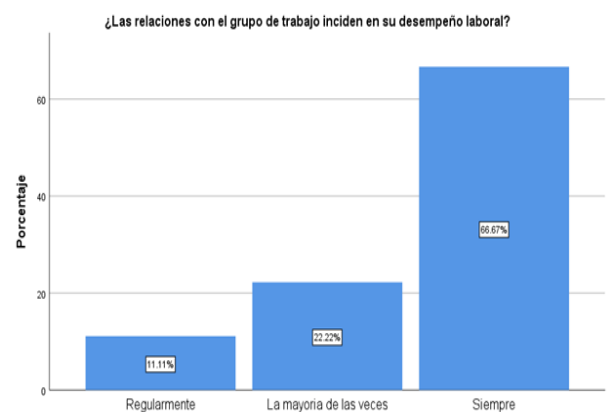
¿Sus funciones en la institución le permiten ejercer liderazgo?



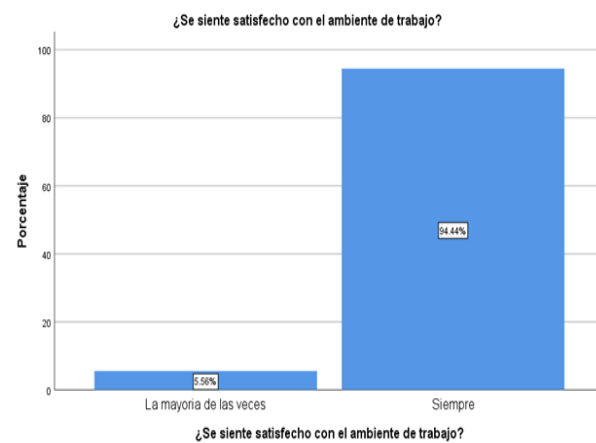
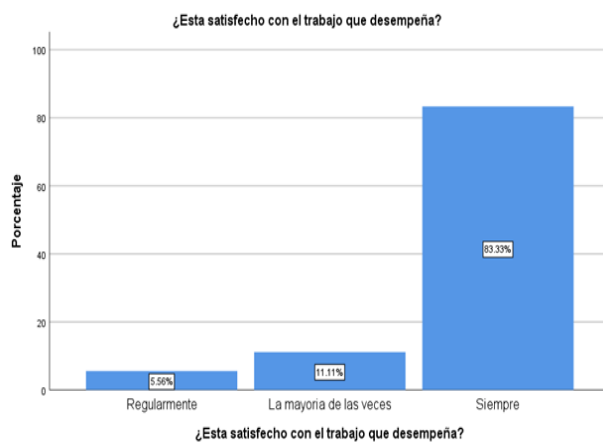
¿Considera usted que el liderazgo está dentro de sus actividades profesionales?



¿Sus funciones requieren trabajo en equipo?



¿Las relaciones con el grupo de trabajo inciden en su desempeño laboral?



## Anexo 5. Evidencias fotográficas de la investigación de campo

