



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL  
INDIVIDUAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
LÁCTEOS ANTARTIDA CANTÓN CHONE**

**AUTORAS:**

**CORINA FLORENCIA ZAMBRANO SANTANA**

**GEMA MARIBEL MURILLO GANCHOZO**

**TUTORA**

**ING. COLUMBA BRAVO MACÍAS, Mg.**

**CALCETA, OCTUBRE 2016**

## **DERECHO DE AUTORÍA**

**Corina Florencia Zambrano Santana, y Gema Maribel Murillo Ganchozo,** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....  
**CORINA F. ZAMBRANO SANTANA**

.....  
**GEMA M. MURILLO GANCHOZO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**Ing. Columba Bravo Macías**, certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS ANTÁRTIDA CANTÓN CHONE**, que ha sido desarrollada por **Corina Florencia Zambrano Santana**, y **Gema Maribel Murillo Ganchozo**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....

**Ing Columba Bravo Macías.**

## **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 INDIVIDUAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS ANTÁRTIDA CANTÓN CHONE**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Corina Florencia Zambrano Santana, y Gema Maribel Murillo Ganchozo**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ING.CÉSAR H.ANDRADE MOREIRA, MG  
**MIEMBRO**

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

.....  
PhD. ERNESTO NEGRIN SOSA.  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar con éxitos esta etapa de mi vida y por ser la luz que me guío en este caminar.

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

A mi esposo e hijos por permitir que cumpliera el sueño de terminar una carrera universitaria y por darme ánimos en los momentos que pensé decaer y dejar los estudios.

A mis padres que aunque ya no dependo de ellos siempre me animaron para que estudiara y cumpliera mi meta.

A mis maestros por haberme impartido sus conocimientos, su tiempo y brindarme su confianza y amistad.

A mis amigas Adriana Reyna y Rossanna Plaza por motivarme a que obtenga una carrera universitaria, darme su apoyo y ánimos cada vez que lo necesite en el los años de estudio.

.....  
**CORINA F. ZAMBRANO SANTANA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi Agradecimiento infinito a Dios por ser el que nos regala cada amanecer al lado de nuestra familia, sin su ayuda y protección no hubiese llegado hasta donde estoy. A mis maestros quienes fueron guía y gran ayuda durante mi preparación profesional.

A mis dos madres quienes han estado en toda mi etapa universitaria, apoyándome y guiándome, siendo mi fuerza y aliento.

A mi esposo y padre de mi hijo porque ha caminado junto a mí por esta etapa universitaria y ha sido un apoyo muy importante, gracias por estar a mi lado y por ser mi sustento y apoyo incondicional.

.....  
**GEMA M. MURILLO GANCHOZO**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi familia en especial a mi esposo por haberme acompañado en el caminar de estos cinco años de estudios, dándome su apoyo incondicional en todo, pero muy especial en el cuidado de nuestros hijos y del hogar.

A mis hijos, ya que fueron principal fuente de motivación y ánimo para que obtuviera el título y así ser su ejemplo de perseverancia y constancia.

A mis padres por haberme inculcado valores como el respeto, honestidad entre otros, que fueron fundamentales en mi vida estudiantil.

A todos en general que de alguna u otra manera ayudaron a la culminación de este gran sueño, ser una profesional.

.....  
**CORINA F. ZAMBRANO SANTANA**

## DEDICATORIA

Este logro va dedicado a mi Mamá quien ha sido madre y padre a lo largo de mi vida, quien se ha esforzado para hacer de sus hijos unos profesionales, hoy tengo el inmenso agrado de ser la primera y dedicarle a ella esta victoria, gracias por ser la mujer luchadora, por ser mi inspiración y por ser ejemplo a seguir.

Sé que no fue fácil y que no fue como hubiese querido pero todo llega cuando tiene que llegar y hoy no solo tienes la alegría de tener tu primer nieto sino de tener una hija profesional. Gracias madre por todo.

Y sin duda alguna también va dedicado a mi hijo, mi razón de ser y de despertar cada mañana hoy quiero ser mejor para ti y poder ofrecerte un futuro mejor.

.....  
**GEMA M. MURILLO GANCHOZO**

## CONTENIDO

DERECHO DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS.....	xi
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
KEY WORDS .....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4 IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2. 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	7
2.2. DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN EL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	10
2.2.1. PSICOLOGÍA.....	10
2.2.2. PSICOLOGÍA SOCIAL.....	11
2.2.3. SOCIOLOGÍA .....	11
2.2.4. ANTROPOLOGÍA .....	12
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ..	12

2.4. MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	13
2.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	20
2.7. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN .....	22
2.7.1. ENCUESTA .....	25
2.7.2. ENTREVISTA .....	29
2.8. MÉTODO KENDALL.....	30
2.9. PLAN DE MEJORAS .....	31
2.10. PRODUCCIÓN LÁCTEA.....	32
2.10.1. CIENCIA DE LA LECHE .....	32
2.10.2. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA LECHE.....	33
2. 11. PRODUCCIÓN LÁCTEA EN EL ECUADOR.....	34
2.12. PROCESAMIENTO LÁCTEO .....	35
2.12.1. MEDIDAS SANITARIAS Y DE HIGIENE .....	37
2.12.2. TRAMIENTO AL CALOR .....	38
2.13. LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN EL ECUADOR.....	40
2.14. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.....	40
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	41
3.1. UBICACIÓN .....	41
3.2. DURACIÓN.....	41
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	42
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	42
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	42
3.4. METODOLOGIA DE LA INVESTACIÓN.....	42
3.4.1. MÉTODOS.....	43
3.4.2. TÉCNICAS.....	43
3.5. PROCEDIMIENTO.....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	65
5.1.CONCLUSIONES .....	65
5.2. RECOMENDACIONES .....	66
BIBLIOGRAFÍA .....	67
ANEXOS .....	76

## CONTENIDO DE CUADROS

<b>CUADRO 2.1.</b> Definiciones de varios autores del CO.....	7
<b>CUADRO 2.2.</b> Variables a nivel individual según varios autores.....	15
<b>CUADRO 2.3.</b> Métodos, técnicas e instrumentos de evaluación.....	23
<b>CUADRO 4.1.</b> Recursos materiales de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.....	54
<b>CUADRO 4.2.</b> Principales vías de retroalimentación de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.....	55
<b>CUADRO 4.3.</b> Expertos selecciones .....	57
<b>CUADRO 4.4.</b> Aplicación de Kendall para la importancia de los factores.....	58
<b>CUADRO 4.5.</b> Aplicación de ponderación de factores para la selección de expertos.....	41
<b>CUADRO 4.6.</b> Puntuaciones de categorías para la evaluación.....	61
<b>CUADRO 4.7.</b> Resultados de la aplicación del instrumento de evaluación.....	62
<b>CUADRO 4.8.</b> Resultados de la aplicación del instrumento de evaluación.....	63
<b>CUADRO 4.9.</b> Propuesta de las acciones de mejoras de las condiciones del bienestar.....	44
<b>CUADRO 4.10.</b> Propuesta de las acciones de mejoras de las aspiraciones personales.....	65

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>FIGURA 2.1.</b> Hilo Conductor del marco teórico.....	1
<b>FIGURA 2. 2.</b> Disciplina del comportamiento organizacional.....	10
<b>FIGURA 2. 3.</b> Niveles de enfoque del comportamiento organizacional.....	14
<b>FIGURA 2. 4.</b> Variables del Comportamiento Organizacional.....	16
<b>FIGURA 4. 1.</b> Competencia de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.....	51
<b>FIGURA 4. 2</b> Flujograma de procesos de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.....	53
<b>FIGURA 4. 4</b> Flujograma de procesos de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.....	53
<b>FIGURA 4. 6</b> Organigrama de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.....	56
<b>GRÁFICO 4.1.</b> Representación gráfica de la satisfacción laboral.....	63
<b>GRÁFICO 4.2.</b> Representación gráfica de la motivación.....	64

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la empresa comercializadora de productos lácteos Antártida, del cantón Chone. Se escogieron un grupo de expertos los que seleccionaron las variables correctas a evaluar en la investigación por medio del método Kendall. Luego se diseñó el instrumento de evaluación identificando los indicadores fundamentales según las consultas bibliográficas efectuadas que posibilitan medir el cumplimiento de las variables objeto de estudio. Seguido a esto, se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida con la aplicación del instrumento. Posteriormente para dar solución a los problemas encontrados en la empresa, se realizó la propuesta de un plan de mejoras que constó de acciones correctivas y preventivas con el respectivo responsable y tiempo de cumplimiento. Los resultados fueron que la empresa no propicia condiciones de desarrollo y participación en actividades culturales, recreativas y sociales a los trabajadores, además no proporciona muchas oportunidades de crecimiento económico ni profesional, mientras que el cumplimiento de las variables motivación y satisfacción laboral es buena con un 88% para ambas.

## **PALABRAS CLAVES**

Desempeño laboral, Talento humano, Productos lácteos.

## **ABSTRACT**

The research was aimed at evaluating the performance of the variables of organizational behavior at the individual level in the marketing company of dairy products Antarctica, Chone Canton. a group of experts who selected the right to evaluate research through Kendall variables were chosen method. the assessment tool identifying key indicators as bibliographic consultations that enable measuring compliance with the variables under study is then designed. Following this, the analysis and statistical processing of information obtained with the implementation of the instrument was performed. Then to solve the problems encountered in the company under study the proposal of an improvement plan which consisted corrective and preventive with the respective responsible and time compliance actions performed. The results of this work allowed to determine the problems with the trading company of dairy products Antarctica as are not favorable conditions for development and participation in cultural, recreational and social workers activities, and does not provide many opportunities for economic and professional growth while meeting the variables motivation and job satisfaction is good with 88% for both.

## **KEY WORDS**

Job performance, Talent human, Dairy products.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El mundo laboral constantemente está en vías de cambios, razón por la que día a día los directivos de las empresas están en búsqueda constante de mejoras para sus organizaciones, pero necesitan conocer el comportamiento de sus empleados sea este como individuo, grupo u organizacionalmente para poder aplicar los correctivos necesarios.

El comportamiento individual, dentro de las organizaciones es necesario analizarlo desde diferentes aspectos para de esta manera hacer una evaluación real de la situación organizacional. Cuando el hombre actúa como ente individual es muy diferente que cuando actúa de forma grupal, se necesitan hacer estudios que den respuestas a estos comportamientos para así obtener el desarrollo de sus habilidades, la productividad y satisfacción del empleado dentro de las organizaciones.

La sobrevivencia de una empresa depende en gran parte de la utilización de modelos de comportamientos que favorezcan a los empleados, el proceder de estos ayuda o afecta de manera directa a la organización, según Herzberg citado por Robbins (2013) se ha comprobado que cuando los empleados están motivados pueden desempeñarse de una mejor manera.

El ausentismo dentro de las organizaciones representa pérdidas económicas y de tiempo porque al no presentarse el empleado a los lugares de trabajo se hace difícil llegar al cumplimiento de los objetivos. De la misma manera la rotación de los empleados también influye en el desarrollo de las organizaciones, cuando el empleado clave renuncia repentinamente y este tenía un cargo de alta responsabilidad.

Según Enríquez quien es redactora de la Revista Lideres en un artículo menciona que la rotación de personal puede llegar a generar a la empresa un alto costo debido a que se deberán cancelar compensaciones, liquidaciones y sin contar que el hecho de dejar un cargo también conlleva efectos colaterales como son una mayor carga de trabajo a los otros empleados, la calidad puede disminuir al sobrecargar al otro empleado. Los sectores con mayor rotación en el Ecuador son el de tiendas de retail, el farmacéutico y el bancario.

Las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual son aquellas que las personas llevan al momento de ingresar a un determinado empleo puesto que son características personales de cada individuo (como son: edad, sexo, estado civil, entre otras), valores y actitudes, niveles de habilidades las cuales causan un efecto en el desempeño de la productividad, el ausentismo, la rotación y en la satisfacción del trabajo.

A nivel empresarial la provincia de Manabí cuenta con limitados estudios que contribuyen a resolver problemas de desempeño en las organizaciones, es así que con la presente investigación se pretende evaluar la empresa comercializadora de lácteos Antártida del Cantón Chone con el fin de aportar información sobre las diferentes variables que determinan dicho desempeño.

En base a los elementos antes expuestos se plantea como pregunta que sustenta el problema de la presente investigación lo siguiente:

¿Qué variables permiten evaluar el desempeño del Comportamiento Organizacional a nivel individual en las empresas comercializadoras de productos lácteos del Cantón Chone?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual para empresas comercializadoras de productos lácteos, se sustenta mediante la investigación bibliográfica del tema expuesto con la finalidad de adquirir los conocimientos teóricos necesarios que ayuden al desarrollo de la tesis. Esta propuesta de investigación ayudará a encontrar las posibles soluciones para las empresas que tengan problemas de productividad dentro de su organización.

Las empresas hoy en día deben de generar un ambiente de trabajo donde el individuo se sienta bien laboralmente así se estará dando cumplimiento con el art. 276 de la constitución donde hace referencia a “Mejorar la calidad y esperanza de vida y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la constitución” y el objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir establece que los trabajadores obtengan los derechos laborales que les corresponda, asimismo garantiza remuneraciones justas y ambientes de trabajo saludables que ayuden a la realización personal sin intervenir en la vida familiar y acceda al disfrute de la misma.

Las organizaciones se componen por factores humanos y todo lo que se hace mediante el estudio es brindar bienestar al trabajador para obtener un óptimo desempeño empresarial pues aquel trabajador que disfruta lo que hace no solo produce más sino que beneficia al empleador obteniendo buenas utilidades y clientes satisfechos.

La evaluación de las variables individuales permitirá diagnosticar los problemas de productividad que la empresa este enfrentando y así tomar las acciones correctivas necesarias con el fin de hacerlas más fructíferas y evitar dificultades

financieras que puedan llevar a la quiebra de las empresas por no diagnosticar a tiempo los problemas por la que ésta se encuentre atravesando.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la empresa comercializadora de productos lácteos Antártida del Cantón Chone.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual para ser evaluadas en las empresas comercializadoras de productos lácteos.
- Estructurar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables de Comportamiento Organizacional a nivel individual para las empresas comercializadoras de productos lácteos.
- Aplicar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables de Comportamiento Organizacional a nivel individual para la empresa comercializadora de productos lácteos Antártida del Cantón Chone.
- Proponer un plan de mejoras para dar solución a las insuficiencias detectadas en el desempeño de las variables del Comportamiento

Organizacional a nivel individual en la comercializadora de productos lácteos Antártida del Cantón Chone.

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

Resulta posible la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual mediante la aplicación de un instrumento elaborado con esta finalidad, contextualizado a la comercializadora de productos lácteos Antártida del Cantón Chone.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo del Marco Teórico de la investigación se incluyen los principales aspectos teóricos conceptuales y de referencias bibliográficas relacionadas con la Evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que se expone en la figura 2.1

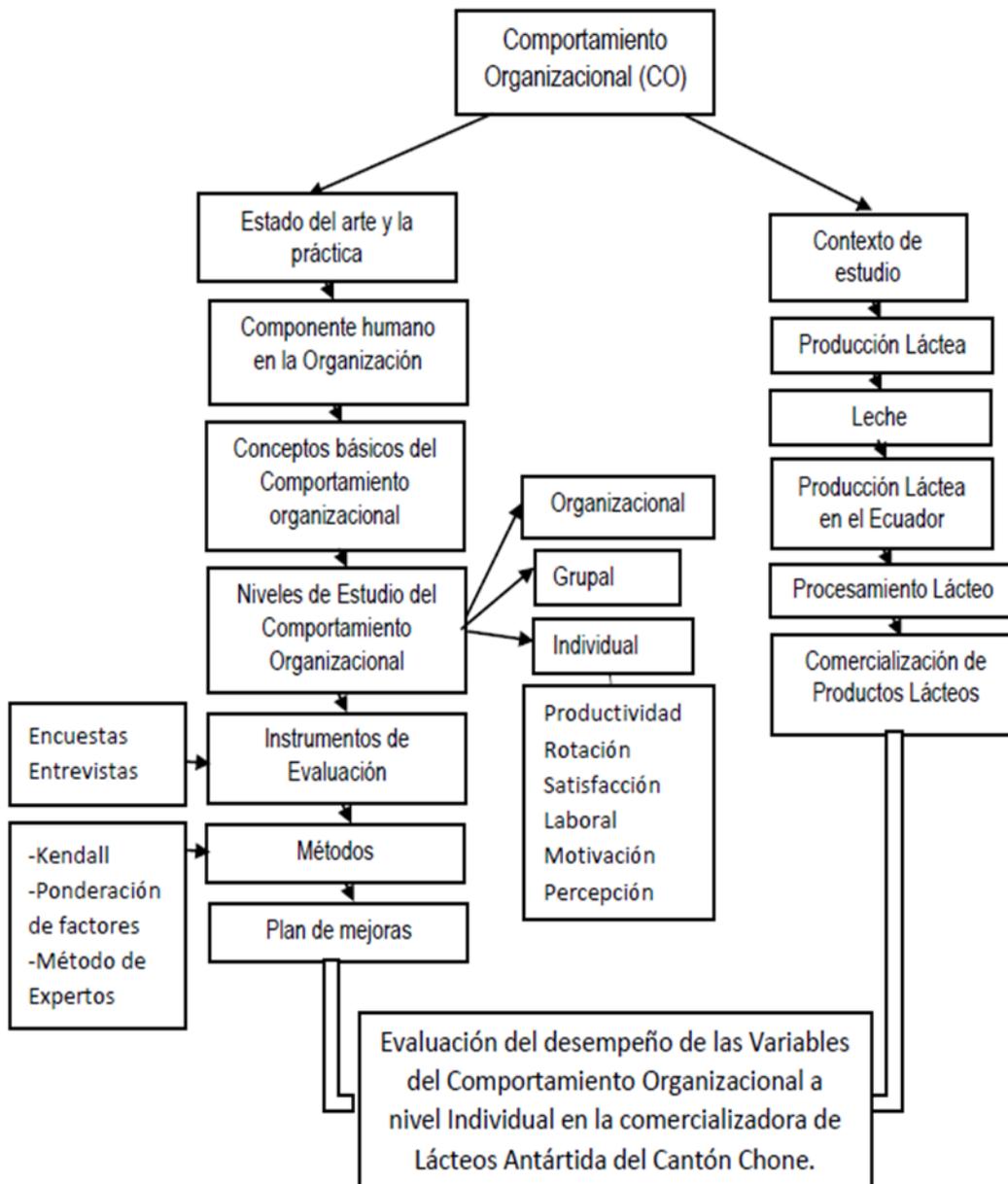


Figura 2.1.Hilo Conductor del marco teórico.

## 2. 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional (CO) tiene diversas definiciones, la mayoría de los autores coinciden en que es el estudio del comportamiento de las personas que se desenvuelven dentro de una organización y cómo este influye de manera positiva o negativa en el desempeño de la empresa. En el cuadro 2.1 se muestra un resumen de los conceptos sobre Comportamiento Organizacional que ofrecen los autores consultados en esta investigación.

Cuadro 2.1. Definiciones de varios autores del CO.

Autor	Año	Concepto
Cole	1995	Se centra en el estudio de las distintas formas (individual y colectivo) del comportamiento (actos y actitudes) en el trabajo y la conducta de trabajadores frente al cambio.
Gordon	2000	Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El Comportamiento Organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.
Davis y Newstron	2005	Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización.
IvancevichKonopaske Matteson	2006	Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; 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 aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.
Schormerherm	2007	Es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre Comportamiento Organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy así como el reto del mañana.
Chiavenato	2009	Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las

		organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.
Hellriegel y Slocum	2009	Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.
Fernández	2010	Son diversos factores que afectan directamente al desempeño organizativo, al tiempo que se relaciona con el fracaso del trabajador en el puesto, tales como la personalidad, actitudes y valores, entre otros. A su vez, la percepción tiene que ver 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 se encarga de estudiar la dinámica de las organizaciones y cómo los grupos e individuos se comportan dentro de ellas. Las organizaciones, por ser un sistema cooperativo racional, únicamente pueden alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos, con la finalidad de alcanzar algo que individualmente no podrían. Debido a lo anterior, la organización se caracteriza por poseer una división racional del trabajo y de la jerarquía.
Ascencio	2011	Es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).
Champoux (2011) citado por Dailey	2012	Es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.
Martinez	2012	Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las

		organizaciones, siempre buscando en ello, la eficacia en las actividades de la institución el hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y tiende a relacionarse con otras personas, estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto, en su trabajo. Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.
Silvestre	2013	Se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Diferentes estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad.
Alles	2013	Se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando sola o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.
Robbins y Judge	2013	Es un campo de estudio que investiga el efecto que tiene los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.
Griffin y Moorhead	2014	Es el estudio de la conducta humana en contextos organizacionales, de la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y de la propia organización. Aunque podemos centrarnos en cualquiera de estas áreas, también hay que recordar que los tres son en última instancia, necesaria para una comprensión global del comportamiento organizacional.

Los autores mencionados exponen su punto de vista del Comportamiento Organizacional y como este interviene en las organizaciones, hay que tener presente que para que todo funcione de manera adecuada el comportamiento de los individuos y su influencia en sus actividades laborales dan una pauta para estar alertas ante cualquier insuficiencia que tenga la empresa en este ámbito y buscar los correctivos necesarios a tiempo que ofrezcan las soluciones pertinentes.

## 2.2. DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN EL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas como lo muestra la figura 2.2, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual, o micro nivel, de análisis; entanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos tales como los procesos grupales y la organización (Robbins, *et al.*, 2013).

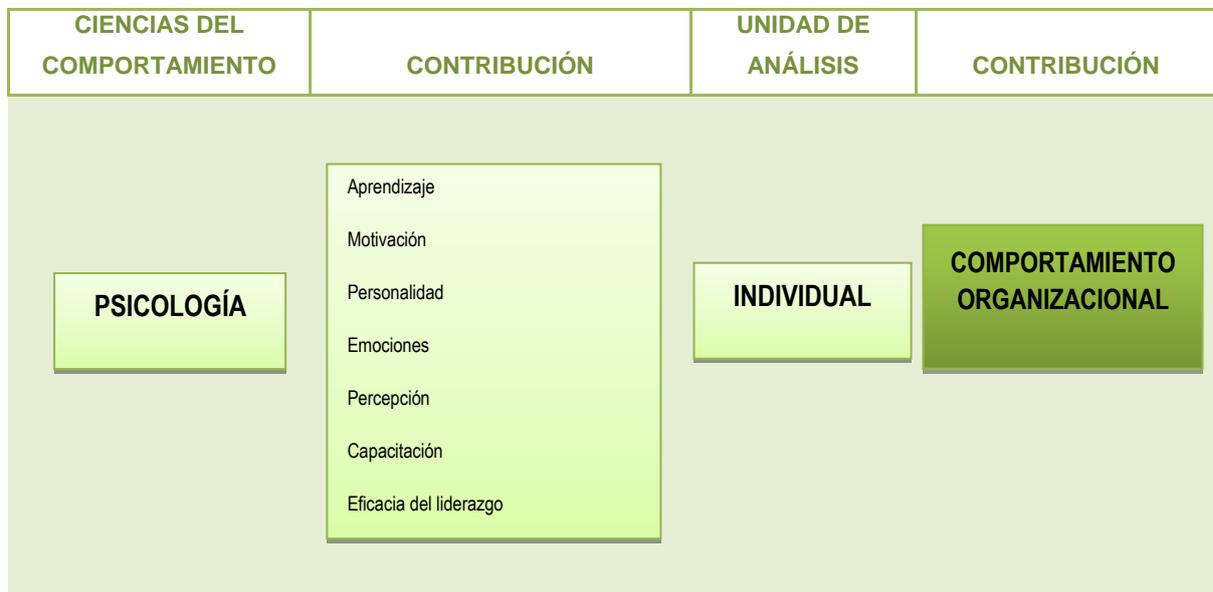


Figura 2.2. Disciplina del comportamiento organizacional. Robbins, *et al.*, (2013).

### 2.2.1. PSICOLOGÍA

La psicología busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los profesionales que han contribuido y continúan aportando conocimientos de CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos consejeros y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales u organizacionales estudiaron los problemas de la fatiga, el aburrimiento y otros factores laborales que solían

impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado hacia áreas como aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral. La psicología contribuye en el estudio del CO a nivel individual en variables como el aprendizaje, motivación, personalidad entre otras (Robbins, *et al.*, 2013).

### **2.2.2. PSICOLOGÍA SOCIAL**

Considerada en general como una rama de la psicología, la psicología social combina conceptos tanto de la psicología como de la sociología, para enfocarse en la influencia que los individuos tienen entre sí mismos. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el *cambio*, cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos a la medición, la comprensión y el cambio de las actitudes; en la identificación de patrones de comunicación y en la construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto (Robbins, *et al.*, 2013).

### **2.2.3. SOCIOLOGÍA**

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o su cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, sobre todo en aquellas que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, las comunicaciones, el poder y el conflicto (Robbins, *et al.*, 2013).

#### 2.2.4. ANTROPOLOGÍA

La antropología es el estudio de las sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales entre personas de distintos países, y dentro de organizaciones diferentes. Gran parte de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de antropólogos o de otros profesionales que usan sus métodos de investigación (Robbins, *et al.*, 2013).

Estas disciplinas son sustanciales en el estudio del Comportamiento Organizacional, es necesario entender las acciones, el proceder de los empleados, su comportamiento en sí para estar informados y hacer un diagnóstico de aquellos factores laborales que impidan el buen funcionamiento de la organización, la intención es buscar soluciones que afecten el desempeño de los empleados y reducir los conflictos u obstáculos por el bien de la empresa.

#### 2.3. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Menciona Chiavenato (2009) que el CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

- Es una **disciplina científica aplicada**. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.

- **Seenfoca en las contingencias.** Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
- **Utiliza métodos científicos.** Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
- **Sirve para administrar a las personas en las organizaciones.** Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

## **2.4. MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores como Robbins y Chiavenato incluyen tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior, es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. Los tres niveles funcionan como variables independientes del CO y determinan las variables que se analizarán a continuación en la figura 2.3

El universo de las organizaciones		
El contexto ambiental y organizacional		
El individuo	El grupo	La organización
Microperspectiva del CO	Perspectiva intermedia del CO	Macroperspectiva del CO
Las personas y las organizaciones.	Los grupos en las organizaciones.	La dinámica organizacional.

Figura 2.3. Niveles de enfoque del comportamiento organizacional. Chiavenato (2009).

## 2.5. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las variables del CO mencionadas por Chiavenato (2009) son tres pero en este caso de estudio solo se abordará el análisis en el nivel individual. En el cuadro 2.2 se resumen las variables del CO a nivel individual según el criterio de los actores consultados.

- VARIABLES INDEPENDIENTES A NIVEL INDIVIDUAL:** Son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y este influirá en ellas. Las variables independientes condicionan el CO y dan forma a las variables dependientes, como el desempeño, un bajo ausentismo, poca rotación de personal, satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía organizacional (Chiavenato, 2009).

Cuadro 2.2. Variables a nivel individual según varios autores.

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

- **Variables dependientes:** La interacción de las variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes. El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son principales indicadores que se pretende evaluar o medir, en la Figura 2.4 se muestra de forma sintetizada las variables de estudio.

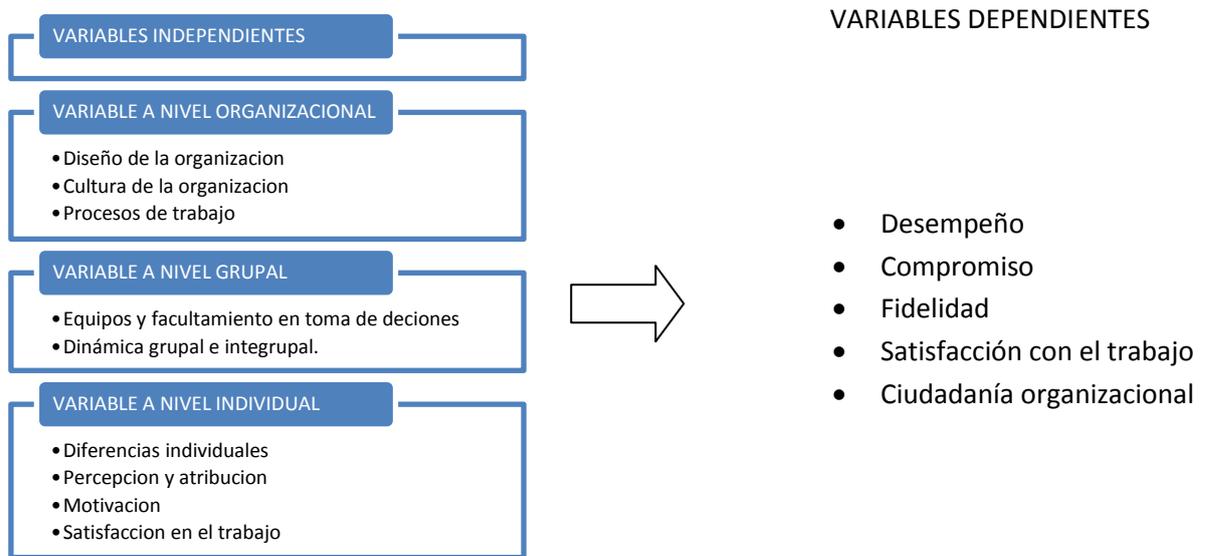


Figura 2.4. Variables del Comportamiento Organizacional. Chiavenato (2009).

- ✓ **Desempeño:** Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y este condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO (Chiavenato, 2009).

Para Procedures (1987) citado por Cabal y Salgado (2011) el desempeño se define como la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados. Pero definido de este modo el desempeño era igual que la productividad o la efectividad.

Palaci (2005) citado por Pedraza (2010) plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo.

Autores como Faria (1995) citados por Pedraza y Conde (2010) indican que el desempeño laboral como resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización.

- ✓ **Compromiso:** El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias (decididas por las personas) o involuntarias (por causa de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar) (Chiavenato, 2009).

El compromiso Organizacional según Meyer y Allen (1991) citado por Rosario y Rovira (2011) se puede definir como un estado psicológico que se caracteriza por la relación del empleado con la organización y que tiene implicaciones en la decisión del empleado en continuar como miembro de la misma. Dichos autores señalan que la gran mayoría de las definiciones incluyen tres dimensiones del compromiso organizacional, las cuales son: el compromiso afectivo, el compromiso necesario y el compromiso moral.

- ✓ **Fidelidad:** La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La

rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pagos de vacaciones (Chiavenato, 2009).

- ✓ **Satisfacción en el trabajo:** Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, tema que exploraremos más adelante y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización (Chiavenato, 2009).

La satisfacción en el trabajo consiste en un sentimiento de bienestar resultante de la interacción de varios aspectos ocupacionales, pudiendo influenciar la relación del trabajador con la organización, cliente y familia (Borgues, 2011).

Autores como Spector (1997), Robbins (1998) y Luthans (2002), citados por Azzollini y Pérez (2013) expresan que la satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en un concepto popular en distintos campos de investigación. Esto se debe a que la satisfacción laboral está relacionada con un gran número de variables de importancia en la vida de quienes son parte de una

organización como: la productividad y el rendimiento, el estrés, el burnout, el ausentismo, la rotación entre otros.

Martinez (2007) citado por Azzollini y Pérez (2013) afirma que “el interés actual por la gestión de la satisfacción laboral está alimentado por dos factores: el deseo de corregir la gestión empresarial del último período, enfocada unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y querer responder a la nueva demanda del mercado laboral. Por otra parte, un estudio internacional elaborado en el año 2001 por la consultora en gestión de recursos humanos “Hay Group” basado en entrevistas con trabajadores, área gerencial, profesionales y administrativos, reveló que el estilo del líder tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los empleados.

- ✓ **Ciudadanía organizacional:** Ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta. La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con 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 la excelencia en el desempeño. Algunos autores dicen que las organizaciones que desarrollan ciudadanía organizacional tienen un desempeño superior al de los demás (Chiavenato, 2009).
- **VARIABLES INTERMEDIAS:** Las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica

y no lineal. Las variables intermedias más importantes citadas por Chiavenato (2009) del CO son:

- ✓ **Productividad:** Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapie en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo mas importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia.
  
- ✓ **Adaptabilidad y flexibilidad:** La adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes.

## 2.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión del activo humano en la empresa es un proceso integral que no puede dejar de evaluar las competencias de los trabajadores en la misma. Se debe llevar a cabo una revisión constante de las tareas, así como de los defectos y las deficiencias de todos los empleados, es decir, de eso que se conoce con el término genérico de talento de los empleados y que refleja en el desempeño de los mismos.

La empresa deberá llevar a cabo una evaluación tanto del potencial como del desempeño de los trabajadores para adecuar su remuneración y mejorar la formación específica de los trabajadores. La evaluación del desempeño otorga una visión de cómo cada uno puede llegar a desempeñar un puesto de trabajo y de su potencia de desarrollo a largo plazo (Caldas, Lacalle y Carrión 2012).

Harris (1986) citado por Calderón y Sánchez (2012) indican que los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan, de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales.

La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes. La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones (Díaz, Pérez y Salas 2012).

Según Biedma y Pablos (2013) la identificación significa determinar las áreas de trabajo que van a ser susceptibles de evaluación y que afectan al éxito de la organización. Dado que evaluar implica la realización de un juicio sobre el correcto o incorrecto rendimiento del empleado, el punto central del sistema de evaluación es la medición. También cabe señalar que gestionar supone el objetivo central del sistema de evaluación. La evaluación del desempeño obliga

a aportar a los trabajadores una referencia sobre cual, o cuales, deberían ser sus objetivos, en términos de rendimiento, para alcanzar su máximo potencial en la organización.

## 2.7. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

En el presente apartado se describen los instrumentos de evaluación según lo expuesto por los autores consultados. En el cuadro 2.3 se resumen los métodos, técnicas e instrumentos expuestos en la bibliografía empleada en esta investigación.

Cuadro 2.3. Métodos, técnicas e instrumentos de evaluación.

Métodos, técnicas e instrumentos				
Autor	Año	Métodos	Técnicas	Instrumentos
Salinas	s.f.		Recolección de datos: Encuestas y entrevistas	Instrumentos para la recolección de datos: Medición, cuestionarios.
Cerda	1991		Entrevista: se obtiene toda la información que no se obtuvo con la observación. Cuestionarios, entrevistas: se usa cuando la información requerida se puede obtener solo a través de la consulta masiva.	Observación: Instrumento más utilizado y antiguo en la investigación científica.
Briones	1996	La encuesta social: Es un método de obtención de información mediante preguntas orales.		El cuestionario: Componente principal del a encuesta.
Gallardo	1999			Técnicas de recolección de información primaria: La entrevista, la encuesta Otras técnicas para recolección de información primaria: Obtención de información a través de paneles. Obtención de información a través de la técnica Delphi.
Garcés	2000			Instrumentos: La encuesta: se utiliza para averiguar actitudes y opiniones. La entrevista: es un cuestionario

				<p>contestado en forma verbal.</p> <p>Los test: son cuestionarios estandarizados para medir aptitudes y habilidades.</p> <p>Inventarios: se utiliza para rasgos de la personalidad, actitudes sociales, hábitos de estudio.</p>
García	2003			<p>El cuestionario como instrumento de investigación-evaluación: es un procedimiento clásico en las ciencias sociales para para la obtención y registro de datos.</p>
Orellana	2006			<p>Técnica de observación y participación:</p> <p>Consiste en la observación que realiza el investigador procurando un análisis de forma directa, entera, y en el momento en el que dicha situación se lleva a cabo.</p>
Artiles	2008			<p>Técnicas para la generación de datos:</p> <p>Los métodos para generar los datos pueden ser:</p> <p>Observación, encuestas, entrevistas, cuestionarios, informantes claves, historias de vida, instrumentos diseñados por el investigador.</p>
Behar	2008			<p>técnicas de recolección de datos, instrumentos de medición:</p> <p>La entrevista, La encuesta, El cuestionario, la observación, Diagrama de flujo, escalas de medición, escala Likert,</p>
Hernández	2010			<p>Instrumentos de medición:</p> <p>Escalas para medir actitudes, cuestionarios, análisis de contenido, Observación, pruebas e inventarios estandarizados, sesiones en profundidad, Otras formas de recolección de datos, combinación de dos o más instrumentos de recolección de datos.</p>
Monje	2011			<p>Técnicas e instrumentos para la recolección de información:</p> <p>La entrevista estructurada: Método diseñado para obtener respuestas</p> <p>Observación sistemática, regulada o controlada: se aplica con dos propósitos. Manipular variables a observar estableciendo controles y</p>

				observar fenómenos sobre los cuales se ejerce el control.
Gil	2011			Para la recogida de información se necesitan de seis grandes grupos: la observación, entrevista, pruebas objetivas, y test, técnicas grupales y socio métricas y análisis de documentos.
Cerraga	2012	Métodos Hipotético-deductivo: es el camino más lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos, se utiliza la técnica observacional. Inductivo: se basa en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias.		

Los instrumentos de evaluación son aquellas herramientas que permiten obtener, registrar y evaluar la información necesaria para el mejoramiento de una investigación. Con la recolección de datos obtenidos se pueden diagnosticar las debilidades, amenazas que presente el lugar de estudio y aplicar las correcciones respectivas.

Independientemente de las técnicas que se utilicen, el sistema de evaluación del desempeño puede seguir tres enfoques:

- Evaluación por factores: se basa en la definición y medición de las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para el correcto desempeño del puesto de trabajo.
- Evaluación por objetivos: este enfoque parte del consenso entre el evaluador y evaluado sobre una serie de objetivos que este último debe conseguir en un periodo de tiempo determinado.

La evaluación se realiza en función del grado de consecución de esos objetivos.

- Evaluación Mixta: Engloba los dos enfoques anteriores. Se evalúan tanto competencias, como resultados(Martínez2014).

### **2.7.1. ENCUESTA**

Se define la encuesta como una técnica que pretenda obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular (Arias 2012).

La encuesta puede ser oral o escrita: La encuesta oral se fundamenta en un interrogatorio “cara a cara” o por vía telefónica, en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde. Contraria a la entrevista, en la encuesta oral se realizan pocas y breves preguntas porque su duración es bastante corta. Sin embargo, esto permite al encuestador abordar una gran cantidad de personas en poco tiempo. Es decir, la encuesta oral se caracteriza por ser poco profunda, pero de gran alcance. Un ejemplo es el caso de los encuestadores que abordan a las personas en sitios públicos (Arias 2012).

### **2.7.2. ENTREVISTA**

Es una técnica cualitativa, primaria, estática, personal y directa que suele aplicarse en investigaciones de naturaleza exploratoria. Una entrevista no es más que una conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar información, ideas, opiniones o sentimientos. La entrevista, como técnica cualitativa de información, persigue unos propósitos bien definidos; es más que una simple conversación. Puede ser varias clases, en función de la rigidez con se siga el guion que la conduce (Grande y Abascal2014).

La entrevista es una técnica de estudio y de recolección de información caracterizada por el diálogo entre dos personas como mínimo. Es un

instrumento flexible, donde el entrevistador y el entrevistado interactúan construyendo una realidad intersubjetiva que permite reconocer los mundos e imaginarios de los agentes que participan en ella. A diferencia de la encuesta o el cuestionario, en la entrevista se tiene la oportunidad de establecer una relación dialógica que permite recolectar datos de una manera más expositiva. Para esto, toda entrevista debe estar sujeta a un plan predeterminado en el que las preguntas o temas sean cuidadosamente seleccionados y pertinentes de acuerdo con su propósito (Calderón y Alvarado 2011).

- **ENTREVISTA ESTRUCTURADA O FORMAL.** Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video (Arias 2012).
- **ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA O INFORMAL.** En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia (Arias 2012).

La elección entre los distintos tipos de entrevista dependerá de los objetivos que se persigan y de quien sea el que responde. Si se tratara de analizar un problema concreto, que exige una muestra amplia y opciones inequívocas, se puede acudir a una entrevista estructurada. Si la muestra fuera reducida e interesara valorar las respuestas individuales, las entrevistas semiestructuradas y estructuradas pueden ser la más adecuada. Cuando se trate de obtener información proporcionada por personas relevantes, como científicos, artistas, literarios, etc. Lo aconsejable es la utilización de la entrevista en profundidad (Grande y Abascal 2014).

### **2.7.3. CUESTIONARIO**

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández, *et al.*, 2010).

Alarcón, Borja, y Blázquez(2014) definen al cuestionario como un instrumento estructurado que sirve para obtener datos que respondan a los fines de la investigación, mediante un conjunto formalizado de preguntas que se hacen a los encuestados. Cualquier cuestionario persigue tres objetivos:

- Convertir la información necesaria para la investigación en un conjunto específico de preguntas a formular a los encuestados.
- Servir de estímulo y motivación a los encuestados para que se animen e impliquen, incrementando así la tasa de respuesta.
- Minimizar el error de respuesta que surge cuando los encuestados proporcionan respuestas inexactas o sus respuestas se registran de forma errónea. Permite asegurar que las preguntas se realizan en el mismo orden, de la misma forma y en las mismas condiciones.

### **2.7.4. PONDERACIÓN DE FACTORES**

Según Reyes (2004) uno de los pasos más importantes en este método es la ponderación de los factores, esto es, la asignación que se hace a cada uno de ellos determinado valor, que técnicamente se conoce como “peso”, a fin de establecer su importancia relativa, y su influjo en el valor de los puestos.

Es evidente que no todos los factores tienen igual importancia en las labores de una empresa. Así, en una oficina, el factor “conocimiento”, es de suyo más importante que el factor “riesgos”. La ponderación de factores establece qué relación existe entre la importancia de los que se usan en una valuación.

Se entiende por “peso”, a la importancia de un factor de trabajo.

- a) Importancia relativa de un factor. No se trata de la importancia que en absoluto pueda tener una característica de trabajo en las labores, sino de la relación que guarde, comparada con la importancia de las demás características. Así, en el ejemplo citado arriba, los conocimientos tendrían mayor peso que los riesgos: “pesan”, pues, más que éstos.
- b) En una empresa. El peso o importancia que se asigne a un factor sobre los demás vale exclusivamente para una empresa, y puede ser distinto a otras.
- c) Expresada en porcentaje. Como un medio para expresar numéricamente la importancia relativa o “peso”, se considera como si todos los factores usados en la valuación tuvieran juntos un valor de 100, a fin de asignar a cada uno, cierto número de las unidades de esta centena.

“No hay fórmula matemática ni regla indiscutible para establecer el peso de los factores”, dice Patton; “la seguridad debe confiarse al juicio humano que da la práctica, a las experiencias anteriores, y aun a los resultados de errores cometidos al tratar de llegar a una ponderación equitativa”

Sin ofrecer reglas para hacer la ponderación, resulta importante tener en cuenta algunas precauciones y procedimientos que puedan ayudar para que el juicio de los evaluadores se ejercite más exactamente en esta etapa de la valuación, una de las más importantes, porque tiende a crear la medida de valor.

1. Antes de ponderar, debemos precisar cuáles van a ser los límites a que va a extenderse la valuación, porque de los puestos que comprenda, dependerá la ponderación que hagamos de los factores empleados. Deben, pues, resolverse en este momento los problemas que, por razones de claridad, dejamos para más adelante.
2. Para tener una idea más clara de la extensión y límites de la valuación, y a fin de apreciar correctamente los pesos que se fijen, convendrá leer las descripciones de los puestos-tipo, y ponerse de acuerdo sobre cualquier discrepancia que exista sobre su contenido.

3. No parece aconsejable hacer una ponderación totalmente nueva y desusada, ni tampoco copiar, sin otra investigación, la empleada en otros planes. Si se cuenta con el ejemplo de alguna empresa similar a la que se trata de valorar, será muy útil partir de la ponderación que aquella haya usado, buscando qué puntos de contacto y de discrepancia existen entre ambas, a fin de adoptar unos pesos, y modificar otros.
4. Conviene partir de lo genérico a lo específico, es decir: hay que ponderar primero los factores mayores –Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo-, y cuando el peso de estos se encuentre firmemente establecido, subdividirlo en forma conveniente entre los factores menores que cada uno comprenda.
5. Antes de establecer un peso, deben oírse las opiniones y proposiciones de cada uno de los miembros del comité valorador. En caso de discrepancia, debe procurarse que la discusión conduzca a unificar los criterios. Cuando esto no se logre, y las diferencias no sean muy grandes, convendrá promediar los pesos que cada uno asigne.
6. Nunca debe perderse la vista que se trata de establecer valores relativos, o sea, por comparación con los demás, y que esos pesos toman en cuenta exclusivamente las circunstancias de la empresa, y no lo que ocurra en otras.
7. Debe procurarse que los pesos queden representados por números enteros, y nunca por números fraccionarios, lo que complicaría el sistema.
8. Cuando se ha acabado de ponderar, y antes de tomar los pesos en firme, conviene observar los resultados que producen en dos o tres puestos, seleccionados entre los puestos-tipo más altos, más bajos e intermedios.
9. Puede ser útil revisar la ponderación hecha, algunos días después, o bien por un grupo distinto de evaluadores.

### **2.7.5 METODO DE EXPERTO**

Se entiende por experto según Durand (1971) tanto al individuo en si como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

La evaluación de una investigación educativa se denomina de expertos cuando se obtiene de las opiniones de los especialistas. El método de evaluación de expertos se emplea para comprobar la calidad y efectividad de los resultados de las investigaciones, tanto en su concepción teórica como de su aplicación en la práctica social, es decir, el impacto que se espera obtener con la aplicación de los resultados teóricos de la investigación en la práctica educativa, cuando resulta imposible o muy difícil realizar las mediciones por métodos más precisos, es decir, a través del experimento pedagógico.

Por lo general el método de evaluación de expertos se emplea en las investigaciones teóricas, con el fin de evaluar la calidad y efectividad del Modelo Teórico propuesto y comprobar la validez de los instrumentos de investigación que serán aplicados. También este método es empleado en las investigaciones experimentales, antes de someter a la prueba de la experiencia el Modelo Teórico propuesto. (Fernández y Delavaut 2014)

Para la aplicación de la prueba de inter-jueces los reactivos construidos según los criterios de la etapa anterior deben ser evaluados a través del criterio de expertos. En tal sentido se requiere que para el análisis y pertinencia de los mismos al menos 10 profesionales expertos en la temática procedan a evaluar la validez de contenido muestral de cada uno de ellos. Previo a este paso (evaluar validez de contenido), se utilizan pruebas estadísticas que entregan indicadores acerca del grado de acuerdo de los expertos. Dependiendo del nivel de medición de los reactivos, algunas de las técnicas que se pueden utilizar son el índice de concordancia de Kendall, el coeficiente de acuerdo inter jueces o el coeficiente Kappa. (Vera y Oblitas 2005)

## **2.8. MÉTODO KENDALL**

El coeficiente de correlación parcial de rango de Kendall mide el grado de relación entre dos variables, X y Y, cuando una tercera variable Z, de la que puede depender la asociación entre X y Y, es mantenía constante.

El coeficiente de concordancia de Kendall mide el grado de asociación entre varias (k) conjuntos de rangos de N entidades. Es útil para determinar el grado de acuerdo entre varios jueces o la asociación entre tres o más variables. Tiene aplicaciones especiales porque provee un método para la ordenación de pacientes en relación a un determinado síntoma, cuando no hay un orden objetivo de los pacientes.

Cuando los expertos emiten este tipo de valoraciones, se pueden aplicar técnicas estadísticas que permiten apreciar el grado de coincidencia o discrepancia entre ellos. Tal es el caso del Coeficiente de concordancia de Kendall. El coeficiente de concordancia de Kendall permite establecer el grado de asociación existente entre las ordenaciones de datos emitidas por tres o más jueces. Se trata de una prueba no paramétrica. (Pérez, 2006)

## **2.9. PLAN DE MEJORAS**

Un plan de mejora parte de las aportaciones de la autoevaluación que ha mostrado las fortalezas y debilidades de los objetivos del centro, de los enfoques, de los despliegues y de los resultados. La autoevaluación señala, por tanto, los puntos fuertes y las áreas de mejora. La evaluación de este modo realiza una función diagnóstica indicando las necesidades de mejora. Los criterios para priorizar las áreas de mejora son los siguientes:

- Gravedad de las carencias detectadas.
- Factibilidad de las acciones a emprender.
- Rentabilidad prevista en sus resultados.
- Grado de consenso entre los afectados por las decisiones a tomar.

Una vez consensuadas y priorizadas las necesidades, se elaboran en coherencia los planes de mejora. Un plan de mejora es un instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se deben promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesario para conseguir las mejoras, la concreción de un plan de seguimiento para constatar sus logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo (Martínez2014).

## **2.10. PRODUCCIÓN LÁCTEA**

La producción láctea consiste en la explotación de la leche del ganado bovino, para su venta en crudo y luego pasar por un proceso de fabricación y de esta sacar los diferentes derivados. Para conocer más de la producción láctea es imprescindible estudiar ciertos argumentos necesarios para la ejecución de este tema de investigación que se exponen a continuación:

### **2.10.1. CIENCIA DE LA LECHE**

El estudio completo de la leche ha sido elevado a la categoría de ciencia por algunos autores (“lactología”). Abarca un campo cuya extensión es sumamente considerable, ya que se relaciona con numerosas y variadas disciplinas (Charles, 1998).

Su plan podría establecerse como sigue:

1. Secreción de la leche en la mama (histología, fisiología, patología)
2. Composición de la leche (física, química, bioquímica, análisis)
3. Variación de la producción y composición de la leche (etnología, alimentación, zootecnia)
4. Microbiología de la leche y de los productos lácteos
5. Higiene
6. La leche como alimento (nutrición, pediatría)
7. Tecnología de la leche y sus derivados
  - Producción higiénica y económica de la leche

- Leches de consumo
- Productos derivados de la leche.

### **2.10.2. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA LECHE**

Esta temática explica las características esenciales de la leche, punto importante a conocer para el desarrollo práctico de esta investigación:

#### **1. Complejidad**

La leche es un líquido segregado por las glándulas mamarias de las hembras de los mamíferos tras el nacimiento de la cría.

Es un líquido de composición compleja, blanco y opaco, de sabor dulce y reacción iónica (pH) cercana a la neutralidad.

La función natural de la leche es la de ser el alimento exclusivo de los mamíferos jóvenes durante el periodo crítico de su existencia, tras el nacimiento, cuando el desarrollo es rápido y no puede ser sustituida por otros alimentos. La gran complejidad de la composición de la leche responde a esta necesidad. La mama constituye igualmente una emuntoria; por ello se pueden encontrar también en la leche sustancias de eliminación, sin valor nutritivo (Charles, 1998).

#### **2. Heterogeneidad**

La leche es una emulsión de materia grasa, en forma globular, en un líquido que presenta analogías con el plasma sanguíneo. Este líquido es asimismo, una suspensión de materias proteicas en un suero constituido por una solución verdadera que contiene, principalmente, lactosa y sales minerales.

Por lo tanto, existen en la leche cuatro tipos de componentes importantes: grasas + proteínas (caseína y albuminoides) + lactosa + sales (Charles, 1998).

## 2. 11. PRODUCCIÓN LÁCTEA EN EL ECUADOR

Para Codex alimentarios (2000) citado por Chavarin (2013) los productos lácteos son productos obtenidos mediante cualquier elaboración de la leche que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para su elaboración.

La leche tiene buena calidad si cumple con las expectativas de los clientes, pues precisamente el concepto más aceptado es que la calidad es el cumplimiento de los requisitos especificados, y estos requisitos, en su mayoría, están impuestos por los clientes de los mercados actuales. Un alimento de buena calidad se puede considerar al que nutre, se consume con placer, de manera fácil y sin enfermar. En general, los indicadores de calidad están dirigidos a determinar si la leche mantiene sus características físico-químicas y por tanto cumple con sus funciones nutritivas; si conserva las condiciones higiénicas y está libre de contaminantes que permite su procesamiento y la obtención de derivados sin riesgo de dañar al consumidor (Villich, 2010).

Según Pastor (2007) citado por Torres (2009) el Ecuador es uno de los países con mayor incremento en la producción de leche de ganado vacuno en la última década.

En cuanto a la existencia de cabezas de ganado, a nivel nacional, en el año 2014 se estima 4,6 millones de vacunos. La existencia de ganado vacuno ascendió a 4'404,624 cabezas de animales, Manabí es la provincia con mayor cantidad de animales vacunos con 1'069.249 representando el 23,22% del total nacional, Azuay es la segunda provincia más importante aportando el 12,21% de cabezas. La producción de leche 5'596.361 litros diarios, con un promedio por vaca de 5,60 litros. En producción de leche la Región Sierra es pionera concentrando el 75.90% de producción (INEC, 2014).

La producción de leche en Ecuador mueve alrededor de 700 millones de dólares al año dentro de la cadena primaria. Mientras que en toda la cadena, que incluye transporte, industrialización, comercialización, entre otros aspectos, se manejan más de 1.000 millones de dólares anuales (AGSO, 2014).

En el 2012 este sector exportó 20 millones de dólares en leche y este año prevé superar la cantidad. En el país, en la Sierra se produce un 73% de leche, en la Costa un 19% y en la amazonia 8%. A nivel nacional la producción lechera beneficia a unos 300.000 productores. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad (AGSO, 2014).

Las principales provincias que producen leche son: Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Manabí, y se caracterizan por una mayor especialización en producción lechera y por disponer de los mejores hatos, con una base genética de alto nivel (AGSO, 2008).

## **2.12.PROCESAMIENTO LÁCTEO**

Antes de la moderna era industrial existían pocos productos lácteos; esencialmente estaban constituidos por la leche entera y desnatada, la mantequilla y los quesos. Se desconocían los métodos para conservar la totalidad de los componentes de la leche y solamente los elementos insolubles (caseína y grasa) podían conservarse durante bastante tiempo en forma de queso o mantequilla, pero la parte soluble se despreciaba o se utilizaba mal. La conservación de una parte importante de la leche en las “regiones lecheras” es una necesidad económica y social; ello permite relaciones en el tiempo y en el espacio y, como consecuencia, la regulación de los mercados y la posibilidad de aprovisionar las zonas deficitarias. Esta conservación puede realizarse, hoy en día, por diversos métodos que permiten conservar casi indefinidamente, la leche integra o privada de su agua de constitución (Charles, 1998).

Según Charles (1998) la lista de productos lácteos y de los productos derivados de la leche aumenta cada día; en la actualidad puede resumirse de la forma siguiente:

1. Leches de consumo, no modificadas (excepto por la influencia del calentamiento y, a veces, por un desnatado parcial).
  - Leche cruda

- Leche pasteurizada y esterilizada
2. Leches concentradas (condensadas o evaporadas) por la acción del calor y excepcionalmente por liofilización (leche humana).
  3. Leches modificadas:
    - Leches medicamentosas
    - Aromatizadas esterilizadas
    - Leches fermentadas o acidificadas: yogurt, leche acidófila, kéfir.
  4. Crema: parte de leche muy rica en materia grasa y separada de la leche desnatada mediante reposo o centrifugación.
  5. Crema Helada.
  6. Mantequilla: obtenida por batido de la crema: la materia grasa ya no se encuentra en su estado original, puesto que se la ha separado del llamado suero de mantequilla, que tiene una composición parecida a la leche desnatada.
  7. Queso: obtenido por coagulación de la leche, generalmente bajo la acción de cuajo. El coágulo se separa del suero y forma el queso, tras el prensado y la maduración.
  8. Sub-productos obtenidos de los sueros: lactosa y ácido láctico, alcohol, alimentos diversos: queso de suero o requesón, concentrado proteínico, productos vitaminados.

La producción láctea permite obtener una gran variedad de productos derivados, debido a la versatilidad de usos que pueden dárseles a la leche. Cada producto, conlleva una variante en su elaboración que dependerá de muchos factores, que pueden ser tecnológicos, económicos o socioculturales (INPYME, 2011).

El procesamiento tradicional de productos lácteos en países en vías de desarrollo se caracteriza por el pequeño volumen de leche procesados en cada una de las unidades familiares, el nivel sanitario y de higiene encontrado en el hogar, la escasez de recursos tales como equipos, combustible, agua limpia y, para muchas mujeres, la falta de tiempo. A pesar de estas limitaciones, los pobladores rurales han logrado desarrollar procesos y técnicas que, teniendo

en consideración las condiciones existentes, han derivado en productos seguros y de calidad aceptable(Aguhob y Astell 1996).

Según Blowey y Edmondson (2010) citado por Olivera y Vásquez (2012) en los procesos industriales, se dificultan los procesos de elaboración de quesos, de yogures y de otros derivados, que impliquen fermentación con cultivos bacterianos. A nivel comercial tienen implicaciones por la imposibilidad de vender leche o derivados con residuos, además de la imagen negativa de la opinión pública hacia el consumo de leche y sus derivados.

La sección que se presenta a continuación desarrolla el tema de las medidas sanitarias y de higiene, aspecto muy importante que permitirá a quienes tienen a su cargo el desarrollo de proyectos de procesamiento de productos lácteos brindar a los productores información más actualizada (Aguhob y Astell 1996)

### **2.12.1. MEDIDAS SANITARIAS Y DE HIGIENE**

Para elaborar productos lácteos se requiere contar con materia prima de buena calidad. Ello significa trabajar con leche fresca, pura y limpia, extraída de animales saludables. La leche debe estar libre de olores y contaminantes que podrían afectar la calidad del producto final. Para asegurar la pureza de la leche, deben observarse estrictas medidas sanitarias durante el ordeño y los pasos subsecuentes (Aguhob yAstell 1996).

En la granja

- Las instalaciones donde se lleva a cabo el ordeño deben mantenerse limpias, retirando toda basura que puede atraer insectos, roedores y otras plagas.
- Los envases donde se coloca la leche y otros utensilios deben ser cuidadosamente lavados y desinfectados antes y después de su uso.
- Las ubres deben limpiarse con un trapo limpio y seco, y solo se lavarán y secarán si se encuentran muy sucias.

- El animal debe ser revisado periódicamente para detectar cualquier enfermedad, y la leche debe examinarse para determinar la presencia de mastitis.
- La leche debe ser cubierta y conservada tan fresca como sea posible mientras es transportada a la brevedad al área de procesamiento.

En la planta de procesamiento

- La leche cruda que ingresa a la planta de procesamiento debe ser examinada tan pronto como sea recibida, para medir su calidad microbiológica, su contenido de grasa y su posible adulteración.
- La leche debe ser pasteurizada y enfriada lo antes posible.
- La leche cruda debe colocarse en un ambiente separado de donde se mantiene la leche pasteurizada para reducir los peligros de contaminación.
- El área de procesamiento debe conservarse limpia y ordenada: es necesario prestar especial atención a las superficies y zonas de almacenado.
- Las instalaciones deben estar libres de roedores, moscas y otras plagas.

### **2.12.2. TRAMIENTO AL CALOR**

Para Aguhoby Astell (1996) el proceso de calentar la leche a una temperatura lo suficientemente alta como para destruir los microorganismos nocivos sin afectar las cualidades sensoriales y nutricionales de la leche se llama pasteurización. La pasteurización cumple varias funciones en el procesamiento de productos lácteos:

- Incrementa los niveles de seguridad de la leche.
- Permite la adición de cultivos iniciadores para producir los resultados deseados, reduciendo así la presencia de otros microorganismos.
- Prolonga el periodo de conservación del producto.
- Permite la elaboración de un producto más estándar.
- Destruye la lipasa, enzima que produce la rancidez de la leche.

### **2.13. LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS EN EL ECUADOR**

En el Ecuador existen varias empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos; entre las principales pueden citarse Alpina, Kiosko, Tony y Nestlé. Alpina, a raíz de su fusión con Kiosko, a inicios de 2009, duplicó su producción y sus ventas. Alpina tiene sus fábricas de producción, sobre todo, en Colombia con seis plantas, también está presente en Venezuela, con una planta, y en Ecuador, con dos plantas. Por otro lado, los productores de Alpina se exportan a 14 países estas empresas abarcan la mayor parte del mercado nacional (Quinatoa, 2011).

### **2.14. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

Comercialización es el conjunto de acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Los métodos de comercialización comprenden todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, "Comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman" (Gómez, 2014)

Para realizar la comercialización los dueños de los negocios utilizan canales de distribución y emplean un sistema de rutas que les permita llegar hasta cada uno de los destinos, para expender sus productos tienen carros de reparto.

La comercialización y distribución de estos productos por un largo lapso, no asegura un cliente fijo, está a disposición de la empresa mantener un cliente contento; la alta competencia en la actualidad ayuda a estar alertas y realizar estrategias competitivas que mantengan un margen de ventas considerables.

## CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La zona geográfica donde se desarrolló la investigación fue en el Cantón Chone específicamente en la empresa comercializadora de productos lácteos Antártida ubicada en la ciudadela Santa Martha como se muestra en la foto 3.1.



Foto 3.1. Cantón Chone.  
Fuente: googlemaps. 2015

### 3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

#### 3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Comportamiento Organizacional

#### 3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño de las variables a nivel individual del Comportamiento Organizacional.

### **3.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología que se utilizó en la investigación fue la cuali-cuantitativa, se registraron datos de las técnicas seleccionadas como la entrevista y las encuestas. La investigación descriptiva arrojó datos medibles que fueron de utilidad para el objeto de estudio.

#### **3.4.1. MÉTODOS**

En el desarrollo de la investigación se aplicó el método descriptivo, el cual permitió medir diferentes variables que posteriormente fueron relacionadas y de esta manera se conoció la influencia de las mismas en el desempeño empresarial de la empresa objeto de estudio. Una vez obtenido estos datos sirvieron para proponer el plan de mejoras para la empresa comercializadora de lácteos Antártida del Cantón Chone.

El **método de expertos** se utilizó en la investigación para determinar las variables que debían ser evaluadas mediante un consenso de expertos en el tema y de esta manera se escogieron las que arrojaron datos de más confiabilidad.

#### **3.4.2. TÉCNICAS**

Las técnicas que fueron empleados en esta investigación se describen a continuación agrupadas en diferentes clasificaciones tal como se muestra:

#### **TÉCNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN**

- **ENTREVISTA**

Se hizo una entrevista a los directores o administradores de las empresas con la finalidad de obtener el permiso de hacer la

investigación en dicha organización, además de obtener algunos datos de la empresa como fueron el número de empleados, porcentaje de ausentismo entre otros asuntos pertinentes al tema de estudio.

- **ENCUESTA**

Se elaboró una encuesta con la finalidad de recolectar y obtener datos pertinentes de los empleados y así se obtuvo información de la situación en que se encontraba el personal de las empresas en estudio. Dicha encuesta fue elaborada de manera sencilla y de fácil comprensión para los encuestados.

## **TÉCNICAS PARA TRABAJOS CON EXPERTOS**

- **COEFICIENTE DE COMPETENCIAS**

Mediante esta técnica se logró recolectar información de los profesionales en cuanto a conocimiento sobre el problema objeto de estudio y argumentación de los criterios y así quedó formalizado el equipo de trabajo.

- **KENDALL**

Esta técnica determinó la confiabilidad y concordancia entre un grupo de expertos sobre determinados factores, quienes les dieron puntuación para obtener una media ( $\bar{x}$ ) de coincidencia entre el grupo de especialistas.

- **PONDERACIÓN DE FACTORES**

La aplicación de esta técnica permitió darle un peso y puntuación a las variables seleccionadas y de esta manera poder conocer cuáles eran las que se debían evaluar según el criterio establecido por el grupo de expertos.

## **TÉCNICAS PARA CARACTERIZAR SISTEMAS EMPRESARIALES**

- **13 VARIABLES PARA CARACTERIZAR SISTEMAS EMPRESARIALES**

La caracterización de la empresa objeto de estudio se realizó con el objetivo de conocer los aspectos esenciales de ella, agrupados en 13 variables, definidas por el colectivo de Gestión de Procesos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas en base a (Hernández, *et al.*, 2014).

## **TÉCNICAS GRÁFICAS**

- **GRÁFICOS DE PROCESOS**

Mediante la utilización de los gráficos se hizo la representación de los procesos empresariales que realiza la Comercializadora de lácteos Antártida del cantón Chone.

- **GRÁFICOS DE BARRAS**

Los resultados obtenidos en la investigación fueron mostrados estadísticamente mediante las barras para poder conocer en cifras los factores que integran las variables del Comportamiento Organizacional que fueron evaluadas.

### **3.4.3. HERRAMIENTAS**

Las herramientas con que se contó para la recolección de información fueron:

Para la entrevista se hizo un cuestionario con algunas preguntas estructuradas y enfocadas en el objeto de estudio. El cuestionario se estructuró mediante un banco de preguntas que permitió evaluar cuali-cuantitativamente las variables del comportamiento organizacional a nivel individual en la organización objeto de estudio.

### **3.5. PROCEDIMIENTO**

Para el desarrollo práctico de la presente investigación se empleó el procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional propuesto por Bravo y Negrin (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 cualitativo. La argumentación de cada una de las fases del procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional se realiza a continuación:

#### **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL PARA SER EVALUADAS EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ANTÁRTIDA DEL CANTÓN CHONE.**

##### **Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO:**

Para desarrollar esta fase se decidió 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 recomendó 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.

### **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 Negrin (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:

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

Donde:

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

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

Se empleó para obtener la información sobre los expertos un cuestionario de competenciadonde 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 K del experto, al promediarla 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 2. ESTRUCTURACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ANTÁRTIDA DEL CANTÓN CHONE.**

### **Selección y evaluación de las variables del CO a nivel individual 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 permitieron evaluar el CO en el nivel individual. Se seleccionaron instrumentos que mostraron reconocimiento y difusión en la literatura científica sobre el tema para la evaluación de las variables del CO y se elaboraron otros que se ajustaron a las particularidades de cada variable según se requiriera.

En esta fase se identificaron indicadores fundamentales que posibilitaron medir el cumplimiento de las variables objeto de estudio según las consultas bibliográficas efectuadas y en base a esta se estructuraron las preguntas del cuestionario que permitió obtener información sobre el contexto.

## **FASE 3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ANTÁRTIDA DEL CANTÓN CHONE.**

**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 obtuvieron como producto fundamental de esta fase los problemas fundamentales asociados al comportamiento de las variables estudiadas y la magnitud de estas insuficiencias.

**FASE 4. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS PARA DAR SOLUCIÓN A LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ANTARTIDA DEL CANTÓN CHONE.****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. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se muestran los principales resultados de la ejecución de la investigación realizada en la empresa comercializadora de productos lácteos Antártida del Cantón Chone, con el propósito de evaluar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual.

### **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL PARA SER EVALUADAS EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ANTÁRTIDA DEL CANTÓN CHONE.**

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

La caracterización de la empresa objeto de estudio se realizó con el objetivo de conocer los aspectos esenciales de ella, agrupados en 13 variables, definidas por el colectivo de Gestión de Procesos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas de (Hernández, *et al.*, 2014).

#### **Límite o frontera.**

La Empresa Comercializadora de productos lácteos Antártida fue creada el 1 de junio 2004, y se encuentra ubicada en la ciudadela Santa Martha del cantón Chone provincia de Manabí.

#### **Medio o entorno.**

El análisis del medio o entorno se realizará mediante las cinco fuerzas de Michael Porter.

El principal proveedor de la empresa es **UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.**

Los clientes de la empresa son los siguientes:

Tiene 450 clientes entre pequeños, medianos y grandes como son almacenes TIA, Sana Sana, Cleymer y autoservicios de las gasolineras del cantón Chone.

La figura 4.1 presenta a continuación los competidores que tienen la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone:

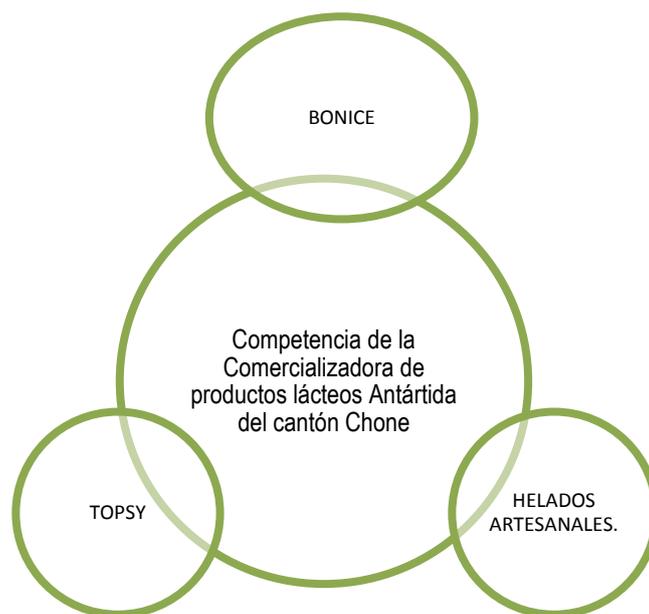


Figura 4.1 Competencia de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.

### **Análisis estratégico.**

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

#### **Misión:**

Cumplir con los estándares de servicio y calidad en la distribución y entrega de productos congelados.

**Visión:**

Ser reconocidos por nuestra calidad de servicios afianzando nuestra fidelidad de nuestros clientes y seguir creciendo con nuestra marca.

**Cartera de productos.**

La cartera de productos que comercializa la empresa son los helados de la empresa Pingüinola cual maneja algunas marcas y cada marca diferentes tipos de productos como se detallan a continuación:

- Tortas heladas: como son Capricho y festival.
- Helados Clásicos:  
sanduche de vainilla, crema real gigante, sanduche de chocolate, polito vainilla, frutilla y los gemelos en sus sabores limón naranja y choco leche.
- Helados cremositos 1 litro en sabores como: frutilla, vainilla, chocolate, napolitano, ron pasas.  
La línea Top: cerezas gourmet, vainilla gourmen, chocolate gourmet, almendras con manjar gourmet y marmoleado de mora.  
La línea de especiales: oreo, manicho y sanduche.
- Helados Magnum: almendras, clásicos y dulce de leche.
- Caseros en diferentes sabores: chocolate, ron pasas, mora, naranjilla, frutilla leche condensada y coco.
- Helados max como son: mini yog, vasito frutilla, vasito vainilla, acidix, pinalengua.
- Helados Corneto clásico, chocmix y chocolate.

**Estudio de los procesos empresariales.**

Productos lácteos Antártida del cantón Chone, lo cual evidencia la existencia de una secuencia lógica en el trabajo que se muestra de manera gráfica en la figura 4.2.

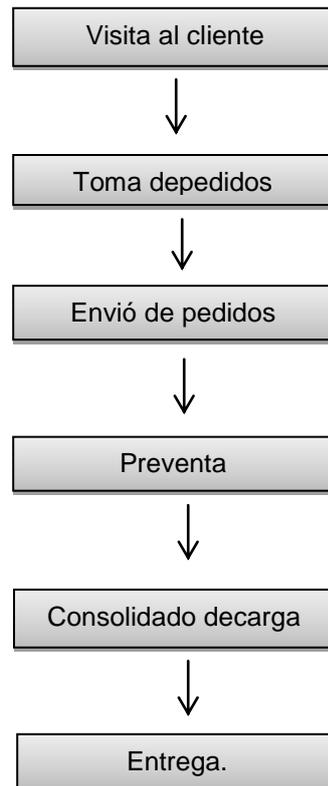


Figura 4.2. Secuencia de procesos de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.

### Transformación.

Mediante la figura 4.3. Se muestra la transformación que existe en la empresa mediante las entradas, transformación y salidas.

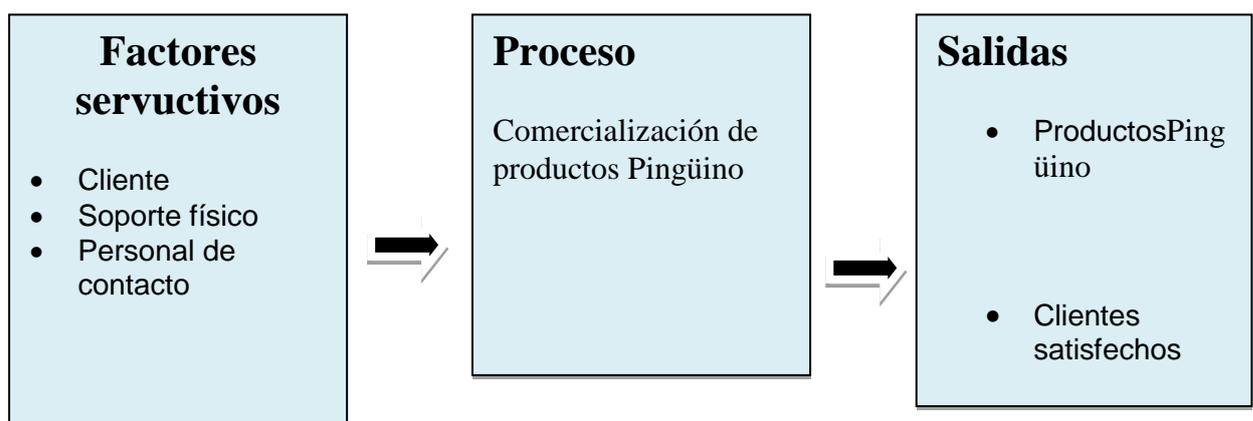


Figura 4.3. Representación Gráfica del proceso de transformación en la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.

### Recursos empresariales.

Los recursos humanos con que cuenta la empresa están desglosados de la siguiente forma: 9 empleados de los cuales hay 3 vendedores, 1 camarero, 1 limpieza, 2 repartidores, 1 chofer y 1 secretaria.

Mientras que los recursos materiales se detallan en el cuadro 4.1

Cuadro 4.1 Recursos materiales de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.

2	Camiones
2	Computadores
3	Impresoras
1	Cámara fría

### Resultados.

En los últimos años no se ha tenido ganancia ya que la empresa ha estado pagando un préstamo que se hizo para la compra del lugar donde se implementó la instalación de la cámara fría como parte de los requerimientos que le hizo el proveedor para poder ser el distribuidor de la zona norte de Manabí.

### Retroalimentación y control.

En el Cuadro 4.2 se exponen las principales vías de retroalimentación que se emplean en la empresa para el seguimiento de sus actividades fundamentales.

Cuadro 4.2 Principales vías de retroalimentación de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.

<b>Actividad</b>	<b>Grupo de implicados</b>	<b>Frecuencia.</b>
Reuniones.	Vendedor.	Semanal.
Reuniones avances de ventas.	Vendedor.	Mensual.
Capacitaciones por parte de UNIVELER.	Trabajadores.	Trimestral.

### **Estabilidad.**

Desde sus inicios la empresa se ha comprometido con el desarrollo de la misma, esto refleja a través de la constante búsqueda de oportunidades en el mercado convirtiendo a la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone en una empresa sólida que está en vía de desarrollo.

### **Flexibilidad.**

La empresa consta con gestión de estrategias, estableciendo horarios flexibles, cambiando los horarios de su funcionamiento para cumplir con las exigencias del mercado, además la extensión de los días de créditos a sus clientes.

### **Inercia.**

Al momento de capacitarlos trabajadores ellos tienen ganas de aprender, todo cambio causa renuencia y eso retrasa los procesos, pero se une esfuerzos dinamizadores o acciones útiles requeridas para incentivar al personal, para alcanzar mejoras, brindar más valor al cliente y demostrar amor por su empresa.

### **Jerarquía.**

En la figura 4.4 se muestra el organigrama de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.

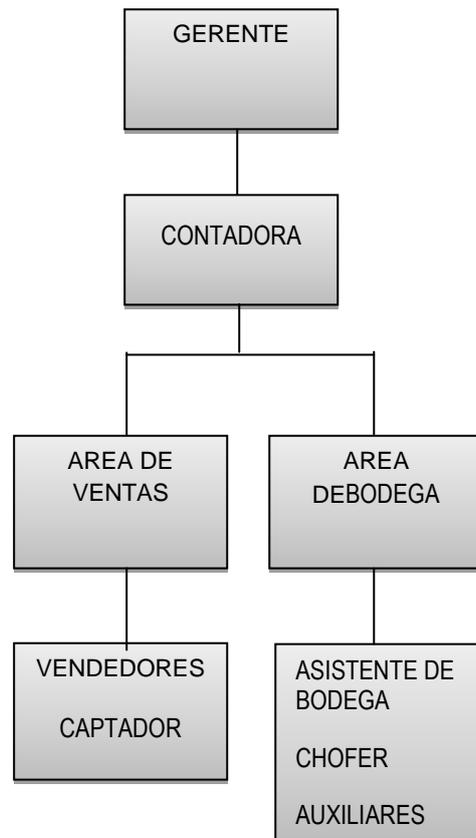


Figura 4.4 Organigrama de la Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone.

#### 4.2. Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de CO.

Para su conformación y evaluación de las variables se tomó como referente los criterios que ofreció Negrin (2003), donde se asignan un valor a los expertos a partir de sus fuentes de argumentación.

Para la selección de expertos se procedió de la siguiente forma:

- Preselección de los posibles expertos por medio de un perfil de diferentes características en concordancia con la investigación (ver anexo 1).
- Determinación de coeficiente de argumentación ( $k_a$ ) y coeficiente de conocimiento ( $k_c$ ), a partir de la opinión del encuestado de acuerdo con

el nivel de conocimiento sobre el tema de la investigación y a través de las fuentes que le permiten esa fundamentación (ver anexo 2).

- Con la información recopilada se calculó el coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, el cual debió estar en un rango de  $0.7 \leq K \leq 1$  para la selección, como muestra el cuadro 4.3

**Cuadro 4.3.** Expertos selecciones

Nº	EXPERTOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	Sumatoria $Ka+kc/2$
1	Experto 1	24 AÑOS	0.9
2	Experto 2	3 AÑOS	0.8
3	Experto 3	38 AÑOS	0.9
4	Experto 4	5 AÑOS	0.8
5	Experto 5	12 AÑOS	0.9
6	Experto 6	10 AÑOS	0.8
7	Experto 7	5 AÑOS	0.9

#### 4.3. Selección y evaluación de las variables del CO a estudiar en el nivel individual.

El cuadro 4.4 muestra los resultados del método Kendall aplicado con ayuda de Microsoft Excel, para la priorización de los factores que permiten la selección de las variables a nivel individual.

**Cuadro 4.4.** Aplicación de Kendall para la importancia de los factores.

N	FACTORES	EXPERTOS							$\Sigma$ Ai	$\Delta$	$\Delta^2$	PESO
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7				
1	Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización	3	2	3	6	3	1	4	22	-3	9	0,02
2	Bajo costo en la mejora de la variable	1	3	1	1	4	2	1	13	-12	4	0,01
3	Influencia en las practicas internas de la organización	2	1	2	4	2	3	2	16	-9	81	0,16
4	Posibilidad de solución a corto plazo	5	5	6	3	1	4	6	30	5	81	0,16
5	Implicación en el desempeño del talento humano	6	6	4	2	5	6	5	34	9	144	0,30
6	Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables	4	4	5	5	6	5	5	34	9	169	0,35
									149	488	1,00	

Al aplicar el coeficiente de Kendall, el cual dio como resultado 0.6, se determinó que existe un adecuado nivel de concordancia entre los criterios de expertos.

#### **4.4. Aplicación del método de ponderación de factores para la selección de las variables más significativas para la evaluación del comportamiento individual.**

Se seleccionaron 10 variables individuales que fueron tomadas del cuadro 2.2 de esta investigación para ser estudiadas en base a criterios previamente establecidos, en el cual el panel de expertos definió el nivel de comportamiento de cada variable dentro de una escala de evaluación en la cual las puntuaciones a otorgar pueden tener las siguientes opciones: 20 corresponde a insuficiente, 40 mal, 60 regular, 80 bien, 90 muy bien y 100 excelente. Luego se realizó la multiplicación de cada puntuación por el peso específico de cada factor, para posteriormente efectuar la suma por columnas hasta obtener la puntuación total ponderada como muestra el cuadro 4.5

**Cuadro 4.5.** Aplicación de ponderación de factores para la selección de las variables.

FACTORES	PESO	Motivación	Actitudes	Valores	Compromiso	Personalidad	Capacitación	Productividad	Desempeño	Toma	
										individual de decisiones	Satisfacción laboral
Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización.	0,02	100	80	60	90	80	80	90	80	60	90
		2	1,6	1,2	1,8	1,6	1,6	1,9	1,6	1,2	1,8
Bajo costo en la mejora de la variable.	0,01	90	60	80	80	60	90	80	80	80	80
		0,9	0,6	0,8	0,8	0,6	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8
Influencia en las prácticas internas de la organización.	0,16	80	40	60	60	60	60	40	60	60	90
		13,06	6,80	10,02	10,02	10,02	10,02	6,80	10,02	10,02	15,03
Posibilidad de solución a corto plazo.	0,16	90	40	60	40	80	40	60	40	60	80
		15,03	6,80	10,02	6,80	13,06	6,80	10,02	6,80	10,02	13,06
Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables.	0,30	100	80	80	60	90	80	60	80	80	100
		30	24	24	18	27	24	18	24	24	30
Implicación en el desempeño del talento humano.	0,35	90	80	60	60	80	60	80	60	80	80
		31,5	28	21	21	28	21	28	21	28	28
<b>TOTAL</b>		<b>92,49</b>	<b>67,8</b>	<b>67,04</b>	<b>58,42</b>	<b>70,2</b>	<b>64,32</b>	<b>65,52</b>	<b>64,22</b>	<b>74,08</b>	<b>88,69</b>

Una vez realizado los cálculos antes planteados, se identifican como las variables a evaluar más significativas en base a su mayor puntuación la variable motivación con 92,49; y la variable de satisfacción laboral con 88,69.

## **FASE 2. ESTRUCTURACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ANTÁRTIDA DEL CANTÓN CHONE.**

En la elaboración del instrumento para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual tiene las siguientes características:

### **Bases para la elaboración del cuestionario**

Para la elaboración del cuestionario que permitió evaluar las variables seleccionadas se tomó como referentes fundamentales los criterios fundamentados por Pacheco y Álvarez (1994), quienes argumentaron los factores de satisfacción laboral, los cuales se detallan a continuación:

1. Naturaleza y contenido de trabajo.
2. Trabajo en grupo y sus directivos.
3. Condiciones de trabajo.
4. Condiciones de bienestar.

Los factores que integran la motivación son:

1. Salario.
2. Prestaciones.
3. Seguridad.
4. Aspiraciones personales.

## Significación

Está compuesta por dos variables que van a ser medidas por medio de un cuestionario, que está constituido por 24 preguntas distribuidas en 2 partes, con un total de 12 preguntas relacionadas a la motivación, y 12 a la satisfacción laboral (ver anexo 3).

## Puntuaciones

Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta, las cuales, de acuerdo a la pregunta en la cual se encuentren, una respuesta estará en favor o en contra de la motivación y la satisfacción laboral; para mostrar las puntuaciones de cada pregunta de acuerdo a su respuesta, se muestra la siguiente tabla 4.6

**Cuadro 4.6.** Puntuaciones de categorías para la evaluación.

	Positivo	Intermedio	Negativo
<b>Puntuación</b>	5	3	1
	<b>si</b>	<b>poco</b>	<b>no</b>

## Evaluación de los indicadores

Para la evaluación de los indicadores que sirvieron de base en la elaboración del cuestionario, se han tomado los siguientes rangos:

- Nivel bajo: de 0 a 45%.
- Medio: de 46 a 70%
- Nivel alto: de 71 a 100 %.

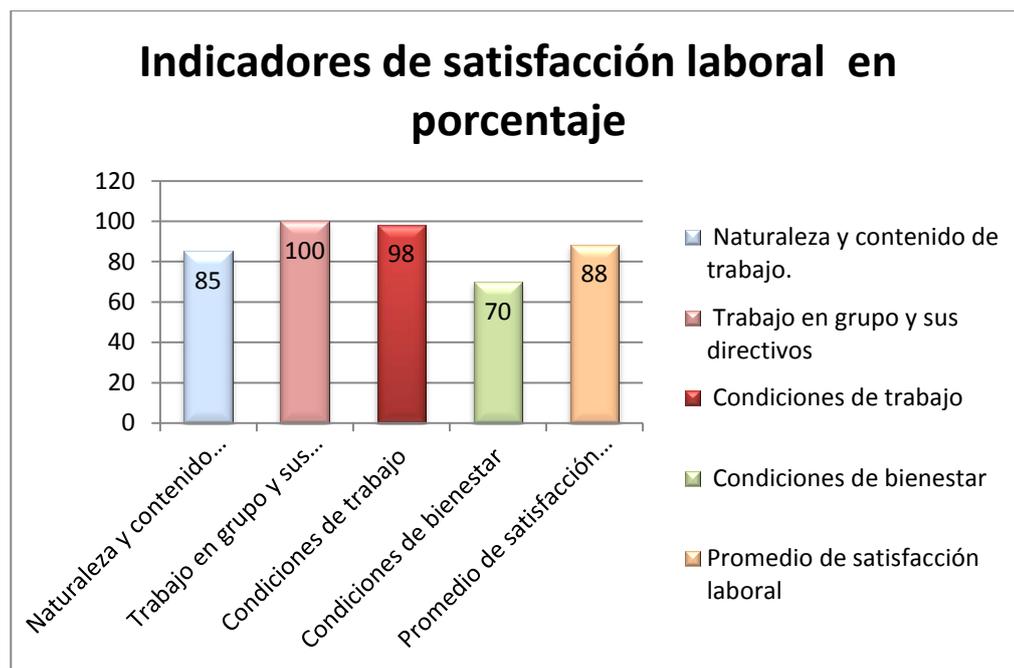
## **FASE 3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ANTÁRTIDA DEL CANTÓN CHONE.**

Con la aplicación del instrumento a los trabajadores de la empresa Comercializadora de productos lácteos Antártida del cantón Chone, para

evaluar las variables del CO a nivel organizacional en la empresa se obtuvo los siguientes resultados como muestran los cuadros 4.7 y 4.8.

**Cuadro 4.7.**Resultados de la aplicación del instrumento de evaluación.

Indicadores de satisfacción laboral		
	Puntaje total	Porcentaje
Naturaleza y contenido de trabajo	102	85
Trabajo en grupo y sus directivos	120	100
Condiciones de trabajo	118	98
Condiciones de bienestar	84	70
Promedio de satisfacción laboral	106	88



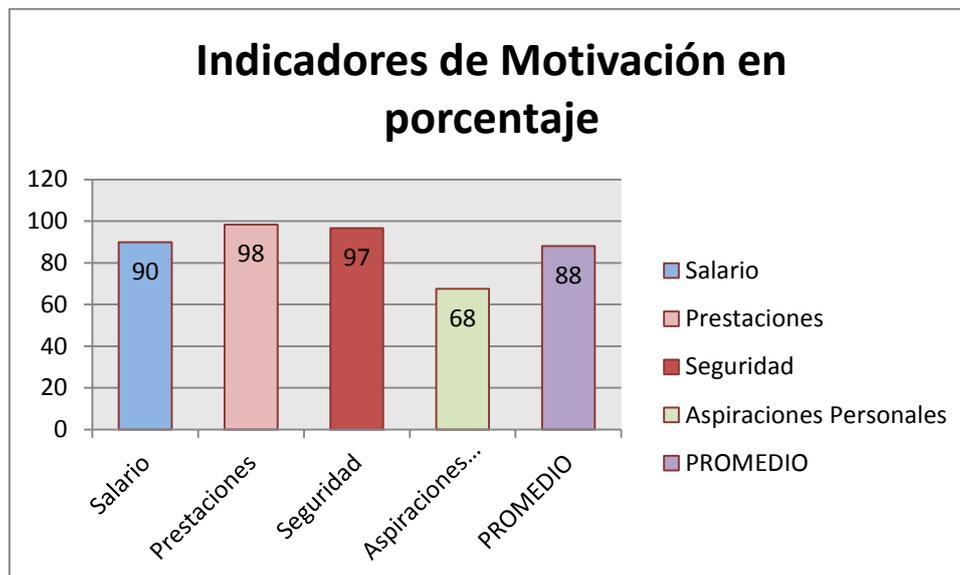
**Gráfico 4.1.**Representación gráfica de la satisfacción laboral.

En el gráfico 4.1. se exponen los resultados en porcentajes calculados sobre cada criterio de la variable satisfacción laboral, los factores con mayores puntajes fueron la naturaleza y contenido de trabajo con un 85%, el trabajo en grupo y sus directivos 100% y las condiciones de trabajo con el 98% reflejando una puntuación de buena, con lo que respecta a las condiciones de bienestar

con el 70% expresa una puntuación regular, en general la evaluación de la satisfacción laboral en la empresa fue de buena con un 88%, los problemas encontrados fueron que la organización no propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales a los trabajadores.

**Cuadro 4.8.** Resultados de la aplicación del instrumento de evaluación.

Indicadores de Motivación		
	Puntaje total	Porcentaje
Salario	108	90
Prestaciones	118	98
Seguridad	116	97
Aspiraciones Personales	81	68
Promedio de motivación	106	88



**Gráfico 4.2.** Representación gráfica de la motivación.

El gráfico 4.2 expresa los resultados de la variable motivación, estos porcentajes fueron calculados de forma individual sobre la totalidad de cada factor, los que tuvieron mayores puntajes fueron el salario con un 90%, las prestaciones 98% y seguridad laboral con el 97 % reflejando una puntuación de buena, con lo que respecta a las aspiraciones personales con el 68% expresa una puntuación

regular, en general la evaluación de la motivación en la organización fue de buena con un 88%, los problemas encontrados fueron que la empresa no proporciona muchas oportunidades de crecimiento económico ni profesional a los trabajadores.

**FASE 4. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS PARA DAR SOLUCIÓN A LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ANTÁRTIDA DEL CANTÓN CHONE.**

Una vez identificados los factores deficientes de las variables evaluadas, se elaboró la propuesta de un plan de mejoras con medidas preventivas y correctivas para contribuir a la mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa como muestran los cuadros 4.9 y 4.10

**Cuadro 4.9.**Propuesta de las acciones de mejoras de las condiciones del bienestar.

Riesgo (problema)	Sub-causas	Condiciones de Bienestar		Tiempo de cumplimiento
		Medida (preventiva - correctiva)	Responsable	
<b>Falta de integración a los trabajadores en las eventos culturales, recreativas y sociales</b>	Poco interés por realizar actividades de recreación que permita evitar el estrés provocado por largas horas de trabajo	Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestresen a los trabajadores(c)	Gerente	Cada semana
		Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo(c)	Gerente	Cada que sea necesario
<b>Malas condiciones de alimentación, salud y transporte a los trabajadores</b>	Escasa inversión en servicios para trabajadores	Crear programas de alimentación, transporte, salud y guardería para mejorar la calidad de vida de los miembros de la empresa y sus familias (c)	Gerente	6 meses

**Cuadro 4.10.** Propuesta de las acciones de mejoras de las aspiraciones personales.

<b>Aspiraciones Personales</b>				
Riesgo (problema)	Sub-causas	Medida (preventiva - correctiva)	Responsable	Tiempo de cumplimiento
<p><b>Pocas oportunidades de crecimiento económico y laboral por parte de la empresa hacia los trabajadores</b></p>	<p>Escases de programas motivacionales y de crecimiento en la empresa</p>	<p>de Crear formas de reconocimientos laboral y económico para inducir a los empleados a que desarrollen en forma adecuada sus funciones maximizando su potencial para obtener mayores oportunidades dentro de la institución o área en la que se desenvuelven(p)</p> <p>Mantener en Capacitación constante a los trabajadores que le permita poder acceder a ascensos laborales (p)</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p>	<p>Frecuentemente</p> <p>Cada 6 meses</p>

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1.CONCLUSIONES**

- La motivación y satisfacción laboral son variables del Comportamiento Organizacional que juegan un papel muy importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho y motivado en su puesto de trabajo, así será su entrega a este contribuyendo al mejoramiento y productividad laboral.
- Las variables con que se realizó el instrumento de evaluación fueron seleccionadas por un grupo de expertos a través de metodologías y evaluadas por medio de un cuestionario constituido por 12 preguntas de motivación y 12 de satisfacción laboral.
- Por medio de la aplicación del instrumento de evaluación se determinó que los problemas encontrados en la empresa comercializadora de productos lácteos Antártida fueron que no propicia condiciones de desarrollo y participación en actividades culturales, recreativas y sociales a los trabajadores, además no proporciona muchas oportunidades de crecimiento económico ni profesional, mientras que el cumplimiento de las variables motivación y satisfacción laboral es buena con un 88% para ambas.
- Para contribuir a la solución de los problemas encontrados en la empresa objeto de estudio se realizó la propuesta de un plan de mejoras que consta de tres acciones correctivas y dos preventivas con el respectivo responsable y tiempo de cumplimiento.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar el instrumento de evaluación en forma periódica para monitorear las variables del Comportamiento Organizacional que permita hacer acciones correctivas.
- Realizar las acciones de mejoras propuestas para fortalecer el Comportamiento Organizacional y mejorar la calidad de vida y motivación de los trabajadores para conseguir mayor productividad en la empresa.
- Emplear los resultados de esta investigación como referencia teórica y práctica para futuras investigaciones en el ámbito del Comportamiento Organizacional y de apoyo a actividades docentes relacionadas con el tema.
- Extender la aplicación del instrumento de evaluación en otras empresas para conocer el estado actual de las variables del CO y corregir los problemas encontrados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agso, 2014. Producción Lechera mueve \$700 millones. (En Línea). Consultado el 20 de oct. 2015. Disponible en <http://agsosite.com/2013/09/post-with-custom-slideshow-full-width-layout/>
- Aguhob, S. y Astell, B. 1996. Procesamiento de lácteos. Libro de consulta sobre tecnologías aplicadas al ciclo alimentario. (En línea). Consultado el 29 de Oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=DoSYbPzQVSkC&pg=PA25&dq=procesamiento+lacteo&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMI1MjW56ryyAIVQ-lmCh2hjQxc#v=onepage&q&f=false>. p. 3
- Alais, C. 1988. Ciencia de la Leche. Principios de la técnica lechera. (En Línea). Mx. Consultado, 20 de oct. 2015. Formato Pdf. Disponible en <http://148.206.53.84/tesiuami/Libros/L10.pdf>
- Alles, M. 2013. Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica. (En Línea). AR. Consultado, 19 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ei=ACqhVZu7MdHSoASRi4PQDg&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false>
- Alvarado, J; Calderón, D. 2011. El papel de la entrevista en la investigación sociolingüística. Revista Redalyc. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3222/322227523002.pdf>
- Amaya, G; Conde, M; Pedraza, E. 2010. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de Universidad de Zulia. Maracaibo, Vn. Revista Redalyc, vol. 16, num. 3. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>

- Amaya, G; Conde, M; Pedraza, E. 2010. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. Revista Scielo. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015 Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext)
- Amoros, E. s.f. comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú.
- Aponte, G; Cardozo, M; Melo, M. 2012. Método Delphi: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. Revista Redalyc. (En Línea). Consultado el 20 de oct, 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/364/36424414003.pdf>
- Arias, F. 2012. El proyecto de investigación. Introducción a Metodología Científica. 6ed. Ed. Episteme C.A. (En línea). Consultado, 9 de may. 2015. Formato HTLM Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=W5n0BgAAQBAJ&pg=PA72&dq=la+encuesta+en+la+investigacion&hl=es419&sa=X&ei=aZtTVeHLBYGFNVqWgagB&ved=0CCgQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false>
- Artiles, L; Otero, J; Barrios, I. 2008. Metodología de la Investigación. Para las ciencias de la salud. (En línea). Consultado, 16 de jul. 2015. Disponible en <http://www.hvil.sld.cu/biblioteca/descarga/Met%20Inv%20Ciencias%20de%20la%20Salud.pdf>
- 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>
- Azzollini, S; Pérez, P. 2013. Liderazgo, equipo y grupos de trabajo. Su relación con la satisfacción laboral. Revista Scielo. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006&script=sci_arttext)

- Behar, D. 2008. Metodología de la investigación. (En línea). Consultado, 16 de jul. 2015. Disponible en <http://museoarqueologico.univalle.edu.co/imagenes/Proyecto%20de%20Grado%201/lecturas/Libro%20metodologia%20investigacion.%20Libro%20NB.pdf>
- Biedma, J;Pablos, J. 2013. La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Revista Redalyc. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en [http://www.academia.edu/10550726/Redalyc.La\\_evaluaci%C3%B3n\\_del\\_rendimiento\\_individual.\\_Un\\_instrumento\\_v%C3%A1lido\\_para\\_lograr\\_la\\_eficiencia\\_en\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_en\\_las\\_Administraciones\\_P%C3%ABlicas](http://www.academia.edu/10550726/Redalyc.La_evaluaci%C3%B3n_del_rendimiento_individual._Un_instrumento_v%C3%A1lido_para_lograr_la_eficiencia_en_la_gesti%C3%B3n_de_Recursos_Humanos_en_las_Administraciones_P%C3%ABlicas)
- Borgues, M; Barbosa, M; Souza, P; 2011. Satisfacción en el trabajo del equipo de enfermería: revisión integradora. Revista Scielo. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n4/es\\_26.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n4/es_26.pdf)
- Briones, G. 1996. Programa de especialización en teoría, Métodos y técnicas de Investigación Social. Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. (En línea). Consultado, 16 de jul. 2015. Disponible en <ftp://ftp.puce.edu.ec/Facultades/CienciasEducacion/Maestria/CienciasEducacion/Paralelo1/modulo2.pdf>
- Cabal, A; Salgado, J. 2011. Evaluación del desempeño en la Administración Pública del principado de Asturias. Análisis de las propiedades psicométricas. Revista Scielo. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S157659622011000200001&script=sci\\_arttext](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S157659622011000200001&script=sci_arttext)
- Caldas, M; Lacalle, G; Carrión, R. 2012. Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. (En línea). Consultado, 11 de mayo. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=UpWtAwAAQBAJ&pg=PA161&dq=la+evaluacion+del+desempe%C3%B1o+en+la+empresa+Maria+eugenia+Caldas&hl=es419&sa=X&ei=2TVSVZz8LLdsATNiYGwBg&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

- Calderón, V; Sánchez, J. 2012. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan auditoría. Revista Científica Pensamiento y Gestión. (En línea) Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Cequea, M; Núñez, M; Rodríguez, C. 2011. Factores grupales que inciden en la productividad. Revista Scielo. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-48212011000400006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-48212011000400006&script=sci_arttext)
- Cerda, H. 1991. Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos de recolección de datos e información. Los elementos de la investigación. (En línea). Consultado, 16 de jul. 2015. Disponible en <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Chavarin, S; Gómez, K; Navarro, G; Quesada, A; Rodriguez, A; Villarreal; A. 2013. Estudio de Mercado de Productos Lácteos en el municipio de Santiago Ixcuintla, Nayarit. Mx. Revista Redalyc. (En línea). Consultado el 29 de oct. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14125584005.pdf>
- Chiavenato. I. 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ed. Santa Fé, MX.McGRAW-HILL. Formato PDF. p 6-20.
- Cole, G. 1995. Organizational Behaviour. DP Publications, London, UK.
- 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; García, R; Varela, M. 2012. Descripción usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. Revista Elsevier. Vol 01. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en <http://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-descripcion-usos-del-metodo-delphi-90122899>
- Díaz, L; Pérez, G; Salas, R. 2012. Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. Revista Scielo. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000400013&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000400013&script=sci_arttext)
- Fernández, E. 1993. Dirección de la producción I. Fundamentos Estratégicos. Civitas, S.A. ES.
- 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=adminstracion&hl=es&sa=X&ei=KyahVdnlDIWzogSY8YXYDA&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q=adminstracion&f=false>
- Fernández, R; Delavaut, M. 2014. Educación y tecnología un binomio excepcional. (En línea). Consultado, 16 de nov. 2015. Disponible en <https://books.google.es/books?id=YwxBnoQeRp4C&pg=PA204&dq=metodo+de+experto+como+instrumento+de+evaluaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi22pXjprDQAhXDRiYKHW5HByEQ6AEILzAC#v=onepage&q&f=false>
- Gallardo, Y; Moreno, A. 1999. Recolección de la información. (En línea). Consultado, 16 de jul. Disponible en <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf>
- Garcés, H. 2000. Investigación Científica. (En línea). Consultado, 16 de jul. 2015. Disponible en <http://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11782/Investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf?sequence=1>.
- García, M. 2009. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Revista Redalyc (En línea). Consultado el 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gil, P. 2011. Técnicas e instrumentos para la recogida de información. (En línea). Consultado, 16 de jul. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=pFFCVY4T6gC&pg=PA33&dq=T%C3%A9cnicas+e+instrumentos+para+la+recogida+de+informaci%C3%B3n+Juan+Antonio+gil+pascual+2015&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIm-U0dHxxglVCNOACh37HQBN#v=onepage&q&f=false>

Gómez, F. 2014. Elaboración de un modelo para la comercialización de cuyes en la provincia del Azuay. Tesis. Ing. Comercial. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALECIANA SEDE CUENCA. Cuenca. p.2 (En línea). Consultado el 1 de nov. 2015. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6664/1/UPS-CT003297.pdf>

Gordon, J. 2000. Comportamiento Organizacional. 5ed. PRENTICE HALL.

Grande, I; Abascal, F. 2014. Fundamentos y Técnicas de Investigación comercial. 14ed. Md. (En línea). Consultado el 9 de mayo de 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=ZbpoBAAAQBAJ&pg=PA78&dq=la+entrevista+en+la+investigacion&hl=es419&sa=X&ei=lp9TVfuOO4qXNpGqgdgK&ved=0CDsQ6AEwBQ#v=onepage&q=la%20entrevista%20en%20la%20investigacion&f=false>

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=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false)

Guillen, M. 2012. La evaluación del rendimiento. (En línea). Consultado, 12 de may. 2015. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=wU\\_WgpqxwYC&pg=PA290&dq=definicion+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es419&sa=X&ei=SBJSVdyYMBdmsATYjIGACw&ved=0CEYQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=wU_WgpqxwYC&pg=PA290&dq=definicion+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es419&sa=X&ei=SBJSVdyYMBdmsATYjIGACw&ved=0CEYQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false)

Hellriegel, D. y Slocum, J. 2009. Comportamiento organizacional. 12 ed. CengageLearning. MX.

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; Fernandez, C; Baptista, Maria del Pilarl. 2010. Metodología de la Investigación. 5ed. McGraw-Hill, MX.

Inec, 2014. Estadísticas Agropecuarias. Informe Ejecutivo. Consultado el 29 de oct. 2015. Disponible en [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2014/Resultados\\_2014/3.%20Informe\\_ejecutivo\\_ESPAC\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014/Resultados_2014/3.%20Informe_ejecutivo_ESPAC_2014.pdf)

INPYME (Instituto Nicaragüense de apoyo a la pequeña y mediana empresa). 2011. Manual de procesamiento lácteo. Proyecto de asistencia Técnica para el fortalecimiento tecnológico de MIPYMES del sector lácteo en los departamentos de Boaco, Chontales y Matagalpa. p.9

Ivancevich, J; Konopaske, R; Matteson, M. 2006. Comportamiento organizacional. 7 ed. McGRAW-HILL. MX.

Keat, P; Young, P. 2004. Economía de empresas. 4ed. Ed. Pearson. (En línea). Consultado, 11 de may. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=GPVj7aqTXZAC&pg=PA228&dq=que+es+el+metodo+delphi&hl=es419&sa=X&ei=foNTVajCIsOYNNoGDgLAC&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Ladino, M. 2010. Comportamiento Organizacional. (En línea). Consultado, 14 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.academia.edu/5293312/Comportamiento\\_Organizacional](http://www.academia.edu/5293312/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](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%20empresaria  
 l&f=falseMX. CengageLearningEditores.Formato PDF. p 6.

- 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/Ingenieria%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>
- Olivera, M; Vásquez, J. 2012. Residuos de Lactámicos en leche cruda y factores asociados a su presentación. Revista Scielo. Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012342262012000100017&lng=es&..](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012342262012000100017&lng=es&..)
- 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, R. 2006. Evaluación de programas educativos. (En línea) Consultado el 16 de nov. 2016. Disponible en <https://books.google.es/books?id=7ZxSjk3KFMcC&pg=PA227&dq=coeficiente+de+kendall+como+instrumento+de+evaluaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-1NbZmLDQAhUI8CYKHT4zAcoQ6AEIKTAD#v=onepage&q&f=false>
- Quinatoa, K. 2011. Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa productora de yogurt de frutas no tradicionales (maracuyá, mango, morinda o noni) y su comercialización en la ciudad de Quito. Tesis. Ing. Comercial. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALECIANA SEDE QUITO. Quito. p 6. (En línea). Consultado el 1 de nov. 2015. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2145/1/TESIS%20TERMINADA%20KARINA%20QUINATOA.pdf>
- Reyes, A. 2004. Administración de personal. Sueldos y salarios. (En línea) Consultado el 16 de nov. 2016. Disponible en [https://books.google.es/books?id=RrU3h3SNOR8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=RrU3h3SNOR8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Robbins, S y Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. Guadalajara, MX. Pearson. Formato PDF. p 11- 85.
- Rojas, I. 2011. Elementos para el diseño de técnica de investigación. Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. Revista Redalyc. Vol 12. (En línea) Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Romero, G; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones. (En línea). Consultado el 14 de May. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>.
- Rosario, E; Rovira, L. 2011. La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico. Revista Redalyc. Vol. 22. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233222354006>
- Rubio, J. 2009. Métodos de Evaluación de Riesgos Laborales. (En línea). Consultado, 9 de may. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=oYDDMSpDAmEC&pg=PA121&q=que+es+el+metodo+delphi&hl=es419&sa=X&ei=bYxTVeHyloLvvgSD04DYBQ&ved=0CEsQ6AEwCA#v=onepage&q=que%20es%20el%20metodo%20delphi&f=false>
- Salinas, P. s.f. Metodología de la Investigación Científica. Mérida, VEN. Revista de la facultad de medicina de la Universidad de los Andes. (En Línea). Consultado, 16 de jul. 2015. Disponible en [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/34398/1/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/34398/1/metodologia_investigacion.pdf)
- Schormerherm, O. 2007. Comportamiento Organizacional. McGRAW-HILL. MADRID-ES.
- 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. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.
- Stephen, R. y Timothy, J. 2013. Comportamiento organizacional. 15 ed. México.

## **ANEXOS**

a

## ANEXO 1

Perfil de características de los expertos seleccionados.

Perfil del experto	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
<b>Profesión:</b>	Ing.industrial,PHD profesor universitario	Lic. Comunicación social	Ing. Comercial	Ing. Comercial	Ing. Agropecuario	Ing. Comercio Exterior	Ing. Finanzas
<b>Años de experiencia</b>	24	3	38	5	12	10	5
<b>Años de trabajo en la empresa:</b>		2	10	5	12	10	5
<b>Dirección laboral:</b>	ESPAM MFL	ESPAM MFL	Portoviejo	ESPAM MFL	Tercera transversal	Chone	Dipor

## ANEXO 2

### Anexo 2-A

Kc coeficiente de conocimiento 0. 1-1

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

### Anexo 2-B

KA Coeficiente de argumentación 0.1-1

Fuentes de argumentación	Exp1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
Análisis técnicos realizados por usted	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3
Su experiencia propia	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5
Trabajos de autores nacionales	0,024	0,024	0,023	0,024	0,024	0,025	0,024
Trabajos de autores extranjeros	0,025	0,024	0,025	0,024	0,024	0,024	0,024
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,025	0,024	0,023	0,024	0,024	0,023	0,023
Su intuición	0,025	0,024	0,025	0,024	0,024	0,025	0,025
TOTAL	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9

### ANEXO 3

Preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa comercializadora de productos lácteos Antártida del Cantón Chone.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

**Si: Siempre**

**No: Nunca o Nada**

**Poco: Término medio**

#### PARTE I: SATISFACCIÓN LABORAL.

1. ¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?

Si

No

Poco

2. ¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?

Si

No

Poco

3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?

Si

No

Poco

4. ¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes?

Si

No

Poco

5. ¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?

Si  No  Poco

6. ¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?

Si  No  Poco

7. ¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?

Si  No  Poco

8. ¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? Las áreas están debidamente protegidas?

Si  No  Poco

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

Si  No  Poco

10. ¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?

Si  No  Poco

11. ¿La Empresa donde labora propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, entre otras?

Si  No  Poco

12. ¿La Empresa donde labora propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?

Si  No  Poco

**PARTE II: MOTIVACIÓN**

13. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si  No  Poco

14. Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si  No  Poco

15. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si  No  Poco

16. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si  No  Poco

17. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si  No  Poco

18. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si  No  Poco

19. ¿Estoy satisfecho con mi trabajo actual?

Si  No  Poco

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

Si

No

Poco

21. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si

No

Poco

22. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si

No

Poco

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

Si

No

Poco

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

Si

No

Poco