



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

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL  
EN LA COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DIPOR S.A CANTÓN  
CHONE**

**AUTORAS:**

**VALERIA STEFANI ACEDENO VÉLEZ**

**CINTHIA PAOLAF AUBLA CUSME**

**TUTORA**

**ING. COLUMBA BRAVO MACÍAS, MG.**

**CALCETA, DICIEMBRE 2016**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Valeria Stefanía Cedeño Vélez y Cinthia Paola Faubla Cusme, declaran 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.

-----

**VALERIA S. CEDEÑO VÉLEZ**

-----

**CINTHIA P. FAUBLA CUSME**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Columba Consuelo Bravo Macías certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN LA COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DIPOR S.A CANTÓN CHONE**, que ha sido desarrollada por Valeria Stefanía Cedeño Vélez y Cinthia Paola Faubla Cusme, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, 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, MG.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN LA COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DIPOR S.A CANTÓN CHONE**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Valeria Stefanía Cedeño Vélez y Cinthia Paola Faubla Cusme, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración de Empresas 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. JENNY ZAMBRANO DELGADO  
**MIEMBRO**

-----  
ING. CÉSAR ANDRADE MOREIRA  
**MIEMBRO**

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

## AGRADECIMIENTO

Todo trabajo lleva consigo el esfuerzo de sus autores y demás ayuda directa e indirecta de personas e instituciones, por ello es pertinente presentar mi agradecimiento a:

Con infinita fe y amor a Dios creador del Universo, por brindarme el don de la vida acompañarme y darme fortaleza para enfrentar los desafíos de la vida,

A mis bellos padres Isabel y Winter a quienes admiro y doy las gracias por confiar en mí y darme la oportunidad de educarme como persona y profesional,

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por abrirme las puertas de sus predios y convertirse en mi segundo hogar durante 5 años y en el que recibí una educación de calidad,

A los docentes de la Carrera de Administración de Empresas que compartieron sus conocimientos y sus consejos de lucha y perseverancia que me sirvieron para continuar pese a los obstáculos y mostrar ante todo responsabilidad, y

Gracias infinitas a todos los amigos y personas que de una u otra forma colaboraron durante mi camino formativo.

-----

**CINTHIA P. FAUBLA CUSME**

## AGRADECIMIENTO

Una de las mayores bondades y valores que como persona y seres humanos pensantes podemos tener, es la actitud del agradecimiento; es por ello veo pertinente darle las gracias a todos y cada uno de las personas e instituciones que hicieron posible este sueño tan anhelado.

En primera instancia quiero agradecer infinitamente a Dios, por concederme el privilegio de la vida y darme la fuerza necesaria para enfrentar todas las pruebas y desafíos que se presentan a diario,

A mi madre Nimia Vélez por ser motor fundamental en mi vida que con su lucha constante y su esfuerzo diario siempre supo enseñarme que las metas son alcanzable y que cada caída no es una derrota si no el principio de una lucha que termina en logro,

A mi hermano Gustavo Cedeño el que siempre estuvo ahí apoyándome y aconsejándome que todo es posible a pesar de los inconveniente que se presente si lo haces con responsabilidad y ganas de superación gracias,

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por abrirme las puertas de sus predios y convertirse en mi segundo hogar durante 5 años y en el que recibí una educación de calidad de igual manera a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas que compartieron sus conocimientos y sus consejos de perseverancia que me sirvieron para continuar pese a los obstáculos y mostrar ante todo responsabilidad en mi vida profesional, y

Gracias infinitas a la vida por este nuevo triunfo y a todos los amigos y personas que de una u otra forma me apoyaron en esta etapa formativa.

-----  
**VALERIA S. CEDEÑO VÉLEZ**

## DEDICATORIA

La superación del ser humano conlleva sin duda esfuerzo, perseverancia, dedicación y sacrificio, el pasar por esto me permitió alcanzar mi objetivo. Por este motivo expreso y dedico mi éxito a:

Dios, quién me otorgó salud y bienestar durante estos años de preparación y que sé que con él todo sin él nada por esto hoy logro una de mis metas soñadas.

Mis padres, que han sido la base de mi vida y han luchado por darme un futuro mejor, les dedico mi superación a ellos por apoyarme incondicionalmente y obsequiarme la mejor herencia como es la educación.

Mis hermanos Liliana, Katuska y Javier por ser para mí un ejemplo de superación y apoyarme con sus conocimientos en varias circunstancias.

Desde lo más profundo de mí ser, os dedico a ustedes mi triunfo.

-----  
**CINTHIA P. FAUBLA CUSME**

## DEDICATORIA

Dedico mi éxito a Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por poner en mi camino personas que han sido mi soporte y compañía en todo este periodo de estudio.

A mi madre Nimia Vélez por ser mi pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional en todo momento, por su motivación constante y su lucha firme, a mi hermano Gustavo Cedeño por ser mi ejemplo de superación diaria y apoyo os dedico mi triunfo a ustedes.

-----  
**VALERIA S. CEDEÑO VÉLEZ**



## **CONTENIDO GENERAL**

<b>DERECHOS DE AUTORÍA .....</b>	<b>ii</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....</b>	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>vii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>viii</b>
<b>CONTENIDO GENERAL.....</b>	<b>ix</b>
<b>CONTENIDO DE CUADROS, FIGURA, GRAFICOS Y FOTOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>PALABRAS CLAVE .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
<b>KEY WORDS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1.PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2.JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3.OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4.IDEA A DEFENDER .....	6
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1.CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN .....	8
2.1.1.PERSONAS EN EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	9
2.1.2.ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS .....	9
2.2.COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL .....	10
2.3.COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	11
2.3.1.METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	16

2.3.2.CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	16
2.4. FUNDAMENTOS PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO .....	18
2.5.ROL DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN .....	20
2.6.MICROPERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	20
2.7.TALENTO HUMANO .....	21
2.7.1.TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES .....	22
2.8.VARIABLES DEL CO A NIVEL INDIVIDUAL .....	23
2.9.CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES .....	25
2.9.1.PERCEPCIÓN .....	25
2.9.2.MOTIVACIÓN .....	28
2.9.3.CAPACIDADES Y HABILIDADES .....	29
2.9.4.ACTITUDES .....	30
2.9.5.PERSONALIDAD .....	30
2.9.6.APTITUD .....	31
2.10. IMPORTANCIA DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES .....	32
2.11. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
2.11.1.HERRAMIENTAS O MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	34
2.12. INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS .....	35
2.13. RAZONES PARA EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	36
2.14. DESEMPEÑO EMPRESARIAL.....	37
2.14.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL .....	38
2.15. MEJORAMIENTO EMPRESARIAL .....	40
2.16. LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS .....	41
2.16.1. PRODUCCIÓN LECHERA EN ECUADOR .....	42
2.16.2. INDUSTRIA LÁCTEA EN EL ECUADOR .....	43
2.16.3. SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE .....	44
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....</b>	<b>46</b>
3.1.UBICACIÓN .....	46

3.2.VARIABLES EN ESTUDIO .....	46
3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	46
3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....	47
3.3.MUESTRA .....	47
3.4.TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.5.MÉTODOS .....	48
3.6.TÉCNICAS .....	49
3.7.HERRAMIENTAS .....	49
3.8.PROCEDIMIENTO.....	50
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## **CONTENIDO DE CUADROS, FIGURA, GRAFICOS Y FOTOS**

<b>Cuadro 2.1.</b> Conceptos de Comportamiento Organizacional.....	13
<b>Cuadro 2.2.</b> Variables individuales del Comportamiento Organizacional. ....	23
<b>Cuadro 4.1.</b> Propuesta de candidatos para el equipo de trabajo.....	64
<b>Cuadro 4.2.</b> Determinación del coeficiente de competencias de los candidatos propuestos.....	64
<b>Cuadro 4.3.</b> Aprobación de los miembros del equipo de trabajo. ....	65
<b>Cuadro 4.4.</b> Identificación de criterios. ....	66
<b>Cuadro 4.5.</b> Nivel de concordancia entre los expertos. ....	66
<b>Cuadro 4.6.</b> Aplicación de la matriz de selección de las variables del CO a nivel individual. ....	67
<b>Cuadro 4.7.</b> Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Motivación: Necesidades.....	69
<b>Cuadro 4.8.</b> Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Motivación: Impulsos.....	70

<b>Cuadro 4.9.</b> Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Motivación: Incentivos. ....	70
<b>Cuadro 4.10.</b> Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Capacitación: Transmisión de información.....	70
<b>Cuadro 4.11.</b> Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Capacitación: Desarrollo de habilidades. ....	70
<b>Cuadro 4.12.</b> Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Capacitación: Desarrollo o modificación de actitudes. ....	71
<b>Cuadro 4.13.</b> Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Capacitación: Desarrollo de conceptos. ....	71
<b>Cuadro 4.14.</b> Puntajes totales y porcentajes para la medición de las variables. ...	73
<b>Cuadro 4.15.</b> Propuesta del programa de mejora para la MOTIVACIÓN. ....	77
<b>Cuadro 4.16.</b> Propuesta del programa de mejora para la CAPACITACIÓN.....	77
<b>Figura 2.1.</b> Comportamiento Organizacional a Nivel Individual .....	7
<b>Figura 2.2.</b> Diferencias individuales en el lugar de trabajo. ....	19
<b>Figura 3.1.</b> Procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional.....	51
<b>Figura 4.1.</b> Proceso de Comercialización de DIPOR S.A .....	60
<b>Figura 4.2.</b> Organigrama de la comercializadora DIPOR S.A.....	63
<b>Foto 3.1.</b> Ubicación.....	46
<b>Grafico 4.1.</b> Porcentajes de los indicadores de motivación.....	73
<b>Grafico 4.2.</b> Porcentajes de los indicadores de motivación.....	74

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo principal evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la comercializadora de lácteos DIPOR S.A Cantón Chone. Para resolver el objetivo principal se propuso un procedimiento previamente establecido integrado por seis fases que involucraron a los cuatro objetivos específicos; el primer objetivo correspondiente a la identificación de las variables se aplicó el método Delphi para la selección del panel de expertos y el método de ponderación de factores para la obtención de las variables a estudiar; en el segundo objetivo se diseñó el instrumento de evaluación mediante la búsqueda bibliográfica de acuerdo a las variables seleccionadas por los expertos que fueron motivación y capacitación. El tercer objetivo consistió en la aplicación del instrumento de evaluación reflejando las falencias encontradas en los indicadores, impulsos e incentivos que corresponden a la variable de motivación y en el desarrollo de habilidades y actitudes referentes a la capacitación. Los cuales reflejaron un nivel medio según los rangos establecidos para la evaluación. El último cumplimiento del objetivo permitió identificar los aspectos negativos o insuficiencias relacionadas con el comportamiento de las variables analizadas y a partir de esto desplegar un plan de mejora que tuvo como finalidad contribuir a elevar el nivel de desempeño del Comportamiento Organizacional de la comercializadora DIPOR S.A, en el contexto estudiado.

## **PALABRAS CLAVE**

Comportamiento organizacional, variables individuales, desempeño.

## **ABSTRACT**

The research main objective was to evaluate the performance of the variables of organizational behavior at the individual level in the marketing of dairy DIPOR S.A Chone Canton. To solve the main objective a previously established procedure consists of six phases involving the four specific objectives set; the first target corresponding to the identification of the variables the Delphi method for the selection of the expert panel and the method of weighting factors for obtaining the variables studied was applied; the second objective assessment tool was designed by the bibliographic search according to the selected by experts who were motivation and training variables. The third objective was the implementation of the evaluation instrument reflecting the shortcomings noted in the indicators, impulses and incentives corresponding to the variable of motivation and the development of skills and attitudes regarding training. Which reflected an average level according to established ranges for evaluation. The ultimate fulfillment of the objective identified negative or deficiencies related to the behavior of the variables analyzed and from this deployed an improvement plan that aimed to help raise the level of performance of Organizational Behavior trading DIPOR SA aspects, the context studied.

## **KEY WORDS**

Organizational behavior, individual level, performance.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

Anteriormente las organizaciones centraban su atención en el capital y la parte tecnológica considerándolos su mayor poder para llegar a la cúspide del éxito dejando a un lado y despreocupándose del principal activo que realmente movía a las organizaciones siendo éste el capital intelectual, cuya fuerza es capaz de llevar mediante su desempeño laboral insumos a la transformación de productos y servicios para la continua competencia que enmarca la globalización, actuando para crear o innovar, trabajar o brindar una inversión o direcciones específicamente para liderarlas.

Según Chiavenato (2009) el Comportamiento Organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

Chiavenato citado en Araujo y Guerra (2007), expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Cada talento humano que se integra a una organización va dispuesto a aportar en la entidad sus valores, actitudes, habilidades, motivaciones y con él todas sus capacidades psicológicas, que en ocasiones suelen ser oportunas y convenientes para los objetivos que persigue la organización o que a la vez podrían afectar o ir en contra de los mismos.

Toda organización establece a su beneficio un conjunto de reglamentos que se ajusten a formar la conducta de sus integrantes, es por ello que al momento de estudiar la conducta individual dentro de las organizaciones estará basada en la actitud con la que hayan recibido dichas reglas y al análisis de su entorno en función de su personalidad.

Cada ser humano es único y por lo tanto éstos actúan de diferentes formas a las reglas, tareas, actividades y cultura organizacional que se encuentre en las organizaciones; de ejemplo se hallan personas que en base a su capacidad se ponen límites y solo se permiten trabajar de forma rutinaria, mientras otras elevan sus esfuerzos en actividades que van más allá de lo simple y monótono; así también existen aquellas que poseen total liderazgo cuando otras sienten temor a la toma de decisiones. Son aquellos entre otros factores que permiten determinar que cada persona actúa particularmente lo cual afecta en la conducta y su desempeño individual incluyendo: actitudes, aprendizaje, la percepción y su personalidad.

Las organizaciones a nivel mundial demandan de personal activo y creativo orientados a hacer frente a los diferentes cambios empresariales encontrados diariamente en un mundo de alta competitividad, es por ello que las organizaciones deben implementar estrategias que direccionen el comportamiento del personal mediante su desempeño hacia el logro de las metas institucionales.

El Ecuador, al ser una nación pluricultural y multiétnica cuenta con organizaciones en su territorio que mueven la economía del estado generando empleos directos e indirectos como ejes principales para promover el desarrollo socioeconómico del país, en este aspecto es fundamental que las empresas se enfoquen en la calidad del talento humano enfrentando los retos organizacionales que aparecen en su entorno; esta nación dentro del área de la provincia de Manabí alberga uno de los cantones que aporta de manera significativa al crecimiento de la misma como lo es el Cantón Chone, ya que de a poco han surgido importantes negocios que benefician con empleo e ingresos a sus ciudadanos.



En algunas instituciones el Comportamiento Organizacional se enfoca al logro de los objetivos, mientras que en otros no es bien aplicado y por lo tanto esto influye significativamente en el desempeño laboral; es por ello que se evaluará la Comercializadora de Lácteos DIPOR S.A ubicada en el Cantón Chone para el estudio de las variables a nivel individual del talento humano como los valores, personalidad, actitudes, motivación y aquellas habilidades que poseen los mismos y que pueden afectar en el desempeño laboral dado que en ocasiones no se ajustan al cargo designado y por esto ven la posibilidad de implantar una modificación por parte de la empresa.

En este caso el Cantón Chone por ser un territorio de constante progreso e innovación debe proyectar sus esfuerzos en armonizar el comportamiento de su talento humano, focalizándose en las exigencias de los cambios actuales que se orientan en mantener la participación, el interés y la motivación lo cual puede influir en el desempeño empresarial.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué variables permiten evaluar el desempeño del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la comercializadora de lácteos DIPOR S.A Cantón Chone?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El estudio del Comportamiento Organizacional y el desempeño laboral dentro del campo empresarial, al ser enfocados económicamente centra su atención en que las organizaciones empresariales tienen como meta ganar dinero ahora y en un futuro adoptando vías o mecanismos para alcanzar dicha meta que por lo general radica en el talento humano el mismo que influye directamente a detectar problemas para mejorar las condiciones laborales, económicas y afectiva de los empleados ya que un mal comportamiento proporciona un mal desempeño y por ende esto podría afectar las actividades empresariales causando un posible declive a la organización desde el punto de vista económico.

Dado que un artículo faculta la investigación y estudiando el Plan del Buen Vivir junto con la Constitución de la República se toma como sustento en la parte legal lo descrito por ambos reglamentos estipulando en su objetivo 9 (Garantizar el trabajo digno en todas sus formas) y en el Artículo 86 (Todos los habitantes de la República tienen derecho a un trabajo lícito, libremente escogido y a realizarse en condiciones dignas y justas) así establecen generalmente los derechos de los trabajadores en función de su ejercicio laboral garantizándoles todos los beneficios estipulados por la ley y asegurando su estabilidad, trabajos dignos y ambientes de trabajos saludables.

Debido a que las organizaciones se componen por personas todo esto se orienta a mejorar la calidad y desempeño de los trabajadores y la empresa, es por ello que socialmente las personas u organizaciones se deben observar como un todo y en caso de encontrar un desenvolvimiento negativo los gerentes deben intervenir e interactuar con su personal o viceversa descubriendo sus actitudes y motivación ya que de esto depende el impacto positivo o negativo el éxito o fracaso de la entidad.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la comercializadora de lácteos DIPOR S.A Cantón Chone.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

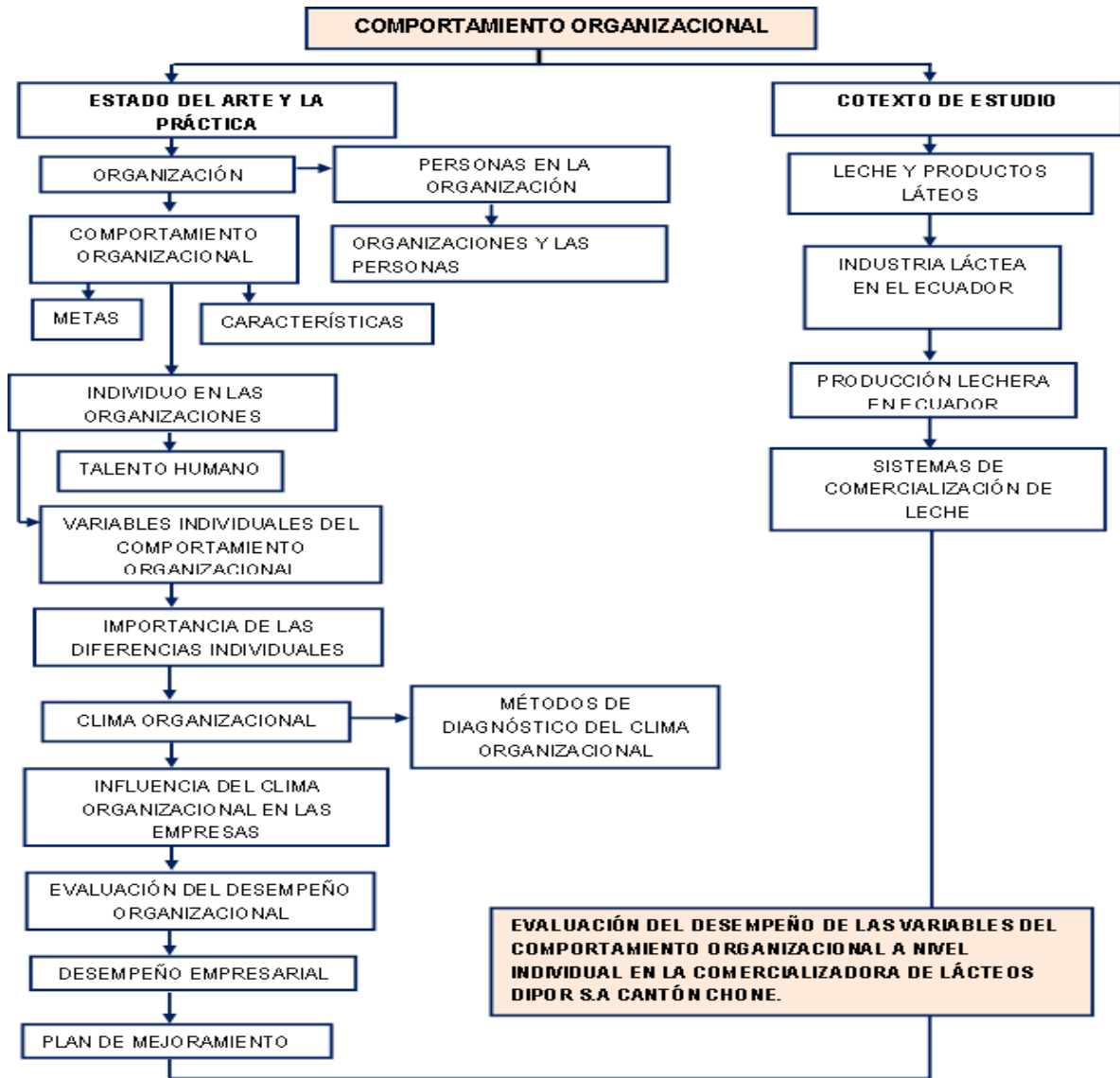
- Identificar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la comercializadora de lácteos DIPOR S.A.
- Estructurar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual para comercializadora de lácteos DIPOR S.A.
- Aplicar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual para la comercializadora de lácteos DIPOR S.A.
- 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 organización objeto de estudio.

#### **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, y contextualizados a las particularidades de la comercializadora de lácteos DIPOR S.A 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 Comportamiento Organizacional a Nivel Individual

**Fuente:** Las Autoras

## **2.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

Según Chiavenato (2009) una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes.

El autor antes referido expresa que esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional. Las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos de las organizaciones están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades y hace aportaciones que permiten a la organización servir para un propósito particular.

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

Toda organización para su funcionamiento involucra la capacidad del talento humano el cual contribuye de manera positiva según sus características

individuales o en ocasiones de manera negativa según perciba el ambiente organizacional; es por ello que cada organización debe centrar su atención en el activo que mueve sus operaciones y encaminar sus esfuerzos hacia las metas establecidas sin descuidar el comportamiento que identifica a cada individuo al momento de realizar sus tareas asignadas.

### **2.1.1. PERSONAS EN EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

Un autor como Chiavenato (2009) expresa que las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas. En general, las personas esperan encontrar en una organización: Un excelente lugar para trabajar, Reconocimiento y recompensas, Oportunidades de crecimiento, Participación en las decisiones importantes, Libertad y autonomía, Apoyo y respaldo, empleabilidad y ocupabilidad, Camaradería y compañerismo, Diversión, alegría y satisfacción y Calidad de vida en el trabajo.

Toda persona en algún momento necesita sentirse útil como ser humano y demostrar las capacidades que lo constituyen como un ser activo y enfrentarse a un mundo de continua competitividad; es por ello que al mismo tiempo de trabajar y brindar aporte al lugar donde labora también espera recibir algún incentivo ya sea este emocional o económico que lo incentive e involucre a realizar sus actividades con eficiencia y eficacia para la obtención de resultados que satisfagan a la organización y a su persona.

### **2.1.2. ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS**

Chiavenato (2009) argumenta que las expectativas son diferentes en cada organización, pero también presentan ciertas similitudes. En general, las

organizaciones buscan lo siguiente en las personas: Enfoque en la misión de la organización, Enfoque en la visión de futuro, Enfoque en el cliente, Enfoque en metas y resultados, Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos, Enfoque de trabajo participativo en equipo, Compromiso y dedicación, Talento, habilidades y competencias, Aprendizaje y crecimiento profesional, Ética y responsabilidad.

Así como las personas pretenden obtener un beneficio de la organización, ésta también al contratar las habilidades humanas busca de ellas un desarrollo personal y un compromiso continuo en su trabajo, estableciéndose conseguir las metas organizacionales enfocadas en cada uno de los aspectos que requiera la entidad.

## **2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL**

Según Stephen y Timothy (2009) es frecuente que resulte difícil para los gerentes de una organización determinar cuáles empleados triunfarán en los negocios en el extranjero, porque las cualidades que permiten pronosticar el éxito en el contexto de una cultura quizá no lo hagan en otra. Sin embargo, los investigadores están definiendo los rasgos de la personalidad que auxilien a los directivos a saber quiénes de los empleados son adecuados para tareas en el extranjero.

Así mismo Stephen y Timothy (2009) expresan que es más fácil que la gente abierta sea flexible en lo cultural; para “seguir la corriente” cuando las cosas sean diferentes en otro país. Aunque las investigaciones no son muy consistentes al respecto, la mayoría sugiere que los gerentes con calificaciones altas en apertura se desempeñan mejor que otros en los trabajos internacionales.

James Eyring, director en Dell de aprendizaje y desarrollo para Asia, está de acuerdo en que la personalidad es importante para el éxito en tareas en el



extranjero. “He visto fracasar a personas en la prueba de apertura trabajaban exactamente como lo hubieran hecho en Estados Unidos. Sencillamente no estaban abiertos a comprender como eran las cosas en una cultura diferente”.

Para operar el talento humano en un país distinto al que está acostumbrado puede que este cambio afecte en su desempeño por muchos factores entre ellos el ambiente y la cultura, a raíz de esto el personal adopta acciones positivas o cierto descontento dependiendo de la forma en que perciba el cambio este actuara para dar apertura a nuevas oportunidades o mantenerse en el ritmo habitual en el que estaba adaptado.

### **2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Manifiesta Chiavenato (2009) que el Comportamiento Organizacional (CO) 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, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

El mismo autor Chiavenato (2009) expone que el CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. El CO se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un

campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.

Stephen y Timothy (2013) señalan que el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Gordon (2000) citado por Margarth, Romero y Tinedo (2011) valoran que 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

Para autores como Davis y Newstron (2005) citado por Margarth *et al.*, (2011) es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización, como por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Schermerhorn (2007) citado por Margarth *et al.*, (2011) argumentan que, el Comportamiento Organizacional 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.

Maniagra (2012) valora que el Comportamiento Organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección.

En el **cuadro 2.1** se muestra una síntesis de diferentes conceptos relacionados con el Comportamiento Organizacional que exponen autores reconocidos en esta temática.

#### **Cuadro 2.1.** Conceptos de Comportamiento Organizacional.

**Fuente:** Adaptado Bravo, C. (2015).

<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
<b>Cole</b>	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.
<b>Gordon</b>	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.
<b>Davis y Newstron</b>	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.
<b>Ivancevich; Konopaske y Matteson.</b>	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.

<b>Huisa</b>	2007	Es aquella de las ciencias empresariales que tiene como objetivo disponer de esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a las personas que son diferentes. Ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.
<b>Schormerherm</b>	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.
<b>Chiavenato</b>	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.
<b>Hellriegel y Slocum</b>	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.
<b>Fernández</b>	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.
<b>Pastén</b>	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.
<b>Tapia</b>	2010	Es aquel que permite definir la diversidad laboral en la empresa a través del conocimiento de la cultura de cada individuo, para lo cual se debe adaptar la organización a las necesidades de los trabajadores y viceversa. Además ofrece los conocimientos necesarios para mejorar las habilidades interpersonales, ya sea, de empleado a empleado, de jefe a empleado o de empleado a jefe y de esta forma facilitar las relaciones entre ellos con la finalidad de alcanzar los objetivos.
<b>Ascencio</b>	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).

<b>Champoux (2011) citado por Dailey</b>	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.
<b>Martinez</b>	2012	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.
<b>Alles</b>	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.
<b>Robbins y Judge</b>	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.
<b>Griffin y Moorhead.</b>	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.
<b>Mancera</b>	2015	Es el área de estudio que se centra en conductas observables, tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones, etc. Igualmente, estudia el comportamiento de las personas tanto individual y cómo grupalmente dentro de una organización.

En base a los conceptos expuestos por los autores consultados en esta investigación, se puede señalar que estos manifiestan en todo sentido que el Comportamiento Organizacional se centra en el estudio profundo tanto de individuos, grupos y toda la estructura en la organización, en donde se analizan las diferentes variables que influyen en el desempeño de estas tres dimensiones

todo esto con un fin: el de mejorar la calidad en las actividades y efectividad en las mismas para la obtención de los objetivos organizacionales.

### **2.3.1. METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Amorós (s.f.) las metas del Comportamiento Organizacional son las siguientes:

Describir: Es el modo en que se conducen las personas.

Comprender: Por que las personas se comportan como lo hacen.

Predecir: La conducta futura de los empleados.

Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas.

Las metas establecidas en el Comportamiento Organizacional persiguen un fin sistemático hacia el recurso humano basado en el análisis de las características individuales y cómo responden en su trabajo de acuerdo a su conducta, para esto el estudio del CO pretende controlar este hecho en función de las funciones que realicen.

### **2.3.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Sostiene 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:

1. Es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se

sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.

2. Se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
3. Utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y la comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
4. Sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
5. Se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:
  - a) Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
  - b) La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.

- c) La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
- d) La psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.

El Comportamiento Organizacional se constituye en características que ayudan a mejorar el desempeño del individuo y la organización considerando que las personas que intervienen y aporten a la organización se sientan integradas a ella y contribuyan al alcance de mejoras detectando a tiempo problemas que afecten a la misma, así mismo para nivelar el CO es necesario que el líder principal colabore en conseguir una cultura organizacional fuera de conflictos y guiada hacia la interacción positiva todo el personal.

## **2.4. FUNDAMENTOS PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO**

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) explican que los factores demográficos, como la edad, raza y género, influyen en las diferencias individuales. Además, la influencia genética repercute en las diferencias individuales como el temperamento.

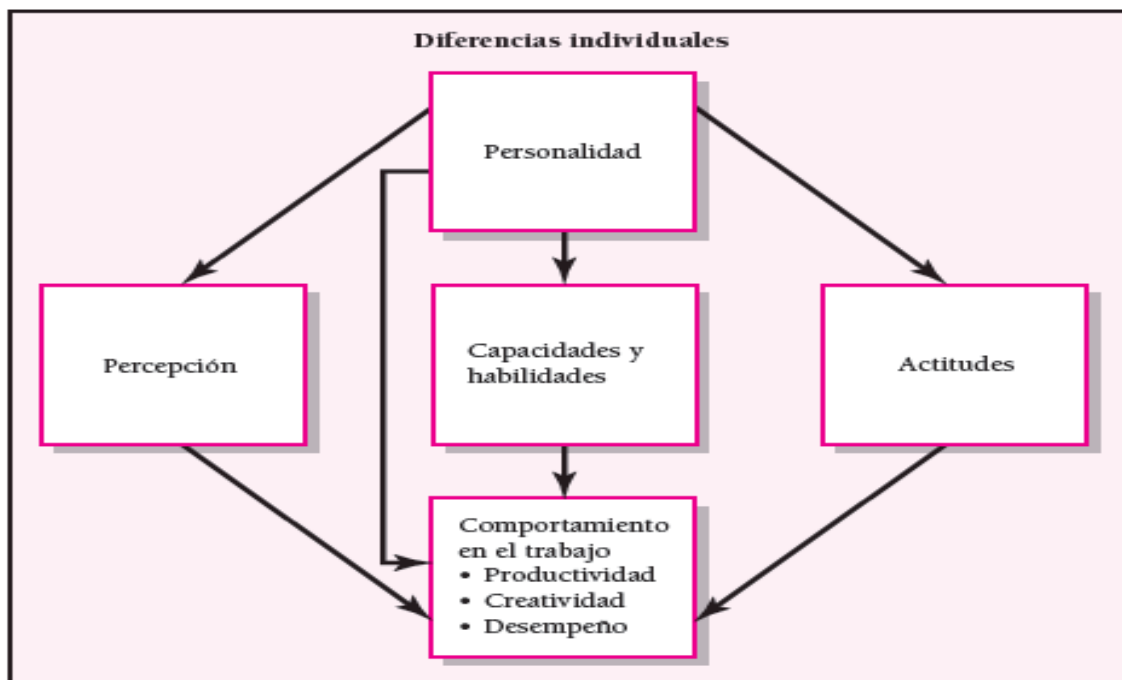
De igual manera Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) argumentan otro conjunto de factores pertenecientes al entorno de la persona (por ejemplo: urbano frente a rural; madre soltera frente a padres casados; pobre, de clase media o rico) ejercen un efecto en la personalidad y el comportamiento del individuo.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que para entender las diferencias individuales, deben ponderarse y considerarse la herencia y el



ambiente personal. Aunque se entiendan estos factores, resulta difícil predecir con exactitud el comportamiento. El comportamiento de una persona en el trabajo, escuela u hogar es una interacción compleja de las variables que se presentan en la figura.

En la **Figura 2.2** se muestra un esquema gráfico de las diferencias individuales, lo cual constituye un punto de partida para evidenciar algunas de las muchas variables que influyen en el comportamiento.



**Figura 2.2.**Diferencias individuales en el lugar de trabajo.

**Fuente:** Ivancevich *et al.*, (2006)

Cada persona actúa en base a sus diferencias individuales y por ende se comporta por instinto a ellas, ya sea en su hogar o en su trabajo su comportamiento difiere de otras personas en su personalidad, percepción, actitudes dado que el ser humano produce, crea y se desempeña diferente.

## **2.5. ROL DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN**

Hellriegel y Slocum (2009) expresan que cada persona es un sistema psicológico integrado por diversos subsistemas (el digestivo, el nervioso, el circulatorio y el reproductivo) y un sistema psicológico integrado por varios subsistemas (actitudes, percepciones, capacidad de aprender, personalidad, necesidades, sentimientos y valores. Los factores internos y los externos dan forma al comportamiento de una persona en su trabajo.

Algunos factores internos son la capacidad para aprender, la motivación, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores. Algunos de los factores externos que afectan el comportamiento de una persona son el sistema de recompensas de la organización, los grupos y los equipos, los estilos de liderazgo de los gerentes, la cultura de la organización y el diseño de ésta.

Todas las personas en general poseen factores internos y externos que tienen influencia al momento de ejercer algún cargo y demostrar sus habilidades, así también dentro de este aspecto más allá del comportamiento personal también se debe mantener por parte de la organización un método que controle e incentive al personal a mantener un nivel de rendimiento satisfactorio o a mejorar la deficiencia en su desempeño.

## **2.6. MICROPERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Sustenta Chiavenato (2009) que la microperspectiva analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el

trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

Al hacer referencia a la microperspectiva dentro del Comportamiento Organizacional, este análisis se centra en cada uno de los individuos, estudiando así aspectos que lo identifican en su forma de actuar y que efectos provocan esas características personales en las actividades realizadas, es decir el desempeño que brinda en sus labores.

## **2.7. TALENTO HUMANO**

Mejía; Bravo y Montoya (2013) exponen que el talento individual es la suma de las capacidades, el compromiso y la acción. Éstos son los tres elementos claves en el desarrollo individual; no obstante, se debe aclarar que la finalidad de la optimización del talento humano es potenciar el funcionamiento de una organización empresarial, esto quiere decir que el talento humano es colectivo y comunitario. Esto es una realidad, pero no se debe olvidar la regla básica de la lógica que dice que el todo es la suma de las partes de ese todo. Es decir, la potenciación del talento individual es la base para que dicho talento tenga resonancia a nivel organizacional o estructural en la empresa. Pero la base está en la interacción que pueda tener el trabajador con sus capacidades y la organización empresarial como tal; es ésta la que debe garantizar la capacitación y las condiciones apropiadas de acción, de este modo, el compromiso o la motivación estarán asegurados.

Mejía; Bravo y Montoya (2013) también manifiestan que una de las leyes naturales del talento es que éste obtiene mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la compañía no innovará, sino que

además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren aliciente en su trabajo y disminuya su compromiso.

El talento humano es considerado la parte principal y de mayor relevancia dentro de una organización dado que esta mueve su accionar diario, éste interviene en todas las actividades y por ende es capaz de llevar a la empresa al éxito o al fracaso según las capacidades individuales con las que interaccione y si su estadía en esa organización es satisfactoria de lo contrario no encontrará una guía que lo oriente o motive a comprometerse con los objetivos planteados.

### **2.7.1. TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

Para Mazzola (2011) cada persona refleja de manera individual las diferentes incidencias que tienen en ella los factores de transmisión cultural, entre las que se encuentra la familia, las instituciones educativas, las religiosas y otros grupos de influencia, así como también los medios de comunicación que ejercen impacto en los seres humanos. Todos estos sistemas de valores influyen en el accionar que manifiestan día a día cada persona. No caben dudas de que las tensiones acumuladas en el ambiente laboral y social cobran cada día nuevas víctimas, que se desequilibran emocionalmente ante todas estas tensiones y caen inevitablemente en el estrés, al no estar preparados para salir de él.

Así mismo Mazzola (2011) explica que las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tienen un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y

de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

## 2.8. VARIABLES DEL CO A NIVEL INDIVIDUAL

Según Chiavenato (2009) las variables del Comportamiento Organizacional 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 éste influirá en ellas.

La gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como las características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad. Todas estas se encuentran por lo general intactas al momento del ingreso del individuo a la fuerza laboral, la gerencia casino puede hacer nada para cambiarlas, no obstante tienen un impacto grande en el comportamiento del empleado. (Amorós. s.f.)

A continuación se presenta en el **cuadro 2.2** las variables a nivel individual del comportamiento Organizacional según la revisión bibliográfica efectuada.

### **Cuadro 2.2.** Variables individuales del Comportamiento Organizacional.

**Fuente:** Adaptado Bravo, C. (2015).

VARIABLES INDIVIDUALES		
Autor	Año	Concepto
Amorós	s.f.	Variables dependientes: Productividad, Rotación, Satisfacción en el trabajo. Variables independientes: características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad.

<b>Martínez</b>	2002	Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
<b>Ivancevich; Konopaske y Matteson</b>	2006	Valores, Autoconcepto, 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.
<b>Chiavenato</b>	2009	Variables independientes: 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. Variables dependientes: Desempeño, Compromiso, Fidelidad, Satisfacción en el trabajo, Ciudadanía organizacional.
<b>Griffin, R y Moorhead.</b>	2010	Personalidad, actitudes, percepción y creatividad.
<b>Ladino</b>	2010	Características biográficas (edad, género y estado civil), personalidad, aprendizaje individual, actitudes, valores, habilidades, percepción y toma de decisiones y emociones.
<b>Ascencio</b>	2011	Personalidad, Actitudes, Valores, Habilidades, Aprendizaje, Percepción y toma de decisiones, Función de las emociones y motivación.
<b>Fernández</b>	2011	Son variables como las características biográficas, emociones, percepción, personalidad, aprendizaje, motivación y valores de las personas que trabajan dentro de una organización y que afectan a las variables dependientes.
<b>Alles</b>	2013	Estudios de personalidad, motivación, percepción, necesidades individuales, aprendizaje, estrés, decisiones individuales.
<b>Stephen y Timothy</b>	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.

Estas variables individuales son las características que posee cada persona y que de una u otra forma ejercen una influencia en las organizaciones especialmente como este se desenvuelve en su ámbito laboral, en tales casos no es muy probable el cambio de éstas características pero resulta importante estudiarlas dentro de la organización para evaluar cómo están actuando dentro de la misma.

## **2.9. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES**

Chiavenato (2009) valora que la psicología aborda el comportamiento humano de diversas maneras. El CO se basa en alguno de esos enfoques, pues está orientado al desempeño y ve la mayoría de las conductas en el trabajo como resultado de un proceso consciente mental del individuo.

Del mismo modo expone que los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes: Las personas tienen capacidades diferentes, las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas, las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento, las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas, las personas reaccionan en forma emocional, los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores, cambiar uno o varios de los principales factores, restringir las alternativas de conducta individual.

Las características individuales del Comportamiento Organizacional son todas las que poseen las personas desde su nacimiento pero las cuales se diferencian de las demás ya que cada uno tiene habilidades, capacidades y personalidades diferentes que en la mayoría de los casos influyen directamente en el desempeño de dichos individuos de manera positiva o negativa en sus labores diarias en un determinado puesto de trabajo, pero pueden ser posiblemente modificables por las empresas.

### **2.9.1. PERCEPCIÓN**

Chiavenato (2009) sostiene que la vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por

medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno.

Describe Ivancevich *et al.*, (2006) que por medio de la percepción, los individuos tratan de dar sentido a su entorno y los objetos, a las personas y los sucesos que se dan en dicho entorno. Como cada persona le confiere su propio sentido a los estímulos, diferentes individuos “percibirán” de maneras distintas el mismo hecho u objeto.

Según Hellriegel y Slocum (2009) las percepciones son el proceso que siguen las personas para seleccionar, organizar, interpretar y responder a la información que llega del mundo que las rodea. Los empleados están expuestos constantemente a una diversidad de información, la cual se procesa en la mente de una persona y se organiza para formar conceptos relacionados con lo que se siente o se experimenta.

De igual forma Hellriegel y Slocum (2009) manifiestan que en general, las personas perciben aquello que conlleva la promesa de contribuir a satisfacer sus necesidades y que han encontrado algún gratificante en el pasado. Tienden a ignorar hechos un tanto inquietantes, pero reaccionan ante hechos peligrosos. Para resumir un aspecto importante de la relación entre la motivación y la percepción, está el principio de Pollyanna, que plantea que las personas procesan los hechos placenteros de forma más eficiente y exacta que los hechos desagradables. Por ejemplo, si un empleado recibe retroalimentación positiva y negativa en una sesión de evaluación del desempeño, es más fácil que recuerde los comentarios positivos que los negativos.

Según Stephen y Timothy (2013) la percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan los factores que influyen las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.



Por ejemplo, es probable que todos los trabajadores de una empresa la consideren como un magnifico lugar de trabajo — condiciones laborales favorables, actividades interesantes, buen salario, prestaciones excelentes y una gerencia comprensiva y responsable pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar realmente tal grado de acuerdo.

### **2.9.1.1. DISTORSIONES DE LA PERCEPCIÓN**

Según Chiavenato (2009) lo que una persona percibe casi siempre es fundamentalmente diferente de la realidad objetiva. Como el comportamiento de las personas se basa en su percepción dela realidad y no en la realidad en sí, es necesario conocer los factores que pueden distorsionarla, pues ello determina el comportamiento de las personas. Las principales distorsiones de la percepción son las siguientes:

1. **Percepción selectiva:** Las personas interpretan en forma selectiva todo lo que ven, de acuerdo con sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.
2. **El efecto de halo:** Es la tendencia a generalizar una percepción. La persona se forma una impresión global a partir de una sola característica; así, tiende a ver a los demás con base en generalizaciones (todos son honestos, todos creen en milagros, etcétera).
3. **La proyección:** Consiste en atribuir características propias a otra persona. Si alguien tiene ciertos rasgos de personalidad tenderá a verlos en los demás.
4. **El estereotipo:** Es un juicio de opinión sobre una persona basado en la percepción del grupo al cual ésta pertenece (raza, credo, nacionalidad, afiliación política, etcétera).

5. **El efecto de contraste:** Consiste en comparar a una persona con otra que reúne las mismas características, aunque en distinto grado: fulano es mejor o peor que mengano o está más o menos capacitado que él.

Según lo mencionado la percepción es un proceso en el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan y de esta manera responden a las múltiples informaciones del proceso psicológico que se recibe mediante los sentidos ya sea la vista, oído, gusto, olfato y tacto se percibe en formas diferentes ya que cada quien selecciona y organiza los estímulos sensoriales y por lo consiguiente su comportamiento será de una forma distinta en las situaciones que se presente.

### **2.9.2. MOTIVACIÓN**

Chiavenato (2009) señala que la motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos.

La palabra motivación proviene del latín movere, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.

Otros autores señalan metas a alcanzar. En cambio afirman diferentes autores que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre.

Según cita Ivancevich *et al.*, (2006) desde el punto de vista de la administración, es importante darse cuenta de que la presencia de la motivación *per se*, junto con la capacidad y oportunidad para desempeñarse, no garantiza niveles de desempeño elevados. Es poco común el administrador que no llega a la conclusión, en algún momento, de que el desempeño sería mucho más elevado si “Lograra motivar más a mi personal.” Con toda probabilidad, esos individuos ya están motivados; lo que de verdad desea el administrador es una motivación que genere más (o diferentes) tipos de comportamientos.

Definen Stephen y Timothy (2013) la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

La motivación es uno de los motores principales ya que esta influye de manera directa en el desempeño y estado de ánimo de las personas en su ambiente laboral, también es cierto que no se debe dejar llevar por las emociones y saberlas controlar, por lo tanto este es un ente fundamental cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo para tener buenos resultados ya que se logrará un buen comportamiento organizacional y por ende un buen desempeño de los individuos.

### **2.9.3. CAPACIDADES Y HABILIDADES**

Expresan Ivancevich *et al.*, (2006) que algunos empleados, aunque muy motivados, sencillamente no poseen las capacidades o habilidades para desempeñarse bien. Las capacidades y habilidades desempeñan una función importante en el comportamiento y desempeño individuales. La capacidades el

talento de una persona para realizar una tarea mental o física. La habilidades el talento aprendido que una persona adquiere para realizar una labor. La capacidad de una persona por lo general es estable en el tiempo.

Las habilidades cambian conforme uno se capacita y adquiere experiencia. Cuando a una persona se le capacita, adquiere nuevas habilidades.

De acuerdo a el epígrafe mencionado anteriormente tanto las capacidades y habilidades de las personas juegan un papel importante en el comportamiento de las personas y la forma de poder desarrollar sus tareas siendo así que la capacidad tendrá un cambio a lo largo del tiempo a comparación con las habilidades este son innatas del hombre y no pueden cambiar si no que mejorar durante el tiempo.

#### **2.9.4. ACTITUDES**

Para Ivancevich *et al.*, (2006) las actitudes son determinantes del comportamiento debido a que se vinculan a la percepción, personalidad, sentimientos y motivación. Una actitud es un estado mental de preparación aprendida y organizada por medio de la experiencia y ejerce una determinada influencia en la respuesta de una persona ante la gente, objetos y situaciones con que se relaciona.

Según lo mencionado por el autor se refiere a la forma de ser directamente, a la personalidad de cada individuo y siendo factor determinante en el comportamiento y a la manera que el individuo reaccione a las situaciones que se presenten.

#### **2.9.5. PERSONALIDAD**

Ivancevich *et al.*, (2006) argumentan que la relación entre comportamiento y personalidad es quizá uno de los asuntos más complejos que deben entender los

administradores. Cuando se habla de la personalidad de un individuo se hace referencia a un conjunto relativamente estable de sentimientos y comportamientos que se formaron de manera significativa por medio de factores genéticos y ambientales. Aunque no se entienden a cabalidad muchos aspectos de la formación, el desarrollo o la expresión de la personalidad.

Señalan Hellriegel y Slocum (2009) que la personalidad representa el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de una persona. Por tanto, la personalidad combina una serie de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona mira, piensa, actúa y siente.

Stephen y Timothy (2013) expresan que la definición se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Señaló este autor que la personalidad era “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”. Para los fines planteados se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es más frecuente que se describa en términos de los rasgos medibles que manifiesta una persona.

La personalidad es un factor del comportamiento, es el conjunto de diferentes características que reúne cada individuo estas pueden ser físicas, factores genéticos y ambientales, psicológicos, temperamento, carácter y muchos más factores que lo hacen diferente y único al resto de personas de esta forma determina su conducta y comportamiento.

#### **2.9.6. APTITUD**

Según Stephen y Timothy (2009) la mayoría de las personas se encuentran a la izquierda o la derecha de un punto intermedio en una curva de aptitud con distribución normal de probabilidad. Por supuesto, no porque se tengan todas las

mismas aptitudes quiere decir que hay individuos inferiores o superiores a otros. Lo que se expresa es que cada quien tiene fortalezas y debilidades en términos de aptitud que lo hacen relativamente superior o inferior a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades. Desde el punto de vista de la administración, la cuestión no es si las personas difieren en sus aptitudes, y eso es totalmente cierto.

Stephen y Timothy (2009) igualmente valoran que se trata de saber cómo difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para Incrementar la probabilidad de que un empleado realice bien su trabajo. ¿Qué significa aptitud? En el sentido en que se emplea, el término aptitud se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

Las aptitudes varían en cada una de las personas o individuos ya que cada quien tiene fortalezas y debilidades que lo hacen diferente en la forma de cómo se desenvuelve y realiza sus tareas o actividades esta hace referencia a la forma como lo realiza de acuerdo a las habilidades físicas que este posee.

## **2.10.IMPORTANCIA DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES**

Ivancevich *et al.*, (2006) exponen que al estudiar el Comportamiento Organizacional y la administración de empresas, las diferencias individuales son importantes por una razón fundamental: ejercen un efecto directo en el comportamiento. Cada persona es única en virtud de sus antecedentes, características individuales, necesidades, y forma de percibir el mundo y a los demás. Quienes perciben las cosas en forma diferente se comportan de manera distinta. Quienes tienen actitudes diferentes responden de manera distinta a las instrucciones. Quienes poseen personalidades diferentes interactúan en forma distinta con jefes, compañeros de trabajo, subordinados y clientes. De muy

diversas maneras, las diferencias individuales moldean el Comportamiento Organizacional y, en consecuencia, el éxito individual y de las organizaciones.

Ivancevich *et al.*, (2006) expresan que las diferencias individuales, por ejemplo, permiten explicar por qué algunas personas aceptan el cambio y otras se muestran temerosas ante él. O por qué algunos empleados son productivos sólo cuando los supervisan estrechamente, mientras que otros lo son sin mecanismos de supervisión tan estrictos. O por qué algunos trabajadores aprenden labores nuevas en forma más eficaz que otros. Prácticamente no hay ámbito de actividad organizacional en el que no influyan las diferencias individuales.

Estudiando lo mencionado la importancia que tiene las diferencias individuales, ya que cada persona es diferente por distintos factores personalidad, carácter, cultura, forma de pensar que por lo general siempre surgen conflictos laborales entre un empleado y otro, es por ello que se debe tener un buen clima organizacional para que así no influya de manera negativa en el desempeño que estos tengan con la organización.

## **2.11. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Denison (s.f.) citado por Pérez; Maldonado y Bustamante (2006) establecen que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Salazar; Guerrero; Machado y Cañedo (2009) expresan que el clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su

conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- a) Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- b) Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- c) Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- d) Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- e) Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las personas y de las organizaciones.

### **2.11.1. HERRAMIENTAS O MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Méndez citado por Solarte (2009) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los



empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Para poder tener un buen clima organizacional debe verse en que se está fallando para de esta manera poder aplicar diversas herramientas o métodos de diagnósticos de evaluación y poder tomar medidas respectivas y mantener un buen clima siendo este uno de los factores que influye directamente con el desempeño de los individuos.

## **2.12.INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS**

Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez, y Real (2014) citado por Serrano y Portalanza (2014) expresan que el clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar. Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización.

Peraza y Remus (2004) citado por Serrano y Portalanza (2014) indican que el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dado la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto.

El clima organizacional es de gran importancia que influya en el comportamiento de un trabajador ya que depende de las percepciones que tenga este en los factores que existan un buen clima organizacional siendo así se orienta hacia los objetivos caso contrario existirá un ambiente de trabajo de conflictos y bajo rendimiento.

### **2.13.RAZONES PARA EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Dailey (2012) las presiones competitivas sobre las compañías siguen aumentando, y los administradores hábiles buscan fortalecer la eficacia operacional de sus firmas y una ventaja competitiva. La eficacia en el despliegue por parte de la administración de los recursos tecnológicos de sus firmas y sus iniciativas estratégicas dependen siempre de la calidad y de la motivación de su fuerza laboral.

El Comportamiento Organizacional tal y como se ha expresado anteriormente se enmarca en 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 estudio del Comportamiento Organizacional es de gran importancia que se aplique en las empresas de igual forma se estudiara el desempeño ya que estos dos factores van de la mano y de esta manera se obtendrán resultados positivos de acuerdo a los objetivos que se ha trazado como organización.

## **2.14.DESEMPEÑO EMPRESARIAL**

Las organizaciones se encuentran bajo una fuerte presión ejercida por la creciente competencia y las regulaciones, los márgenes cada vez más estrechos y los consumidores con mayor conocimiento del mercado. Como resultado, la estrategia, la administración financiera y las decisiones operativas que impulsan el negocio deben ser ágiles, con base en un análisis preciso considerando el desempeño histórico y futuras proyecciones de resultados. Para tener éxito, la información necesita estar en las personas correctas para la toma de decisiones, lo cual implica tener un conjunto integrado de datos, métricas, procesos y sistemas, así como el comportamiento correcto de las personas en su forma de trabajar, a través de toda la organización. PwC (PriceWaterHouseCoopers). 2014.

Según Sánchez y Alvarado (2011) es importante el recalcar que para el análisis del desempeño y la productividad empresarial toda organización debe de contar con varios métodos para la medición de los mismos de manera que se pueda determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en los planes de acción; en otras palabras, es necesario el establecimiento de estándares de desempeño y productividad de manera equilibrada con respecto a los objetivos específicos definidos en los planes.

Según Ruiz, Jocelyne, Silva, Neif, Vanga, y María (2008) para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una novedad debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo. De tal forma, el

desempeño laboral se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman.

Se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, así mismo, el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor, aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como lo es el pensar en forma creativa, inventar u producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio. Ahora bien desempeño laboral, es cuando ocurre en un contexto laboral, rodeado y regulado por normas, restricciones, expectativas de otros, exigencias, incentivos y probablemente recursos o ayudas para asegurar la calidad desempeño-resultado.

Para que exista un buen desempeño empresarial entre todos los integrantes de la organización y para que logren sus metas en conjunto con las de dicha entidad, en primera instancia se debe tener un buen comportamiento y trabajar en conjunto estudiando el efecto que tienen los individuos dentro de las organizaciones y así obtener una excelente efectividad.

#### **2.14.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL**

Según Pérez (2009) se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en

el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Para Vélez; Martínez; Arias y Pérez (s.f.) evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral. La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Autores como Robbins y Jugde (2013) exponen que la evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, blindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos.

El autor antes indicado expresa que en la mayoría de las situaciones, es muy aconsejable usar múltiples fuentes de calificación. Es probable que cualquier calificación sobre el desempeño individual diga tanto del evaluador como de la persona evaluada. Si se promedian las calificaciones que otorgan varios evaluadores, es factible obtener una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta. Otro método difundido para calificar el desempeño son las evaluaciones de 360 grados, las cuales ofrecen retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que tiene un

trabajador, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas. El número de evaluaciones puede ir desde tres o cuatro hasta 25, aunque la mayoría de las organizaciones obtienen entre cinco y 10 por cada empleado.

## **2.15.MEJORAMIENTO EMPRESARIAL**

Según Macero (2009) a través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Macero (2009) expresa asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa. Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se

haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

A lo que se refiere al plan de mejoramiento es indispensable aplicarlos en las organizaciones después de un arduo estudio realizado y de acuerdo a los resultados obtenidos alinearlos a la línea de la empresa y viendo en que se está fallando para poder emplear las herramientas o métodos según el plan que se vaya a utilizar en dicha organización.

## **2.16.LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS**

Según el Codex Alimentarius, por producto lácteo se entiende un “producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”.

La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales. FAO(Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2015.

El consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados, pero la diferencia con muchos países en desarrollo se está reduciendo. La demanda de leche y productos lácteos en los países en desarrollo está creciendo como consecuencia del aumento de los ingresos, el crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios. Esta tendencia es más pronunciada en Asia oriental y sudoriental, especialmente en países muy poblados como China, Indonesia y VietNam. La creciente demanda de leche y productos lácteos ofrece a los productores (y a otros actores de la cadena láctea) de las zonas perirurbanas de alto potencial productivo una buena

oportunidad para mejorar sus medios de vida mediante el aumento de la producción. FAO. 2015.

Considerando el volumen, la leche líquida es el producto lácteo más consumido en todo el mundo en desarrollo. Tradicionalmente, la demanda de leche líquida es mayor en los centros urbanos y la de leche fermentada en las zonas rurales, pero los productos lácteos procesados están adquiriendo una creciente importancia en muchos países. FAO. 2015.

Los productos lácteos en general son uno de los más consumidos por la ciudadanía en general y a la mayoría de empresas que se dedica a esta elaboración y comercialización de estos productos le han sido rentables ya que no solamente comercializan lo que es leche sino que también adicionan una gran línea variadas de lácteos según como lo menciona en el epígrafe anterior citado por la organización de las naciones unidas para la alimentación y agricultura.

### **2.16.1. PRODUCCIÓN LECHERA EN ECUADOR**

El gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), Juan Pablo Grijalva, resaltó que en Ecuador el crecimiento en la producción de leche se mantiene con una tendencia entre el 25% y el 30% en los últimos años; por tal motivo, el sector busca consolidar nuevos mercados para vender el alimento. Esta industria, la cual ya ha exportado a Venezuela, está haciendo gestiones para introducir el producto a Centroamérica y otros países como Rusia. (Grijalva, 2014).

El directivo antes referido indicó que en Ecuador se producen alrededor de 5'300.000 litros de leche diarios que abastecen la demanda local. "Tenemos un excedente de alrededor de 250.000 litros de leche al día, que es justamente lo que tratamos de exportar.



En el país, en la región Sierra, se produce el 73% de leche, en la Costa el 19% y en la Amazonía 8%. La producción lechera beneficia a unos 298.000 ganaderos. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad. (Grijalva, 2014).

Como ya se ha mencionado anteriormente la producción de lácteos de Ecuador es bastante aceptable ya que cubre la demanda del país, con la producción en sus diferentes regiones, sobresaliendo la región sierra ya que esta tiene un porcentaje mayor que la costa y la amazonia beneficiando a los ganaderos de estas diferentes regiones del ecuador.

### **2.16.2. INDUSTRIA LÁCTEA EN EL ECUADOR**

Para Cabrera (2011) actualmente en Ecuador, se encuentra en actividad 45 empresas lácteas formales, que se aprovisionan de materia prima procedente de la ganadería lechera nacional. De acuerdo con el rango del volumen de leche cruda procesada diariamente, existen 27 industrias que procesan aproximadamente 2'000.000 L/día; 7 empresas procesan entre 100.000 hasta 300.000 L/día; 8 empresas, procesan desde 30.000 hasta 100.000 L/día y 12 restantes procesan cantidades menores a 30.000 L/día.

De igual manera Cabrera (2011) plantea que los principales productos que la industria láctea ecuatoriana oferta al mercado consumidor son: leche pasteurizada en funda y leche larga vida UHT en funda, para este producto se destina el 35%, el 26% a queso fresco y maduro, 17% a leche larga vida UHT en cartón, 12% a leche en polvo. 9% a yogurt y 2% a otros productos lácteos. Algunas de las empresas que conforman la industria láctea, manejan conceptos visibles de responsabilidad social empresarial y otras están iniciándose por el mismo camino, sin embargo es muy importante saber que el 40% de leche que se industrializa es

procesada bajo conceptos de responsabilidad y 60% restante de leche, es procesada por empresas con conceptos de sustentabilidad.

En el Ecuador la industria láctea ha tenido grandes trascendencias ya que la variedad de clima que existen en este país ayuda para que en diversas regiones se hagan crías y obtengan la materia prima principal para la elaboración de variedades de lácteos y de igual forma estas empresas contribuyen con la sociedad aparte de darles un excelente producto de calidad.

### **2.16.3. SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE**

Según UNAM (2008) citado por Torres (2009) la distribución de la leche está relacionada con los mecanismos de recolección, transporte y acopio de la leche, los cuales son diversos y dependen del sistema de producción, tipo de agente comercializador, grado de integración, volumen y destino final del producto. Los canales por los cuales se distribuye la leche y derivados lácteos, que llegan hasta el consumidor final, constituyen el canal de comercialización. También el tamaño del mercado, su diversificación y segmentación resultan elementos básicos, ya que reflejan capacidades productivas, trayectorias tecnológicas, inversiones estratégicas, formas de distribución y posibilidades de acumulación diferenciada.

Los segmentos de mercado representan grupos significativos de compradores con características similares. El reto para los productores consiste en elegir un mercado y los canales para la distribución de los productos.

Por ello es importante conocer la preferencia de los diferentes mercados potenciales, donde es ventajoso comercializar el producto y encontrar mejores condiciones para su venta. La información generada será importante para aproximar a los productores a sus clientes y mercados, tanto geográfica como mentalmente.

Aunque la fuerza de ventas y las comunicaciones de mercadotecnia transmiten el mensaje del productor a sus clientes, se desconocen usualmente las preferencias del consumidor. Por ejemplo, en algunos lugares la leche cruda se comercializa en radios de hasta 40.5 km (medidos en línea recta); por lo tanto, las distancias no son una restricción absoluta para la producción ni para la comercialización de leche y sus derivados.

Cada etapa del canal señala un cambio de propiedad del producto o un tipo de servicio que se presta dentro del proceso de comercialización. De esta manera, el canal de comercialización permite señalar la importancia y el papel que desempeña cada participante en el movimiento de los bienes y servicios.

En el Ecuador el sistema de comercialización de lácteos en especial de la leche, tiene varios sistemas ya sea el informal que directamente entre el ganadero y el consumidor, y el formal o industrializado que aquí la leche lleva varios procesos desde que se obtiene hasta la llegada al consumidor ya sea en leche o en los otros derivados de la mismas que pueden ser mantequilla, queso de varias presentaciones, yogurt en variedades de presentaciones.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

El proceso de investigación para la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la comercializadora de lácteos DIPOR S.A se llevó a cabo en la provincia de Manabí cantón Chone.

En la siguiente **Foto 3.1.** Se refleja la ubicación donde se llevará a cabo la investigación.



**Foto 3.1.** Ubicación

Fuente: Google maps

### 3.2. VARIABLES EN ESTUDIO

#### 3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Comportamiento Organizacional.

### 3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual.

### 3.3. MUESTRA

Para el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para muestras finitas extraída del Manual Práctico de investigación de mercados de Alija, Brenlla y Silgo la cual consiste en tomar toda la población cuando el tamaño de ésta es reducido.

$$\text{Para muestras finitas } n = \frac{N}{\frac{(1+(e^2)*(N-1))}{k^2*p*q}}$$

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se empleó la investigación descriptiva, como fuente de resolución a los problemas que se encontraron en el proceso de investigación, esta permitió la descripción de las variables, y por ende la toma de buenas decisiones que ayudaron a determinar el plan de mejoras para el buen desempeño empresarial de la organización a estudiar.

Se utilizó la investigación cuantitativa lo cual ayudó a recolectar información a través de técnicas estadísticas o matemáticas, además que a través de ella se logró visualizar los resultados de las variables estudiadas y que involucran el desempeño del personal y el impacto en su productividad.

Se aplicó la investigación cualitativa porque describió básicamente aspectos de las personas en la empresa y que determinan su comportamiento organizacional,

siendo estudiados en conjunto con la finalidad de dar solución al efecto que causa en el desempeño empresarial.

Además, se hizo uso de la investigación bibliográfica, que consistió en reunir, seleccionar y analizar información de una serie de documentos como: libros, folletos, tesis, boletines, internet entre otros, con la finalidad de ampliar la información y sustentar científicamente el proyecto de tesis.

Se empleó la investigación de campo ya que se tuvo contacto directo con el lugar de los hechos y las personas involucradas captando de una mejor manera los problemas y causas existentes, permitiendo a los investigadores recolectar información verídica para dar posteriormente una posible solución.

### **3.5. MÉTODOS**

Se utilizó el método inductivo, el cual por medio de la visita al lugar de estudio permitió descubrir las falencias de las variables que afectaban a la empresa objeto de estudio, para posteriormente evaluar y proponer un plan de mejora que detallará las causas y las soluciones que se podrían aplicar.

De igual forma se aplicó el método deductivo, partiendo de que los investigadores tenían la noción de lo que se iba a investigar, pero a raíz de esto no conocían básicamente la problemática que se podía encontrar a lo largo del estudio como las diferentes actitudes y comportamientos que identificarán al personal de las organizaciones.

Se ejecutó el método DELPHI el cual estuvo basado en la consulta de expertos en el tema, quienes evaluaron las variables del Comportamiento Organizacional y así éstos contribuyeron directamente a la selección de las variables a nivel individual para el respectivo estudio.

Se empleó también en la investigación el método Kendall para calcular los pesos de los criterios dentro del método de Ponderación de Factores y para observar el nivel de concordancia que existía entre el panel de expertos.

### **3.6. TÉCNICAS**

Siendo la entrevista una técnica imprescindible fue realizada dentro de la investigación manteniendo un diálogo directo con los empleadores para poder así ingresar de lleno al diagnóstico y posible resolución de las actividades a ejecutar en este proyecto.

Se aplicó la técnica de la encuesta, la cual consistió en generar un banco de preguntas relacionadas con las variables a investigar y dirigidas hacia el recurso humano que labora en la organización y con esto se obtuvo información que aportó con respuestas a la investigación.

### **3.7. HERRAMIENTAS**

En cuanto a la herramienta de la entrevista, previo a esta se diseñó una guía para la entrevista elaborando una serie de preguntas abiertas al ente principal de las organizaciones donde se ejecutó el estudio de las variables, con el objeto de poseer una idea de lo que sucedía en dicha entidad en cuanto al tema a investigar.

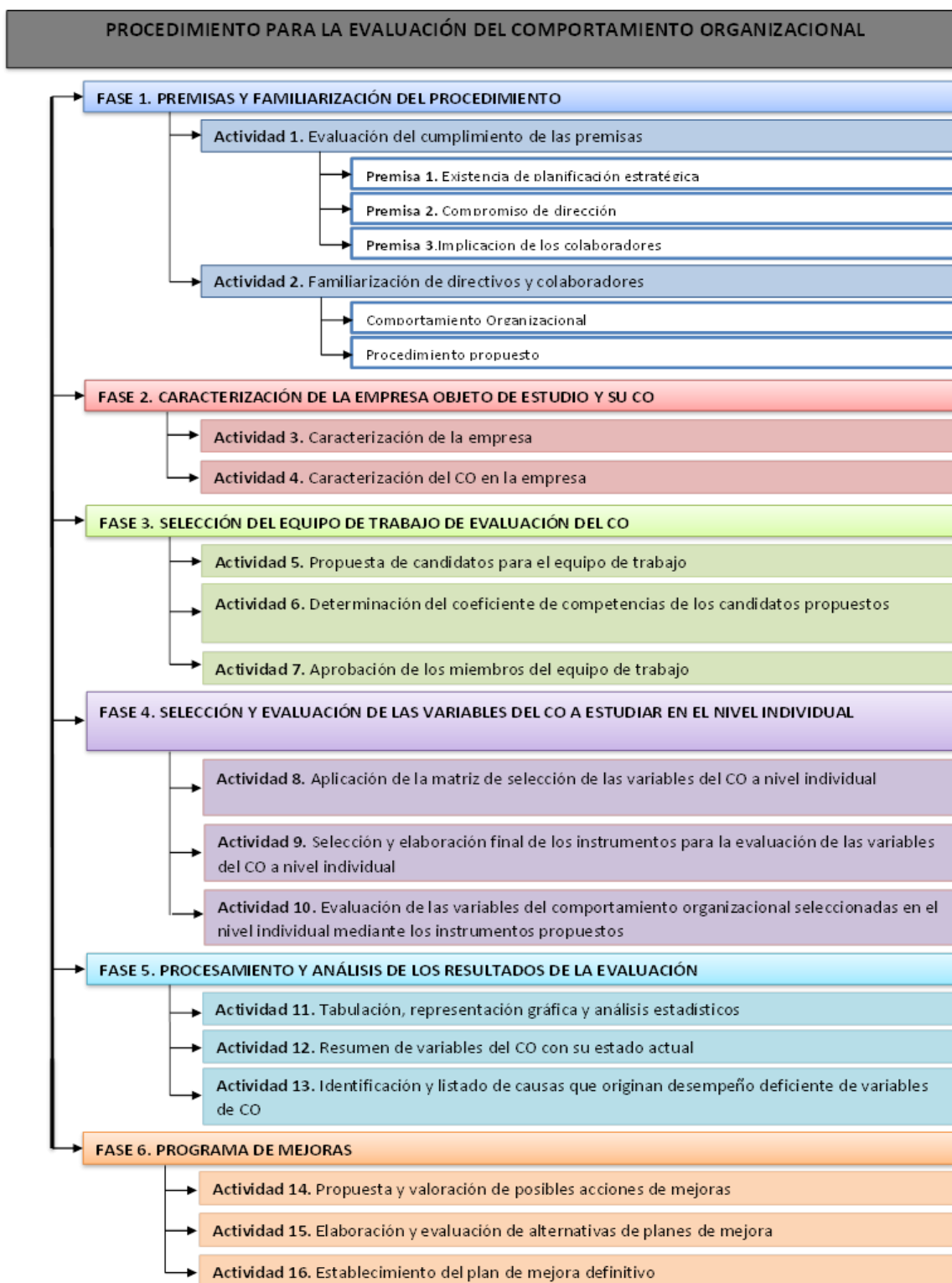
Se elaboró un cuestionario como sustento de la encuesta, el cual facilitó la recolección de datos mediante la construcción de preguntas cerradas en base a las variables que se obtuvieron en la evaluación con los expertos seleccionados para ser aplicadas a toda la población de la empresa DIPOR S.A.

### **3.8. PROCEDIMIENTO**

#### **PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para el desarrollo práctico de la presente investigación se empleará 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 cualitativos. La representación gráfica del procedimiento se muestra en la **Figura 3.1**.





**Figura 3.1.** Procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional

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

**Fase 1. Premisas y familiarización para evaluación del CO:** En esta etapa inicial se constato el cumplimiento de las tres permisias a considerar para el desarrollo del procedimiento: Existencia de la Planificación Estratégica; Compromiso de la dirección e Implicación de los colaboradores. Se procedió una vez verificado el cumplimiento de estas premisas a efectuar un proceso de familiarización hacia todos los directivos y colaboradores en relación al tema del Comportamiento Organizacional y las particularidades y fines del procedimiento propuesto.

**Fase 2. Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO:**Para desarrollar esta fase se oriento 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 recomiendo particularizar dentro de la caracterización los elementos fundamentales relacionados con el Comportamiento Organizacional en la empresa estudiada y su situación actual, indicando las insufiencias fundamentales en ese contexto de una manera preliminar.

**Fase 3. Seleccción 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 competencia donde en su primera parte se evaluaron las características que identifican al experto y la puntuación asignada se obtuvo por medio del método Proceso Analítico Jerárquico. En la segunda parte se solicitó al profesional que se evaluó como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema del CO.

Con la información recopilada se calculó el coeficiente de competencia 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 4. 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 requería.

En esta parte se identifican los indicadores fundamentales que posibilitó medir el comportamiento de las variables objeto estudio según las consultas bibliográficas efectuadas y en base a estos se estructura las preguntas del cuestionario que permitió obtener la información sobre este contexto.

**Fase 5. Procesamiento y análisis de los resultados:** Esta constituyó la fase donde se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables de CO. Se empleó como apoyo a este procesamiento hojas en excel con diferentes técnicas estadísticas programadas que posibilitaron el procesamiento, la representación gráfica y el análisis de los resultados. Se emitieron tablas con el resumen de los análisis efectuados. Se obtuvo como producto fundamental de esta fase los problemas esenciales asociados al comportamiento de las variables estudiadas y la magnitud de estas insuficiencias.

**Fase 6. Programa de mejoras:** En esta fase se formuló con apoyo del trabajo grupal posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen

sobre el CO, según los resultados obtenidos en las variables con insuficiencias, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Bajo estas condiciones se elaboró 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 el siguiente apartado se describen los resultados en base al procedimiento elaborado por Bravo y Negrin (2015), cuyas actividades elaboradas sistemáticamente contribuyeron hacia el cumplimiento de los objetivos que se plantearon inicialmente para el desarrollo de la investigación.

### **Fase 1. Premisas y familiarización para evaluación del CO**

Esta fase se realizó en base a dos actividades; la primera que se efectuó fue la evaluación del cumplimiento de las premisas en la cual se tomó la técnica de la entrevista dirigida hacia la alta dirección de la comercializadora DIPOR S.A, teniendo como resultado información relevante para conocer detalles respecto a la administración estratégica y la integración de los colaboradores en la misma. En el **Anexo 2** se adjunta la herramienta que se aplicó para el inicio de esta investigación.

A partir del cumplimiento de la actividad anterior se procedió con la Familiarización de directivos y colaboradores, para esta etapa se elaboró una presentación en PowerPoint dándoles a conocer de una manera más detallada sobre el tema general y la propuesta a realizar dentro de la organización. La aplicación de esta herramienta tecnológica **Anexo 3**, dio un resultado favorable debido a que los integrantes se involucraron en el tema y comprometieron su participación en el proceso investigativo.

### **Fase 2. Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO**

Para desarrollar esta fase se tomó como referencia algunas variables descritas por Hernández *et al.*, (2014), fundamentadas por la teoría de Fernández (1993),

siendo modificadas y complementadas con variables ajustadas a la empresa DIPOR S.A.

A continuación se presentan los principales hallazgos de aquellas variables estudiadas en base a la comercializadora objeto de estudio para su caracterización.

### **1. Limite o frontera**

La Importadora Comercializadora DIPOR S.A., fundada en 1974 con el fin de comercializar y distribuir productos de consumo masivo, es una empresa familiar con un acelerado crecimiento en el Ecuador.

La sucursal cual fue objeto de estudio se encuentra situada en la provincia de Manabí cantón Chone, avenida Eloy Alfaro-30 de marzo.

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

Los principales proveedores de la empresa son los siguientes:

- Toni S.A
- Ecuasal
- CoAzucar
- Conecel
- Inalex S.A
- Realveg
- Nilsa

Los clientes de esta sucursal se encuentran distribuidos en los cantones mencionados a continuación:

- Jama
- Sucre
- Canoa
- San Vicente
- San Jacinto
- San clemente
- Junín
- Pichincha
- Flavio Alfaro
- El Carmen

En lo que respecta a la competencia está enfocada básicamente en la línea de lácteos por ser objeto de estudio de la investigación, por ello se tomó como referencia la competencia directa de los productos de TONI SA.

- Chivería
- Alpina
- Nestlé

### **3. Análisis estratégico**

Entre los principales elemento de la planificación estratégica de la comercializadora pueden citarse los siguientes:

#### **Misión**

Somos el socio que mantiene crecimiento constante para nuestros clientes, desarrollando personal altamente identificado con la empresa, excediendo las expectativas de nuestros clientes, logrando la satisfacción de nuestros accionistas,



mediante la distribución y comercialización de productos tangibles e intangibles que generen desarrollo e interés en el país.

## **Visión**

Consolidarnos como la única opción de cobertura a nivel nacional, capitalizando nuestro liderazgo con los productos que comercializamos, manteniendo un alto sentido de atención y servicio al cliente, responsabilidad con la sociedad, desarrollando personal altamente identificado con la empresa, el entorno y el país.

## **Objetivos estratégicos**

- Posicionar nuestras marcas dentro de los puntos de comercialización más relevantes del mercado.
- Brindar un continuo mantenimiento a los equipos de comercialización.
- Desarrollar y capacitar nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores del profesionalismo, calidad y servicio.
- Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes del mercado para proporcionar valor agregado a los servicios y productos que comercializamos.
- Respetar el medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas de la empresa.

## **Valores**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Servicio
- Liderazgo
- Innovación

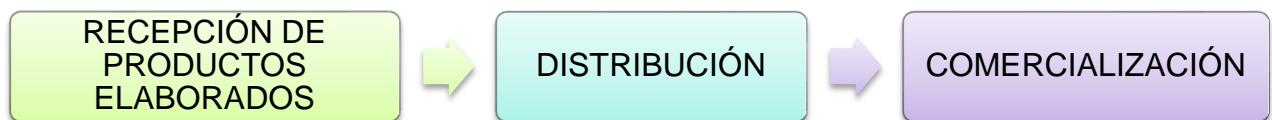
- Trabajo en Equipo
- Proactividad

#### 4. Cartera de productos

La distribuidora DIPOR S.A cuenta con una gran cartera de productos, pero a continuación se destacan solamente los productos que comercializa de las Industrias Lácteas Toni S.A. atendiendo a que son los que resultan de interés en esta investigación.

- Avena Casera Toni
- Caffè Lato
- Gelatoni
- Jugos Jambo
- Leche Toni
- Manjar Toni
- Ovit
- Profit
- Queso Crema Toni
- Té Helado
- Toni Benecol
- Toni Vivaly
- Yogurmet
- Yogurt Toni

#### 5. Transformación



**Figura 4.1.** Proceso de Comercialización de DIPOR S.A

## **6. Recursos empresariales**

La distribuidora cuenta con una plantilla de 42 empleados los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- 1 cajera
- 2 servicios generales
- 10 vendedores
- 1 supervisor de ventas
- 1 jefe de bodega
- 5 auxiliar de bodega
- 17 distribuciones
- 4 choferes
- 1 supervisor de distribución

En lo que respecta a equipos y materiales cuenta con 7 computadoras, 4 impresoras, 4 teléfonos extensión y para la distribución de los productos disponen de 7 camiones los cuales 4 le pertenece a la empresa y 3 son alquilados.

## **7. Resultados**

La comercializadora DIPOR recibe los días lunes de cada semana un aproximado de \$30000 que contiene cada contenedor de productos lácteos y se despacha diariamente a los distintos sitios de comercialización.

## **8. Retroalimentación y control**

En este ámbito se efectúa reuniones informativas con una frecuencia de dos por semanas con el jefe de ventas o agencia, ya que el maneja todo lo relacionado a ventas de los productos distribuidos a los centros de comercialización, para de

esta manera constatar cómo está funcionando las ventas respectivas. De igual forma se capacita al personal en un marco temporal de 4 a 5 meses.

### **9. Estabilidad**

DIPOR es una empresa que hasta el momento ha presentado estabilidad para sus empleados ya que no acostumbra a realizar contratación eventual si no que se basa en un periodo de prueba de tres meses y a partir de la aprobación de este se realiza un contrato por un año dándole estabilidad al empleado.

### **10. Flexibilidad**

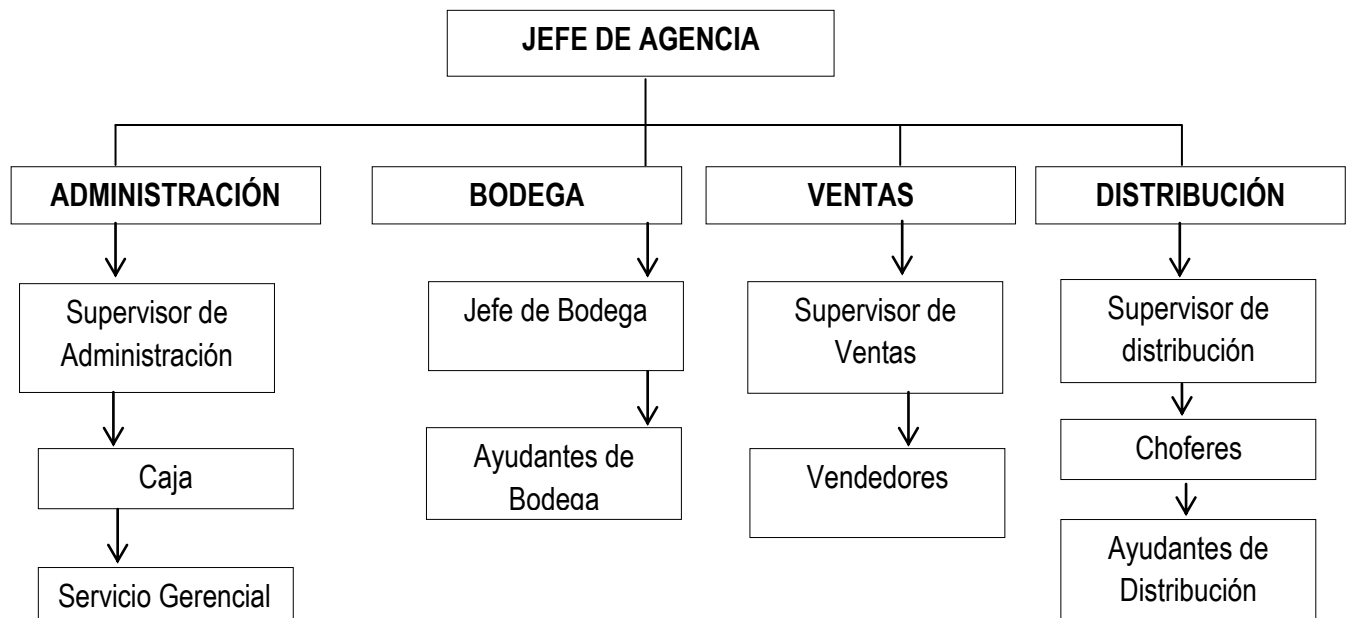
Los integrantes de la distribuidora DIPOR S.A están capacitados para realizar la distribución de los productos, en este aspecto existen ayudantes de rutas que en ciertas ocasiones les toca suplantar al jefe de ruta para no retrasar las entregas estipuladas diariamente.

### **11. Inercia**

Generalmente mantiene su cultura organizacional, en tales casos de salir un empleado se suplanta con otro integrante de otra sucursal.

### **12. Jerarquía**

La estructura jerárquica de la comercializadora se muestra mediante el organigrama presentado en la **Figura 4.2**.



**Figura 4.2.** Organigrama de la comercializadora DIPOR S.A

Respecto al Comportamiento Organizacional de la comercializadora DIPOR S.A se pudo observar en la socialización con los directivos y colaboradores que se realizó en la fase 1, que el equipo que integra a esta organización es comprometido en sus actividades; sin embargo no se descartó la posibilidad de que existan debilidades en algunas de las variables individuales de su comportamiento en la organización, para lo cual en las siguientes fases habrá un detalle más profundo.

### **Fase 3. Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de CO.**

Para la selección del panel de expertos se diseñó una ficha como instrumento para medir el coeficiente de competencia dentro del cual se escogieron 9 especialistas en el tema de estudio para ser evaluados. **(Ver Anexo 4)**

A continuación se muestra en el **Cuadro 4.1.** el listado de los candidatos que integran los expertos para el equipo de trabajo.

**Cuadro 4.1.**Propuesta de candidatos para el equipo de trabajo.

NOMBRE	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
Experto 1	Ing. Contabilidad y Auditori	6 años y medio
Experto 2	Ing.industrial	5 años
Experto 3	Economista	15 años
Experto 4	Dr. En Ciencias Técnicas	25 años
Experto 5	Dra. En Ciencias Técnicas	24 años
Experto 6	Docente administración de Negocios	15 años
Experto 7	Lic. Comunicación Social	5 años
Experto 8	Ingeniero Comercial	38 años
Experto 9	Ingeniero Comercial	15 años

Una vez aplicado el cuestionario se utilizó el denominado coeficiente de competencia que se determina mediante la fórmula  $K = (k_c + k_a)/2$ . En el **Cuadro 4.2** se presentan las puntuaciones finales que corresponden a cada uno de los integrantes y en el **Anexo 5** se presentan con más detalle el reemplazo de la fórmula en base a los valores que cada candidato colocó en su evaluación.

**Cuadro 4.2.**Determinación del coeficiente de competencias de los candidatos propuestos.

NOMBRE	PUNTUACIÓN
Experto 1	0.95
Experto 2	0.89
Experto 3	0.78
Experto 4	0.95
Experto 5	0.89
Experto 6	0.87
Experto 7	0.79
Experto 8	0.99
Experto 9	0.89

A partir de este proceso las investigadoras optaron por escoger a los expertos con mayor coeficiente de conocimientos, es por ello que se seleccionaron los especialistas cuya puntuación fuese mayor a 0.80 y así integrar el panel que determinó las principales variables individuales para ser estudiadas dentro del campo del Comportamiento Organizacional. El **Cuadro 4.3** refleja dichos miembros que integran el panel.

**Cuadro 4.3.** Aprobación de los miembros del equipo de trabajo.

<b>NOMBRE</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>Experto 8</b>	0.99
<b>Experto 4</b>	0.95
<b>Experto 1</b>	0.95
<b>Experto 5</b>	0.89
<b>Experto 9</b>	0.89
<b>Experto 2</b>	0.89
<b>Experto 6</b>	0.87

#### **Fase 4. Selección y evaluación de las variables del CO a nivel individual en la empresa seleccionada.**

Se propuso el método del coeficiente de Kendall en base a Hernández *et al.*, (2010) el cual fue elaborado en Excel **Cuadro 4.4** y ayudó mediante fórmulas a determinar los criterios de mayor a menor relevancia con los que se evaluaron las variables individuales; de igual manera por medio del Kendall se calculó el nivel de concordancia entre los expertos que mostró un resultado de 0,89 lo que indica que existe una elevada convergencia en los criterios que exponen los expertos lo cual se observa en el **Cuadro 4.5**.

**Cuadro 4.4.**Identificación de criterios.

IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS												
		Decisores										
		1	2	3	4	5	6	7	$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	Selección
1	Posibilidad de mejora a corto plazo.	4	3	4	5	3	3	5	27	15,000	225,0	4
2	Repercusión en el funcionamiento del factor humano en la organización.	5	4	4	6	6	5	4	34	22	484,0	2
3	Bajo costo en la mejora de la variable.	3	5	3	3	4	3	3	24	12	144,0	6
4	Impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	6	6	5	5	6	5	6	39	27	729,0	1
5	Influencia en las prácticas internas de la organización.	4	4	3	6	5	4	5	31	19	361,0	3
6	Nivel de influencia de la mejora de la variable con otras variables.	4	3	3	4	3	4	4	25	13	169,0	5
									180		2112,0	

**Cuadro 4.5.**Nivel de concordancia entre los expertos.

$T = \frac{\sum \sum A_i}{K}$	33,1666667
$\sum \sum A_i$	180
$K$	6
$\sum \Delta^2$	2112
$w = \frac{7 \sum \Delta^2}{m^2 * (k^3 - k)}$	0,89529462
$X^2c = \frac{\sum \Delta^2}{(1/12 * m * n * (n+1))}$	50,2857143
$M$	7
$n=k$	6

Posterior a este proceso una vez ordenado los criterios se diseñó un instrumento de evaluación a través del método de ponderación de factores para la selección de las variables. El formato se muestra en el **Anexo 6** y en el **Cuadro 4.6** se presentan los resultados promediados entre las diferentes opiniones de los expertos.



**Cuadro 4.6.**Aplicación de la matriz de selección de las variables del CO a nivel individual.

Criterios	Peso	Personalidad	Actitudes	Valores	Compromiso	Motivación	Capacitación	Productividad	Desempeño	Toma individual de decisiones	Satisfacción laboral
Impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	0,35	26	24	26	29	33	30	32	33	24	32
		73	69	74	84	94	86	90	94	69	90
Repercusión en el funcionamiento del factor humano en la organización.	0,23	19	18	19	18	22	20	18	19	15	20
		81	80	84	80	96	89	77	84	66	87
Influencia en las prácticas internas de la organización.	0,17	13	12	12	13	15	14	12	13	13	13
		79	70	69	74	89	84	71	79	79	77
Posibilidad de mejora a corto plazo.	0,11	7	8	7	7	9	9	9	8	8	8
		64	70	60	66	83	83	84	76	74	74
Nivel de influencia de la mejora de la variable con otras variables.	0,08	6	6	6	6	6	7	6	6	5	6
		80	70	71	69	80	84	73	77	66	76
Bajo costo en la mejora de la variable.	0,06	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3
		36	51	41	53	59	57	57	57	51	53
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>73</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>76</b>	<b>89</b>	<b>83</b>	<b>80</b>	<b>82</b>	<b>68</b>	<b>82</b>

La elaboración de los instrumentos para la evaluación de las variables, MOTIVACION Y CAPACITACIÓN del Comportamiento Organizacional a nivel individual posee las siguientes características:

- Los instrumentos de evaluación están ajustados por dos variables seleccionadas las cuales serán evaluadas por un cuestionario elaborado por 20 preguntas distribuidas en dos partes, 10 preguntas con relación a la motivación y 10 que se refieren a la capacitación (**Ver Anexo 7**).
- Cada pregunta de los cuestionarios tienen tres opciones de respuestas, las cuales muestran las siguientes puntuaciones: Si (5), No (1), Poco (3).

## **FORMAS DE EVALUACIÓN**

Para la respectiva evaluación de las variables se consideraron varios componentes los cuales fueron convertidos en preguntas para los cuestionarios a continuación se detallan los indicadores escogidos según autores.

## **INDICADORES DE MOTIVACIÓN**

Según Chiavenato (2009) la motivación está compuesta por tres elementos que interactúan entre sí:

- Necesidades
- Impulsos
- Incentivos

## **INDICADORES DE CAPACITACIÓN**

Según Robbins (2004) la capacitación involucra a cuatro elementos que son:

- Transmisión de informaciones
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

Para la evaluación de los indicadores establecidos para cada variable, se tomaron los siguientes rangos:

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

A partir del diseño se procedió a la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional seleccionadas en el nivel individual mediante los instrumentos propuestos, los cuales fueron aplicados a los 42 trabajadores que laboran en la comercializadora DIPOR S.A. En los siguientes cuadros se presenta el número total de cada respuesta por indicador, el total multiplicado por los valores que se dio a cada pregunta y el puntaje total entre la suma de las tres opciones.

**Cuadro 4.7.** Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Motivación: Necesidades.

<b>NECESIDADES</b>			
<b>OPCIONES</b>	<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>TOTAL POR PUNTUACIÓN</b>
<b>SI</b>	144	5	720
<b>NO</b>	0	1	0
<b>POCO</b>	24	3	72
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>792</b>

**Cuadro 4.8.**Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Motivación: Impulsos.

<b>IMPULSOS</b>			
<b>OPCIONES</b>	<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>TOTAL POR PUNTUACIÓN</b>
<b>SI</b>	3	5	15
<b>NO</b>	24	1	24
<b>POCO</b>	57	3	171
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>210</b>

**Cuadro 4.9.**Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Motivación: Incentivos.

<b>INCENTIVOS</b>			
<b>OPCIONES</b>	<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>TOTAL POR PUNTUACIÓN</b>
<b>SI</b>	52	5	260
<b>NO</b>	67	1	67
<b>POCO</b>	49	3	147
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>474</b>

**Cuadro 4.10.**Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Capacitación: Transmisión de información.

<b>TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES</b>			
<b>OPCIONES</b>	<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>TOTAL POR PUNTUACIÓN</b>
<b>SI</b>	77	5	385
<b>NO</b>	2	1	2
<b>POCO</b>	5	3	15
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>402</b>

**Cuadro 4.11.**Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Capacitación: Desarrollo de habilidades.

<b>DESARROLLO DE HABILIDADES</b>			
<b>OPCIONES</b>	<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>TOTAL POR PUNTUACIÓN</b>
<b>SI</b>	19	5	95
<b>NO</b>	5	1	5
<b>POCO</b>	60	3	180
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>280</b>

**Cuadro 4.12.**Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Capacitación: Desarrollo o modificación de actitudes.

<b>DESARROLLO O MODIFICACIÓN DE ACTITUDES</b>			
<b>OPCIONES</b>	<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>TOTAL POR PUNTUACIÓN</b>
<b>SI</b>	36	5	180
<b>NO</b>	24	1	24
<b>POCO</b>	66	3	198
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>402</b>

**Cuadro 4.13.**Valores obtenidos en base a las respuestas en el indicador de Capacitación: Desarrollo de conceptos.

<b>DESARROLLO DE CONCEPTOS</b>			
<b>OPCIONES</b>	<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>TOTAL POR PUNTUACIÓN</b>
<b>SI</b>	87	5	435
<b>NO</b>	5	1	5
<b>POCO</b>	34	3	102
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>542</b>

Una vez obtenido el puntaje total se calculó el valor máximo de cada indicador correspondiente a las dos variables estudiadas; para esto se multiplico el número de preguntas por indicador repartidas de la siguiente forma:

## MOTIVACIÓN

Necesidades: 4 preguntas

Impulsos: 2 preguntas

Incentivos: 4 preguntas

## CAPACITACIÓN

Transmisión de Información: 2 preguntas

Desarrollo de Habilidades: 2 preguntas

Desarrollo o modificación de actitudes: 3 preguntas

Desarrollo de Conceptos: 3 preguntas

El total de las preguntas por indicador fue multiplicado por la puntuación máxima (5) y por el número de personas que laboran en la comercializadora (42). A continuación se muestra el desarrollo de este procedimiento:

Necesidades:  $4 \times 5 = 20 \times 42 = 840$

Impulsos:  $2 \times 5 = 10 \times 42 = 420$

Incentivos:  $4 \times 5 = 20 \times 42 = 840$

Transmisión de Información:  $2 \times 5 = 10 \times 42 = 420$

Desarrollo de Habilidades:  $2 \times 5 = 10 \times 42 = 420$

Desarrollo o modificación de actitudes:  $3 \times 5 = 15 \times 42 = 630$

Desarrollo de Conceptos:  $3 \times 5 = 15 \times 42 = 630$

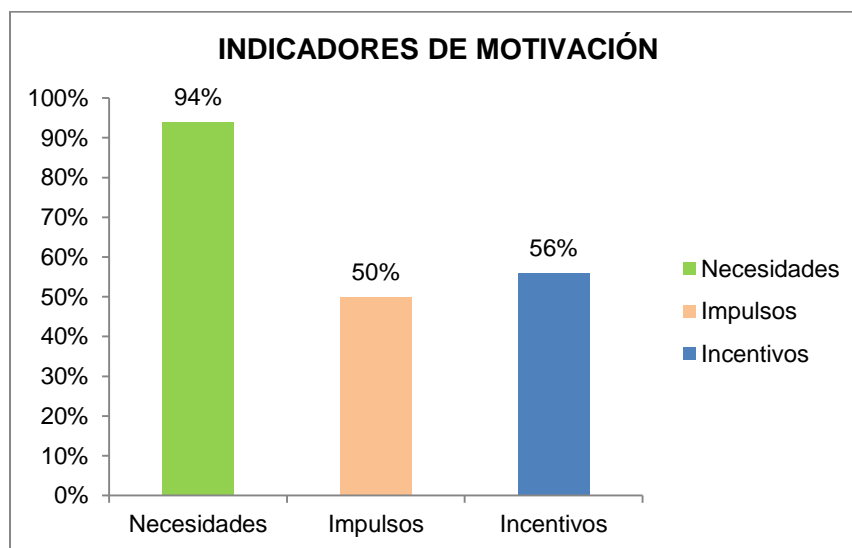
Con los datos del proceso anterior se realizó en Excel la regla de 3 que permitió medir el porcentaje que posee cada indicador para la evaluación de las variables: MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN. En el **Cuadro 4.14** se observa el puntaje total de cada indicador y el promedio de medición para cada variable mediante la fórmula realizada en Excel.

**Cuadro 4.14.** Puntajes totales y porcentajes para la medición de las variables.

INDICADORES DE MOTIVACIÓN	PUNTAJE TOTAL	PORCENTAJE
Necesidades	792	94%
Impulsos	210	50%
Incentivos	474	56%
PROMEDIO		67%
INDICADORES DE CAPACITACIÓN	PUNTAJE TOTAL	PORCENTAJE
Transmisión de Informaciones	402	96%
Desarrollo de Habilidades	280	67%
Desarrollo o modificación de actitudes	402	64%
Desarrollo de conceptos	542	86%
PROMEDIO		78%

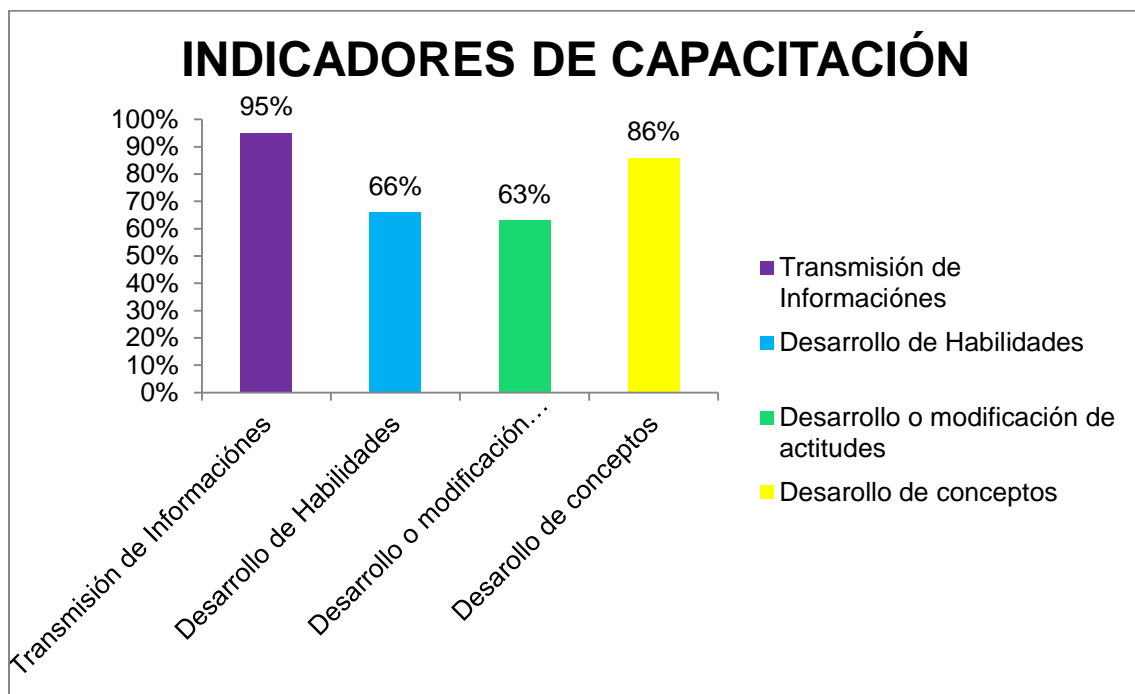
## FASE 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Una vez aplicadas las herramientas de evaluación y con base en los datos obtenidos mediante la medición de las variables, se procedió a la tabulación y posterior análisis de la representación gráfica que se muestra a continuación:

**Gráfico 4.1.** Porcentajes de los indicadores de motivación.

Como se puede apreciar en el **Gráfico 4.1** según la encuesta realizada al personal de la comercializadora DIPOR S.A, muestra los resultados obtenidos de la motivación mediante sus indicadores; las necesidades con un 94% se coloca

como el indicador con mayor porcentaje al ser comparado con los rangos establecidos para la evaluación; a diferencia de los dos indicadores restantes como son los impulsos e incentivos que muestran un nivel medio de 50 y 56%, es decir que en base a las preguntas realizadas y el análisis que se efectuó a las mismas indica que la comercializadora les brinda a sus trabajadores pocas posibilidades de progresar en sus labores, de igual forma se limita a tomar en consideración las opiniones de sus colaboradores, además en el desempeño de sus actividades la empresa no adopta incentivos emocionales que motiven a la mejor ejecución de su trabajo.



**Grafico 4.2.** Porcentajes de los indicadores de motivación.

Para la evaluación de la capacitación según la encuesta realizada se obtuvieron los resultados que se presentan en el **Grafico 4.2.** el cual muestra que los indicadores con menor porcentaje son: el desarrollo de habilidades con un 66%, indicando que se encuentra falencia al momento de elegir los temas para capacitar al personal ya que estos no les facilitan en el desempeño de sus labores; y el desarrollo o modificación de actitudes con un 63% ubicándose en un nivel medio



que revela según las respuestas de las interrogantes realizadas que las técnicas de venta de la comercializadora no cumple en su totalidad la atracción de nuevos clientes y además que no se capacita lo suficiente en técnicas en cuanto a técnicas de mercadeo. A diferencia de lo mencionado anteriormente se obtuvo resultados factibles de indicadores con porcentajes de 86% y 95% correspondiente a un nivel alto.

De manera general las variables estudiadas capacitación y motivación presentan el siguiente listado de causas que originan desempeño deficiente en la comercializadora DIPOR S.A.

La motivación según el instrumento de evaluación que se aplicó en el desarrollo de esta investigación presenta las siguientes fallas:

- Poca rotación en los puestos de trabajo
- Personal sin ascenso
- Poco interés de la gerencia en las opiniones que aportan los empleados
- Falta de oportunidades de crecimiento económico y profesional
- Insuficientes reconocimientos emocionales

En cuanto a las deficiencias que se encontraron en la variable de capacitación se muestran las siguientes:

- Dificultad en la elección de temas para las capacitaciones
- Poca capacitación para áreas específicas
- Estrategia de venta deficiente

## **FASE 6. PROGRAMA DE MEJORAS**

En el resultado de la sexta fase para la evaluación del Desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la comercializadora DIPOR S.A Cantón Chone se identificó los factores que incidieron negativamente en la variables de motivación y capacitación. En base a esto se elaboró un programa de mejoras con medidas correctivas a las falencias encontradas y evitar que las mismas lleguen afectar en mayor grado en el desempeño laboral de los colaboradores de la comercializadora.

En el **Cuadro 4.15** y **Cuadro 4.16** se puede observar el plan de mejora diseñado en base a las causas detectadas con mayores falencias en las variables de motivación y capacitación.

**Cuadro 4.15.** Propuesta del programa de mejora para la motivación.

<b>MOTIVACIÓN</b>			
<b>PROBLEMAS</b>	<b>MEDIDA (CORRECTIVA)</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>Personal sin ascenso</b>	Determinar niveles reales de desempeño. Antigüedad, selección por méritos o conocimientos.	Jefe de áreas	Cada año
<b>Poco interés de la gerencia en las opiniones que aportan los empleados.</b>	Hacer concursos internos (lluvias de ideas) entre los colaboradores, donde expresen sus opiniones para corregir algún problema encontrado en las actividades diarias de la comercializadora.	Administración general	Diariamente
<b>Falta de oportunidades de crecimiento económico y profesional.</b>	Ofrecerles determinados bonos económicos o materiales si los empleados son capaces de solucionar problemas.	Jefe de áreas	Cada 6 meses
<b>Insuficientes reconocimientos emocionales.</b>	Felicitar al personal cuando realice una labor con eficiencia y eficacia dándole un reconocimiento por destacarse en sus labores en un tiempo estipulado.	Jefes de área	Cada mes

**Cuadro 4.16.** Propuesta del programa de mejoras para la capacitación.

CAPACITACIÓN			
PROBLEMAS	MEDIDA (CORRECTIVA)	RESPONSABLE	TIEMPO DE CUMPLIMIENTO
<b>Dificultad en la elección de tema para la capacitación.</b>	Adquirir asesoría para elección de temas y personas especializadas para la exposición de los mismos. Contratar personas capacitadas en diferentes áreas para que brinden charlas de acuerdo a la actividad que desempeñan en la comercializadora.	Administración general.	Dos veces por año.
<b>Estrategia de ventas deficientes.</b>	Dar capacitación a los vendedores sobre "Estrategias de venta". Pedir al gerente del área implementar una nueva estrategia de mercadotecnia y publicidad. Convocar a una reunión con los colaboradores involucrados para crear una estrategia en común.	Administración de venta y Jefe de venta.	Cada tres meses.

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

Terminada la presente investigación sobre la evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel individual en la comercializadora DIPOR S.A. en el cantón Chone se presentan las siguientes conclusiones:

- ✓ Para identificar las variables de estudio intervinieron especialistas en el tema, inicialmente se contó con 9 integrantes a quienes se le aplicó una ficha de evaluación haciendo uso de la fórmula  $K = \frac{(k_c + k_a)}{2}$  para determinar su nivel de competencia en donde se eligió a los expertos con una calificación mayor de 0,80 reduciéndose el panel con 7 especialistas los cuales a través del método de ponderación de factores evaluaron las variables con más relevancia según sus criterios: la motivación con una puntuación de 89 y la capacitación de 83 siendo estas objetos de estudio para el desarrollo de la investigación.
- ✓ Una vez seleccionadas las variables se dio paso al diseño de la encuesta que se elaboró en dos partes basadas en 20 preguntas repartidas de igual forma entre las dos variables: Motivación y Capacitación en donde fueron realizadas en base a indicadores propuestos por autores para su posterior aplicación al personal de la comercializadora.
- ✓ En la aplicación del instrumento de evaluación para las variables de motivación y capacitación se obtuvieron resultados que fueron analizados en base a las estadísticas presentadas en gráficos de barras en donde se observó que los indicadores con mayor falencias en la variable motivación fueron los impulsos y los incentivos y en la capacitación el desarrollo de habilidades y desarrollo de actitudes.

- ✓ Con el diagnóstico se logró conocer algunas falencias que afectan a la comercializadora en cuanto a las variables de motivación y capacitación por lo que se propuso un programa de mejoras que incluyó los problemas encontrados, las medidas correctivas, el responsable y el tiempo de cumplimiento y de esta manera contribuir a la calidad de vida de los implicados en el estudio.

Una vez realizadas las respectivas conclusiones se recomienda:

- ✓ Ampliar con apoyo del procedimiento empleado en la investigación el estudio del resto de las variables del Comportamiento Organizacional en la comercializadora DIPOR S.A, en base a las prioridades que se determinen.
- ✓ Extender la instrumentación de los resultados metodológicos de esta investigación a otras organizaciones con características similares a la que fue objeto de estudio en la presente tesis.
- ✓ Emplear los resultados obtenidos en la tesis como material de referencia en los planes teóricos y prácticos para investigaciones relacionadas con el tema y la actividad docente en la carrera de Administración de Empresas.
- ✓ Se sugiere dar seguimiento al cumplimiento del plan de mejoras establecidas, para identificar la efectividad de las acciones emprendidas como contribución a la mejora de las variables analizadas: motivación y capacitación.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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>
- Amorós, E. s.f. comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú. P. 6-18
- Araujo y Guerra. 2007. Concepto de desempeño laboral. (En línea). Consultado, 13 de may. 2015. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/172846241/Concepto-de-desempeno-laboral#scribd>
- 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>
- Cabrera, J. 2011. Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ingeniería Química y Agroindustria. (En línea). Consultado, 30 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/3978/3/CD-3755.pdf>
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. McGRAW-HILL. MX.
- Chiavenato, I. 2011. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9 ed. Méx.DF.p 194-348.
- 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. 10ed. McGRAW-HILL. MX. p. 322-327.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2015. Producción y productos lácteos. (En línea). Consultado, 30 de oct. 2015. Disponible en <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/#.Vifnu9lvfIU>

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=administracion&hl=es&sa=X&ei=KyahVdnIDIWzogSY8YXYDA&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q=administracion&f=false>

Fernández, O. 2011. Material e información general sobre el comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 30 de oct. 2015. Disponible en [http://comportamientorganizacionalpsicologia.blogspot.com/2011/04/variables-independientes\\_13.html](http://comportamientorganizacionalpsicologia.blogspot.com/2011/04/variables-independientes_13.html)

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

Griffin, R y Moorhead.2010. Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones. 9 ed. Méx. p61.

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

Grijalva, J. 2014. EL TELÉGRAFO. (En línea). Consultado, 30 de oct. 2015. Disponible en <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-produccion-lechera-en-ecuador-genera-1-600-millones-en-ventas-anuales-infografia.html>

Hellriegel, D. y Slocum, J. 2009. Comportamiento organizacional. 12 ed. México. p 6-37-68-75.

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

Huisa, L. 2007. Comportamiento Organizacional. (En línea). Consultado, 30 de oct. 2015. Disponible en <http://es.slideshare.net/elizabethuisa/comportamiento-organizacional>

Ivancevich, J; Konopaske, R. y Matteson, M. 2006. Comportamiento Organizacional. 7 ed. México. McGRAW-HILL. MX. p 77-78-81-83-88-110-137.

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)

Macero, B. 2009. La gestión administrativa empresarial. (En línea). Consultado, 4 de nov. 2015. Disponible en <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/el-plan-de-mejoramiento.html>

- Mancera, M.2015. Teorías del comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 30 de oct. 2015. Disponible en <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>
- Maniagra, J. 2012. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Revista Médica Electrónica. Consultado, 13 de may. 2015. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011)
- Margarth, G; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science. Vol. 6. (En línea). Consultado, 13 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Martínez, M. 2012. La evaluación del rendimiento. (En línea). ES. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU\\_-WgpqxwYCPrintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false](https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU_-WgpqxwYCPrintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false)
- Martínez, P. 2002. Comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 30 de oct. 2015. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional/>
- Mazzola, F. 2011. Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Turismo y Hospitalidad. Carrera de Licenciatura en Hotelería. (En línea). Consultado, 4 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106183.pdf>
- Mejía, A; Bravo, M y Montoya, A. 2013. El factor del talento humano en las organizaciones. Universidad de San Buenaventura. Colombia. vol.34. (En línea). Consultado, 4 de nov. 2015. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext)

- Negrin, E. 2003. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis. Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. (En Línea). La Habana, CU. Consultado, 29 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>
- Pastén, S. 2010. Análisis de las variables de comportamiento organizacional actuales y deseadas de la empresa entrelagos Ltda. Tesis Ing. Civil Industrial. (En Línea). Puerto Montt, CL. Consultado, 28 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfcip291a/doc/bpmfcip291a.pdf>
- Pérez, A. 2009. Evaluación del Desempeño Laboral. (En línea). Consultado, 08 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf?sequence=2>
- Pérez, I; Maldonado, M y Bustamante, S. 2006. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Revista Redalyc. Vol. 21. Consultado, 08 de dic. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>
- PwC (PricewaterhouseCoopers). 2014. Gestión del Desempeño Empresarial. Méx. (En línea). Consultado, 27 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.pwc.com/es\\_MX/mx/finanzas/archivo/2014-04-folleto-epm.pdf](http://www.pwc.com/es_MX/mx/finanzas/archivo/2014-04-folleto-epm.pdf)
- Ruiz, C; Jocelyne, K; Silva, V; Neif, G; Vanga, A y María, G. 2008. Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 13. (En línea). Consultado, 17 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000300006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000300006&script=sci_arttext)
- Salazar, J; Guerrero, J; Machado, Y y Cañedo, R. 2009. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista scielo. Vol. 20. Consultado, 08 de dic. 2015. Disponible en

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext)

Sánchez, A. y Alvarado, V.2011. Medición del Desempeño y la Productividad Empresarial Mediante Indicadores. México. (En línea). Consultado, 27 de may. 2015. Disponible en <http://www.econlink.com.ar/indicadores-desempeno>

Schormerherm, O. 2007. Comportamiento Organizacional. McGRAW-HILL. MADRID-ES.

Serrano, B y Portalanza, A. 2014. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Revista Suma de Negocios. Vol. 05. (En línea). Consultado, 4 de nov. 2015. Disponible en <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-90375932>

Silvestre, E. 2013. Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, República Dominicana Revista Redalyc. Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 4. (En línea).consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.

Solarte, M. 2009. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Sistema de Información Científica Redalyc. México. Consultado, 27 de may. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Stephen, R. y Timothy, J. 2013. Comportamiento organizacional. 15 ed. México. p 10-133-166-203.

Stephen, R y Timothy, J.2009.Comportamiento organizacional. 10 ed. México. PEARSON EDUCACION. p 44-45-47-116

Tapia, A. 2010. Estudio del Comportamiento Organizacional en la Empresa Envíos de América. Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración. (En línea). Consultado, 07 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en

<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28862/1/Tapia%20Roman%20Ana.pdf>

Torres, L. 2009. Proyecto Previo a la Obtención del Título de Ingeniería Agroindustrial. (En línea). Consultado, 4 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1678/1/CD-2200.pdf>

Vélez, C; Martínez, H; Arias, N y Pérez, C. s.f. Manual de Evaluación del Desempeño. (En línea). Consultado, 08 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1



**FOTO 1-A.**Entrevista a la alta gerencia



**FOTO 1-B.** Caracterización de la comercializadora DIPOR.S.A.

## ANEXO 2

### FORMATO DE LA ENTREVISTA



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

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ALTA DIRECCIÓN DE LA COMERCIALIZADORA DIPOR S.A PARA OBTENER INFORMACIÓN DE LA EXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DICHA ENTIDAD.

- 1.Cuál es la misión de la comercializadora? Defina su misión en términos de lo que quieren alcanzar, evitar o conservar para sus clientes.

---

---

---

- 2.Cuál es la visión que de la comercializadora?

---

---

3. Qué objetivos estratégicos posee la comercializadora?

---

---

---

---

4. Cuáles son los valores que quieren promover y destacar?

---

---

5. Cómo es el estilo jerárquico de la alta dirección, como se organiza?

---

---

---

6. Cómo se comunica a todos los involucrados?

---

---



# ANEXO 3

## PRESENTACIÓN EN POWERPOINT

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

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES Y AGROPECUARIAS**

**SEMESTRE NOVENO**

**TESIS:**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL EN LA COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DIPOR S.A CANTÓN CHONE.

**AUTORAS:**  
CEDERÓVELEZ VALENERA STEFANIA  
FAUJLA CUSME CINTHIA PAOLA



**OBJETIVOS**

Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual la comercializadora de lácteos DIPOR S.A.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- \*Identificar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la comercializadora de lácteos DIPOR S.A.
- \*Estructurar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual para la comercializadora de lácteos DIPOR S.A.
- \*Aplicar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual para la empresa comercializadora de lácteos DIPOR S.A.
- \*Proponer un Plan de mejora para dar solución a las insuficiencias detectadas en el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la organización objeto de estudio.

**PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL.**

**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

- FASE 1. PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**
  - Actividad 1. Evaluación del cumplimiento de las premisas
    - Premisa 1. Existencia de planificación estratégica
    - Premisa 2. Compromiso de dirección
    - Premisa 3. Implicación de los colaboradores
  - Actividad 2. Familiarización de directivos y colaboradores
    - Comportamiento Organizacional
    - Procedimiento propuesto
- FASE 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU CO**
  - Actividad 3. Caracterización de la empresa
  - Actividad 4. Caracterización del CO en la empresa

- FASE 3. SELECCION DEL EQUIPO DE TRABAJO DE EVALUACION DEL CO**
  - Actividad 5. Propuesta de candidatos para el equipo de trabajo
  - Actividad 6. Determinación del coeficiente de competencias de los candidatos propuestos
  - Actividad 7. Aprobación de los miembros del equipo de trabajo
- FASE 4. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO A ESTUDIAR EN EL NIVEL INDIVIDUAL**
  - Actividad 8. Aplicación de la matriz de selección de las variables del CO a nivel individual
  - Actividad 9. Selección y elaboración final de los instrumentos para la evaluación de las variables del CO a nivel individual
  - Actividad 10. Evaluación de las variables del comportamiento organizacional seleccionadas en el nivel individual mediante los instrumentos propuestos.

- FASE 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION**
  - Actividad 11. Tabulación, representación gráfica y análisis estadísticos
  - Actividad 12. Resumen de variables del CO con su estado actual
  - Actividad 13. Identificación y listado de causas que originan desempeño deficiente de variables de CO
- FASE 6. PROGRAMA DE MEJORAS**
  - Actividad 14. Propuesta y valoración de posibles acciones de mejoras
  - Actividad 15. Elaboración y evaluación de alternativas de planes de mejora
  - Actividad 16. Establecimiento del plan de mejora definitivo

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

## ANEXO 4

### CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA COMPETENCIA DEL EXPERTO.

Fuente: Negrin Sosa (2003).

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

#### Parte primera.

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

#### ESCALA DE VALORES PARA CALCULAR EL COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (kc) DEL EXPERTO

En la investigación a realizar se tomará para la autoevaluación de los expertos una escala creciente del 0 al 10, la misma que está conformada por la apreciación de su calificación científica académica, los resultados alcanzados en su labor profesional como experto, sus años de experiencia y el conocimiento general que posee sobre los temas a valorar.

Marque con una X o un visto en la casilla correspondiente atendiendo el nivel de conocimiento que usted opina tener acerca de la temática a tratar.

<b>CONOCIMIENTO DEL EXPERTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Administración Organizacional											
Talento Humano en la organización											
Comportamiento Organizacional (CO)											
Cultura Organizacional											
Estructura Organizacional											
Desarrollo Organizacional											
Clima Organizacional											
Desempeño laboral											
Satisfacción laboral											
Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa											

**Parte segunda.**

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

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Grado de influencia</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			

Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			
Su intuición			
<b>TOTAL</b>			

## ANEXO 5

### CÁLCULO DE LA FÓRMULA PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS.

$K = (k_c + k_a)/2$
Experto 8 $K = 1 + 0.994 = 1.994/2 = 0.99$
Experto 4 $K = 0.92 + 0.999 = 1.919/2 = 0.95$
Experto 1 $K = 0.91 + 0.991 = 1.901/2 = 0.95$
Experto 5 $K = 0.80 + 0.998 = 1.798/2 = 0.89$
Experto 9 $K = 0.80 + 0.996 = 1.796/2 = 0.89$
Experto 2 $K = 0.89 + 0.895 = 1.785/2 = 0.89$
Experto 6 $K = 0.86 + 0.897 = 1.757/2 = 0.87$
Experto 3 $K = 0.78 + 0.794 = 1.574/2 = 0.78$
Experto 7 $K = 0.80 + 0.796 = 1.596/2 = 0.79$

## ANEXO 6

## **APLICACIÓN DEL MÉTODO DE PONDERACIÓN DE FACTORES PARA LA SELECCIÓN DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO.**

Las variables fueron tomadas del cuadro 2.2 de esta investigación en donde se seleccionaron 10 variables individuales para ser estudiadas en base a criterios previamente establecidos, en el cual el panel de expertos podrá definir 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:

Nivel de evaluación	E	MB	B	R	M	I
Puntuación	100	90	80	60	40	20

### **LEYENDA:**

E: Excelente

MB: Muy bueno

B: bueno

R: Regular

M: Malo

I: Insuficiente

A continuación en la siguiente tabla se muestran las variables y los espacios para asignar la puntuación según los criterios de los expertos.



## ANEXO 7

### FORMATO DE LA ENCUESTA



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

A continuación se presenta un grupo de preguntas diseñadas con el fin de determinar la motivación y capacitación que el trabajo produce en las personas que laboran en la comercializadora Dipor S.A, y de esta manera conocer los factores que influyen en estas variables.

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación en el ámbito tratado, marcando con una X la respuesta que corresponda considerando la siguiente escala:

Si: siempre

No: nunca

Poco: Término medio

#### PARTE 1: MOTIVACIÓN

1. ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

2. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

3. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

4. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_



5. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

## PARTE II. CAPACITACIÓN

11. ¿La empresa le informa sobre algún cambio que surja en las políticas o reglamentos?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

12. ¿Considera que la empresa le comunica en caso de que integre nuevos productos para su comercialización?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

13. ¿Cuando se capacita al personal, los temas revisados son aplicables a su actividad laboral?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

14. ¿Las capacitaciones le facilitan su desempeño en el puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

15. Dada a que la empresa es una comercializadora, ¿brinda técnicas de capacitación necesarias para el servicio al cliente?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

16. ¿La estrategia de venta que emplea la comercializadora le facilita la atracción de nuevos clientes?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

17. ¿Las capacitaciones que le brinda la empresa le aporta conocimientos nuevos?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

18. ¿Los medios técnicos utilizados en las capacitaciones fueron los adecuados para entender los temas tratados?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

19. ¿En los cursos de capacitación que usted ha asistido con relación a la comercializadora, la información que proporcionan es clara, completa, dinámica y precisa?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

20. ¿Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_