



CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL GRUPAL EN
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS
DEL CANTÓN PORTOVIEJO**

AUTORA:

SOLÓRZANO VERA MARÍA MARGOTH

TUTORA

ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, MG

CALCETA, JULIO 2016

DERECHOS DE AUTORÍA

María Margoth Solórzano Vera, 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.

MARÍA M. SOLÓRZANO VERA

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Columba Consuelo Bravo Macías certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL GRUPAL EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS DEL CANTÓN PORTOVIEJO**, que ha sido desarrollada por María Margoth Solórzano Vera, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. COLUMBA C.BRAVO MACÍAS, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL GRUPAL EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS DEL CANTÓN PORTOVIEJO**, que ha sido desarrollada y sustentada por Solórzano Vera María Margoth, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. CÉSAR ANDRADE MOREIRA, MG
MG

MIEMBRO

ING. JENNY ZAMBRANO DELGADO,

MIEMBRO

ING. ERNESTO NEGRÍN SOSA, PhD
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A Dios por regalarme la vida, brindarme sabiduría, inteligencia y fuerza cada día para seguir adelante y no desmayar, enseñándome a que el ser perseverante es luchar por lo que uno quiere y obtenerlo.

A mi esposo por la ayuda incondicional y paciencia que me ha brindado cada día por el gran apoyo que me ha dado desde el inicio de mis estudios compartiendo los malos y buenos momentos que he vivido y motivándome siempre para salir adelante y cumplir mi meta.

A mi familia por su apoyo incondicional, por ayudarme cada día en los momentos más difíciles de mi vida y por estar siempre prestos para escuchar mis opiniones y darme los consejos necesarios para guiarme por el buen camino.

A todos los docentes, compañeros y amigos que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo investigativo; en especial a la Magíster Columba Consuelo Bravo Macías, al Doctor Ernesto Negrín Negrín y al Magíster Gustavo Molina Garzón por brindarme sus conocimientos y enriquecerme con sus enseñanzas y por la ayuda necesaria para el logro de esta meta.

MARÍA M. SOLÓRZANO VERA

DEDICATORIA

Esta meta alcanzada con esfuerzo y dedicación se la dedico a Dios quien me ha dado salud inteligencia y fuerzas necesarias para lograrla.

A mi hijo por ser quien me motiva día a día a seguir obteniendo triunfos para ser su ejemplo a seguir.

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

A la empresa Fresh Fish por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación y permitir cumplir con éxito mi objetivo.

MARÍA M. SOLÓRZANO VERA

CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA.....	I
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.4 IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ORGANIZACIÓN	7
2.2. ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	7
2.3. TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.....	9
2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
2.4.1. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	13
2.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO	14
2.4.3. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	15
2.5. GRUPOS. SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	19
2.5.1. CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS	20
2.5.2. PROPIEDADES DE LOS GRUPOS	22
2.6. DISEÑO ORGANIZACIONAL	23
2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.8. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO).....	26

2.9. CULTURA ORGANIZACIONAL	27
2.10. CLIMA ORGANIZACIONAL	28
2.10.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
2.10.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
2.11. DESEMPEÑO LABORAL.....	30
2.11.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	31
2.12. SATISFACCIÓN LABORAL	33
2.13.1. CÁRNICOS Y SUS DERIVADOS	35
2.13.2. GRUPOS DE PRODUCTOS CÁRNICOS.....	36
CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS	20
3.1. UBICACIÓN	48
3.2. DESCRIPCIÓN DEL CANTÓN PORTOVIEJO	49
3.3. DURACIÓN.....	49
3.4. VARIABLES DE ESTUDIO	49
3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.6.MÉTODOS Y TÉCNICAS	50
3.6.1. MÉTODOS.....	50
3.6.2. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	51
3.6.3. PROCEDIMIENTO.....	53
CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN	60
FASE 1. PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	60
FASE 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU CO.....	61
FASE 3. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DEL CO.....	62
FASE 4. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO A ESTUDIAR EN EL NIVEL GRUPAL.....	63

FASE 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	66
FASE 6. PROGRAMA DE MEJORAS.....	80
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1 CONCLUSIONES	86
5.2 RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	95

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 2. 1. Definiciones de comportamiento organizacional.....	10
Cuadro 2. 2. Matriz de variables de comportamiento organizacional en el nivel grupal	18
Cuadro 2. 3. Características de diferentes tipos de cecinas.....	35
Cuadro 2. 4. Panorama del mercado mundial de la carne	38
Cuadro 4. 1. Variables en estudio nivel grupal	63
Cuadro 4. 2. Enumeración de expertos	64
Cuadro 4. 3. Sumatoria de la escala Likert aplicadas a los expertos	64
Cuadro 4. 4. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 1	66
Cuadro 4. 5. Síntesis de las respuestas obtenidas en la pregunta 2.....	67
Cuadro 4. 6. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 3.....	67
Cuadro 4. 7. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 4.....	68
Cuadro 4. 8. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 5.....	68
Cuadro 4. 9. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 6.....	69
Cuadro 4. 10. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 7	69
Cuadro 4. 11. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 8.....	70
Cuadro 4. 12. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 9.....	70
Cuadro 4. 13. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 10.....	71
Cuadro 4. 14. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 11	71
Cuadro 4. 15. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 12.....	72

Cuadro 4. 16. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 13.....	72
Cuadro 4. 17. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 14.....	73
Cuadro 4. 18. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 15.....	73
Cuadro 4. 19. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 16.....	74
Cuadro 4. 20. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 17.....	74
Cuadro 4. 21. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 18.....	75
Cuadro 4. 22. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 19.....	75
Cuadro 4. 23. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 20.....	76
Cuadro 4. 24. Resumen de preguntas del 1 al 10	76
Cuadro 4. 25. Resumen de las preguntas de la 11 a la 20.....	77
Cuadro 4. 26. Plan de Mejoras empresa Fresh Fish.	81
Gráfico 4. 1. Resumen del cuestionario aplicado en la empresa Fresh Fish...	77
Gráfico 4. 2. Resumen en porcentaje del cuestionario aplicado en la empresa Fresh Fish.	78
Gráfico 4. 3. Pregunta del 1 al 10 en porcentaje	78
Gráfico 4. 4. Pregunta del 11 al 20 en porcentaje	79
Figura 2. 1. Hilo conductor.....	6
Figura 2.2. Factores del desempeño laboral	31
Figura2. 3 "quiero, debo y puedo hacer" satisfacción laboral.	33
Figura 2. 4. Índices de precios de la carne	41

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el Comportamiento Organizacional en la empresa comercializadora de productos cárnicos Fresh Fish, del Cantón Portoviejo, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa, utilizando para la obtención de la información diferentes métodos como el inductivo, deductivo, bibliográfico, otros, que fueron de gran ayuda para obtener información indicada sobre el tema. Así mismo se hizo uso de las herramientas como lo fueron la entrevista y encuesta que permitieron ir al lugar de estudio a recopilar los datos adecuados de los integrantes de la empresa, el cuestionario estuvo conformado por 20 preguntas dirigidas a los trabajadores de la organización y la entrevista por diez preguntas dirigida al gerente, la información fue ingresada en una hoja de cálculo en Excel 2013, y se realizó la presentación resumida con cuadros y gráficos estadísticos que permitieron apreciar de manera clara la información, analizando las variables más relevantes de la empresa. Las aportaciones de esta investigación dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición del Comportamiento Organizacional, el trabajo investigativo proporcionó una visión distinta con relación a la percepción que tenían los colaboradores de la empresa evidenciando indicadores bajos como motivación y trabajo en equipo, los resultados del estudio facilitan la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ámbito laboral empresarial con visión a un acercamiento a la búsqueda de la eficiencia y el trabajo en equipo de los colaboradores.

PALARAS CLAVES

Comportamiento Organizacional, plan de mejora, clima laboral, motivación, trabajo en equipo, cultura organizacional.

ABSTRACT

The present research propose an improvement plan for labour climate in the meat trading company Fresh Fish in Portoviejo Canton, based in the analysis and management of labour satisfaction; using different information methods like the inductive, deductive, bibliographic among others there were a great help to obtain information on the subject. Tools like interview and survey allowed to study onsite and gather suitable data of the members in the company, the questionnaire was conformed by 20 questions headed to the workers and the interview with ten questions directed to the manager, the information was input in Excel 2013, and made presentation with pictures and statistical charts that allowed to appreciate better, analyzing the most notable variables of the company. The contributions of this investigation gave a measurement for the Organizational Behavior, the work provided a distinct vision regarded to the perception of the collaborators showing low indicators like motivation and team work, the results of study facilitated the management directed for the improvement in the business labour field with vision and approach on efficiency and team work.

KEYWORDS

Behaviour Organizacional, plan of improvement, labour climate, motivation, work in team, culture organizacional

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

El presente capítulo abarca las finalidades de las organizaciones comercializadoras en la que el talento humano es la fuerza potencial que permiten alcanzar los objetivos propuestos en lo que es fundamental tomar en consideración la evaluación del Comportamiento Organizacional grupal.

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones comercializadoras cada vez buscan mejorar la calidad de servicios y productos que ofrecen al mercado consumidor, para lo que hacen uso de todos los recursos disponibles como tecnológico, financiero, materiales entre otros, con el propósito de estar en un nivel superior a sus competidores. El talento humano es la fuerza potencial con la que cuentan todas las empresas para alcanzar la ventaja competitiva, pues se agrupan los conocimientos, habilidades y valores de cada persona que forman parte de una organización.

A menudo los gerentes buscan lograr que el personal administrativo y los grupos que ellos conforman aporten al incremento de la productividad a través de nuevas estrategias que permitan cumplir con las necesidades siempre crecientes de los clientes, sin tomar en consideración los factores internos y externos que influyen sobre los colaboradores, ignorando que es un punto clave para lograr el desarrollo de las empresas, debido a que el buen contexto laboral propicia la motivación de los grupos de trabajadores y elevan los rendimientos, es así que menciona Guillen (2013) el clima organizacional se mide por la forma en que es percibida la organización, induce en determinados comportamientos en los individuos, los grupos y estos a su vez inciden en las empresas. Para ello un componente fundamental que se debe tomar en consideración es la evaluación del Comportamiento Organizacional Grupal, que permite medir la eficiencia y eficacia con la que cuenta dicho personal en las organizaciones, es preciso considerar este factor debido a la alta competitividad que existe actualmente.

La evaluación del Comportamiento Organizacional grupal de los trabajadores cobra gran significación ya que permite diagnosticar el estado actual (misión) en que se encuentran los trabajadores para pronosticar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que permiten acercarse al estado deseado (visión) en la posición favorable de la competencia.

El Comportamiento Organizacional es la manera de como los grupos de trabajadores interactúan y se relacionan mutuamente con el fin de lograr objetivos establecidos, uno de los factores que muchas veces no permiten alcanzar el cumplimiento de estas metas es el inapropiado clima organizacional, debido a que los trabajadores no se sienten conforme con dicha labor, se asignan funciones sin considerar las habilidades y capacidades de los servidores y en ocasiones no están de acuerdo con las políticas establecidas en la organización, en cuanto al pago de horas extras al personal y asignación de horarios. Pues según Jiménez (2009) con un estudio realizado demostró la insatisfacción de los grupos de trabajadores a causa de clima organizacional los cuales no permitían alcanzar los objetivos de la organización.

Otras de las causas del talento humano que disminuye el rendimiento en las organizaciones es la alta rotación del personal en las empresas, debido a la mala organización y preferencias de los trabajadores por parte de gerentes o jefes de departamentos, los cuales actúan sin responsabilidad y no dan valor a los conocimientos y destrezas de todos los trabajadores, ocasionando que exista un aumento de movimiento, lo cual implica pérdida para la misma, como afirma Robbins (2013) la rotación incrementa los costos de admisión, reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos por separación, indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones.

Por otra parte el ausentismo de los colaboradores también influye mucho en el bajo rendimiento de la empresa porque causa pérdida de producción, interrupción del trabajo, y enormes perjuicios que detienen la labor; de igual manera la motivación dentro de un grupo de trabajo juega un papel muy importante, según Quintero *et al.*, (2008) citado por Montoya (2014) la motivación, es la intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo

para cumplir un objetivo. Debido a que un grupo motivado rinde mayores utilidades, y eso es lo que busca toda organización para llegar al éxito.

En la presente investigación se pretende evaluar el Comportamiento Organizacional grupal del personal de la empresa comercializadora de productos cárnicos, con el fin de determinar variables deficientes que influyen en el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores y por ende el rendimiento de la empresa, es así que se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué variables permiten evaluar el desempeño del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en la empresa comercializadora de productos cárnicos Fresh Fish del Cantón Portoviejo?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación sustenta su importancia en el ámbito social contribuyó a mejorar las relaciones en los grupos de trabajadores permitiendo obtener una relación amigable y estar conforme con su labor debido a que el Comportamiento Organizacional (CO) adecuado permite aumentar la eficiencia en los grupos de trabajo y mantener una relación armónica entre compañeros ofreciendo así un servicio de calidad a los clientes y manteniendo la imagen de la empresa además logra cumplir con los objetivos propuestos, debido a que mejora la evaluación potencial, el desempeño laboral y por ende el empresarial.

Chiavenato (2009) expresa que el Comportamiento Organizacional y su estudio, es el encargado de la administración del talento humano en las organizaciones. Por tanto, las organizaciones son entidades vivas y sociales, ya que están constituidas representadas por personas. El objetivo del Comportamiento Organizacional es brindar apoyo a las personas y por ende a las organizaciones, en lo que respecta a su mejor comprensión. Es fundamental para el administrador, el cual, dirige las organizaciones y las unidades respectivas, además es indispensable para toda persona que desea alcanzar el éxito en su actividad dentro o fuera de la organización

Las organizaciones que conservan una cultura organizacional apropiada para sus empleados reducen la pérdida de los recursos y mejoran la calidad del servicio, ya que los colaboradores realizan sus funciones con mayor entusiasmo y desarrollan sus habilidades de una mejor manera, impulsando así a mantener el reconocimiento de la organización y protegiendo a sus clientes. Alles (2013) alega que la cultura organizacional es fundamental para alcanzar el éxito dentro de las organizaciones, cualquiera sea su objeto o propósito. Brinda a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. En lo que respecta al ámbito económico su importancia es tal que aporta a la organización en la mejora de las utilidades mediante un Comportamiento Organizacional adecuado, y esto por tando implica que el personal tenga mayores rendimientos y contribuciones al desempeño empresarial.

Alles (2013) expresa que la motivación es un aspecto primordial para el funcionamiento óptimo de una organización, es así que la institución puede tener la mejor tecnología y equipamiento, sin embargo si el personal no se encuentra motivado la infraestructura no será productiva. Las organizaciones se apoyan en alcanzar sus objetivos en procesos que implican la creación, comunicación y operación de un sistema de Comportamiento Organizacional.

La investigación realizada contribuyó al cumplimiento de aspectos legislativos relacionados con el entorno laboral, según lo establecido en el Art. 326 numeral 5 de la Constitución de la República del Ecuador, toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ámbito adecuado y propicio, que garantice su salud, seguridad, higiene y bienestar.

El Art. 33 de la Constitución de la República del Ecuador establece que, el trabajo es un derecho un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en la empresa comercializadora de productos cárnicos Fresh Fish, Cantón Portoviejo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal para ser evaluadas en la empresa comercializadora de productos cárnicos Fresh Fish del Cantón Portoviejo.
- Estructurar los instrumentos de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal para la empresa comercializadora de productos cárnicos Fresh Fish del Cantón Portoviejo.
- Aplicar los instrumentos de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal para la empresa comercializadoras de productos cárnicos Fresh Fish del Cantón Portoviejo
- Proponer un plan de mejora para dar solución a las insuficiencias detectadas en el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en la organización objeto de estudio.

1.4 IDEA A DEFENDER

Resulta posible la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal mediante la aplicación de los instrumentos elaborados con esta finalidad y contextualizados a las particularidades de la empresa comercializadora de productos cárnicos Fresh Fish del Cantón Portoviejo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se incluyen los principales aspectos teóricos conceptuales y de referencias bibliográficas que se relacionan con la evaluación o diagnóstico del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional en lo que respecta al nivel grupal el cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que se expresa en la figura 2.1.

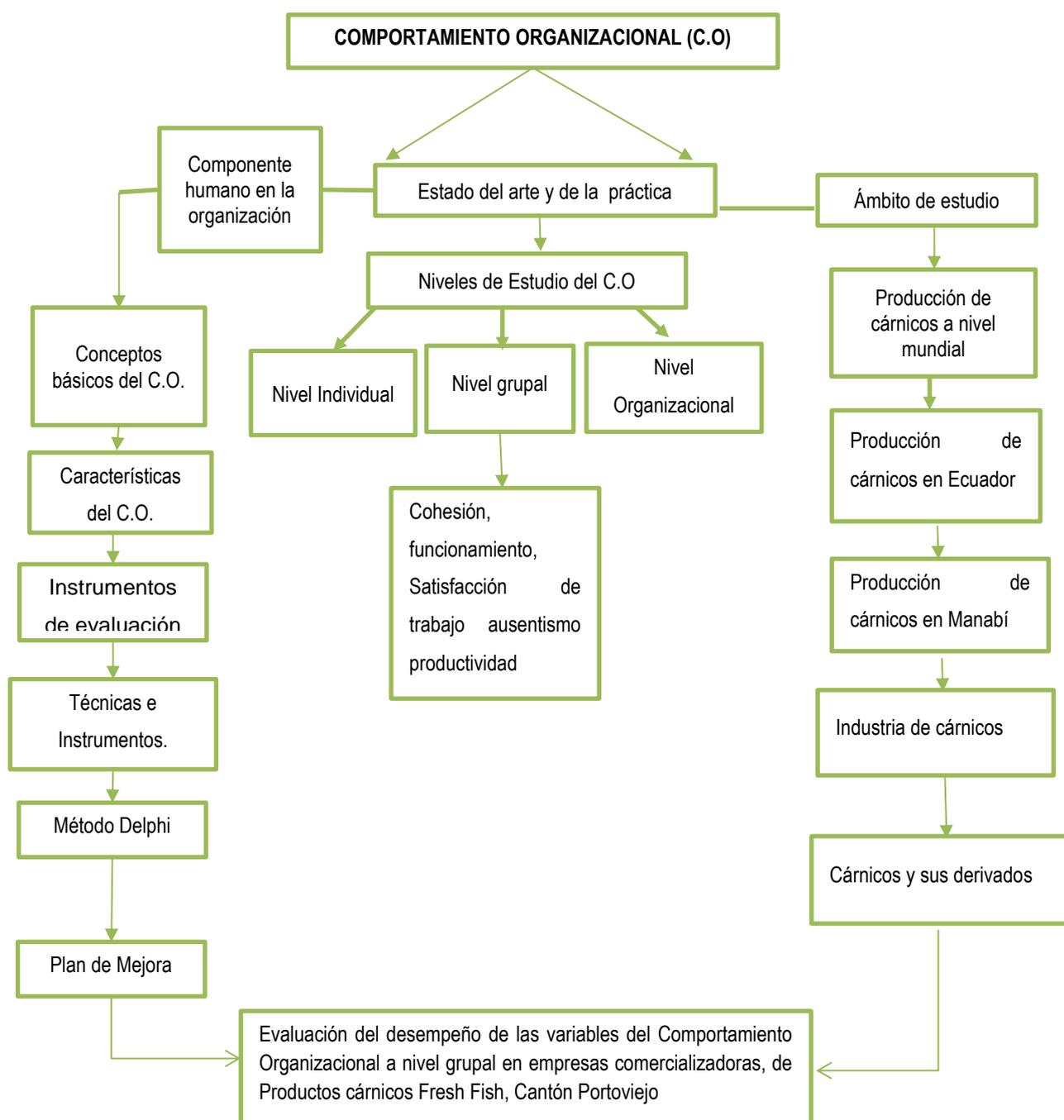


Figura: 2. 1. Hilo conductor
Fuente: Elaboración propia

2.1. ORGANIZACIÓN

Caligiore y Díaz (2011) definen a la organización como “grupos de personas, las cuales tienen responsabilidades específicas y, participan en conjunto para un logro específico establecido por la organización. Todas las organizaciones tienen un objetivo, una estructura y un colectivo de personas, con elementos que se interrelacionan entre sí, como son la estructura organizacional, los procesos internos y la conducta colectiva e individual”.

Mientras que Garmón (2012) establece que la organización “es una de las funciones componentes del ámbito administrativo que consiste en asignar las funciones y tareas a los integrantes de equipos en la empresa con la finalidad de que los recursos con los que cuenta la organización sean coordinados y enfocados en la consecución de la misión y metas establecidas con anterioridad. Una buena organización realiza para la empresa lo siguiente: Facilitar en la administración la diversificación y el crecimiento; contribuir al óptimo aprovechamiento de la tecnología; fomentar el desarrollo y efectividad del trabajador y estimula el esfuerzo creador.”

Según los autores antes referidos la organización es considerada un sistema socio-económico, interrelacionada con la sociedad, donde los grupos de trabajo que la integran realizan actividades y por consiguiente utilizan recursos encaminados a la obtención de valores comunes, también la organización es considerada como parte del proceso administrativo, con el fin de asignar responsabilidades y tareas a los que conforman la empresa, siempre que lleven a cumplir las metas organizacionales, donde los trabajadores entienden con claridad su puesto de trabajo y diseño organizacional para desarrollarse con efectividad.

2.2. ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El administrares parecida a una disciplina cuya orientación está enfocada en el cumplimiento de objetivos organizacionales basada en la coordinación del

esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos. Es por tanto, una actividad cuya finalidad es la de coordinar recursos dentro de la organización para lograr alcanzar los objetivos individuales e institucionales, considerando siempre la eficiencia y satisfacción (Candelas, 2012).

Por otra parte Griffin *et al.*, (2011) la definen como “las actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigida a el uso eficiente de los recursos dentro de la organización (sean estos humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar metas organizacionales en forma óptima. Aunque muchos individuos asocian la administración principalmente con empresas grandes, la administración efectiva también es fundamental para las microempresas, que representan un rol básico en la economía de cada país”.

Así indica Galeano y Serrano (2013) que “en el mundo actual las empresas buscan modelos de administración que les brinde un estilo de liderazgo que les permita ser competitivos, y de esta manera generar rentabilidad. Para lograr este objetivo todas las actividades que se realizan dentro de una empresa u organización deben ser bien administradas, siendo el reto del administrador tener el conocimiento apropiado del entorno de su organización y de las teorías que puede aplicar en cada caso y así tomar la mejor decisión”.

Considerando estas definiciones la administración organizacional consiste en coordinar los recursos bajo las actividades de planeación, organización, dirección y control, para alcanzar los respectivos objetivos, lo interesante de esto es que las empresas han aplicado modelos administrativos conductuales poniendo énfasis a las actitudes y conductas del talento humano, que permite que sean más eficientes y productivos, dando un contraste a lo que antes era la administración mecanicista que consideraba a la organización como máquina de trabajo.

2.3. TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones como elemento social se establecen por medio de seres humanos que hacen posible su crecimiento y evolución en el transcurso de su vida útil, el talento humano está considerado como un elemento esencial de mucha importancia en el desarrollo de la organización, sabiendo que el desarrollo financiero y económico es un objetivo vital, es únicamente a través del conocimiento que se logran los recursos, ya establecidos anteriormente, de una empresa con el capital intelectual. El capital humano es el elemento relevante para el desarrollo de la organización, y se lo llega a considerar como una verdadera ventaja competitiva, además supone que debe tomarse conciencia de este aspecto y por tanto las decisiones deben conseguir el fortalecimiento de la dimensión humana, con la finalidad de no estancarse frente a los retos de internacionalización y globalización (Calderón y Mousalli, 2012).

Para Pizarro *et al.*, (2011) “el recurso humano tiene un valor alto y también una alta especificidad, lo que permite a la organización generar una ventaja competitiva, y por ende, es lo que la empresa debe cuidar a través de una política de desarrollo del talento humano que sea orientada fundamentalmente a fomentar su compromiso con la organización. Contar con un personal cualificado, motivado y experimentado debe ser parte de suma importancia en todo proceso que forme parte de la innovación de la empresa”.

Sin embargo Mejía *et al.*, (2013) analizó que “el capital o talento humano es un modelo de desarrollo económico y social que beneficia no sólo a la empresa o sector económico, sino que este beneficio se representa en las condiciones de los trabajadores y finalmente, en el estándar de vida de una sociedad o país; y, por otro lado, se hace una diferenciación entre humanización y desarrollo humano, para tener una perspectiva adecuada en lo que respecta al tema tratado”.

La aportación del recurso humano según estos autores lo consideran importante para una organización y sociedad, por ende es el elemento principal que debe ser tratado de tal forma que logre desarrollar sus más altas habilidades y conocimientos para la organización, pero para esto debe ser motivado en un clima organizacional comprometido a beneficiarle y reconocer las grandes capacidades de destreza e innovación en un mundo totalmente globalizado. Los aspectos hasta aquí expuestos sirven de partida para el análisis crítico de un tema de notable relevancia en el desempeño de las empresas, el Comportamiento Organizacional, lo cual será abordado en los siguientes apartados.

2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional es aquella área de la ciencia empresarial en la que intervienen los individuos y grupos de persona en una organización para lograr objetivos comunes, al mismo tiempo que es una herramienta muy útil en aspectos administrativos que permite tomar de manera organizada mejores decisiones, es así que lo definen varios autores en el siguiente cuadro 2.1

Cuadro 2. 1. Definiciones de Comportamiento Organizacional (CO)

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)		
Autor	Año	Concepto
<i>Cole</i>	1995	Enfocar el estudio individual y colectivo del comportamiento, sean estos, actos y actitudes frente al trabajo que desarrollan y la conducta de los trabajadores frente a cambios dentro de la organización.
<i>Gordon</i>	2000	Son actos y actitudes del personal en la organización. El CO es el puntal de conocimientos que parten de haber estudiado actos y actitudes. Los fundamentos están en las ciencias sociales, ya sean estas psicología, sociología, antropología entre otras
<i>Martinez</i>	2002	Es una rama de estudio que busca saber cómo se afectan los individuos, los grupos y el ambiente por el comportamiento de las personas dentro de una organización, buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

<i>Davis y Newstrom</i>	2005	La CO trata sobre el estudio y la aplicación de conocimientos acerca de cómo las personas actúan dentro de las organizaciones. Por lo tanto, es una herramienta que sirve para el beneficio de las personas y, es aplicable de modo general a la conducta de personas en todo tipo de organización.
<i>Ivancevich,; Konopaske, ; Matteson</i>	2006.	El CO es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; es así, que implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprender y acciones individuales al trabajar en asociaciones y, analizar el efecto del ambiente externo en la organización en el talento humano, misiones, objetivos y estrategias.
Schormerherm	2007	Se refiere al estudio de los grupos e individuos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre CO permite la mejor comprensión del contexto del trabajo y su relación con el individuo y otras personas. También permite ampliar las opciones de éxito en cuanto a la proyección profesional en los lugares de trabajo, nuevos por lo general, en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante.
Chiavenato	2009	La CO hace referencia al estudio de los grupos y por lo tanto de las personas que trabajan en las organizaciones. Se ocupa de la interrelación que todos ellos ejercen en las organizaciones. En pocas palabras, se busca la interacción y la influencia recíproca entre personal y organización.
Hellriegel, Slocum,	2009	La CO trata sobre el estudio de los grupos e individuos que lo conforman, dentro del ámbito de una organización y los procesos que se realizan, también estudia las prácticas internas que intervienen en la efectividad de individuos, equipos y, por tanto las organizaciones.
Fernández	2010	La CO estudia los diversos factores que afectan directamente al desempeño organizativo, al mismo tiempo que su relación con el fracaso del trabajador en el puesto, por motivos como la personalidad, actitudes y valores, entre otros. Adicionalmente, se encarga de estudiar la percepción que tiene con las diversas formas en la que la gente interpreta las cosas del mundo exterior. La inteligencia emocional ayuda a explicar cómo contribuyen al éxito las emociones. El rol y el estatus de un individuo afectan a su forma de comportarse.
Pastén	2010	Es una ciencia interdisciplinaria, que estudia las organizaciones y su dinámica, además de cómo los individuos y grupos se comportan dentro de ellas. Las organizaciones, al ser consideradas como un sistema racional cooperativo, pueden alcanzar sus objetivos, únicamente si las personas que la conforman realizan esfuerzos conjuntos, todo esto con el fin de alcanzar metas que individualmente no podrían. Debido a lo anterior, la

		organización está caracterizada por poseer una división de la jerarquía y lo racional del trabajo.
Ascencio	2011	Es el estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento que posee todo ser humano dentro de las empresas. El CO tiene su enfoque en los comportamientos como conversar y trabajar; en las acciones internas tales como pensar, percibir y decidir. Adicionalmente se encarga de estudiar cómo las personas se comportan (ya sea como individuos o miembros pertenecientes a unidades sociales mayores) y analizar cada una de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).
Champoux (2011) citado por Dailey,	2012	Se encarga de estudiar el desempeño y las actitudes que poseen los individuos en el ámbito de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo las labores del personal contribuye o disminuye la productividad y la eficacia dentro de la organización. Esta área involucra tres unidades de análisis: el individuo, la organización (ventajas competitivas) y el grupo. La primera y la tercera son unidades de análisis centradas en un micro aspecto (los empleados a nivel individual) sobre este ámbito y resaltan temas como la personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los trabajadores y, por tanto, su motivación para trabajar y liderazgo, la creación de grupos y la toma de decisiones grupales. La perspectiva "macro" o global parte de la organización como una unidad de análisis primaria. Esto es denominado como teoría organizacional, cuyo enfoque se encuentra en lo que respecta al diseño de la organización y su estructura organizacional.
Martinez	2012	Es el campo de estudio que busca saber de qué forma afectan los, grupos, la personas individualmente y el ambiente en la forma de comportarse los individuos dentro de las organizaciones, siempre buscando en ello, que las actividades de la institución se realicen con eficacia, y, dado que el hombre por naturaleza es un ser inminentemente social tiende a establecer relaciones con otras personas, a su alrededor, como son grupos escolares, en su área habitacional y por ende, en su lugar de trabajo. Los grupos deben considerarse como espacios que permiten la interacción de dos o más personas que definen metas individuales
Silvestre	2013	Manifiesta que en diferentes participaciones del talento humano tiene una importancia fundamental para predecir el éxito de la organización. Diferentes investigaciones han permitido encontrar interrelaciones adecuadas entre un clima de trabajo positivo y diversas mediciones del éxito organizacional, entre las cuales se tienen la retención de personal, productividad, satisfacción del cliente y rentabilidad.
Alles	2013	La CO hace referencia a todo lo relacionado con los individuos dentro de

		las organizaciones, desde su máxima conducción hasta su base, Ellos, los individuos podrían actuar en solitario en grupos, y desde su perspectiva individual hasta en su papel de jefe o directivo, así como frente a los problemas, conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.
Robbins. y Judge.	2013	Es el área que permite estudiar los efectos que presentan las personas, su conformación grupal y la estructura que presentan dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicación del respectivo conocimiento para establecer mejoras de la efectividad de las organizaciones.
Griffin y Moorhead	2014	Es la encargada de estudiar la conducta humana en contextos organizacionales, de la interfaz entre la conducta humana y la organización, individualmente de la estructura organizacional. Aunque se podría centrar en cualquiera de estas áreas, también hay que recordar que estas tres últimas instancias, son necesarias para lograr una comprensión global del comportamiento organizacional.

2.4.1. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins (2013) manifiesta que el Comportamiento Organizacional (abreviado con las siglas CO) es el área donde que se enfoca en investigar el efecto que tienen las personas, los grupos que forman y su estructura sobre el comportamiento en el ámbito de las organizaciones, cuya finalidad es la aplicación de este conocimiento para la mejora del cumplimiento de los objetivos dentro de las organizaciones. Por tanto, debe de estudiar tres ámbitos del comportamiento dentro de las organizaciones: los individuos, los grupos que se conforman y la forma en que está estructurada. Asimismo, el CO utiliza los datos que brindan los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Aporta Rubio *et al.*, (2014) que estudiar el Comportamiento Organizacional se establece como un medio con características de estrategia que permite la potenciación del valor en lo que respecta al capital humano de las empresas e instituciones, ya que su enfoque principal es el trabajo de manera eficiente y eficaz. Consecuentemente, las acciones en materia organizacional deben ser

direccionadas al incremento de las capacidades, destrezas y aptitudes que permitan apoyar el desarrollo competitivo y sostenible; convenientemente es de inferir que el CO es un área central de la gestión de los recursos humanos. Según Silvestre (2013) el Comportamiento Organizacional está de manifiesto en las diferentes tareas que realiza el área de recursos humanos como un factor fundamental del éxito organizacional. Gran cantidad de estudios han llegado a demostrar que existen relaciones efectivas entre climas positivos y medidas del éxito organizacional, como por ejemplo la retención de personal, la productividad, satisfacción del consumidor y la rentabilidad.

La importancia del CO viene dada por la investigación del efecto de los individuos y su aspecto grupal en la estructura del comportamiento de las organizaciones e instituciones, para cumplir la efectividad según el autor Robbins, en cambio Rubio lo considera un medio estratégico que logra potenciar al ser humano, que aporta con su trabajo de manera eficiente, aquí hace su aportación la psicología ya que es un área de estudio que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.

2.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) indica que entre las características principales que debe tener el CO están las que se presentan a continuación:

- Es una disciplina científica aplicada: Está ligada a aspectos prácticos que tiene como objetivo ayudar a las personas y organizaciones para llegar a tener un nivel de desempeño elevado en ambos casos.
- Se enfoca en las contingencias: De tal manera que busca identificar situaciones dentro de las organizaciones que se puedan manejar y sacar un máximo aprovechamiento de estas. Usa un enfoque de situaciones ya que no existe una única manera de dirigir las instituciones ni a los

individuos. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

- Utiliza métodos científicos: Esto debido a que permite la formulación de hipótesis y la realización de inferencias sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones para finalmente comprobarlas mediante métodos empíricos. Este proceso está basado en una investigación sistemática que es parte del método científico.
- Sirve para la administración de los individuos dentro de las organizaciones: Estas últimas consideradas como entidades vivas y, sociales, ya que las constituyen personas. Su objetivo básico es lograr que los individuos y las organizaciones lleguen a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, también es imprescindible para todo individuo que busque tener éxito en actividades internas o externas a la organización.
- Se enriquece con aportaciones de otras ciencias del comportamiento humano, entre las cuales podemos nombrar a las ciencias políticas, de las que toma conceptos sobre el poder, los conflictos, políticas, entre otros.

Así se han presentado diferentes características del CO siendo una de ellas la disciplina científica que tiene como objetivo ayudar al eficaz desarrollo diario dentro de la organización, con principal énfasis en situaciones diversas, de tal manera que se logre implementar métodos científicos que permitan la administración del individuo de la mejor forma, utilizando diversas ciencias como la psicología para el respectivo análisis conductual.

2.4.3. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.4.3.1. VARIABLES INDEPENDIENTES

Según Chiavenato (2009) las variables independientes del CO se clasifican en nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional. Estas son explicadas a continuación:

- Variables a nivel individual: son las que proceden de los atributos de los individuos que laboran dentro de la organización, como la personalidad, la historia personal, el nivel de estudios, las competencias, las actitudes y valores, sin dejar a un lado otras como la percepción, la toma individual de decisiones, la capacidad de aprender y la motivación.
- Variables a nivel grupal: dentro de este grupo tenemos las que permiten la observación del comportamiento del grupo, es decir, cuando los individuos realizan equipos, el comportamiento del grupo es diferente de acuerdo a las características que tendrían de manera individual.
- Variables a nivel de sistema organizacional: estas nos permiten observar a la organización como un todo. Por lo tanto, su estudio tiene características holísticas, es decir, involucran a la organización como un sistema entero. Entre los ejemplos de este grupo están el diseño y la cultura de la organización en conjunto con la forma de realizar los diferentes procesos para llevar a cabo el trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, como se da en el caso del agua que es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la conforman.

2.4.3.2. VARIABLES DEPENDIENTES

Para un autor como Chiavenato (2009), dentro de este grupo tenemos:

- Desempeño: Esta variable hace referencia a la forma en que los individuos cumplen con sus obligaciones, funciones y actividades dentro de la organización. El desempeño, visto desde un punto de vista individual tiene influencia en el grupo, por tanto lo afecta y condiciona el de la organización. Un alto desempeño, que llegue a considerarse como excelente hace más fácil los pasos hacia el éxito de la organización, mientras que uno considerado como mediocre no aporta valor alguno. El desempeño del individuo, de los grupos y de la organización generan una gran influencia en lo que respecta al CO.

- **Compromiso:** Esta variable, establecida con la forma de ser del individuo con respecto a la organización disminuye el alejamiento, por consiguiente aumenta la disponibilidad de la fuerza laboral. Este alejamiento considerado como absentismo hace referencia a la cantidad de individuos que no llegan al trabajo, a la frecuencia que se genera y a los motivos por lo que lo hacen, en conjunto con la cantidad de tiempo de trabajo perdido por estas causas.
- **Absentismo:** Esta variable, como se explicó anteriormente implica que altos costos en las organizaciones, ya que provoca interrupciones en el trabajo, genera pérdidas de la producción y perjuicios enormes que pueden provocar que los procesos se paralicen de manera total o parcial en las empresas. Las organizaciones que tienen alrededor de 100 personas y un índice de absentismo del 5% cuenta aproximadamente con sólo 95 personas, lo que implicará pérdidas para ella. Ninguna organización puede operar normalmente ni llegar a alcanzar sus metas si los individuos que laboran en ella, se presentan de manera irregular en el trabajo.
- **Fidelidad:** Dentro de las organizaciones ayuda a la reducción de la rotación de personal (turnover), por tanto se disminuye, los flujos constante de salidas y entradas de personas a la organización, o la incorporación de nuevo personal con el fin de compensar las salidas de integrantes en la organización. El aumento de las rotaciones genera un alza en los costos de admisión, dado por conceptos de reclutamiento, selección y capacitaciones, así como de los gastos por separación, como lo es la indemnización, pagos de anticipos en días festivos y pagos por vacaciones.
- **Satisfacción en el trabajo:** Una organización exitosa trata de convertirse en un lugar para trabajar excelente e intrínsecamente ser gratificante para todos los individuos. La satisfacción que se genera por aspectos laborales tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, que hace referencia al hecho de cómo podría sentirse una persona dentro de una organización.

- **Ciudadanía organizacional:** El significado de esta variable implica el grado en que un individuo goza del conjunto de derechos civiles y políticos en su comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional posee implicaciones saludables como son la fidelidad además del compromiso de los trabajadores con las metas de la institución, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con el alcanzar la excelencia en el desempeño.

Robbins (2013) expresa que dentro de las variables dependientes del Comportamiento Organizacional se mencionan: Productividad, ausentismo, rotación de personal, satisfacción laboral, y estar comprometido con la organización. Algunas de ellas coinciden con el autor anterior, sin embargo no hay que descartar la relevancia de todas y cada una de ellas.

A continuación se presenta una matriz donde se presentan las variables a nivel grupal (ver cuadro 2.2).

Cuadro 2. 2. Matriz de variables de Comportamiento Organizacional en el nivel grupal

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
AUTOR	AÑO	VARIABLES A NIVEL GRUPAL
Castañeda	2002	Aprendizaje, habilidades, conocimiento, valores, motivación, tomar decisiones (empowerment), solucionar conflictos, liderazgo, trabajar en equipo, comunicación y cultura
Medina; Mendoza	2004	Grupos de trabajo, dentro de lo que se incluye la forma de liderar por parte del administrador, su estructura y los procesos involucrados
Velástegui,	2010	Habilidad de los miembros, el tamaño de grupo, el grado de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para seguir las normativas de grupo.
Fernández, O	2011	Liderazgo, poder, política, negociación y manejar conflictos
Robbins, S	2013	Comunicación, liderazgo, poder, política, conflicto y negociación, capacidad de cohesión y el buen funcionamiento (variables dependientes)

Fuente: Elaboración propia

2.5. GRUPOS. SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins (2013) manifiesta que un grupo se establece como un conjunto de dos o más entes (personas) que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. La gente desarrolla muchas identidades durante el desarrollo de la vida. Una persona puede conceptualizar a sí mismo en función de la institución o empresa donde trabaja, la ciudad donde vive o nace, su carrera profesional, sus creencias religiosas, su componente étnico o su género lo cual se toma para formar los grupos debido o que influyen en la conducta de sus miembros.

Chiavenato (2009) enuncia que todo grupo humano se concibe como un sistema social, ya que se ha desarrollado ya sean por las actividades, interacciones y sentimientos que se han expresado y desarrollado dentro del grupo que conforma. Un sistema social tiene dos componentes: El primero, que es el sistema externo, y está constituido por las actividades, interacciones y sentimientos, y por la relación que se da entre los elementos ya nombrados. El segundo, que es el sistema interno, está constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos que surgen de manera espontánea entre los individuos que forman parte del grupo a partir de lo que se requiere y de lo que se da.

Existe concordancia de la influencia del Comportamiento Organizacional en los grupos de trabajo, de acuerdo a Chiavenato estos se dividen por el sistema social entre ellos el interno que fluye de cada persona para unirse con otros, y el externo que está relacionado con las actividades que realiza en el trabajo, por lo que Asencio (2011) expresa que “es de absoluta relevancia el tema de los grupos, debido a que en las diferentes épocas del vivir, así como en toda organización, es de vital importancia el pertenecer a grupos adecuados para alcanzar las diversas metas u objetivos en común. Es por ello, que se necesita

de que todo administrador perfeccione y consolide la habilidad para la integración de grupos de éxito:

2.5.1. CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Al respecto Margareth *et al.*, (2011) aseguran que los grupos de trabajo son aquellos que se relacionan principalmente para compartir información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro del área de su responsabilidad. En un grupo de trabajo no se presenta ni la oportunidad ni la necesidad de ser partícipes de un trabajo colectivo, el cual requerirá un mayor esfuerzo conjunto; por lo que, su desempeño se convierte en la suma de contribuciones de cada uno de los miembros pertenecientes al grupo. No se prevé una asociación positiva necesaria que llegara a crear un mayor desempeño que sobrepase la sumatoria de las contribuciones.

Entre los atributos de las organizaciones está la diversidad de agrupaciones que conviven en ella, cuyas funciones, composición y, otras características son notablemente diferentes. Se puede llegar a tener diferentes criterios que permitan establecer una clasificación de los mismos. Dados estos conceptos, Chiavenato (2009) que los grupos se pueden clasificar en formales e informales.

GRUPOS FORMALES: Dentro de ellos tenemos a los establecidos por su estructura organizacional, con asignaciones de trabajos específicas que establecen tareas. En estos grupos, la conducta y el comportamiento con los que debe estar comprometido están claramente fijados y orientados hacia una meta de la organización. Dentro de esta agrupación se encuentran los siguientes:

- Grupo de mando: son aquellos que se establecen por las relaciones de las autoridades y son definido por diversos organigramas, los mismos que están conformados de empleados que se comunican de manera directa a un jefe.

- Grupo de tareas: son aquellos que son asignados por las empresas, en representación de los trabajadores encargados de una actividad asignada o funciones, sin embargo, las tareas están establecidas a sus jefes de la jerarquía correspondientes. Muchas veces cruzan relaciones de mando. Ejemplos, empresarios de una garantizadora, talentos humanos de una organización, manutención y otros trabajadores que en caso de incendio u otro contratamiento constituirían grupos de acciones.
- Grupos temporales o creados: Se utilizan para efectuar diferentes actividades, proyectos o tareas de carácter temporal, el cual tiene un tiempo limitado, disolviéndose terminada su ocupación o alcanzada su meta. Se trata de un grupo de mejora e investigación, o en algunos casos de una comisión de estudio, o un comité de asesor entre otros.

GRUPOS INFORMALES: A diferencia de los grupos formales, los informales son aquellos que no están constituidos de manera formal ni determinado por las empresas. Estos se conforman de manera natural en el entorno laboral donde se desarrollan las actividades diarias y se los realiza con frecuencia con los compañeros de áreas, entre ellos pueden encontrarse:

- Grupo de interés: Las personas que están o no formadas con un grupo de mandos usual o de tareas en ocasiones pueden asociarse para lograr una meta específica con lo que esté interesado, para ello los trabajadores suelen unirse con el fin de apoyar a un compañero que tenga necesidad o sufra una calamidad doméstica o para alterar el horario laboral en beneficio de ellos es a esto que se lo denomina grupo de interés.
- Grupos de amistad: Son aquellos que se forman con frecuencia por las similitudes que existen entre los trabajadores o las características que poseen dentro cada uno de ellos en la empresa. Es a estas formaciones que se denominan grupo de amistad. Mientras que las conformaciones sociales suelen realizarse fuera de los campos de trabajos basándose principalmente en preferencias políticas, legado étnico, años, aficiones, etcétera.

La importancia que se demuestra cuando se trabaja en grupos es que estos se relacionan a partir de objetivos similares que contribuyen de manera positiva en el ámbito laboral que se desarrollen, un autor como Chiavenato (2009) los clasifica en dos criterios formal e informal, sin embargo en formal los conforma las empresas en relación a las tareas y metas, temporalidad, cabe resaltar que hay una gran importancia cuando se realiza tareas en grupo porque de ellos depende el alcance de la organización, bajo una excelente administración.

2.5.2. PROPIEDADES DE LOS GRUPOS

Robbins (2013) señala las siguientes propiedades en los grupos roles, normas, estatus, tamaño, cohesión y diversidad.

- **Rol:** Con este nombre se distinguen a un sin número de conducta esperados, los mismos que se les atribuye a una o varias personas que ocupan un cargo en una unidad social. Para entender el comportamiento de un rol de trabajo en una persona sería más fácil, elegir uno e interpretarlo de manera consistente. No obstante, todas las personas interpretan diferentes roles, en el trabajo como fuera de él.
- **Normas:** En la actualidad todo grupo elabora normas, debido a que son patrones aprobados del comportamiento de cada uno de los miembros del grupo y que determina lo que no deben y deben hacer en diferentes circunstancias. Cuando se establecen por acuerdo y son aceptadas por el grupo, las normas intervienen en el comportamiento de sus operadores con un mínimo de controles externos. Los grupos, las comunidades y las sociedades tienen normas diferentes, pero todos las tienen. Las normas cubren siempre la mayoría de aspecto que tienen los grupos.
- **Estatus:** Es un enfoque definido socialmente, que las personas suelen dar a los grupos o a sus miembros— existe en cualquier sociedad. Inclusive los grupos más pequeños suelen desarrollar roles, litúrgicas derechos para diferenciar a sus miembros o equipos. El estatus es un factor muy

significante el cual tiene importantes consecuencias cuando las personas perciben un contraste entre lo que los demás perciben de su estatus.

- **Tamaño:** cuando existe afectación en el comportamiento de un gran grupo se lo hace de manera general, pero el efecto depende en cada variable que se considere. Es por ello que los pequeños grupos son más fulminantes que los grupos grandes para ejecutar la tarea, porque los individuos prefieren formar grupos poco numerosos sin embargo, si se quiere resolver problemas, más complicados los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas.
- **Cohesión:** según estudios realizados se ha comprobado de manera consistente que la relación entre la productividad y la cohesión depende en gran manera de norma grupal que se relacione con el desempeño laboral.
- **Diversidad:** En la membresía grupal, tanto posponen o se asimilan entre sí cada integrante de grupo se han realizado muchos estudios sobre la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los trabajadores algunos se refieren a la diversidad cultural, y otros a las diferencias raciales, de género, etc. en conclusión, los estudios han revelado tanto desventajas como beneficios en los diversos grupos.

2.6. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) alega que el diseño de una institución “es un paso de adaptar y constituir de manera continua las estructuras de las organizaciones para que alcancen las metas y objetivos propuesto, puesto que simboliza la interrelación entre las actividades y tareas de una organización,

Y por lo general es dependiente porque hacia fuera depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos establecidos, y dentro de la empresa depende de la tecnología que mantiene. Por lo general el diseño en una organización es muy complejo porque exige muchos puestos de trabajos y la coordinación e integración exige más que la simple acumulación de puestos o unidades”.

De acuerdo a Vargas (2011) “el diseño organizacional es el que se enfoca en el logro un desempeño exitoso en función de una racionalidad de acuerdo a la coordinación y realización de las diferentes actividades y absorción de incertidumbre. Según varios estudios demuestran que en las mayorías de empresas existen cambios en el transcurso del camino para responder a incertidumbre, el enfoque estratégico en la realización de estructuras, hace afectación en lo interpersonal y social de una urgencia de la legitimidad. Por lo que las formas digieren en los diferentes procesos de transformaciones dentro de las organizaciones los cuales requieren de una metodología esencial y económica para lograr su diseño”.

El diseño organizacional permite que la estructura de la organización alcance los objetivos propuestos como lo indican los autores, basándose en las actividades a desarrollar, las estrategias y recursos, sin embargo el diseño permite evitar cualquier tipo de incertidumbre bajo los procesos y estructuras impuesta por la organización basándose en un buena metodología que se encamine hacia las metas socio-económicas de la empresa.

2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Asencio (2011) expresa que “la estructura organizacional está vinculada al liderazgo y se pretende que este vínculo exprese que autoridad y liderazgo se relacionan, la administración ejerce su autoridad en la conducta de los grupos a través mediante un liderazgo. Del mismo modo, la comunicación es el medio por que los individuos transmiten la información; así es el vínculo entre el comportamiento de individuos y grupos”.

Expone Marín (2012) que “en las diferentes estructuras organizacionales la combinación suele asumirse como un patrón de variables que están creadas para la coordinación de la labor de los trabajadores los cuales son resultante de los procesos de divisiones de las empresas, que por lo general generan prácticas diferenciadas, estandarizadas y formalizadas que intentan controlar y en ocasiones predecir su comportamiento. Cuando se diseñan las estructuras es para minimizar las influencias de las personas sobre la organización, de manera que los subordinados se ajusten a los requerimientos de las mismas.”.

Pérez *et al.*, (2013) se enfoca en los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el éxito del trabajo. Estos autores indican que es aquel ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un contiguo de interacciones y coordinaciones entre los medios, el componente y los procesos de las personas dentro de las empresas, con el fin de asegurar que logre sus planes sociales, en esta dimensión se agrupan las siguientes categorías:

- **Funcionamiento:** son todos los procesos que le dan movimiento a una organización, debido a que es la manera de cómo se organiza una institución para lograr su misión y cumplir los objetivos.
- **Condiciones de trabajo:** representa a las condiciones ambientales físicas y psicosociales que se desarrolla una labor, así como la calidad de suministro que se utiliza y la cantidad de recursos que se asignan para el logro de las funciones destinadas.

- Estímulo al desarrollo organizacional: en este concepto se refiere en poner afectación para el alcance de la mejora la mejora continua que logre un cambio benéfico en la empresa conforme a las necesidades deseadas.

La estructura organizacional según los autores requiere que los trabajadores se ajusten a las necesidades de la empresa, de manera que cumplan con los requerimientos del proceso del desarrollo del trabajo, vinculándose con el liderazgo que la encabeza, para así evitar las influencias particulares de los individuos, sino más bien se regulen a través de la estructura que ayuda a alcanzar los propósitos sociales de la organización.

2.8. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Warren (s.f.) citado por Candelas *et al.*, (2012) es quien puntualiza que “el DO es una respuesta al cambio. El DO busca instruir a las personas generando una estrategia para lograr el cambio. Este análisis no es nada nuevo, en el primer tercio del siglo pasado era motivo de estudio organizacional. A partir de estas propuestas, los investigadores llegan a concluir que en todas las instituciones y países existen una resistencia natural al cambio”.

Martin *et al.*, (2013) afirma que “el Desarrollo Organizacional es el que logra que dentro de las organizaciones existan cambios en las diferentes actividades que realiza la empresa de acuerdo a las exigencias, necesidades o demandas de la misma. Es así que, la atención se concentra en las modalidades de los determinados acción de grupos para mejorar los factores económicos, las relaciones de las personas tanto grupal y organizacional así como también el perfeccionamiento de todos los integrantes para una dirección exitosa. Actualmente se le da una gran importancia al desarrollo organizacional en el ámbito académico, debida a que el talento humano es el punto clave para el fracaso o éxito de cualquier empresa. En general, de su manejo depende que la estructura se adecue de manera eficiente para desarrollar así todos los procesos, fomentado a los colaboradores a realizar sus funciones en equipo y

manteniendo un buen liderazgo que evite todo tipo de conflicto dentro de la institución”.

Respecto a los autores consultados la mayoría concuerdan que el DO busca el cambio existente en las diversas organizaciones en concordancia a la demanda de la misma, cabe resaltar que en las empresas las estructuras se ejecutan de acuerdo a la modalidad de acción de los trabajadores, impulsando el trabajo en equipo y manteniendo un liderazgo, por tal motivo un autor como Marchant (2014) acota que el DO “se relaciona con el desarrollo, crecimiento, aprendizaje y afectividad, y se basa en primera instancia en el especialidad del comportamiento, proponiendo que el cambio sea participativo”.

2.9. CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Galeano y Serrano (2013) señalan que la cultura en las organizaciones son todos los valores, hábitos, creencias y costumbres que posee el ser humano, que lo identifican y lo hacen parte de una comunidad, hacen referencia al termino cultura, esta se puede manifestar en diferentes sitios y ámbitos donde la interacción entre los seres humanos influye de manera directa en la formas de actuar, lo que provoca distinciones y grandes diferencias entre los grupos e individuos dentro de la organización.

Schein (1999) citado por Teran y Irlanda (2011) considera que “todas las empresas deben tener una cultura que lo diferencie de las demás en general los procesos de evolución se ven afectados por factores tanto externos como internos los que producen altibajos en el rendimiento de los trabajadores debido a que el desempeño laboral y la productividad son desarrollada por un grupo dado, por lo que es de gran importancia aprender a enfrentarse con los problemas de adaptación externos como integración interna, para poder considerarla válidas y, en consecuencia, enseñarlas a los nuevos miembros, para que tenga noción de sentir, pensar y solucionar los problemas de manera diferente”.

En todas las organizaciones la cultura se observa de manera directa en las diferentes acciones que ejerce el talento humano, en las que las costumbres creencia y comportamientos son claves para su identificación dentro de las diferentes áreas de las empresas. Las culturas organizacionales también pueden promover e involucrar a todos los que conforman la organización creando un compromiso diferente a los intereses particulares, lo que se verá reflejado en mejores resultados como, el crecimiento de la productividad profesional y mejoramiento del clima laboral. Claro está que esto depende de cómo se comuniquen a sus trabajadores dentro de la empresa.

2.10. CLIMA ORGANIZACIONAL

García (2012) menciona que el clima laboral es aquel ámbito o condiciones laborales donde se desenvuelve una persona diariamente y que influye de manera directa en la satisfacción y motivación del individuo lo que se refleja en las utilidades y productividad de la organización en el logro de sus objetivos.

Reinoso (2007) citado por Salazar *et al.*, (2009) menciona que “el clima organizacional es aquel que trata un grupo de componentes y determinantes que ofrecen una visión global de las instituciones y este comprende el medio interno de las organizaciones entre estos componente son considerados a menudo os siguientes:

- Ambiente físico: este término hace relación al espacio físico, las diferentes instalaciones, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: se refiere al tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: en este ámbito abarca temas relacionados con el compañerismo dentro de la empresa y se consideran las diferentes actitudes que tiene cada persona para comunicarse

- Características personales: son todas las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento Organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Según estos autores el clima organizacional es la condición o circunstancia de la empresa que rodean a una persona en su entorno, esto tiene que ver con el ambiente de trabajo, por lo que Salazar *et al.*, (2009) mencionan que son componentes fundamentales para una organización el Comportamiento Organizacional, ambiente físico y social, etc. A esto se le entiende como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades en un ambiente de trabajo concreto, relativamente permanentes que: son percibidas, sentidas o experimentadas por personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”.

2.10.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Segredo (2015) alega que la importancia de la estructura organizativa se fundamenta en el clima laboral, siendo un aporte significativo al sistema, por lo cual el directivo debe tener en cuenta los efectos que produce los cambios en la organización de los servicios en una de sus partes o en todo el proceso.

Todos los directivos consideran que el clima organizacional suele ser una herramienta y un enfoque en la administración de una empresa porque permite tomar mejores decisiones e incrementar la productividad, y mejorar los cambios de manera continua ya que en gran parte depende de la supervivencia de la organización, para entender dicho termino es preciso comprender el comportamiento que mantiene cada persona así como también la estructura organizacional y os procesos que se llevan a cabo en las diferentes empresa. (Segredo, 2013).

Es decir que el análisis del clima organizacional, permite conocer de forma científica y sistemática opiniones personales relacionadas con su entorno laboral y situaciones de trabajo, con el propósito de mejorar los factores

negativos que afectan el rendimiento y la productividad del potencial humano. Es por ello que mantener un clima laboral es tan importante como ejecutar metas de la compañía, pues si no se cuenta con un buen ambiente de trabajo, las personas no generarán y no laborarán al 100% de sus capacidades.

2.10.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Rodríguez (2001) citado por Díaz (2012) menciona las siguientes características relacionadas con el Clima Laboral:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.11. DESEMPEÑO LABORAL

“El desempeño laboral también se lo define como el comportamiento y acciones que realizan los trabajadores para alcanzar los objetivos establecidos en la empresa y que pueden medirse a través de los resultados obtenidos, es por tal motivo que algunos autores argumentan que el término desempeño laboral debe ser comparada con los resultados que se esperan de los trabajadores, por lo tanto es recomendable mantener la orientación hacia un desempeño efectivo que garantice el cumplimiento de los objetivos” (Stoner, 1996 citado por Teran y Irlanda, 2011).

Los autores Gibson *et al.*, (2001) citado por Chiang *et al.*, (2011) son los que definen el desempeño laboral como los resultados que se obtiene en un periodo determinado y que son relacionados con los objetivos establecidos en la organización como son cantidad, calidad, eficiencia, y eficacia, es decir alcanzar las metas propuestas en un tiempo menor al esperado, utilizando al mínimo los recursos y reflejándolos en sus actividades (Ver figura 2.2).

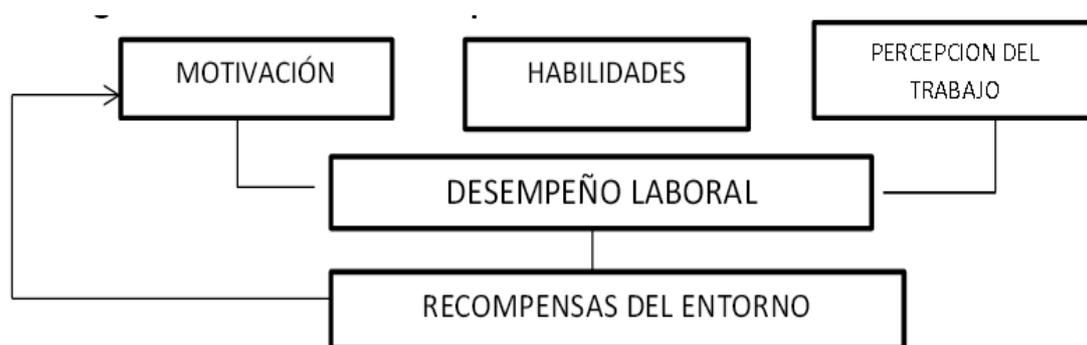


Figura 2.2. Factores del desempeño laboral

Fuente: Chiang *et al.*, (2011).

Para un buen desempeño laboral el trabajador debe tener el factor autoestima, debe saber trabajar en conjunto con las personas que les rodea y por último tener presente la motivación ya que es el motor principal para llevar a cabo una buena relación, así como también impulsar la dirección y persistencia a los individuo para cumplir los objetivo. Según Stoner (1994) citado por Teran y Irlanda (2011) puntualizan que el desempeño “es la forma de como los miembros de la organización se relacionan mutuamente y trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes”.

2.11.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para Ruiz *et al.*, (2008) define a la evaluación del desempeño como una política que dirige a las personas y que detectan los problemas que afecta la labor con el fin de mejorar los resultados en la organización. Por tal motivo afirma que la evaluación del desempeño es una filosofía basada en la comunicación entre el jefe y trabajadores con lo que se valoran temas

relacionados con el desempeño y asignación de trabajo. Además es una técnica muy útil que está enfocada en la administración de personas para lograr el cumplimiento y el autodesarrollo del empleado detectando situaciones relevantes en el trabajo, tales como: supervisión de personal, integración del personal a la empresa, deficiencia de motivación y según el problema que se detecte, puede colaborar con la implantación de políticas adecuada de la realidad de la institución.

Según Urdaneta (2013) “En todas las empresas la evaluación del trabajo debe ser considerada como una herramienta esencial para los gerentes o jefes de talento humano porque permite mejorar las habilidades de los colaboradores mejorando así la ventaja competitiva ya sea de un producto o servicio que se brinde. La evaluación del desempeño debe convertirse en las organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los que gerencia el recurso humano, a favor de mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o se genere un producto. Por lo tanto, la evaluaciones del desempeño en los trabajadores de una organización es un proceso sistemático realizado por parte los directivos; quienes son los que se encargan de evaluar el las actitudes, desempeño y comportamiento del colaborador en el cumplimiento de sus actividades, en términos de oportunidad, cantidad y calidad del logro de las metas trazadas en la a empresa”.

La evaluación de desempeño es una importante herramienta para calificar al personal que labora en la empresa, esta permite medir las capacidades, destrezas, habilidades de cada individuo en el área de trabajo, considerando que es el indicador para el puesto que ocupa y está aportando a la productividad de la empresa, además permite que la organización se evalúe así misma para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración. Por lo tanto la evaluación del desempeño de los colaboradores de una empresa es un proceso que se debe realizar a menudo para llevar un control adecuado en las empresas.

2.12. SATISFACCIÓN LABORAL

Palafox (1995) citado por Jiménez (2009) expresa que los ejecutivos conocen muy bien los que esperan de los trabajadores, maximizar la productividad en sus labores pero no tienen bien claro lo que esperan los colaboradores de la organización, esto es a lo que se denomina, máxima satisfacción en su trabajo. Que se ve reflejado en el desempeño y manipulación de la empresa, dándose a conocer la insatisfacción y baja productividad por parte de los colaboradores; el cuándo un personal está insatisfecho se ve reflejado en la productividad”.

Díaz (2012) argumenta que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo, producto de la percepción subjetiva de las personas en una empresa. Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo determinada por factores personales (características psicológicas, sociológicas y culturales propias del individuo) y no personales (dependen de la organización y del entorno y están fuera del control de los colaboradores). Deduce que una persona con alto nivel de satisfacción mostrará una actitud positiva hacia el trabajo, obtendrá mayor rendimiento en su trabajo y será más productivo. Si existe convergencia en lo que “quiero, debo y puedo hacer” es precisamente entonces cuando se logra realmente la Satisfacción Laboral (ver figura 2.3).



Figura2. 3 "quiero, debo y puedo hacer" satisfacción laboral.

Fuente: Díaz 2012

La satisfacción laboral es de suma importancia para la persona ya que le ayuda a desarrollarse en sus habilidades, conocimientos, da un enfoque positivo de salud en el trabajo y apoya a todos los proyectos de las empresas, para el equipo de trabajo y los compañeros, en ello contribuye a un clima positivo, aumenta el trabajo en equipo, y sobre todo ayuda a motivar para tener mejores relaciones entre los compañeros basadas en la confianza.

2.13. INDUSTRIA DE CÁRNICOS

Las empresas cárnicas son sectores estratégicos que se encargan de la producción, procesamiento y comercialización de la carne de ganado vacuno o porcino para ser distribuido a tiendas y centros comerciales, es por tal motivo que es uno de los sectores que genera mayor ventaja debido a que trabaja principalmente como materia prima. La carne es procesada y una vez lista se divide en varias ocupaciones como fabricación de embutidos, enlatados o para consumo humano: alguno de los embutidos que la industria cárnica procesa para el consumo humano son: carne picada, carne congelada, o la carne fresca en diversos cortes. (Puricelli, 2011)

2.13.1. CÁRNICOS Y SUS DERIVADOS

Araneda (2015) menciona que la carne es “la parte animal que es apta para el consumo humano ya que es inofensiva”. En el mundo actual existe una variación de aves, mamíferos e incluso reptiles que son consumidas como carne por el sr humano sin embargo la carne de vacuno ovino y cerdo y en menores porciones el caprino y equino tienen importancia en la producción de carne. Mientras que las aves más importantes son el pollo, pavo, pato y ganso. Los **derivados cárnicos** se definen como los productos alimenticios preparados, total o parcialmente, con carnes, despojos, grasas y subproductos comestibles, que proceden de animales de abasto y que pueden ser complementados con aditivos, condimentos y especias. En el cuadro 2.1 se muestran las características de diferentes tipos de derivados cárnicos o cecinas:

Cuadro 2. 3. Características de diferentes tipos de cecinas

Tipo de cecinas	Características	Ejemplos
Productos cárnicos frescos	<ul style="list-style-type: none"> Elaborados en base a carnes, grasas, con o sin despojos, adicionados de condimentos, especias y aditivos autorizados. No son sometidos a cocción, salazón ni desecación. 	Hamburguesa, chorizo fresco
Embutidos crudos curados	<ul style="list-style-type: none"> Elaborados en base a carnes, grasas, con o sin despojos, adicionados de condimentos, especias y aditivos autorizados. 	Chorizo riojano, salchichón,

	<ul style="list-style-type: none"> • Sometidos a maduración y desecación (curado), y opcionalmente ahumado. 	salami.
Salazones cárnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborados en base a carnes y productos de despiece no picados. • Sometidos a la acción de la sal común y otros ingredientes autorizados. 	Jamones curados
Productos tratados por el calor	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborados en base a carnes o despojos, grasas, adicionados de condimentos, especias y aditivos autorizados. • Son sometidos a tratamiento térmico. 	Mortadela, paté, salchichas cocidas (vieneas)

Fuente: Araneda (2015)

2.13.2. GRUPOS DE PRODUCTOS CÁRNICOS

Atraves del tiempo se han ido desplegando a nivel mundial una gran variedad de productos cárnicos que han sido elaborados o semielaborados con diferentes características gustativas. Es que en diferentes regiones existen cientos de productos cárnicos distintos, con nombres y sabores diferentes. Para lo que en la mayoría se utilizan tecnología de elaboración similar pese a la diversidad de sabores y forma que existe. Según la FAO (2015) estos productos pueden clasificarse como sigue:

- **Productos cárnicos procesados crudos:** Estos productos consisten en carne cruda y tejido adiposo a los que se añaden especias sal común y a veces aglutinantes, en los productos a bajo costo se añaden diluyentes o relleno para aumentar el volumen. Los productos se comercializan como productos cárnicos crudos, si bien para resultar apetitosos han de someterse a fritura o cocción antes de su consumo. Si las mezclas de carne fresca se embuten en tripas, el producto se conoce como salchicha”. Si es habitual otra distribución, los productos se conocen como “hamburguesa” o como “kebab”. Algunos productos crudos típicos son: merguez, longaniza, bratwurst, embutido para el desayuno, hamburguesa o suflaki.
- **Productos cárnicos curados:** En estos productos se usan las partes del músculo. Pueden subdividirse en carnes curadas crudas y carnes curadas cocidas. El proceso de curado es similar para ambos tipos. La carne se

trata aplicando pequeñas cantidades de sal bien por vía seca, bien inyectando la carne y/o sumergiéndola en una solución salina. Las carnes curadas crudas son productos sometidos a curación, secado, fermentación y maduración sin tratamiento térmico posterior. Generalmente se consumen crudos. Productos típicos de este grupo son el jamón serrano o el jamón de Parma. Las carnes curadas cocidas se someten siempre a tratamiento térmico después de un breve proceso de curación a fin de obtener la palatabilidad deseada. Productos típicos de este grupo es el jamón de York o el jamón tipo Virginia.

- **Productos cárnicos crudos-cocidos:** En este grupo de productos, la carne del músculo, la grasa y otros ingredientes no cárnicos se elaboran primero mediante triturado, picado y mezclado. Se obtiene así una masa viscosa, que se distribuye en salchichas o en forma de barras y se somete después a tratamiento térmico, lo que da como resultado la coagulación de las proteínas, una textura firme y elástica, palatabilidad y un cierto grado de estabilidad bacteriana. Las salchichas suelen someterse a un proceso de cocción o a un baño de vapor y, cuando están embutidas en tripas permeables, también a un proceso de ahumado en caliente. Las barras generalmente se hornean. Productos típicos de este grupo son la mortadela, los perritos calientes, las salchichas de Frankfurt, las salchichas de Viena y las albóndigas o pasteles de carne.
- **Productos cárnicos precocinados-cocinados:** Estos productos pueden contener mezclas de recortes de músculo de calidad inferior, tejidos adiposos, carne de la cabeza y piel del animal, hígado y otras partes comestibles. En general, el proceso de fabricación comprende dos fases de tratamiento térmico. La primera fase consiste en el precocinado de los materiales cárnicos crudos y la segunda en la cocción de la mezcla resultante final. Los productos cárnicos precocinados-cocinados son los que hacen uso de la mayor variedad de carnes, subproductos animales e ingredientes no cárnicos. Productos típicos de este grupo son los patés de hígado, las morcillas y carne tipo “corned beef”.
- **Embutidos crudos-fermentados:** Los embutidos crudos-fermentados consisten en una masa de carnes magras y tejidos adiposos mezclada con sal de curado, azúcares, especias y otros ingredientes no cárnicos, que

suele embutirse en tripas. Su sabor, textura y color característicos se deben a la fermentación unida a la reducción de la humedad. Los productos finales no se someten a tratamiento térmico y se distribuyen y consumen crudos. Productos típicos de este grupo son el chorizo y las salchichas de verano tipo salami.

- **Productos cárnicos secos:** Estos productos son el resultado de la simple deshidratación de carne magra. Su elaboración se basa en la experiencia de que la carne no se deteriora fácilmente cuando una parte sustancial del fluido tisular evapora. Las piezas de carne magra se cortan en su mayor parte dándoles una forma uniforme determinada, lo que permite una deshidratación gradual e idéntica de todas las partidas. La carne seca tiene una vida útil significativamente más larga que la carne fresca. El valor nutricional del contenido en proteínas permanece inalterado. Productos típicos de este grupo son las tiras de carne como el jerky o el “biltong”, el charqui o la pastirma.

2.13.3. PRODUCCIÓN A NIVEL MUNDIAL DE CÁRNICOS

En el cuadro 2.2 se presenta un panorama del mercado mundial de la carne, la balanza a nivel mundial simboliza el consumo de cárnicos en toneladas, por lo que se muestra los resultados 2012 como referente en este ámbito, considerando la producción de carne bovina, ave, cerdo y ovino que mayormente se comercializa en todos los continentes.

Cuadro 2. 4. Panorama del mercado mundial de la carne

BALANZA MUNDIAL	2012
<i>millones de toneladas</i>	
Producción	304.2
Carne de bovino	67.0
Carne de ave	105.4
Carne de cerdo	112.4
Carne de ovino	13.7
Comercio	29.7
Carne de bovino	8.0
Carne de ave	13.0
Carne de cerdo	7.5

Carne de ovino	0.8
INDICADORES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	
Mundial	42.9
Desarrollados	76.2
En desarrollo	33.5
ÍNDICE DE LA FAO PARA LOS PRECIOS DE LA CARNE	
BALANZA MUNDIAL	
<i>millones de toneladas</i>	2012

Fuente: FAO 2014

En el año 2012, la producción mundial de carne fue igual a 302,4 millones de toneladas. La carne de cerdo es la que más contribuye al suministro mundial de carne (109 millones de ton.), seguida por la de pollo (92,8 millones de ton.) y en tercer lugar la carne de vacuno (63,2 millones de ton.) El principal país productor de carne es China con 79,4 millones de toneladas, le sigue Estados Unidos con 42,5 millones de toneladas. Respecto a la carne de vacuno, Estados Unidos es el líder con 11,8 millones de toneladas, le sigue Brasil con 9,3 millones de toneladas. (FAO, 2014).

El consumo per-cápita (Kg/persona/año) mundial de carnes se sitúa en 42,2 (equivalente a 116 g/día/persona). Para los países menos desarrollados este consumo es igual a 14,1 Kg/persona/año; mientras que el consumo per-cápita de la Unión Europea es igual a 82,6 Kg/persona/año. Los países más consumidores de carnes son Nueva Zelandia, Bermudas, Australia y Estados Unidos (FAOSTAT, 2011).

Aborda Puricelli (2011) que el mercado de carnes a nivel mundial ha presenciado importantes cambios en las últimas décadas, fundamentalmente en la última. El consumo de las tres principales carnes a nivel mundial (porcina, aviar y bovina) se encuentra actualmente en el orden de las 238 millones de toneladas, según datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

La carne puede formar parte de una dieta equilibrada, aportando valiosos nutrientes beneficiosos para la salud. La carne y los productos cárnicos contienen importantes niveles de proteínas, vitaminas, minerales y

micronutrientes, esenciales para el crecimiento y el desarrollo. La elaboración de la carne supone una oportunidad para añadir valor, reducir los precios, fomentar la inocuidad alimentaria y ampliar la vida útil. Esto a su vez puede generar un aumento de los ingresos del hogar y una mejora de la nutrición.

2.13.4. CONSUMO DE CÁRNICOS EN ECUADOR

Según estudios realizados el Ecuador tiene una gran cantidad de carne para satisfacer el consumo de los seres humanos. Cada año se procesan alrededor de 220 000 toneladas métricas, que se obtienen del millón de reses faenadas en camales formales, de acuerdo con la Federación Nacional de Ganaderos (2015).

En el Litoral se producen al año 300 millones de libras de carne. Se destinan 1'760 000 cabezas de ganado para la producción. Seis provincias de la Costa concentran la mayor cantidad de población de ganado de carne. Manabí lidera el top de la producción: el 40% del total de sus reses va para el procesamiento de carne. Esta provincia junto con Loja, Pichincha, Azuay, Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Carchi son las que más consumen carne, según datos oficiales (Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos, 2015).

En este aspecto la Revista de Lideres (2015) revelo que el ecuatoriano consume cada año, en promedio, 54 kilogramos de distintas variedades de carne: 32 kg corresponden a carne de pollo; 12 kg son de cerdo y el resto (10 kg) corresponde a res y pescado. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), recomienda que el consumo sea de 80 kilos anuales.

2.13.5. PRODUCCIÓN DE CÁRNICOS EN MANABÍ

La provincia de Manabí es la más fuerte en producción ganadera. Según cifras del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013) se constata que en Manabí hay 1'200.000 mil reses, distribuidas en varios

cantones. Los cálculos estimativos indican que anualmente esta provincia entrega al mercado unos 600 mil quintales de carne. De este, los principales destinos son plazas en Guayas, Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas, desde donde toma rumbo a otras provincias, entre ellas el oriente ecuatoriano.

En esta provincia hay cantones que despuntan por esta actividad, por esta razón es importante que haya seguridad alimentaria, aquí se concentra la cuarta parte de la ganadería del país. Entre los cantones con más producción están Chone, Pichincha, El Carmen, Flavio Alfaro, Olmedo, Paján, Santa Ana y Tosagua. Mientras los más débiles son: Manta, Jaramijó, Montecristi y Puerto López.

2.13.6. ÍNDICES DE PRECIOS A NIVEL MUNDIAL

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Se muestran los índices de precios a nivel mundial (ver figura 2.4) considerando que la carne tiene un considerable aumento, esto se debe a que las empresas de cárnicos cada vez son más tecnificada originado por los requerimientos de calidad a nivel mundial, también cabe destacar que los derivados de la carne cada vez son más comercializados en todos los países.



Figura 2. 4. Índices de precios de la carne

Fuente: FAO (2015)

El índice de precios de la carne de la FAO se ubicó en promedio 158,6 puntos en noviembre, es decir, 2,6 puntos (o un 1,6 %) por debajo de su valor revisado de octubre. En el mes de octubre hubo una reducción debido a la publicación de los precios últimos en las exportaciones de carne de bovino de Australia y del Brasil, más bajos de lo previsto anteriormente. Con la excepción de la carne de ovino, cuyos precios aumentaron debido a la limitada oferta, las cotizaciones de las demás categorías de carne descendieron en noviembre. En el caso de la carne de cerdo, el debilitamiento fue reflejo de una oferta excesiva dentro de la Unión Europea, que causó la disminución de los precios internos y para la exportación. En el caso de la carne de bovino, la caída se debió principalmente a una reducción de la demanda de importación en los Estados Unidos, que dio lugar a que se intensificara la competencia por la cuota de mercado en otros lugares.

A diferencia de otros grupos de productos básicos, la mayoría de los precios utilizados en el cálculo del índice de precios de la carne de la FAO no se encuentra disponible en el momento del cómputo y publicación del índice de precios de los alimentos de la Organización; por tanto, el valor del índice de precios de la carne de los meses más recientes se deriva de una combinación de precios previstos y observados. En ocasiones, esto puede hacer precisas revisiones significativas del valor final del índice de precios de la carne de la FAO.

2.13.7. TECNOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE LA CARNE

Según la FAO (2015) las tecnologías de elaboración de la carne comprenden distintas fases tales como:

- Despiece, triturado y picado
- Mezclado y volteado
- Salazón y curado
- Sazonado y aplicación de ingredientes no cárnicos

- Embutido de tripas u otras fundas similares con mezclas de carne de relleno
- Secado y fermentación
- Ahumado en caliente o en frío
- Tratamiento térmico (pasteurización, esterilización)

La elaboración de carne también puede llevarse a cabo manualmente mediante el uso de un sencillo instrumental y de equipo limitado, la moderna elaboración de la carne está cada vez más mecanizada y requiere instrumental y equipo especializado. El equipo de elaboración básico consta de una máquina para picar carne, una mezcladora cortadora, un tanque de cocción, una cámara de ahumado y un refrigerador. El instrumental fundamental consisten en una bomba de extracción de la salmuera, una mesa de despiece, cuchillos de carnicero y sierras de huesos. Este equipo e instrumental está diseñado a medida para unidades de pequeña, media y gran escala FAO (2015)

2.13.8. PROCESO DE ELABORACIÓN PRODUCTOS CÁRNICOS COCIDOS

Según la FAO (2015) Para la elaboración de productos cárnicos cocidos se sigue el proceso que se detalla a continuación:

- 1) **Cocción preliminar de las materias primas cárnicas:** Esta cocción es la que caracteriza a estos productos cárnicos como cocidos. De acuerdo a la intensidad del tratamiento térmico hay tres tipos, que se realizan de acuerdo a las características de las materias primas.

Escaldado Suave: Se ubican las porciones cárnicas en agua caliente a 90°C por un tiempo (2-10 minutos), para modificar el color de la sangre y coagular las proteínas de las capas externas. Con el escaldado suave se pierde aroma en baja proporción y sustancias nutritivas.

Escaldado fuerte: Los trozos de carne se colocan en agua caliente a 90°C por un tiempo más prolongado, para ablandarlos lentamente. Con este escaldado hay elevadas pérdidas de aromas y nutrientes.

- **Cocción:** En agua a temperatura de ebullición (hervir) por un determinado tiempo, para poder retirar los huesos y ablandar tejidos conectivos y otros con poca grasa.
- Este tratamiento térmico produce pérdida de nutrientes y sabor. Las materias primas se deben cocer por separado, ya que a cada una le corresponde a una temperatura y tiempo de cocción, dependiendo de sus características, tamaño, estructura de la pieza y su grado de maduración. El tiempo varía entre 30 y 150 minutos.

2) Embutido o moldeado: Se debe tener en cuenta el calibre de la tripa que se va a utilizar, en la mayoría de los productos se realiza este proceso a mano, teniendo en cuenta no dejar aire entre la masa ni dejarla apretada porque afecta en el proceso de la cocción y se puede romper, aunque el aumento de la masa es menor por el escaldado realizado previamente. Productos como queso de cabeza se deben moldear con prensas.

3) Cocción o escaldado: Esta etapa se realiza para conservar mejor el producto y su contextura sea firme y compacta. La temperatura del agua debe estar a 80°C y el tiempo de cocción varía de acuerdo al producto, entre 30-150 minutos, hasta que la temperatura del punto más frío del producto ha alcanzado los 75°C.

4) Lavado y Enfriado: Se realiza con agua fría para estabilizar el producto y en algunos casos se realiza con agua caliente para eliminar el exceso de grasa en la superficie.

5) Ahumado: Se pueden ahumar en frío a 20°C o en caliente a 68°C. Los productos se deben almacenar a temperatura de refrigeración con control de humedad (90%) por un máximo de dos semanas.

2.13.8.1. DEFECTOS DE LOS EMBUTIDOS COCIDOS

Entre los defectos más significativos que se producen en los embutidos cocidos pueden señalarse los siguientes:

1. Separación de la grasa: temperaturas altas y prolongadas en la cocción.
2. Centro rojo: tiempo de cocción corto.
3. Cubos de grasa sin contextura y mal distribuidos: escaldado incorrecto de la grasa y tiempo prolongado entre el relleno y la cocción.
4. Sabor amargo. Presencia de bilis.
5. Acidificación. Desarrollo de bacterias acidificantes por almacenamiento a temperaturas altas. (Trillas, 2014)

2.13.9. ELABORACIÓN DE JAMÓN

Según la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (2012) para la elaboración de jamón se debe realizar el siguiente procedimiento:

- Limpieza de la carne: lavar y recortar para eliminar impurezas como restos de sangre, venas, tejido conectivo, grasa, etc. Una vez limpia se pasa por el molino o se pica finamente en trozos con el cuchillo.
- A la carne limpia, en un recipiente de plástico o de acero inoxidable, se le agrega la salmuera (a la salmuera se le agrega también 40 g de legador comercial por cada kg de carne) y se mezcla.
- La carne se pasa a refrigeración donde debe reposar 24 horas a 4°C. Se recomienda revolver para incorporar el agua que suelta. La carne debe taparse para evitar la deshidratación.
- Concluidas las 24 horas, la mezcla resultante se introduce en plásticos y se coloca en moldes (se pueden adaptar tubos de aluminio o acero inoxidables: tramos de 30 – 40 cm sellados por un lado; por el otro se introduce la bolsa y enseguida la carne, después se tapa para evitar que durante el cocimiento la carne aumente su volumen por la incorporación de gases y se obtenga un jamón sin forma).
- Los moldes se colocan en baño maría para su cocimiento (aproximadamente 1 hora por cada kg de carne en el molde).

- Los moldes se enfrían. Los moldes se destapan y el producto se refrigera para su consumo.

2.13.10. ELABORACIÓN DE CHORIZO

La elaboración de chorizo es un derivado de diferentes tipos de carne a continuación se presenta el procedimiento:

- La carne y la grasa se pasan por un molino (o bien se trocean en pedazos pequeños con el cuchillo).
- Se le agregan los condimentos y la sal, se mezcla perfectamente.
- Se embute en tripa natural, luego se amarra.
- Ahumado (este paso es opcional): se ahuma durante 6 horas, de la misma manera que la chuleta. (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación, 2012).

2.14. PRODUCTOS EN LA EMPRESA FRESH FISH

Fresh Fish del Ecuador es una organización procesadora de pescado ubicada en el km 4 1/2 de la vía Manta-San Mateo a que ha sido constituida con el propósito brindar productos de diferentes especies de pescados frescos y congelados, como también brindar un servicio de calidad como empacados al vacío y en diferentes presentaciones y tamaños. Es una organización que atiende mercados internacionales debido a la inversión realizada y a la utilización de tecnología que mantiene además de la calidad y precio en sus productos. FRESH FISH sigue buscando desarrollar nuevos productos que puedan ser ofrecidos de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

2.14.1. PRODUCTOS DE LA EMPRESA FRESH FISH

La empresa ha iniciado sus procesos de producción con varios tipos de pescado, pero principalmente miramelindos, dorado, atún, wahoo, pez espada, entre otros. Ofrece una gama de productos de pesca blanca en diferentes presentaciones, como pescado entero, pescado fresco, filetes de pescado,

pescado congelado. Actualmente estos productos y servicios se encuentran en expansión a lo largo del Ecuador, pero esta ofrece productos en los distintos mercados internacionales, como oportunidad de establecer nuevos negocios.

2.14.2. COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA FRESH FISH

Además FRESH FISH se ha agregado a la línea de lomos congelados, filetes y de exportación, productos de comercialización nacional como: pescado picado para ceviche, en bolitas, chicharrón, deditos, hamburguesas y mix de mariscos.

Esta empresa dispone de una máquina detectora de metales, otra para el empaque al vacío y una nueva cámara frigorífica para una producción de más de 400 toneladas. Por lo que expresan que la inversión les ha permitido asegurar sus productos en las vitrinas de los principales supermercados de Manabí, a nivel nacional también están en los supermercados del portal en Quito, Mi Comisariato y Mega Santa María” (Rivadeneria, 2014).

2.14.3 EXPORTACIONES DE LA EMPRESA FRESH FISH

Actualmente otras industrias y entre estas FRESH FISH, asentadas en Manta y Portoviejo, exportan a Europa, Asia y países vecinos especies como: wahoo, picudo, corvina de roca, pez espada, pesca chica y merluza. La pesca es la principal actividad económica de Manta. Datos del Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC) revelan que en la ciudad hay más de 7 mil personas dedicadas a este oficio. La producción industrial y atunera de Manta representan el 80% de la actividad pesquera de Manabí (Rivadeneria, 2014).

CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS

En el siguiente capítulo se presentan los materiales, herramientas y métodos utilizados en la tesis como son el inductivo, deductivo, delphi y bibliográfico así como también las técnicas de recopilación de datos como la encuesta, entrevista y la observación, además el procedimiento de cada fase y las variables a estudiar como lo es independiente y dependiente.

El análisis de los datos, se obtuvieron a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores en la empresa comercializadora de productos cárnicos Fresh Fish en el Cantón Portoviejo, facilitando mayor rapidez, precisión y presentación de los resultados. El desarrollo de la propuesta de esta investigación se enmarca en la normativa institucional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en la empresa comercializadora de productos cárnicos Fresh Fish del Cantón Portoviejo de la Provincia de Manabí- Ecuador. En la figura 3.1 se puede apreciar la ubicación donde se llevó a cabo la investigación.

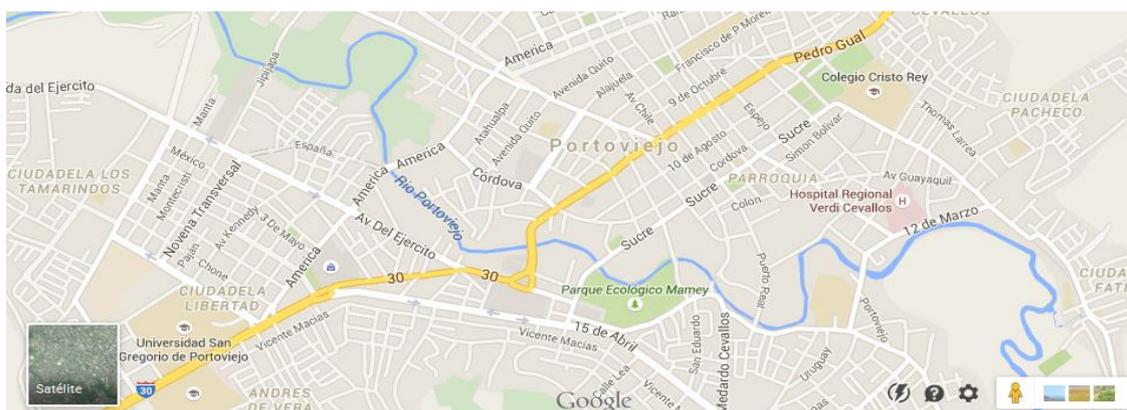


Figura 3.1 Mapa de coordenadas de la empresa Fresh Fish

Fuente: Google map

3.2. DESCRIPCIÓN DEL CANTÓN PORTOVIEJO

El cantón Portoviejo está conformado por 13 parroquias; 7 urbanas: y 6 rurales: es la capital de la provincia de Manabí, se halla ubicada en la zona central de la costa ecuatoriana, al noroeste del país, en las coordenadas geográficas 10 04' de latitud sur y 80026' de longitud oeste. Se localiza a 355 Km. de Quito y a 35 Km. de la costa (SIISE, 2001).

3.3. DURACIÓN

La elaboración y ejecución de este proyecto tuvo una duración de nueve meses.

3.4. VARIABLES DE ESTUDIO

3.4.1. INDEPENDIENTE.- Comportamiento Organizacional.

3.4.2. DEPENDIENTE.- Desempeño empresarial.

3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron en la investigación realizada fueron investigación bibliográfica y de campo

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Mediante la investigación bibliográfica se obtuvo información apropiada para fundamentar la teoría conceptual de la investigación que se formalizó mediante la búsqueda de artículos científicos, libros e internet, revistas entre otros, que permitió ampliar la información obtenida y sustentar el estudio realizado de forma científica.

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Con la investigación de campo se obtuvo información oportuna de la realidad de la empresa Fresh Fish mediante la visita realizada se pudo

apreciar de manera inmediata los problemas que estaban afectando a la organización

3.6. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron los siguientes métodos técnicos los cuales son descritos a continuación.

3.6.1. MÉTODOS

- **MÉTODO DESCRIPTIVO**

Con este método se logró describir el desempeño, actitudes y características que tenían las personas que conformaban la empresa comercializadora de productos cárnicos, Fresh Fish del cantón Portoviejo,

- **MÉTODO INDUCTIVO**

Este método se aplicó como instrumento de trabajo que permitió observar las principales falencias que estaban afectando a la empresa, encontrando así respuesta al problema planteado, siendo la encuesta técnica útil que delimitó dar respuestas específicas, las mismas que ayudaron a evaluar el Comportamiento Organizacional en el desempeño empresarial.

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

Con la ayuda de este método se logró identificar de forma general los problemas que estaban afectando el comportamiento de los trabajadores al realizar las diferentes actividades laborales en la empresa comercializadora de productos cárnicos.

- **MÉTODO DELPHI**

Se utilizó este método con la finalidad de obtener respuestas precisas basada en la temática de Comportamiento Organizacional, en la que se realizaron varias visitas a la organización para aplicar un grupo de ítems a los trabajadores y gerente de la empresa entre ellos datos personales, contar con varios años de experiencias en su trabajo, conocimiento en la materia, profesión entre otros, los mismos que fueron contestadas por cada uno de ellos, valorando sus conocimientos de acuerdo a sus criterios para

su posterior ponderación; usando esta fórmula $K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$.
Dónde: K : Coeficiente de competencia; K_c : Autovaloración sobre su nivel de conocimiento sobre el tema. K_a : Coeficiente de Argumentación. Sí $0,7 < K < 1$; entonces, el coeficiente de competencia es alto. Sí $0,5 < K < 0,7$: coeficiente de competencia medio. Sí $K < 0,5$: coeficiente de competencia bajo. Seleccionando de esta forma a las personas que contaron con las características necesarias para participar como experto.

3.6.2. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Sampieri (2010) manifiesta que en toda investigación se debe aplicar un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis, simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de los datos realmente representa a las variables que se tengan identificadas. Si no es así la medición será deficiente y por lo tanto la investigación no será consistente. Desde luego, no hay medición perfecta, es prácticamente imposible que se representen fielmente variables tales como la inteligencia, la motivación, entre otras, pero sí se debe acercar lo más posible a la representación fiel de las variables a observar, mediante el instrumento de medición que se utilicen. Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

- **OBSERVACIÓN**

Gálvez (2010) indica que la observación directa: es una técnica bastante objetiva de recolección; con ella puede obtenerse información aun cuando no existía el deseo de proporcionarla y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, los hechos se estudian sin intermediarios, se evitan distorsiones de los mismos, sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica.

Esta técnica permitió observar el comportamiento de cada uno de los trabajadores, las cualidades, hechos y fenómenos que existían al desarrollar las actividades laborales, y con la visita que se realizó a la empresa se pudo verificar los factores que estaban afectando el comportamiento de los subordinados en la organización.

- **ENCUESTA**

Thompson (2010) menciona que la encuesta es uno de los métodos más utilizados en una investigación porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que el investigador o investigadores conozcan cuál es la definición de encuesta, para tener un panorama más completo de la misma.

El uso de esta técnica permitió obtener datos pertinente de los trabajadores, y tener información oportuna de la situación en que se encontraba el personal de la empresa, este cuestionario se elaboró mediante un banco de preguntas relacionada con la variables a nivel grupal, las mismas que estuvieron elaboradas de manera sencilla y concisa para facilitar la comprensión de los encuestados, las mismas que permitieron tabular y analizar de forma detallada la información adquirida y al mismo tiempo tomar decisiones oportuna que fueron aplicados en el plan de mejora.

- **ENTREVISTA**

Gálvez (2010) indica que en la entrevista una persona (el encuestador) solicita información a otra (el sujeto investigado o encuestado) para obtener datos sobre un problema específico, es decir, debe haber un intercambio verbal entre dos personas.

Se aplicó esta técnica al gerente de la empresa objeto de estudio, apoyado en el instrumento de un banco de preguntas, mediante un diálogo que se realizó de forma directa para tener información relacionada con la asignación de los puestos de trabajos, el porcentaje de ausentismo que existe, y conocer acerca de la rotación del personal en la empresa.

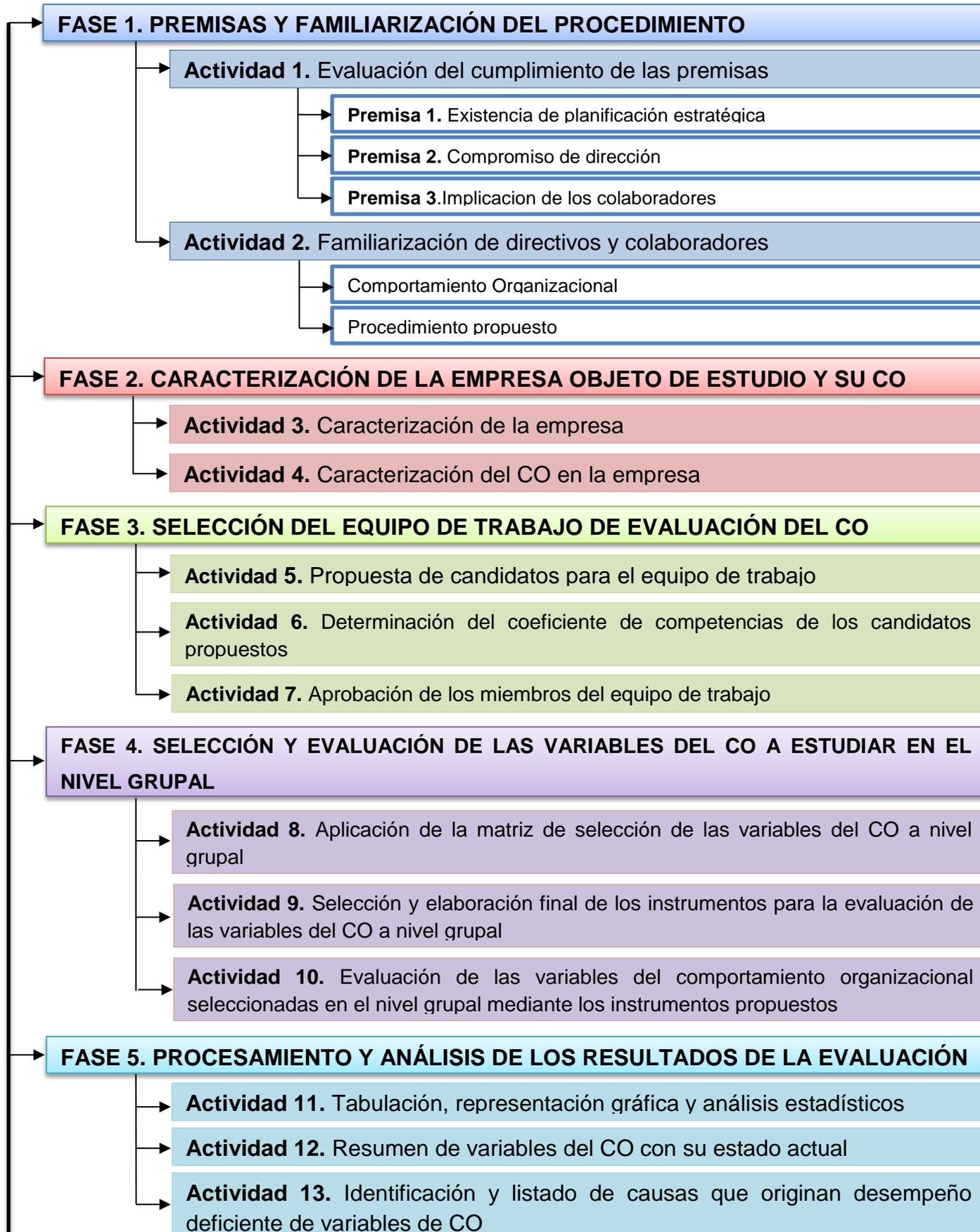
3.6.3. PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo práctico de esta investigación se realizaron seis fases, las cuales son detalladas a continuación, incluyendo las técnicas y procesos a implementar en cada una.

3.6.4. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo práctico de la presente investigación se emplearon el procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional propuesto por Bravo y Negrín (2015), el que incluye como soporte fundamental la evaluación en los tres niveles predominantemente reconocidos en la bibliografía sobre el tema, es decir: nivel individual, grupal y organizacional; integrando herramientas ampliamente difundidas y de probada efectividad, además creando otras para la medición de las variables del Comportamiento Organizacional que se ajustan a sus particularidades permitiendo considerar tanto elementos cuantitativos, como cualitativos. La representación gráfica del procedimiento se muestra en la Figura 3.2:

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



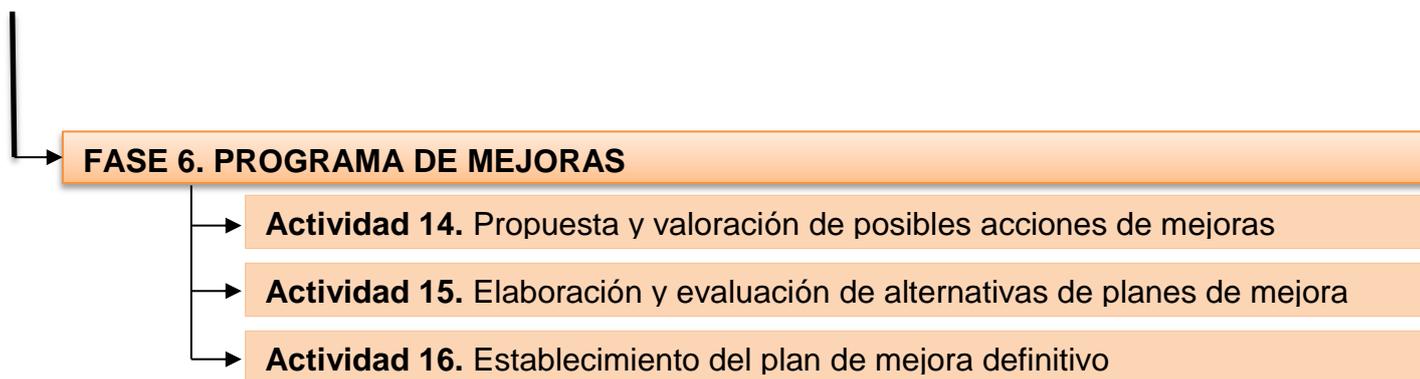


Figura 3.2. Procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional
Fuente Elaboración propia

La argumentación de cada una de las fases del procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional se realiza a continuación:

FASE 1. PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN PARA EVALUACIÓN DEL CO

En esta etapa inicial se constató el cumplimiento de las tres premisas a considerar para el desarrollo del procedimiento: Existencia de la Planificación Estratégica; Compromiso de la dirección e Implicación de los colaboradores. Se procedió una vez verificado el cumplimiento de estas premisas a efectuar un proceso de familiarización hacia el directivo y colaboradores en relación al tema del Comportamiento Organizacional y las particularidades y fines del procedimiento propuesto.

FASE 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para desarrollar esta fase se orientó a aplicar las 13 variables que se exponen en Hernández *et. al.* (2014), las cuales se fundamentan en elementos relacionados con la teoría en sistemas, abordadas previamente por Fernández (1993), y que han sido modificadas y complementadas con variables ajustadas a las particularidades de las empresas, y probadas con efectividad en la práctica empresarial. Se recomienda particularizar dentro de la caracterización los elementos fundamentales relacionados con el Comportamiento Organizacional en la empresa estudiada y su situación

actual, indicando las insuficiencias fundamentales en ese contexto de una manera preliminar.

FASE 3. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE CO

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

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

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

$$K = (k_c + k_a)/2 [X.x]$$

Donde:

K_c: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

K_a: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto. Se empleó para obtener la información sobre los expertos un cuestionario de competencia donde en su primera parte se evaluaron las características que identifican al experto y la puntuación asignada se obtuvo por medio del método Proceso Analítico Jerárquico. En la segunda parte se solicitó al profesional que se evaluó como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema del CO.

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

FASE 4. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO A NIVEL GRUPAL EN LA EMPRESA SELECCIONADA

Una vez conformado el equipo de trabajo se procedió a la selección y evaluación gradual de las variables del CO en la empresa seleccionada, registrando detalladamente la información obtenida.

Se indicó en esta fase la selección y creación de los instrumentos que permitirían evaluar el CO en el nivel grupal. Se seleccionaron instrumentos que mostrarán reconocimiento y difusión en la literatura científica sobre el tema para la evaluación de las variables del CO y se elaboraron otros que se ajustarán a las particularidades de cada variable según se requiera.

Se diseñó un medidor integrador que evaluó de manera conjunta los tres niveles de las variables de CO, con lo cual se logró una perspectiva global en este ámbito de estudio.

FASE 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Esta constituyó la fase donde se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables de CO. Se empleó como apoyo a este procesamiento hojas en excel con diferentes técnicas estadísticas programadas que posibilitaron el procesamiento, la representación gráfica y el análisis de los resultados. Se emitieron tablas con el resumen de los análisis efectuados. Se obtuvo como producto fundamental de esta fase las variables del CO con evaluaciones deficientes y las causas que originaron los problemas identificados.

FASE 6. PROGRAMA DE MEJORAS

En esta fase se formuló con apoyo del trabajo grupal posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el CO, según los resultados obtenidos en las variables con insuficiencias, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Bajo estas condiciones se elaboraron alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección. Finalmente se procedió a definir un plan de mejoras para atenuar o dar solución definitiva a los problemas detectados en las variables del CO. Este plan se desplegó con un alto grado de detalle, donde se incluyó las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora, el marco temporal de la implementación de la acción de mejora y el impacto que esta tendrá sobre la organización.

CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta el desarrollo de las fases del procedimiento propuesto con sus respectivas actividades así como también los resultados que se han obtenido en el transcurso de la investigación.

FASE 1. APLICACIÓN DE PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Actividad 1. Evaluación del cumplimiento de las premisas

- **Premisa 1.** Existencia de planificación estratégica
Una vez determinada la empresa objeto de estudio se procedió a enviar un oficio solicitando el permiso correspondiente para realizar dicha investigación, siendo aceptada de manera favorable por el gerente de la empresa Fresh Fish.
- **Premisa 2.** Compromiso de la dirección
Esta premisa comprueba su cumplimiento mediante la aceptación por parte del gerente de la empresa a través del desarrollo de la aplicación y la implementación de sus resultados.
- **Premisa 3.** Implicación de los colaboradores
En la empresa objeto de estudio se pudo apreciar que todos los colaboradores tienen noción de las actividades que se realizan dentro de ella y conocen sobre el plan estratégico de la misma. Se constata de manera directa que los trabajadores manifiestan disposición para apoyar el desarrollo de esta investigación.

Actividad 2. Familiarización de directivos y colaboradores

- **Comportamiento Organizacional en la empresa:** Una vez verificado el cumplimiento de dichas premisas se procedió a desarrollar un proceso de familiarización hacia el gerente y colaboradores de la organización en relación al tema del Comportamiento Organizacional en el nivel grupal.

- Procedimiento propuesto: Posteriormente se dio a conocer tanto al gerente como a sus trabajadores las características, finalidad y las faces que integran el procedimiento a realizar.

FASE 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Actividad 3. Caracterización de la empresa

La caracterización de la empresa Fresh Fish se obtuvo con la visita realizada a la empresa ubicada en el Cantón Portoviejo, orientándose a aplicar las 13 variables que se exponen en Hernández *et. al.* (2014), las cuales se fundamentan en elementos relacionados con la teoría en sistemas, abordadas previamente por Fernández (1993). Entre los principales elementos que pueden ser expuestos en base al desarrollo de las variables antes mencionada para están:

LÍMITE O FRONTERA: La sucursal Fresh Fish surge en el 2012. La misma que se dedica a la comercialización de productos cárnicos, (pescado, pollo, chanco) que brinda un servicio de calidad, la empresa matriz está ubicada en Manta, la ubicación actual de la sucursal es en la Parroquia 12 de Marzo del Cantón Portoviejo

MEDIO O ENTORNO: El análisis del medio o entorno se realizó mediante las cinco fuerzas de Porter.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: Atendiendo a los requerimientos planteados por la sucursal Fresh Fish, se plantea para la proyección estratégica.

- **MISIÓN:** Ofrecer productos de muy alta calidad, con procesos de selección para entregar siempre a nuestros clientes los alimentos más frescos y puros.

- **VISIÓN:** Ser reconocidos por nuestra extensa gama de productos de calidad, pensando siempre en las necesidades del mercado y sus consumidores.
- **VALORES: NUESTROS EMPLEADOS.:** Nos respetamos unos a otros, trabajamos en equipo para triunfar en equipo.

Actividad 4. Caracterización del CO en la empresa

Se procedió con la elaboración de una matriz de variables de Comportamiento Organizacional en el nivel grupal para conocer la opinión de diferentes actores y en diferentes años llegando a concluir que un 90% de los actores coincidían en que cuando se trabaja en grupo el comportamiento de las personas es distinto ya que cada individuo tiene diferente forma de pensar y por ende actúa de manera distinta, tomando como referencia las variables mencionadas por Robins 2013 y Chiavenato en el 2009. En la empresa objeto de estudio se comprueba que las variables antes mencionadas son valoradas como muy significativas para el desempeño y los resultados.

FASE 3. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Actividad 5. Propuesta de candidatos para el equipo de trabajo, y determinación del coeficiente de competencias de los candidatos propuestos.

Con la aplicación de la fórmula mencionada en el capítulo III. Se procedió a determinar el coeficiente de competencia en la que se obtuvieron los siguientes resultados para los candidatos a expertos en la que se tiene como rango estar por encima de 7 para calificar y menor de 5 no participa, para lo cual los candidatos propuestos fueron 8, y calificaron 7 descartando 1 por no cumplir con el rango previamente establecido. Con la información obtenida se calculó el coeficiente de conocimiento (Kc) del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, por lo que se tomó una escala creciente del 0 al 10, las mismas que estuvieron conformadas por la apreciación de su calificación científica académica, los resultados alcanzados

en su labor profesional como experto, sus años de experiencia y el conocimiento general que posee sobre los temas a valorar (**ver anexo 2**)

Actividad 7. Aprobación de los miembros del equipo de trabajo. Una vez culminada la fase anterior se llegó a la conclusión de que la investigación se lleva a cabo con la participación de 7 expertos.

FASE 4. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A ESTUDIAR EN EL NIVEL GRUPAL

Actividad 8. Aplicación de la matriz de selección de las variables del CO a nivel grupal

En esta fase se procedió con la aplicación del instrumento escala tipo Likert, el cual contiene un listado de todas las variables del Comportamiento Organizacional en el nivel grupal, con la opción de evaluación en una escala decreciente del 5 a 1 donde

- 5.-Mucha influencia
- 4.- Mediana influencia
- 3.- Regular influencia
- 2.-Poca influencia
- 1.- Ninguna influencia

En la que cada experto otorgó una única evaluación a cada variable (**ver cuadro 4.1**)

Cuadro 4. 1. Variables en estudio nivel grupal

Variables en estudio Nivel Grupal	Mucha influencia 5	Mediana influencia 4	Regular influencia 3	Poca influencia 2	Ninguna influencia 1
Comunicación					
Habilidades					
Conocimiento					

Valores					
Motivación					
Toma de decisiones					
Solución de conflictos					
Liderazgo					
Trabajo en equipo					
Cultura					
Aprendizaje					

Fuente: Elaboración propia

Con la aplicación de los cuestionarios a los integrantes del equipo de expertos seleccionados, se procedió a obtener la sumatoria de todos los ítems, con la finalidad de determinar cuáles son las variables que más influencia tienen en el Comportamiento Organizacional de la empresa. Para ello se asignó una numeración a cada experto **(ver cuadro 4.2.)**

Cuadro 4. 2. Enumeración de expertos

Nombres	Número de expertos
Columba Bravo Macías	Experto # 1
Ernesto Negrín Negrín	Experto # 2
Joaquín García Dihigo	Experto # 3
Gustavo Gabriel Molina Garzón	Experto # 4
Daniel Altamirano Villavicencio	Experto # 5
Jeniffer Duarte Velez	Experto # 6
José Antonio Orlando Arteaga	Experto # 7

Fuente: Elaboración propia

Una vez culminada con esa actividad se procedió a realizar la sumatoria respectiva teniendo como resultado lo siguiente: **(ver cuadro 4.3.)**

Cuadro 4. 3. Sumatoria de la escala Likert aplicadas a los expertos

VARIABLES EN ESTUDIO NIVEL GRUPAL	Expertos							TOTAL
	#1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7	
Comunicación	5	5	4	5	5	5	5	33
Habilidades	4	4	3	4	3	5	4	28
Conocimiento	3	4	4	4	4	4	4	27

Valores	4	4	3	4	5	4	5	29
Motivación	5	5	5	4	5	5	5	34
Toma de decisiones	4	4	4	5	4	4	4	29
Solución de conflictos	5	4	4	5	4	4	5	31
Liderazgo	5	5	5	4	5	4	4	32
Trabajo en equipo	5	5	5	5	5	5	5	35
Cultura	4	4	4	5	4	4	4	29
Aprendizaje	3	3	4	4	4	3	4	25

Fuente: Elaboración propia

Se logra identificar aquellas variables que tenían mayor influencia en la organización, ya que a través de la herramienta escala Likert se pudo obtener resultados exactos que permitieron enfocarse de manera simplificada en ellas como fueron trabajo en equipo con un valor de 35 y motivación valorada en 34. Se enfatiza que cuando se trabaja en equipo el comportamiento de las personas es diferente; seguido de la variable comunicación, liderazgo y solución de conflictos que están por encima de los 30, lo cual indica que todas estas variables son las que tienen mayor influencia en la empresa. Del mismo modo se analizan aquellas que tienen baja puntuación como lo es cultura, habilidades, aprendizaje las cuales están por debajo de los 30 debido a que son variables que se adquieren con el pasar del tiempo o ya se tienen.

Actividad 9. Selección y elaboración final de los instrumentos para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal. Con base en las variables seleccionadas por los expertos trabajo en equipo y motivación se pasa a identificar cuales preguntas resultarían acertadas para determinar el nivel de desempeño de las variables en la organización estudiada para lo que se efectuó una revisión de 10 cuestionarios relacionados con esos temas que permitió identificar los puntos más relevante de este ámbito. En esta actividad se realizó la selección de las herramientas como fueron la encuesta, que estuvo conformada de un banco de preguntas claras y sencillas que facilito dar respuestas a los participantes de la empresa conociendo las diferentes opiniones que tenían de la organización (**ver anexo 3.**); del mismo modo se procedió a elaborar una entrevista dirigida al gerente de la institución con la finalidad de recabar información importante de la misma (**ver anexo 4**).

Actividad 10. Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional seleccionadas en el nivel grupal mediante los instrumentos propuestos. Ya elaborados dichos instrumento se procedió con la aplicación en la empresa objeto de estudio, para obtener los resultados propuestos.

FASE 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Actividad 11. Tabulación, representación gráfica y análisis estadísticos

Obtenida la información de los cuestionarios respectivos, se inició con el ingreso de datos y se procedió a la creación de una hoja de cálculo en el programa Excel 2013. En esta actividad, se ubicaron como títulos las preguntas, en cada columna y cada fila corresponde a una persona que respondió debidamente el cuestionario, realizando 20 preguntas enfocadas a la motivación y el trabajo en equipo que fueron las variables que tuvieron mayor influencia en la organización.

Pregunta 1: ¿Cómo considera usted el ámbito laboral de la empresa en la que ejerce su función?

Resultado: Los resultados obtenidos en esta pregunta fueron los siguientes

Cuadro 4. 4. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 1

Excelente	1
Muy Bueno	3
Bueno	2
Regular	1
Malo	0
Ns / Nc	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De siete personas encuestadas en la organización Fresh Fish se obtuvo que un 14,28% responde que es excelente, un 42,86% consideran que el ámbito donde desempeñan sus funciones diarias es muy bueno y un 28,57% de los colaboradores consideran que es bueno, mientras que un 14,29%

respondieron que es regular. Dando a conocer que hay un mayor porcentaje que consideran que efectúan sus funciones en un ámbito adecuado.

Pregunta 2: ¿Cómo considera la comunicación que mantiene usted con sus compañeros de trabajo?

Resultados: En el siguiente cuadro se muestra los resultados obtenidos.

Cuadro 4. 5. Síntesis de las respuestas obtenidas en la pregunta 2.

Excelente	1
Muy Bueno	0
Bueno	1
Regular	4
Malo	1
Ns / Nc	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Se puede notar que de las respuestas obtenidas un 14,28% respondieron que la comunicación que mantiene con los compañeros de trabajo es excelente, un 14, 29% respondieron que es buena un 14,29% que es malo y un 57,14% respondió que es regular, haciendo notar que la comunicación entre sus compañeros de trabajo no es la ideal o apropiada dentro de la organización.

Pregunta 3. ¿Cómo considera las acciones que realiza la empresa para motivar a los trabajadores?

Resultados: se presentan los resultados en el cuadro 4.6

Cuadro 4. 6. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 3.

Excelente	0
Muy Bueno	0
Bueno	0
Regular	4
Malo	3
Ns / Nc	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las personas encuestadas se obtuvo que un 57,14% respondió que las acciones que realiza la empresa es regular y un 42,86% que es malo, por lo que se considera que los colaboradores de la empresa Fresh Fish no tienen una alta motivación por parte de la empresa.

Pregunta 4. ¿Cómo considera la motivación moral de sus superiores?

Resultados: ver cuadro 4.7. Síntesis de las respuestas

Cuadro 4. 7. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 4

Excelente	0
Muy Bueno	0
Bueno	0
Regular	7
Malo	0
Ns / Nc	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En cuanto a la motivación de sus superiores las personas encuestadas en la empresa respondieron en un 100% que es regular.

Pregunta 5. ¿Cómo considera la comunicación que existe entre superior y los subordinados?

Resultados: Se presenta en el cuadro 4.8

Cuadro 4. 8. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 5

Excelente	0
Muy Bueno	0
Bueno	3
Regular	3
Malo	1
Ns / Nc	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las personas que dieron respuestas al cuestionario aplicado en la empresa objeto de estudio se puede apreciar que un 42,86% contestaron que la comunicación entre su superior es bueno y 42,86% regular, mientras que un 14,28% respondió que es malo, se puede apreciar con el cuadro expuesto que no existe una comunicación amigable entre los jefes y las personas que laboran dentro de ella.

Pregunta 6. ¿Cómo considera usted el estímulo al trabajo en equipo?

Resultados: se reflejan en el cuadro 4.9.

Cuadro 4. 9. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 6

Excelente	0
Muy Bueno	0
Bueno	3
Regular	4
Malo	0
Ns / Nc	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En los resultados obtenidos se aprecia que la mayoría de personas consideran que en la empresa no se impulsa a trabajar en equipo, por lo que el 42,86% de respuestas están entre bueno y un 57,14% regular.

Pregunta 7. ¿Considera usted que cuando hay un problema en la organización lo resuelven en equipo?

Resultados: ver cuadro 4.10

Cuadro 4. 10. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 7

Excelente	0
Muy Bueno	0
Bueno	3
Regular	2
Malo	1
Ns / Nc	1

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las personas encuestadas un 42,86% responden que bueno y un 28,57 que regular, un 14,28% respondió que malo y un 14,28% que no conoce, dando a notar que cuando existe un inconveniente dentro de la empresa pocas veces lo realizan en equipo.

Pregunta 8 ¿Cómo considera usted el respeto que existe entre sus compañeros?

Resultados: En el cuadro 4.11 se presentan los resultados obtenidos

Cuadro 4. 11. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 8

Excelente	0
Muy Bueno	0
Bueno	5
Regular	2
Malo	0
Ns / Nc	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las personas encuestadas un 71,43% responden que es bueno mientras que un 28,57% que es regular, dado a notar que no fomentan el valor de respeto dentro de la empresa

Pregunta 9. ¿Cómo considera usted la labor que desempeña su empleador?

Resultados: En el cuadro 4.12 se presentan los resultados obtenidos

Cuadro 4. 12. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 9

Excelente	0
Muy Bueno	0
Bueno	4
Regular	3

Malo	0
Ns / Nc	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las siete personas encuestadas un 57,14% consideran que es bueno la labor que desempeña el empleador y un 42,86% que es regular.

Pregunta 10. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo?

Resultado: ver cuadro 4.13.

Cuadro 4. 13. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 10

Excelente	0
Muy Bueno	0
Bueno	2
Regular	4
Malo	1
Ns / Nc	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las siete personas encuestadas un 28,57% considera que el trabajo en equipo es bueno, un 57,14% que es regular y un 14,28% que es malo.

Pregunta 11. ¿Realizan actividades culturales, deportivas y sociales en la organización para fomentar el compañerismo?

Resultados: Se observan los resultados en el cuadro 4.14

Cuadro 4. 14. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 11

siempre	1
Casi siempre	0
Algunas Veces	0
Pocas Veces	3
Nunca	3

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las respuestas obtenidas en esta pregunta se puede apreciar que 14,28% responde que no realizan alguna actividad para fomentar el compañerismo mientras que un 42,86% menciona que lo hacen pocas veces y un 42,86% que nunca, llegando a concluir que la organización no está realizando actividades para fomentar el compañerismo.

Pregunta 12. ¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores?

Resultados: En el cuadro 4.15 se presentan los siguientes resultados

Cuadro 4. 15. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 12

siempre	0
Casi siempre	0
Algunas Veces	5
Pocas Veces	2
Nunca	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las siete personas encuestadas en la empresa se obtuvo que un 71,43% responden que algunas veces si existe igualdad de asignación en los beneficios que realiza la empresa mientras que un 28,57% que pocas veces.

Pregunta 13. ¿Se ofrecen incentivos monetarios en la empresa para el aumento de la motivación y el cumplimiento de las tareas asignadas?

Resultados: En el cuadro 4.16 se aprecian los resultados obtenidos

Cuadro 4. 16. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 13

siempre	0
Casi siempre	0
Algunas Veces	0
Pocas Veces	2

Nunca	5
-------	---

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Con respecto a los incentivos monetarios se muestra en la tabla que 80% de las respuestas dicen que nunca y 20% que pocas veces.

Pregunta 14. ¿Se siente usted satisfecho con la función que desempeña dentro de la empresa?

Resultados: Cuadro 4.17 se demuestran los resultados obtenidos

Cuadro 4. 17. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 14

siempre	1
Casi siempre	4
Algunas Veces	1
Pocas Veces	1
Nunca	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las siete personas encuestadas un 14,28% respondieron que siempre, un 57,14% afirmaron que casi siempre, un 14,29% que algunas veces y un 14,29% que nunca, donde se puede apreciar que el mayor porcentaje responde que si se siente satisfecho realizando la función asignada.

Pregunta 15. ¿Su empleador vela por las condiciones físicas y de higiene de su trabajo?

Resultados: En el cuadro 4.18 se presenta los resultados

Cuadro 4. 18. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 15

siempre	0
Casi siempre	0
Algunas Veces	2

Pocas Veces	4
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Como se aprecia en el cuadro, un 57,14% de las colaboradoras de la empresa Fresh Fish respondieron que pocas veces el empleador vela por la higiene y el lugar físico del trabajador, un 28,57% respondió que algunas veces y un 14,29% respondió que nunca

Pregunta 16 ¿Se siente usted en confianza con los integrantes de la organización donde realiza su función?

Resultados: Ver cuadro 4.19

Cuadro 4. 19. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 16

siempre	0
Casi siempre	0
Algunas Veces	2
Pocas Veces	4
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las respuestas obtenidas por los siete encuestados un 28,57% respondieron que algunas veces un 57,14% manifestaron que pocas veces están en confianza con los compañeros de trabajo y un 14,29 que nunca.

Pregunta 17 ¿El personal participa en las toma de decisiones de la empresa?

Resultados: En el cuadro 4.20 se muestran en sintiese los resultados obtenidos

Cuadro 4. 20. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 17

Siempre	0
---------	---

Casi siempre	0
Algunas Veces	3
Pocas Veces	3
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Con respecto a la participación de la toma de decisión en la empresa las personas encuestadas respondieron que un 42,86% que algunas veces, un 42,86% que pocas veces y un 14,28% que nunca. Haciendo notar que son muy pocas las veces que ellos participan cuando hay que opinar en la empresa.

Pregunta 18. ¿Sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores de la empresa?

Resultados: En el cuadro 4.21 se muestra en síntesis los resultados

Cuadro 4. 21. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 18

Siempre	0
Casi siempre	1
Algunas Veces	3
Pocas Veces	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En esta pregunta un 14,59% respondieron que casi siempre, un 42,86% respondieron que algunas veces sus superiores escuchan las opiniones de ellos, un 28,57% que pocas veces y un 14,59% que nunca.

Pregunta 19. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajos en la empresa?

Resultados: En el cuadro 4.22 se presentan os resultados

Cuadro 4. 22. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 19

siempre	0
---------	---

Casi siempre	3
Algunas Veces	2
Pocas Veces	0
Nunca	2

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las respuesta obtenidas con respecto a la movilidad de los puestos de trabajo, un 42,86% respondieron que casi siempre, un 28,57% que algunas veces y un 28,57% que nunca.

Pregunta 20. ¿Considera usted que su jefe lo apoya y asesora al realizar su trabajo?

Resultados: Ver cuadro 4.23

Cuadro 4. 23. Síntesis de las respuestas obtenidas a la pregunta 20

Siempre	0
Casi siempre	0
Algunas Veces	2
Pocas Veces	4
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las personas encuestadas un 28,57% responde que algunas veces el jefe los asesora para realizar sus tareas, un 57,14 que pocas veces y un 14,29 que nunca.

ANÁLISIS CONJUNTO

Para obtener estos resultados se elaboró y aplicó un cuestionario de 20 preguntas enfocados en la motivación y el trabajo en equipo, obteniendo de las 10 primeras preguntas los siguientes resultados de manera resumida.

Cuadro 4. 24. Resumen de preguntas del 1 al 10

Excelente	2	2,9%
-----------	---	------

Muy Bueno	3	4,3%
Bueno	23	32,9%
Regular	34	48,6%
Malo	7	10,0%
Ns / Nc	1	1,3%

Fuente: Elaboración propia

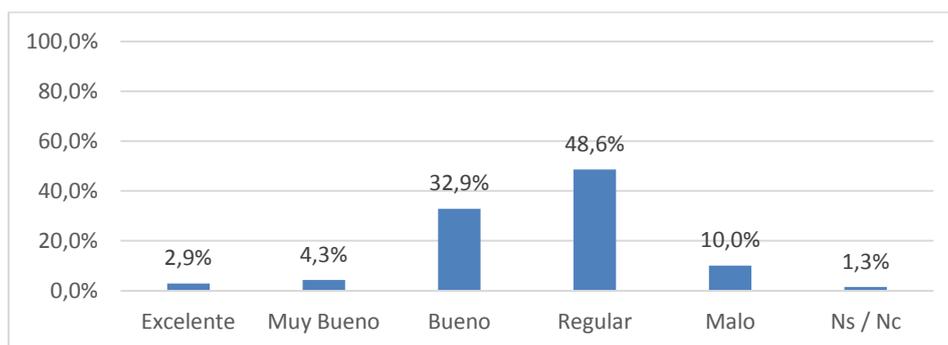


Gráfico 4. 1. Resumen del cuestionario aplicado en la empresa Fresh Fish

Fuente: Elaboración propia

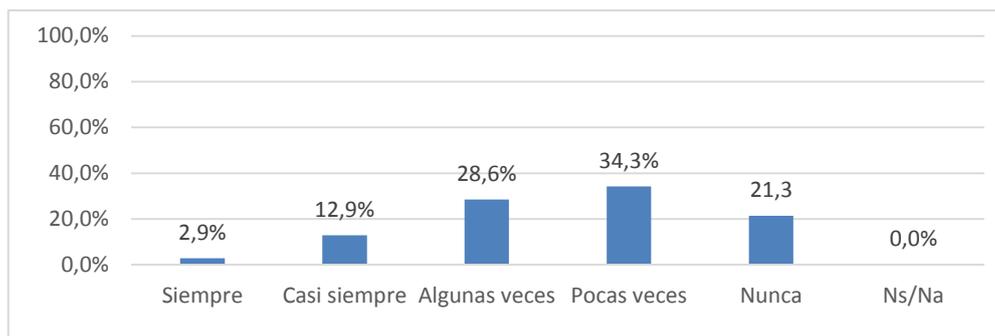
De la cantidad de respuestas citadas anteriormente se obtiene que el 10% responde que es malo, un 48,6% responde que regular, mientras que un 32,9% que bueno. Esto probablemente se da por la falta de comunicación que existe entre empleador y empleados los cuales quizás no se tienen la suficiente confianza para comunicar sus ideas y opiniones a sus superiores y esto puede ser un factor para que se sientan desmotivados.

Cuadro 4. 25. Resumen de las preguntas de la 11 a la 20

Siempre	2	2,9%
Casi siempre	9	12,9%
Algunas veces	20	28,6%
Pocas veces	24	34,3%
Nunca	15	21,3%
Ns/Na	0	0,0%
TOTAL	70	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.2.



Resumen en del cuestionario aplicado en la empresa Fresh Fish.

Fuente: Elaboración propia

De las 7 personas analizadas, al dar respuestas a las 10 preguntas actuales con las opciones de respuesta anteriores, se obtiene que la tendencia mayoritaria es de responder pocas veces con el 34,3%, y algunas veces con el 28,6% de respuestas en conjunto, esto se debe probablemente a la falta de capacitación que existe en la empresa, y por ende esto se refleja en los resultados obtenidos. Calificando las 10 primeras preguntas en porcentajes se obtuvo el siguiente resultado:

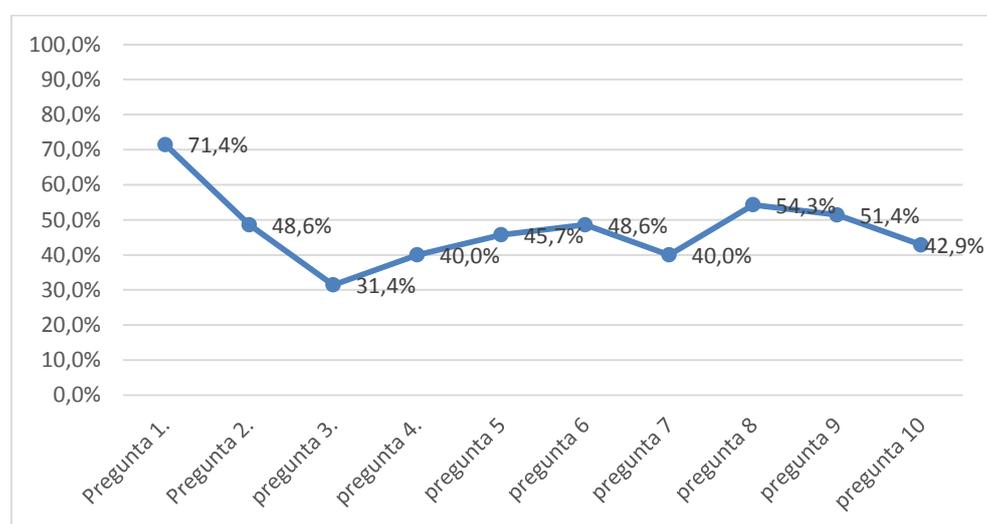


Gráfico 4.3. Pregunta del 1 al 10 en porcentaje

Fuente: Elaboración propia

Efectuada la tabulación en porcentajes, el sistema arrojó que de las 10 primeras preguntas la que más puntaje obtuvo fue la pregunta 1. Denominada **¿Cómo considera Ud. el ámbito laboral de la empresa en la que ejerce su función?**, como se observa en la gráfica esta pregunta refleja un **71,4%** de

respuesta, de seguro es porque la empresa brinda un ambiente laboral adecuado y confortable para cumplir con las actividades asignadas de los colaboradores. De igual manera se observa la pregunta más baja como es la numero 3 **¿Cómo considera los méritos que realiza la empresa para motivar a los trabajadores?**, que se encuentra con un porcentaje de 31,4. Probablemente esto se debe a que la empresa no realiza actividades sociales, o culturales que motiven a los trabajadores.

Calificando las preguntas del 11 al 20 en porcentajes se obtuvo el siguiente gráfico:

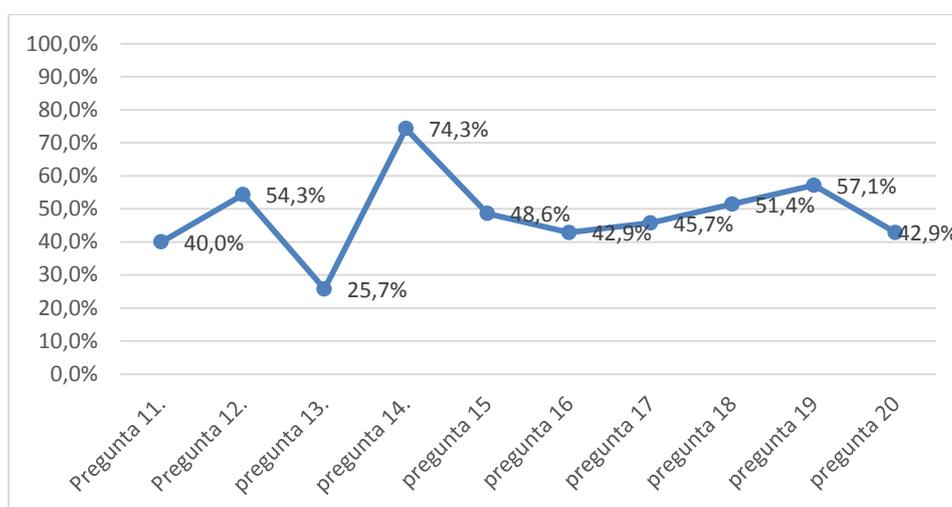


Gráfico 4.4. Resumen de pregunta del 11 al 20 en porcentaje aplicada a la empresa Fresh Fish

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración las preguntas del 11 al 20 se puede observar en el grafico que el ítem que mayor valoración ha tenido es el número 4 que corresponde a la siguiente interrogante **¿Se siente usted satisfecho con la función que desempeña dentro de la empresa?**, que obtuvo un 74,3 %, esto se debe probablemente a que los colaboradores cuentan con un ambiente laboral confortable que les permite desarrollar sus actividades y por ende están satisfechos al realizar día a día sus funciones. Así mismo se observa la pregunta que menor puntaje ha tenido que es la número 3 con un 25,7% de respuesta obtenida, **¿se realizan incentivos monetario en la empresa para el aumento de la motivación y para el cumplimiento de las tareas asignadas?**, esta respuesta es quizás porque el personal que colabora dentro de la empresa no está motivado, resulta posible inferir que la gente obtiene del

empleo mucho más que incentivo moral, logros tangibles o dinero ya que juega un papel muy importante para su rendimiento, productividad y satisfacción de los colaboradores, llegando a la conclusión de que un personal motivado siempre va a estar colaborando de manera incondicional para alcanzar los objetivos de la empresa.

Actividad 12. Resumen de variables del Comportamiento Organizacional con su estado actual, partiendo de análisis realizado se identifica que las dos variables más relevantes en relación al Comportamiento Organizacional de la empresa fueron: Trabajo en equipo y Motivación

Actividad 13. Identificación y listado de causas que originan desempeño deficiente de variables de Comportamiento Organizacional

Trabajo en equipo.- Como se observa en los resultados del estudio, el trabajo en equipo es una variable que no es tomada en consideración en la organización lo cual conlleva a consecuencias negativas para la empresa y causa una disminución en la eficiencia de la misma.

Motivación.- Esta variable es otra que poca importancia se da en la empresa Fresh Fish, ya que con las respuestas obtenidas se comprueba que existe un personal poco motivado esto se debe a la falta de incentivo por parte de la organización.

FASE 6. PROGRAMA DE MEJORAS

Actividades 14 y 15. Propuesta y valoración de posibles acciones de mejoras y elaboración y evaluación de alternativas de planes de mejoras.

Partiendo del diagnóstico realizado el grupo de expertos procedió a desarrollar una tormenta de ideas en la que se obtuvieron diferentes opiniones como realizar seminarios, reuniones, talleres que permitan socializar entre compañeros de trabajos e incentivarlos a cumplir metas en equipos, así como también se determinó que la organización objeto de estudio debe realizar

incentivos tanto monetarias como moral con la finalidad de que los trabajadores se sientan comprometidos y motivados a realizar sus funciones de manera Esmeradas, procediendo con la elaboración del plan de mejora enfocado en aquellas variables que tuvieron resultados desfavorables con la aplicación de los instrumentos en la organización, dando respuesta a los problemas detectados.

Actividad 16. Establecimiento del plan de mejora definitivo

Una vez decidida las acciones pertinentes que permiten dar respuestas a los problemas identificados se establece un plan de mejora el cual se muestra en el cuadro 4.26, donde se detallan cada una de sus actividades, plazo y responsable.

Empresa comercializadora de productos cárnicos “Fresh Fish”

Cantón Portoviejo

Plan de mejora para el logro del Comportamiento Organizacional

Cuadro 4. 26. Plan de Mejoras empresa Fresh Fish.

N°	Problema a solucionar	Actividades	Tareas	Responsable	Plazo	Observación
1.	Falta de comunicación entre compañeros y empleador	Realizar actividades culturales y sociales que fomenten el compañerismo en la empresa estudiada para mejorar el rendimiento de las actividades que se realizan.	1. Realizar seminarios y reuniones que permitan socializar entre compañeros de todas las diferentes áreas de la empresa	Gerente y trabajadores	Semestralmente	Siempre
			2.Garantizar a los colaboradores el cumplimiento de metas con el fin de que se sientan comprometidos con su trabajo y la institución		Mensualmente	Siempre

			3. Colaborar y asumir la responsabilidad asignada tanto a nivel individual como grupal		Diariamente	
2	Falta de igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores.	Ejecutar trabajos encaminados al mejoramiento de la empresa objeto de estudio	1. Incentivar la eficiencia en el servicio al cliente, utilizando todos los recursos y mecanismos posibles de motivación tanto material como moral.	Gerente y trabajadores	Mensualmente	Siempre
			2. Comunicar al equipo de trabajo los movimientos laborales que se realicen dentro y fuera de la empresa.		Diariamente	Siempre
			3. Asignar los cargos correspondientes de acuerdo al perfil de cada trabajador.		Anualmente	Siempre
3.	Falta de trabajo en equipo e integración	Aplicación de diferentes métodos y estilos de dirección en la organización según contexto que se presente.	1. Realización de cursos y reuniones para trabajar de manera eficaz tanto los directivos como los empleados.	Gerente y trabajadores	Semestralmente	Siempre

		.	2. Planificación y coordinación de acciones con la ESPAM MFL y otras instituciones para que reciban charlas y seminarios sobre el liderazgo y para que conozcan y apliquen métodos y técnicas de trabajos.		Anualmente	Siempre
4.	Falta de participación del personal en las toma de decisiones de la empresa	Mejora de procesos por parte de los directivos en la toma de decisión de la organización	1. Permitir y tomar en consideración las opiniones de todos los colaboradores de la empresa	Gerente y trabajadores	Diariamente	Siempre
			2. Realizar de manera constante una adecuada retroalimentación tanto de jefes de áreas como empleados.		Semanalmente	
			3. Realizar seminarios y talleres con personas especializadas para mejorar el miedo a la toma de decisiones.		Semestralmente	Siempre
5	Falta de incentivos por parte de la empresa.	Implantación de reconocimientos que permitan una mayor motivación de los colaboradores	1. Ofrecer incentivos morales y materiales por logros laborales de los empleados	Gerente y talento humano	Mensualmente	Siempre

		de la empresa.	2. Lograr que los miembros de la organización estén comprometidos con el cumplimiento y logro de la misión.		Diariamente	
			3. Promover a que los trabajadores tengan objetivos laborales e incentivarle a cumplirlas.		Diariamente	
			4. Mantener una comunicación eficaz con los trabajadores para llegar a mejores acuerdos y evitar malos entendidos.		Diariamente	
6.	Falta de respeto y compañerismo entre trabajadores.	Elaboración de normas y políticas en la organización	1. Hacer que los trabajadores conozcan las políticas y normas establecidas por la empresa y que estas se cumplan.	Gerente trabajadores y Talento humano	Diariamente	Visualizar las políticas y normas de la organización
			2. Inculcar relaciones de respeto entre compañeros y jefes de área trabajos		Diariamente	

El plan de mejoras es recomendable aplicarlo en la organización debido a que es un punto importante que influye en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores ya que está dirigido a contribuir a las mejoras de aquellas variables que tuvieron mayor relevancia a lo largo del estudio, está estructurado a cumplirse en diferentes plazos. Además es recomendable que se realicen de forma interna encuestas en la organización para conocer el

grado de insatisfacción de los colaboradores y buscar soluciones inmediatas a los problemas detectados.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo 5 estará compuesto de las conclusiones obtenidas en la culminación de la tesis así como también las recomendaciones que se darán para mejorar aquellas falencias obtenidas en la empresa objeto de estudio.

5.1 CONCLUSIONES

1. En el contexto de estudio se detallan los aspectos teóricos conceptuales más importantes relacionados con el Comportamiento Organizacional y el significado de su estudio y mejora. Se enfatiza el análisis de las variables a nivel grupal, teniendo como objeto de estudio práctico en la presente investigación a la empresa Fresh Fish.
2. Se estructura como instrumento de evaluación la propuesta de procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional estructurado en seis fases y dieciséis actividades, incluyendo diversas técnicas que permiten su operacionalización entre estas actividades: el uso de método Delphi, Kendal, caracterización de la empresa, tabulación, representación gráfica y análisis estadísticos, elaboración y evaluación de alternativas de planes de mejora.
3. Se aplicaron los instrumentos de evaluación como fueron la encuesta, tomando como base las variables seleccionadas por el grupo de expertos previamente definidos que fueron motivación y trabajo en equipo, las preguntas estuvieron enfocadas a identificar el clima laboral y el nivel de desempeño de los trabajadores de dicha organización, del mismo modo se realizó la entrevista que estuvo dirigido al gerente de la empresa para obtener información precisa del Comportamiento Organizacional, obteniendo así la información requerida por parte de los integrantes de dicha organización.

4. En base a los resultados obtenidos relacionados con las insuficiencias identificadas en las variables estudiadas (motivación y trabajo en equipo) se desarrolla un Plan de Mejora enfocado en contribuir a la mejora de la situación actual del Comportamiento Organizacional en el contexto analizado. El plan propuesto incluye 6 actividades con la asignación de responsable y el periodo de ejecución.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Ampliar la aplicación de procedimiento empleado en esta investigación a las otras variables del Comportamiento Organizacional que no fueron objeto de análisis, con la finalidad de lograr una visión más integral del estado actual de este ámbito en la empresa estudiada.
2. Emplear de manera sistemática los instrumentos de evaluación como la encuesta y la entrevista debido a que son de gran utilidad en una investigación por que permiten obtener amplia información específica como se ha constado en la presente tesis.
3. Emplear los resultados expuestos en esta investigación como material de consulta para estudiantes de pregrado en temas afines y para investigadores que aborden el estudio del Comportamiento Organizacional en el contexto empresarial.
4. Dar seguimiento a la implementación del plan de mejoras propuesto porque permite dar soluciones a las deficiencias detectadas en el ámbito estudiado del Comportamiento Organizacional en la empresa Fresh Fish, debido a que resulta un instrumento de gran importancia para su actividad directiva y de gestión de manera general.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Constituyente 2008 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Ascencio, R. 2011. Comportamiento organizacional. (En Línea). Reynosa, MX. Consultado, 19 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.reneascencio.com/Comportamiento-Organizacion-Por-Rene-Ascencio.pdf>

Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos. 2015. Producción de carne en la Costa. Ec. . Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en www.aglyg.com/

Araneda, M. 2015. CARNES Y DERIVADOS. COMPOSICIÓN Y PROPIEDADES. Ar. Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en <http://www.edualimentaria.com/carnes-cecinas-composicion-propiedades#anchor>

Alles, M. 2013. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. (En línea). Consultado, 15 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en http://books.google.es/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&dq=comportamiento+organizacional+&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Calderon, J; Mousalli, G. 2012. Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. Ve. Revista Actualidad Contable FACES. Vol. 24. p 5-18.

Candelas, E; Hernández, F; García, M. 2012. Fundamentos de administración. (En línea). Consultado, 30 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf

Cequea, M; Rodríguez, I; Núñez A. (2010). La productividad desde una perspectiva. VE. (En línea). Consultado, 04 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en: http://oa.upm.es/10774/1/INVE_MEM_2011_96695.pdf 2010 29 04 2015

Cole, G. 1995. Organizational Behaviour. DP Publications, London, UK.

Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. McGRAW-HILL. MX.

Dailey, R. 2012. Comportamiento organizacional. 7 ed. (En Línea).GB. Consultado, 20 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>

- Davis, K; Newstrom, J. 2005. Comportamiento individual e interpersonal, en Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 ed. McGRAW-HILL. MX. p. 322-327
- Díaz, L.2012. Análisis del clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción que existe en los trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A CEDAL. (En línea). EC. Consultado, 22 de may 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/2373/1/T-UCE-0007-59.pdf>
- Erazo, R. 2012. La influencia del clima laboral (estrés) en el desempeño de los trabajadores del área de Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI). (En línea). EC. Consultado, 19 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2549/1/T-UCE-0007-68.pdf>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2014. Consumo de carne. Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en <http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/background.html>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2014. Consumo de carne. Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en <http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/background.html>
- FAOSTAT. 2011. Estadísticas de producción de cárnicos a nivel mundial. Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en <http://faostat.fao.org/site/610/default.aspx#ancor>
- Federación de Ganaderos del Ecuador. 2015. Consumo de carne en el Ecuador. Ec. Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en www.fedegan.ec/
- Fernández, E. 2010. Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. Paraninfo. (En Línea). Madrid, ES. Consultado, 13 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es&sa=X&ei=KyahVdnIDIWzogSY8YXYDA&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q=administracion&f=false>
- Fernández, E. 1993. Dirección de la producción I. Fundamentos Estratégicos. Civitas, S.A. ES.
- Fernández, O. 2011. Material e información general sobre el Comportamiento Organizacional. (En línea). Consultado, 19 de may 2015. Formato http. Disponible en <http://comportamientorganizacionalpsicologia.blogspot.com/v/search?updated-min=2011-01-01T00:00:00-06:00&updated-max=2012-01-01T00:00:00-06:00&max-results=6>

- FRESH FISH. 2015. Empresa FRESH FISH. Manabí, EC. Consultado el 10 de dic. de 2015. Formato html. Disponible en <http://freshfishecuador.com.ec/freshfish-nosotros.html>
- Galeano, F y Serrano, F. 2013. La cultura organizacional y los comportamientos en las empresas del sector público. (En línea). Consultado, 25 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10712/1/TESIS%20FELIPE%20GALEANO%20GOMEZ%20PDF.pdf>
- García, V. 2012. La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. (En línea). Consultado, 09 may. de 2015. Formato PDF. Disponible en <https://uva.doc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Garmón, J; López, J; Martínez, A. 2012 Estructura, planificación y organización de la empresa. EC. (En línea). Consultado, 30 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/Estructura,%20planificacion%20y%20organizacion%20de%20la%20empresa.pdf>
- Gálvez, M. 2010. Desarrollo del Procedimiento de Recolección de Datos. (En línea). Consultado, 10 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en <https://umgadmonc.files.wordpress.com/2010/09/procedimiento-de-recoleccion-de-datos.pdf>
- Griffin, R; Moorhead, G. 2014. Organizational Behavior, Managing people and Organizations. (En línea). 11ed. CA. Consultado, 08 sept. 2015. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMaInrGvg%20behavior&f=false
- Griffin, W; Rosales, M; Miranda, M. 2011. Administración. 10 ma. Mexico. p 4-46.
- Gordon, J. 2000. Comportamiento Organizacional. 5 ed. PRENTICE HALL.
- Guillén, M. 2013. Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. La Habana Cuba. (En línea). Revista Scielo vol.39.no.2. Consultado, 09 de may. 2015. Disponible en http://scielosld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200006&lang.pt
- Hernández, A. 2013. Diagnóstico de clima laboral manual de descripción y perfil de puestos. Tesis. Ing. En innovación y desarrollo empresarial. Mex. P 17- 50
- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, R.; Negrin, E; Marqués M. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. CO. Revista DYNA. Vol. 81.
- Hernández, R; Fernadez, C; Baptista, Maria del Pilarl. 2010. Metodología de la Investigación. 5ed. McGraw-Hill, MX.

- Hellriegel, D. y Slocum, J. 2009. Comportamiento organizacional. 12 ed. Cengage Learning. MX.
- Ivancevich, J; Konopaske, R; Matteson, M. 2006. Comportamiento organizacional. 7 ed. McGRAW-HILL. MX.
- Jiménez, M. 2009. Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador. (En línea). CU. Consultado, 05 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>
- MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca). 2013. Manabí produce 600 mil quintales de carne. Manabí, Ec. Consultado 10 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/267551-manabi-produce-600-mil-quintales-de-carne/>
- Marchant, L. 2014. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. 1er ed. Viña del Mar. p 49-53.
- Margareth, G; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. (En línea). VE revista Redalyc vol. 6, núm. 18, pp. 102-128. Consultado, 10 de may. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Marin, D. 2012. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Co. Revista estudios Gerenciales. Vol. 28. p 43-63.
- Martínez, P. 2002. Comportamiento organizacional. (En línea). Consultado el 13 de Ene. 2016. Formato HTTP. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional/>
- Martínez, M. 2012. La evaluación del rendimiento. (En línea). ES. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU_-WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false
- Martín, X; Segredo, A; Perdomo, I. 2013. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. (En línea). Habana Cuba. Revista Educación Médica Superior vol.27 no.3 . Consultado, 01 de jun. 2015. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086421412013000300014&script=sci_arttext&tlng=pt
- Mejía, A; Bravo, M; Montoya, A. 2013. El factor del talento humano en las organizaciones. La Habana, Cu. Revista Ingeniería Industrial Scielo. Vol. 34. p 2-11.

- Montoya, A. 2014. La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del entorno. (En línea). Consultado, 05 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11448/1/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf>
- Negrin, E. 2003. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis. Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. (En Línea). La Habana, CU. Consultado, 29 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinNegrin TESIS.pdf](http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinNegrin%20TESIS.pdf)
- Pastén, S. 2010. Análisis de las variables de comportamiento organizacional actuales y deseadas de la empresa entrelagos Ltda. Tesis Ing. Civil Industrial. (En Línea). Puerto Montt, CL. Consultado, 28 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfcip291a/doc/bpmfcip291a.pdf>
- Pérez,A; Milian,A; Puig,P 2013. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública (En línea) Habana Cuba Revista Médica Superior Vol. 27 no 3. Consultado, 01 de jun. 2015 disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010
- Pizarro, I; Real, J; Dolores, M. 2011. La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. Sevilla, Es. Revista de Economía y Dirección de la Empresa. Vol. 14. p 139-150.
- Puricelli, E, 2011. LAS CARNES EN EL MUNDO. Ar. Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en http://www.produccionanimal.com.ar/informacion_tecnica/origenes_evolucion_y_estadisticas_de_la_ganaderia/126-LAS_CARNES.pdf
- Robbins, S y Judge, T. 2013. Comportamiento organizacional. 15 ed. PEARSON. MX.
- Revista de Líderes. 2015. En ocho provincias se concentra el mayor consumo de cárnicos. Ec. Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-CÁRNICOs-ecuador.html>
- Rivadeneira, V. 2014. La pesca gana valor agregado. Manabí, EC. Consultado el 10 de dic. de 2015. Formato html. Disponible en <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/299795-la-pesca-gana-valor-agregado/>
- Romero, T; Izarra, K. 2014. Valores organizacionales de la responsabilidad social empresarial en las empresas del sector inmobiliario en el municipio Maracaibo, (En línea). VE. Revista Scielo vol. 6, no 1, p. 30-41. Consultado, 07 de dic.

2015. Formato PDF. Disponible en http://www.researchgate.net/profile/Yngrid_Velasquez_De_Naime/publication/274890406
- Romero, T; Izarra, K. valores organizacionales de la responsabilidad social empresarial en las empresas del sector inmobiliario en el municipio Maracaibo, (En línea).VE. revista Scielo vol. 6, no 1, p 30-41. Consultado, 07 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/3122>
- Robbins, S y Timothy J. 2013. Comportamiento Organizacional.15 ed. Méx, Pearson Education. p 277,280,285,286,288,289,290,291,309,514,333.
- Ruiz, C; Silva, V; Vanga, A. 2008. Revista Venezolana de Gerencia- Ética empresarial y el desempeño laboral en organizaciones. (En línea). EC. Consultado, 21 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.ve/pdf/rvg/v13n43/art06.pdf>
- Rubio, N. y Castro M. 2012. La personalidad. Elemento generador de actividades grupales. (En línea). Consultado, 19 de may. 2015. Formato http disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1989/3501>
- Rubio, J; Negrón, M; Valbuena, A. 2014. Estrategia para generar crecimiento del capital humano en el marco del Comportamiento Organizacional en el sector público. Maracaibo,Venezuela. Revista Ciencias Juridicas, Políticas y Sociales. Vol. 3. p 64-86.
- Salazar,G; Guerrero, J; Machado, Y; Cañedo, R. 2009. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Habana, Cu. Revista ACIMED. Vol.4. p 67-75.
- Silvestre, E. 2013. Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, República Dominicana Revista Redalyc. Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 4. (En línea).consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.
- (SIISE) Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador. 2001. (En línea). Consultado, 11 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=13938>
- Schormerherm, O. 2007. Comportamiento Organizacional. McGRAW-HILL. MADRID-ES.
- Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación. 2012. Elaboración de productos cárnicos. Mx. Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/FISHasaapt/Elaboraci%C3%B3n%20de%20productos%20c%C3%A1rnicos.pdf>
- Segredo, A. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. La Habana, Cu. Revista Cubana Salud Pública. Vol.39. p 385-393.

- Segredo, A; García, A; López, P. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. La Habana Cuba (En línea). Revista Scielo. vol.41 no.1. Consultado, 09 may de 2015. Formato PDF. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, República Dominicana Revista Redalyc. Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 4. (En línea).consultado, 25 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.
- Terán, O; Irlanda, J. 2011. Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. Ve. Revista científica y humanistica Omnia. Vol. 17. p 96-110.
- Torrelles, C. ;Coiduras, J; Isus, S... 2011. Competencia De Trabajo En Equipo. (en línea). Consultado 25 de feb. 2016. Revista de curriculum y formación de profesorado. Vol. 15 N ° 3
- Thompson, I. 2010. Metodos de Recopilacion de datos. (En línea). Consultado, 10 de jul. 2015. Formato html. Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Trillas, S. 2014. Elaboración productos CÁRNICOs. Consultado 3 de dic. 2015. Formato Html. Disponible en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301106/EXE_301106/421_proceso_de_ELABORACIÓN_productos_CÁRNICOs_cocidos.html
- Urdaneta, O. 2013. Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. Ve. Revistas Revicyhluz de ciencias sociales. Vol. 19. P 672 - 682
- Vargas, J. 2011. Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. Co. Revista prospectiva de univalle. Vol.22. p 82-106.

ANEXOS

ANEXO 1.

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FRESH FISH CANTÓN PORTOVIEJO

Para la caracterización de la empresa Fresh Fish se tomó como referencia la técnica de las 13 variables, definidas por el colectivo de Gestión de Procesos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas, a partir de las 14 características de Fernández Sánchez (1993).

3.7.1 LÍMITE O FRONTERA.

La sucursal Fresh Fish surge en el 2012. La misma que se dedica a la comercialización de productos cárnicos, (pescado, pollo, chanco) que brinda un servicio de calidad, la empresa matriz está ubicada en Manta, la ubicación actual de la sucursal es en la Parroquia 12 de Marzo del Cantón Portoviejo

3.7.2 MEDIO O ENTORNO.

El análisis del medio o entorno se realizó mediante las cinco fuerzas de Porter. Los principales proveedores de la empresa son los siguientes:

- Pronaca
- Pechugón
- Finca los monos
- Pescado rendidor
- Marderk
- Frigo el compa

Los **clientes** de la sucursal son los siguientes:

- Chifas
- Restaurante
- Parrilladas

- Encebolladeros
- Asaderos de polo
- Katering
- Hospitales
- Escuelas
- Barcos

Competencia: La empresa objeto de estudio tiene como competencia principal los siguientes:

- Mister pollo
- Flipper
- La Italiana
- La Europea

3.7.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Atendiendo a los requerimientos planteados por la sucursal Fresh Fish, se plantea para la proyección estratégica.

MISIÓN

Ofrecer productos de muy alta calidad, con procesos de selección para integrar siempre a nuestros clientes los alimentos más frescos y puros.

VISIÓN

Ser reconocidos por nuestra extensa gama de productos de calidad, pensando siempre en las necesidades del mercado y sus consumidores.

VALORES

NUESTROS EMPLEADOS.

Nos respetamos unos a otros, trabajamos en equipo para triunfar en equipo.

NUESTRO PRODUCTOS

Nuestro compromiso con los estándares más altos de calidad dentro del mercado de productos cárnicos. Cuidamos todos los procesos, desde el campo hasta la mesa.

NUESTRA ÉTICA

Actuamos honestamente, basados en la justicia y el servicio a los demás.

NUESTRA FILOSOFÍA

Llevamos el mensaje, recomendamos el uso de nuestros productos y verificamos su correcto uso, para medir la satisfacción.

NUESTRA ACTITUD

Lo hacemos todo con amor y con muchas ganas y siempre positivos. Lo mejor está por venir.

NUESTROS CLIENTES

Nos motivan sus necesidades y nos inspiran para mantenerlos satisfechos.

3.7.4 CARTERA DE SERVICIOS.

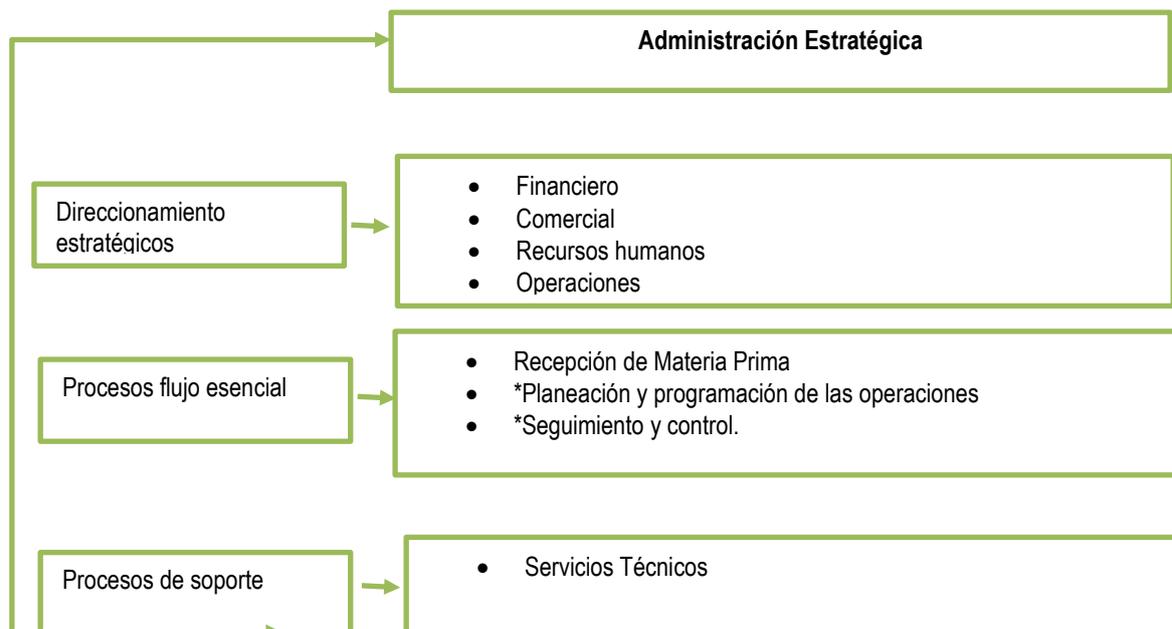
En cuanto a la cartera de servicios de la empresa están las siguientes:

- Punto de venta al público, brindando un servicio de calidad a sus clientes y consumidores

- Procesamiento de carnes (filetes, en cartones, empaque al vacío), para dar

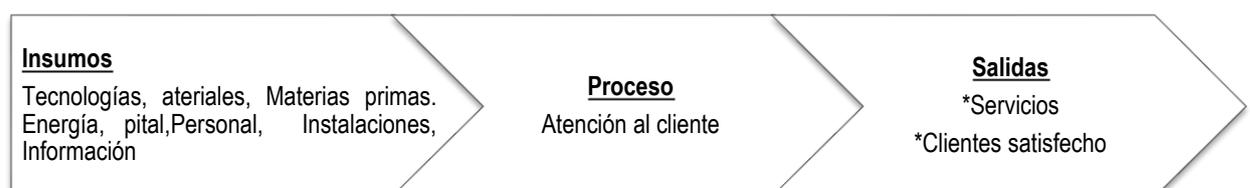
3.7.5 ESTUDIO DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES.

A continuación se muestra el mapa de procesos general de la empresa como un medio efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles.



Como se puede apreciar en la figura anterior existen tres procesos fundamentales que conforman el flujo esencial en la empresa objeto de estudio.

3.7.6 TRANSFORMACIÓN. Teniendo en cuenta la bibliografía analizada para este paso se elaboró la siguiente figura



3.7.7 RECURSOS EMPRESARIALES.

La empresa cuenta con 7 trabajadores

Se disponen de 3 computadoras

2 Impresoras

1 Teléfono

Lo cual representa un déficit debido a que no cuenta con suficiente herramientas para desarrollar las tareas administrativas y por ende una bajo rendimiento

3.7.8 RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL.

En el siguiente cuadro se exponen las principales vías de retroalimentación

Actividad	Grupos de implicados	frecuencia
Matutinos	Todos los trabajadores	Quincenal
Reuniones de comisiones representativas	Personal administrativo	Mensual
Rotación del personal	Administrativos y Todos los trabajadores	Mensual

3.7.9 JERARQUÍA.

A Continuación se muestra la estructura de la empresa Fresh Fish



Desarrollo Organizacional													
Clima organizacional													
Desempeño laboral													
Satisfacción laboral													
Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa													
Total (Kc)													

COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (k a)

Se ponderaron las variables utilizando el método Kendal el cual consistió en dar valor a cada ítem en alto, medio y bajo de acuerdo al grado de conocimiento de cada uno de los expertos.

Expertos	grado de influencia de las fuentes		
	A(alto)	M(medio)	B(bajo)
Fuente de argumentación			
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			
Total Ka			

Se aplicó la determinación del Coeficiente Kendal

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka) \text{ Donde:}$$

K: Coeficiente de competencia

Kc : Autovaloración sobre su nivel de conocimiento sobre el tema.

Ka : Coeficiente de Argumentación

Anexo 3.



Este es un cuestionario que se lo aplicará para conocer sus opiniones sobre el trabajo en equipo y la motivación que existe en la empresa Fresh Fish.

Datos personales:

Edad _____ Genero _____ tiempo que lleva en la institución _____

Profesión o

título _____

Área en la que desempeña su función _____

Rellene el círculo según su nivel de satisfacción (excelente, muy bueno, bueno, regular, malo, no sabe/no aplica). donde excelente es la mayor puntuación y no sabe /no aplica el nivel más bajo.

	Excelente	Muy Buena	Bueno	Reguar	Malo	Ns/ Na
1. Cómo considera usted el ámbito laboral de la empresa en la que ejerce su función?.	0	0	0	0	0	0
2. ¿Cómo considera la comunicación que mantiene usted con sus compañeros de trabajo?.	0	0	0	0	0	0
3. ¿Cómo considera los méritos que realiza la empresa para motivar a los trabajadores?.	0	0	0	0	0	0
4. ¿Cómo considera la motivación moral de sus superiores ?.	0	0	0	0	0	0
5. ¿Cómo considera la comunicación que existe entre superior y los subordinados?.	0	0	0	0	0	0
6. ¿Cómo considera usted el estímulo del trabajo en equipo ?.	0	0	0	0	0	0
7. Considera usted que cuando hay un problema en la organización lo resuelven en equipo?.	0	0	0	0	0	0
8. ¿Cómo considera usted el respeto que existe entre sus compañeros?.	0	0	0	0	0	0
9. Cómo considera usted la labor que desempeña su empleador?.	0	0	0	0	0	0
10. Como considera usted el trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0

	Siempre	Casi	Algunas	Pocas	Nunca
--	---------	------	---------	-------	-------

		siempre	veces	veces	
1. Realizan actividades culturales, deportivas y sociales en la organización para fomentar el compañerismo?.	0	0	0	0	0
2. Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores?.	0	0	0	0	0
3. Se realizan incentivos monetario en la empresa para el aumento de la motivación y para el cumplimiento de las tareas asignadas?.	0	0	0	0	0
4. Se siente usted satisfecho con la función que desempeña dentro de la empresa?.	0	0	0	0	0
5. Su empleador vela por las condiciones físicas y de higiene de su trabajo?.	0	0	0	0	0
6. Se siente usted en confianza con los integrantes de la organización donde realiza su función?.	0	0	0	0	0
7. El personal participa en las toma de decisiones de la empresa?.	0	0	0	0	0
8. Sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores de la empresa?.	0	0	0	0	0
9. Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajos en la empresa?.	0	0	0	0	0
10. Considera usted que su jefe lo apoya y asesora al realizar su trabajo?.	0	0	0	0	0

Anexo 4



1. ¿Cómo es el comportamiento organizacional de la empresa donde labora?.
2. ¿En la empresa donde labora reconocen el trabajo de los empleados?.
3. ¿Conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.
4. ¿Usted cree que los empleados realizan el trabajo en equipo?.
5. ¿Usted cree que los empleados cumplen a cabalidad con el trabajo asignado por sus superiores?.
6. ¿Sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad?.
7. ¿Qué tan contento están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?.
8. Considera usted que existen buenas relaciones entre los empleados y sus superiores. ?
9. Considera usted que los empleados se sienten motivados por la organización
10. Comparado con los años anteriores, la calidad laboral de los trabajadores usted cree que ha mejorado?

Anexo 5.

Foto 5.1. Recolección de datos personales de los posibles participantes a expertos

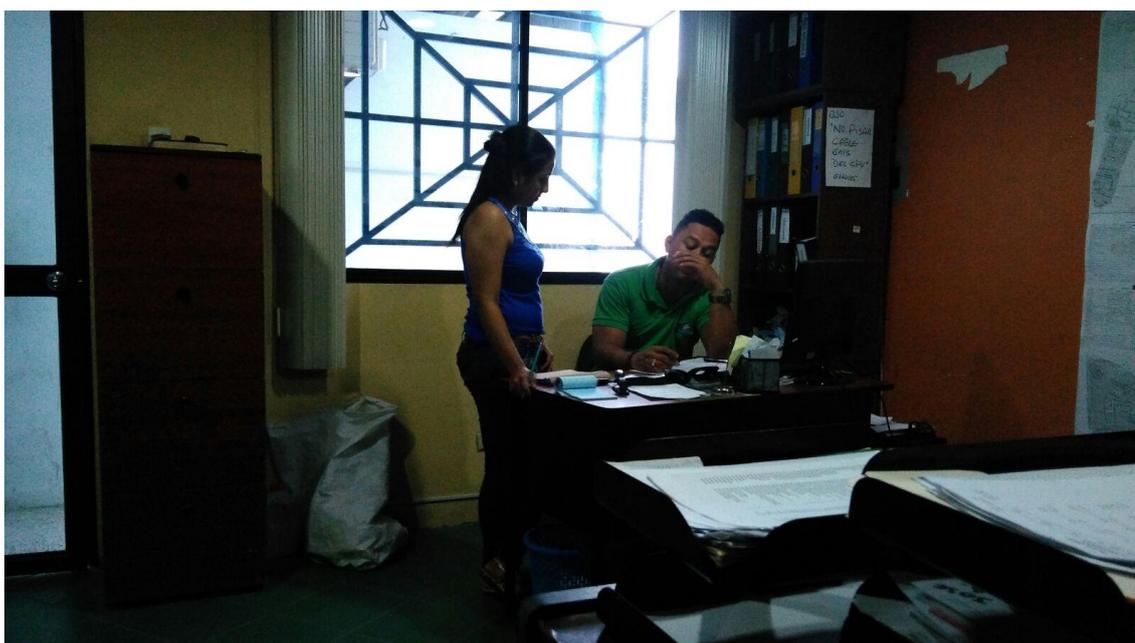


Foto 5.2. Foto de recolección de datos de los candidatos a expertos.



Foto 5.3. Entrevista al Gerente de la empresa objeto de estudio



Foto 5.4. encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Fresh Fish