



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INSTRUMENTACIÓN DE  
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE  
PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA**

**AUTORAS:**

**GEMA LICETH VERA MEJÍA**

**MARÍA ELIANA VERA MEJÍA**

**TUTORA:**

**ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO MGS.**

**CALCETA, DICIEMBRE 2016**

## **DERECHOS DE AUDITORÍA**

Gema Liceth Vera Mejía y María Eliana Vera Mejía, 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 Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....  
**GEMA LICETH VERA MEJÍA**

.....  
**MARÍA ELIANA VERA MEJÍA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Yessenia Johana Márquez Bravo certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INSTRUMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA**, que ha sido desarrollada por Gema Liceth Vera Mejía y María Eliana Vera Mejía, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO, MGS.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INSTRUMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Gema Liceth Vera Mejía y María Eliana Vera Mejía, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ING. MARTHA E. ALVAREZ VIDAL  
**MIEMBRO**

.....  
ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTINEZ  
**MIEMBRO**

.....  
ING. VÍCTOR M. PAZMIÑO MENA  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día para llevar a cabo la realización de la tesis de grado;

A Dios por el don de la vida, la voluntad y capacidad intelectual necesaria que nos da en el diario vivir.

A nuestros padres por inculcarnos buenos valores y por sus constantes apoyos, en todos los aspectos, ya que sin su ayuda, hubiese sido muy difícil la oportunidad de estudiar; a nuestras familias y amigos nuestra eterna gratitud por el apoyo brindado durante ésta etapa de crecimiento.

Al Sr. Tulio Vera gerente de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda, por brindarnos la oportunidad de ejercer y aplicar nuestros conocimientos aprendidos en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para mejorar el proceso administrativo de su empresa.

A los Docentes; y, a nuestra tutora Ing. Yessenia Johana Márquez Bravo, por habernos dirigido en este periodo, que con sus enseñanzas y orientaciones hemos podido culminar este trabajo de investigación.

"El que da, no debe volver a acordarse; pero el que recibe nunca debe olvidar."  
(Proverbio hebreo)

**LAS AUTORAS**

## **DEDICATORIA**

El ser humano no nace completo y realizado, sino que crece y se perfecciona mediante su propio esfuerzo y superación, que está dentro de lo posible y el alcance de quien se lo propone.

El presente informe, que represente todos nuestros esfuerzos y sacrificios para culminarlo va dedicado en especial a:

En primera instancia al Supremo Dios creador de la naturaleza, por habernos dado salud, vida e iluminarnos día a día para no rendirnos a lo largo de este proceso y darnos la paciencia requerida para que cada paso que diéramos fuera fundamental en el logro de nuestros objetivos.

A nuestros Padres por depositar su confianza, comprensión, amor y sacrificio y preocupados por la superación y bienestar en nosotras sus hijas.

A nuestros amigos que con motivación nos brindan su apoyo en las tristezas y alegrías en nuestro caminar.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López ESPAM-MFL, por contribuir en nosotras con sabios conocimientos presto a ejecutar en el futuro para hacer competente con la nueva tendencia laboral y como profesionales de éxito.

**LAS AUTORAS**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUDITORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO GENERAL .....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
<b>1.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>7</b>
1.4. IDEA A DEFENDER .....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. EVALUACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. COMPORTAMIENTO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.1. EVOLUCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3.3. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.4. MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.5. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ....</b>	<b>19</b>
<b>2.4. ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.2. DIFERENCIAS DE ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>21</b>

<b>2.5. INSTRUMENTACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6. PROCESOS .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6.1. ELEMENTOS DEL PROCESO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.6.2. MAPA DE PROCESOS .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7. GESTIÓN POR PROCESOS.....</b>	<b>28</b>
<b>2.7.1. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....</b>	<b>31</b>
<b>2.7.2. GESTIÓN POR PROCESO: UNA FORMA AVANZADA DE             GESTIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7.3. RELEVANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA             ACTUALIDAD.....</b>	<b>32</b>
<b>2.8. COOPERATIVA.....</b>	<b>33</b>
<b>2.8.1. COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA .....</b>	<b>33</b>
<b>2.9. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS .....</b>	<b>35</b>
<b>2.9.1. PRODUCTOS LÁCTEOS.....</b>	<b>35</b>
<b>2.9.2. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.....</b>	<b>35</b>
<b>2.9.3. PRODUCCIÓN Y DERIVADOS DE LA LECHE.....</b>	<b>36</b>
<b>2.9.4. COMPOSICIÓN QUÍMICA DE LA LECHE .....</b>	<b>38</b>
<b>2.10. PLAN DE MEJORAS.....</b>	<b>38</b>
<b>2.11. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE             PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.....</b>	<b>39</b>
<b>2.11.1. HISTORIA .....</b>	<b>39</b>
<b>2.11.2. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COOPERATIVA .....</b>	<b>41</b>
<b>2.11.3. MISIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>2.11.4. VISIÓN .....</b>	<b>42</b>
<b>2.11.5. DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA .....</b>	<b>42</b>
<b>2.11.6. LOGO .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. UBICACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2. DURACIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.2. VARIABLE INDEPENDIENTE.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5. MÉTODOS .....</b>	<b>46</b>

3.5.1. METÓDO INDUCTIVO .....	46
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	46
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO .....	46
3.5.4. MÉTODO DE EXPERTOS .....	47
3.6. TÉCNICAS .....	47
3.6.1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	47
3.6.2. KENDALL .....	47
3.6.3. PONDERACIÓN DE FACTORES .....	48
3.6.4. ENCUESTA .....	48
3.7. HERRAMIENTAS .....	48
3.7.1. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA .....	48
3.8. FORMAS DE PROCESAR LA INFORMACIÓN .....	49
3.9. PROCEDIMIENTO .....	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	53
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
5.1. CONCLUSIONES .....	79
5.2. RECOMENDACIONES .....	80
BIBLIOGRAFIA .....	81
ANEXOS .....	90

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

### CONTENIDO DE CUADROS

<b>Cuadro 2.1.</b> Matriz de conceptos del Comportamiento Organizacional basado en criterios de varios autores.....	12
<b>Cuadro 2.2.</b> Matriz de conceptos de Procesos basado en criterios de Varios autores.....	24
<b>Cuadro 2.3.</b> Matriz de conceptos de Gestión por Procesos basado en criterios de diferentes autores.....	30
<b>Cuadro 4.1.</b> Expertos seleccionados.....	54
<b>Cuadro 4.2.</b> Procesos que utilizan en empresas comercializadoras de productos lácteos.....	55
<b>Cuadro 4.3.</b> Procesos de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.....	56
<b>Cuadro 4.4.</b> Calificaciones para determinar los procesos claves en la empresa objeto de estudio.....	57
<b>Cuadro 4.5.</b> Matriz de priorización aplicados para determinar lo procesos claves de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.....	58
<b>Cuadro 4.6.</b> Matriz de variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal.....	59
<b>Cuadro 4.7.</b> Matriz de variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual.....	60
<b>Cuadro 4.8.</b> Aplicación de Kendall para la selección de los puntajes a los objetivos.....	61
<b>Cuadro 4.9.</b> Aplicación de ponderación de factores para la selección de las variables.....	62
<b>Cuadro 4.10.</b> Rangos asignados para la calificación de las variables.....	63
<b>Cuadro 4.11.</b> Puntajes asignados a las categorías del cuestionario.....	64
<b>Cuadro 4.12.</b> Resultados de la evaluación de las variables del CO en base a la encuesta.....	65
<b>Cuadro 4.13.</b> Resultado total de la evaluación de las variables del CO.....	68
<b>Cuadro 4.14.</b> Matriz Comparativa de las variables del CO evaluadas en la Cooperativa.....	69
<b>Cuadro 4.15.</b> Matriz de causas y subcausas de las insuficiencias detectadas en las variables evaluadas.....	73
<b>Cuadro 4.16.</b> Propuesta de las acciones de mejoras de las Condiciones de trabajo.....	75
<b>Cuadro 4.17.</b> Propuesta de las acciones de mejoras Capacitaciones.....	77

**CONTENIDO DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Hilo Conductor del marco teórico de la investigación.....	9
<b>Figura 2.</b> Modelo de mapa de procesos de la Carrera de Administración de Empresas de la ESPAM MFL.....	27
<b>Figura 3.</b> Logo de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda..	43
<b>Figura 4.</b> Mapa de proceso de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.....	57
<b>Figura 5.</b> Diagrama Ishikawa.....	71
<b>Figura 6.</b> Diagrama Ishikawa.....	72

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda. Para esto se establecieron 3 fases metodológicas, en la primera fase se escogieron un grupo de expertos los que seleccionaron los procesos claves por medio de la matriz de priorización. En la segunda fase se elaboró un listado de variables por medio de una búsqueda bibliográfica, además se clasificaron en los niveles individual y grupal, el grupo de expertos seleccionaron las variables por medio de las técnicas Kendall y ponderación de factores para su posterior evaluación y análisis de los resultados. Posteriormente en la tercera fase para dar solución a los problemas encontrados en la empresa objeto de estudio se realizó la propuesta de un plan de mejoras que constó de acciones correctivas y preventivas con el respectivo responsable y tiempo de cumplimiento. Los resultados del presente trabajo permitieron determinar que las variables del Comportamiento Organizacional que mayor influencia tenían en los procesos claves de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, fueron comunicación, productividad, trabajo en equipo alcanzaron un estándar alto con un 89%, 87%, 87% respectivamente, mientras que las menos puntuadas están condiciones de trabajo con 70% un puntaje medio alto, y capacitación regular con 62 %.

## **PALABRAS CLAVE**

Desempeño laboral, Productividad, satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The research had as objective the evaluation of the performance of the variables of organizational behavior through the implementation of management by processes in the Agricultural Production Cooperative Chone Ltda. For this is established 3 methodological phases, during the first phase are chose a group of experts which selected the key processes by means of the array of prioritization. In the second phase developed a list of variables by means of a bibliographic search, in addition were classified in the individual and group levels, the group of experts selected the variables by means of the techniques Kendall and weighting of factors for its subsequent assessment and analysis of the results. Later in the third stage to give solution to the problems encountered in the business object of study was carried out the proposal of a plan of improvements that consisted of corrective and preventive actions with the respective responsible and time of compliance. The results of this work allowed to determine that the variables of Organizational Behavior that greater influence they had in the key processes of the Agricultural Production Cooperative Chone LTDA, were communication, productivity, teamwork reached a high standard with a 89%, 87%, 87%, respectively, while the least scored are working conditions with 70% a medium high score, and regular training with 62 %.

## **KEY WORDS**

Job performance, productivity and job satisfaction.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

Cada vez es más común que los dirigentes de las empresas muestren un mayor interés por conocer los efectos que produce el comportamiento del personal en el ámbito laboral; las grandes empresas consideran al Comportamiento Organizacional como un aspecto esencial para alcanzar los niveles de la eficiencia y eficacia, considerando que influye de manera directa en el desenvolvimiento de los individuos en su lugar de trabajo y con este se refleje los resultados esperados.

Cabe recalcar que a pesar de la creciente competitividad entre las organizaciones éstas no han incorporado herramientas gerenciales que permitan reconocer la necesidad de cambios y/o mejoras de estrategias significativas para el desarrollo de la actividad de la empresa que inciden en el Comportamiento Organizacional de las personas y los procesos en los cuales están involucrados.

Santa y Sampedro (2012) mencionan que el Comportamiento Organizacional (CO) de una empresa “es una ciencia de la conducta aplicada que tiene en cuenta varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras”, que permiten evaluar la dinámica de su administración, tomando como unidad de análisis al individuo o al grupo que actúa dentro de esta.

En el país se presentan constantes cambios a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo lo que ha obligado a los administradores a proporcionar las herramientas para enfrentar nuevos procesos y estar a la vanguardia dentro de los mercados en un mundo globalizado, implementando subsistemas para el fortalecimiento del recurso humano convirtiéndolo en un factor generador de ventaja competitiva.

Los integrantes de una organización tienen la necesidad de comunicarse entre sí para definir la mejor forma de organizar el trabajo para que a través de la

ejecución de estas actividades se logre crear valor a los clientes y otros autores claves, a fin de lograr aquello se hace necesario la identificación de la gestión por procesos, ésta genera agilidad y eficiencia organizacional permitiendo una gestión integral entre los factores internos y externos reduciendo tiempos y optimizando costos.

Según Bergholz (2011) citado por Ruiz et al., (2014) considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

En la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA. la ausencia de una gestión por procesos ha provocado que no se establezca la secuencia de las actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, además los procesos no se llevan a cabo bajo condiciones controladas por los responsables de ejecutar y supervisar el cumplimiento del procedimiento, incurriendo en errores y desaprovechando el talento humanos y recursos materiales, lo que no permite realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñado en la organización. Con tal antecedente, se procede a estudiar la instrumentación de gestión por procesos que permita el análisis completo de la situación actual presentada por los colaboradores dentro del desarrollo de las funciones organizacionales, y de esta manera adquirir conocimientos sobre el CO.

En la misma institución se han desarrollado cambios internos, haciendo énfasis en la reducción del personal, ocasionando el aumento de carga horaria a los empleados en sus funciones y manteniendo la misma remuneración mensual, esto provoca un bajo rendimiento en el desempeño de sus actividades diarias y por ende surge un estado de insatisfacción por parte de los trabajadores, basándose en el fundamento de Acosta (2013) manifiesta que la carga de trabajo es la cantidad de actividad que puede ser asignada a una parte o elemento de una cadena productiva sin entorpecer el desarrollo total de las operaciones. La carga de trabajo puede estar formada por una o varias

unidades mínimas de trabajo.

La gestión por procesos es una herramienta efectiva para la mejora continua que controla y supervisa los procesos estructurándolos de manera efectiva y eficaz lo que permite obtener una visión sistemática de la organización para apreciar sus componentes descubriendo características específicas y alcanzar un mejoramiento de las tareas diarias que tiene la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA.; este enfoque está referenciado en la Norma ISO 9001-2008 que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad los cuales son aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado, estableciendo el control de los diferentes procesos, actividades y tareas que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

Según conocimientos investigados de Blandón (2013) citado por Balarezo y Bravo (2015) la Gestión por Procesos como una forma de Gestión de la Calidad no es un modelo ni una norma de referencia, sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, tanto al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes, como al añadir valor en los propios procesos y las actividades que los integran.

Una vez identificados los procesos que se realizan en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA. Se procede a la selección de los procesos claves para determinar las variables del comportamiento que afectan a los trabajadores a nivel individual y grupal en la consecución de los objetivos propuestos por los administradores, considerando que la gestión por procesos constituye para ellos una herramienta recurrente para alcanzar una mejora continua en la organización, según el criterio de Amozarrain (1999) quien manifiesta que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos.

En la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA existen múltiples factores relacionados con el CO que son desconocidos por los directivos, como las variables que determinan dicho comportamiento de los trabajadores en sus funciones y cómo influyen estas en la gestión por procesos facilitando o

dificultando las actividades diarias, es así que se observan debilidades dentro de la organización, identificando que no están preparados estructuralmente para diagnosticar y mejorar el Comportamiento Organizacional que pueden afectar a las relaciones internas, reflejando consecuencias negativas en la productividad.

Desde esta perspectiva las postulantes plantean la siguiente pregunta.

¿Cómo incidió la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA para que contribuya en la toma de decisiones?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Mediante la instrumentación de Gestión por Procesos se evalúan las variables del Comportamiento Organizacional que muestran mayor representatividad en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, dicho resultado incide en los administradores al momento de tomar decisiones necesarias con respecto al buen desempeño de los colaboradores y para esto favorece conocer el rendimiento, el desenvolvimiento, la actitud y el compromiso con la organización.

En la actualidad los administradores buscan constantemente el crecimiento de la empresa a través de la competitividad de sus dirigidos, enfocándose en mantenerlos motivados a nivel personal y profesional logrando la satisfacción en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, eliminando los factores que influyen en el personal tendiendo a optar un bajo rendimiento en sus funciones delegadas y desarrollar problemas en el Comportamiento Organizacional.

Razón por la cual ésta investigación se la justifica de la siguiente manera:

Debido a que las empresas se componen por varios factores entre ellos el

talento humano desde el punto de vista social, el presente estudio contribuye a mejorar la calidad de vida del trabajador, conociendo su grado de satisfacción laboral mediante el reconocimiento de las variables de Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, complementando con la gestión por procesos la cual se concentra en la división de las tareas, el cálculo y optimización de los tiempos de operación conociendo la predisposición para sumergirse con compromiso al incremento de la productividad de la empresa.

En base al criterio de Alvares (2006) citado por Trujillo (2014) “el ambiente propio de la organización, es producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentre en su proceso de interacción social... que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Económicamente se justifica que las empresas buscan alcanzar mejores resultados financieros, por esta razón la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA procura fortalecer las condiciones económicas y afectivas de los individuos utilizando un ambiente de trabajo favorable que genere altos niveles de satisfacción laboral, tomando como referencia a Martínez (2007) quien manifiesta que “en una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, es necesario estar alerta con las exigencias y expectativas del mercado, para ello, se hace de vital importancia asegurar o predecir el éxito de las empresas mediante el uso de técnicas y herramientas útiles para lograr sus fines...”.

Legalmente, la investigación considera importante los siguientes artículos de la Constitución Política de la República del Ecuador (2008):

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todos los trabajadores y trabajadoras.

Art. 326. El derecho al trabajo y sus principios.

Numeral 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Numeral 10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflicto de trabajo y formulación de acuerdos.

Además, se toma como referencia el Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017) en él se manifiesta que todas las personas tienen derecho a mejorar su calidad de vida, entonces se hace énfasis en sus objetivos 2 y 9 de éste Plan, el primero se refiere auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad; y, el segundo se orienta a garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Asimismo, se considera relevante mencionar la Norma ISO 9001-2008 que en el numeral 4 manifiesta el Sistema de Gestión de la Calidad y en el 4.1 Requisitos generales:

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Metodológicamente, la investigación está enfocada en presentar el proceso que conlleve la realización del presente estudio de la evaluación de las variables del CO mediante la instrumentación de gestión por proceso y a partir de ello se diseña un plan de mejoras que beneficie a la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA y a sus colaboradores.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Evaluar las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA para que contribuya en la toma de decisiones.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los procesos claves en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA.
- Determinar y estado actual de las variables del Comportamiento Organizacional en los procesos claves de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA.
- Proponer un programa de mejoras que solucione los problemas detectados en el desempeño de variables en el contexto de los procesos estudiados.

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

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos contribuye en la toma de decisiones en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abarcan los elementos teóricos, conceptuales y fundamentales recopilados de diferentes autores de libros, revistas científicas y páginas web para referenciar la investigación relacionada con el estudio de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA. A continuación se muestra de forma gráfica el hilo conductor según Figura N°.1.

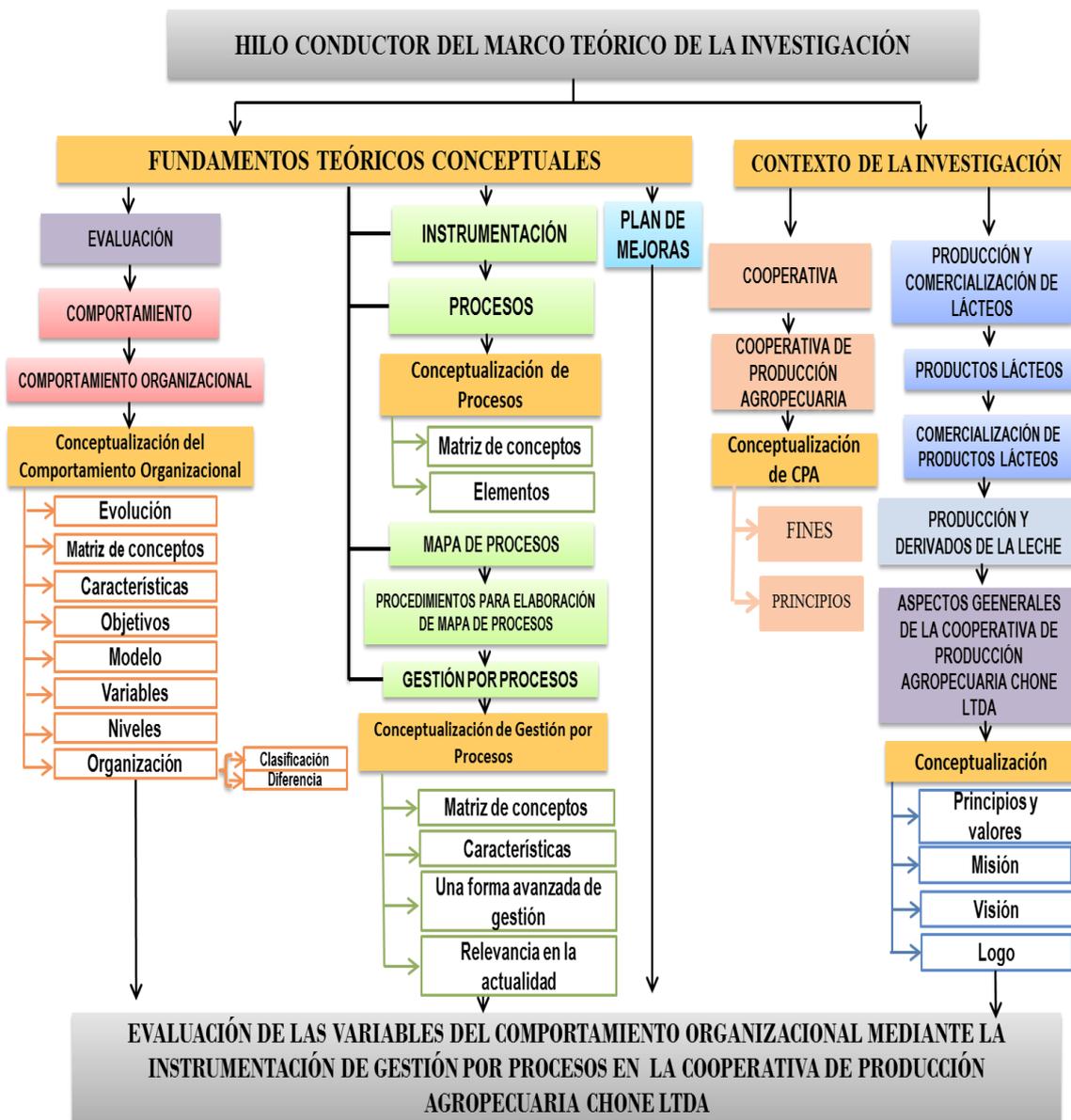


Figura 1. Hilo Conductor del marco teórico de la investigación

## **2.1. EVALUACIÓN**

Según Fernández (2005) citado por León (2013) define a la evaluación como: Proceso contextualizado y sistematizado, intencionalmente diseñado y técnicamente fundamentado, de recopilación de información relevante, fiable, y válida, que permite emitir un juicio valorativo en función de los criterios previamente determinados como base para la toma de decisiones.

La evaluación del desempeño puede ser aplicada en cualquier organización, incluso en las del ámbito educativo, puesto que al igual que otras organizaciones, estas poseen un personal del cual se debe llevar un seguimiento de su rendimiento en el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo (García, 2011).

Con lo expuesto por los autores, determinamos que en las organizaciones es primordial contar con la evaluación, ya que permite la valoración de cada proceso que se lleve a cabo dentro de ella, además que ésta permite recopilar información íntegra para un juicio donde proporcionará un nuevo criterio para la toma de decisiones, por tal razón es importante evaluar desde los procesos operacionales hasta el comportamiento de los colaboradores.

## **2.2. COMPORTAMIENTO**

Según Morán (2015) define al comportamiento como el conjunto de reacciones de un organismo que actúa en respuesta a un estímulo, procedente de un medio interno o externo y observable objetivamente.

## **2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para AMOROS (2011) citado por Balarezo (2014) manifiesta que el Comportamiento Organizacional estudia el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen

de manera eficiente.

Schermerhorn (2007) *citado por* Genesi *et al.*, (2011) 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.

Champoux (2011) citado por Dailey (2012) manifiesta que el Comportamiento Organizacional 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.

Analizado los criterios de los autores, se considera que el Comportamiento Organizacional estudia la conducta de los individuos actuando solos o grupalmente en su lugar de trabajo dentro de una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de ésta; es decir, que se trata de la interacción entre las personas y las organizaciones desde su máxima conducción hasta el nivel base o desde el nivel superior al inferior; teniendo en cuenta que en realidad las organizaciones no son quienes muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan e interactúan dentro de ellas tomándolo como un conjunto interdisciplinario de

conocimientos para estudiar el comportamiento humano en sus tareas asignadas.

### 2.3.1. EVOLUCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La historia de Comportamiento Organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, o sea, la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. En contraste con el énfasis principalmente técnico de la administración científica, un tema común del enfoque conductista es la necesidad de prestar atención a la gente. La administración científica no paso por alto a las personas. Por ejemplo destacó fuertemente los incentivos financieros para incrementar la productividad. Pero el acento principal se centraba en desempeñar el trabajo en forma muy eficiente (Aguirre *et al.*, s. f.).

A continuación en el cuadro 2.1., se presentan definiciones del Comportamiento Organizacional según diferentes autores:

**Cuadro 2.1.** Matriz de conceptos del Comportamiento Organizacional basado en criterios de varios autores.

Autores	Definiciones del Comportamiento Organizacional (CO)
Gordon, 2000	Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El Comportamiento Organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.
Davis y Newstron, 2005	Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización.
Ivancevich et al., 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, ciencias políticas y antropología cultural para aprender sobre individuos, grupos, estructuras y procesos.

Schermerhorn, 2007	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.
Chiavenato, 2009	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 invertirán en ellas o, lo más importante, para dirigir las.
Robbins y Judge, 2009	El Comportamiento Organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.
NEWSTROM, 2011	El Comportamiento Organizacional es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente – individuo y grupo – actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia.
Martínez, 2012	Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando en ello, la eficacia en las actividades de la institución el hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y tiende a relacionarse con otras personas, estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto, en su trabajo. Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.
Alles, 2013	El Comportamiento Organizacional, como temática, 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.
Griffin y Moorhead, 2014	Comportamiento Organizacional (CO) 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.

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

Según EcuRed (2015) todos nos servimos de la intuición, en el sentido de corazonada, para explicar fenómenos; por ejemplo un amigo se resfría y nos acordamos de inmediato de que no se ha tomado sus vitaminas, no se abriga

bien o le pasa todos los años en el cambio de estación, en realidad no estamos seguros por que le dio la gripe, pero eso nos impide hacer un análisis intuitivo. El campo del CO pretende reemplazar las explicaciones intuitivas con el estudio sistemático, es decir, con el uso de evidencias científicas reunidas en situaciones controladas y medidas interpretadas de una manera razonable rigurosa para atribuir causas y efectos. Por su puesto el objetivo es extraer conclusiones precisas. El campo de CO, sus teorías y conclusiones, se basa en numerosos estudios de investigación diseñados en forma sistemática.

El comportamiento organizacional tiene características distintivas. Es el campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones (Chiavenato, 2009) las principales características del CO son las siguientes:

- **ES UNA DISCIPLINA CIENTÍFICA APLICADA**

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

- **SE ENFOCA EN LAS CONTINGENCIAS**

Procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas.

- **UTILIZA MÉTODOS CIENTÍFICOS**

Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las compruebas empíricamente.

- **SIRVE PARA ADMINISTRAR A LAS PERSONAS EN 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 a las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

- **SE ENRIQUECE CON APORTACIONES DE VARIAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO, ENTRE ELLAS:**

- a) Las ciencias políticas, de las que retornan conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, entre otros.
- 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 diferentes individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación y el aprendizaje.
- d) La psicología social, que analiza conceptos relativos al grupo la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma decisiones en grupo, entre otros.
- e) La sociología, en lo referente al status, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.
- f) La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de la organizaciones, entre otras.

- **ESTÁ ÍNTIMAMENTE RELACIONADO CON DIVERSAS ÁREAS DE ESTUDIO**

Como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO), y la Administración de personas o de Recursos Humanos (ARH): El CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques

teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos.

### **2.3.3. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Los objetivos del Comportamiento Organizacional según el conocimiento de Griffin y Moorhead (2014) pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

- Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- Comprender por qué las personas se comportan como la hacen.
- Predecir comportamientos futuros.
- Controlar (al menos parcialmente) y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo, por ejemplo, en materia de productividad.

### **2.3.4. MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Robbins (2011) citado por Venezuela (2011) define el modelo del comportamiento organizacional en tres niveles de análisis:

Nivel Individual, Nivel de Grupo, Nivel de Sistema Organizacional; mientras que Chiavenato (s.f.) citado por Morales (2013) asimismo, establece variables independientes, dependientes, intermedias y resultantes o finales.

#### **2.3.4.1. LAS VARIABLES DEPENDIENTES DEL C.O**

Para un autor como Robbins (2011) citado por Venezuela (2011) una respuesta que es afectada por una variable independiente son:

- **PRODUCTIVIDAD:** una medición del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.
- **EFFECTIVIDAD:** el logro de las metas.

- **EFICIENCIA:** El logro de metas al menor costo.
- **AUSENTISMO:** la inasistencia al trabajo.
- **ROTACIÓN:** retiro voluntario o involuntario de la empresa/organización.
- **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO:** una actitud general hacia el trabajo de uno. La diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen recibir.

En base al conocimiento de Amorós (s.f.) se refiere a las variables dependientes como los factores claves que se quiera explicar o predecir y que son afectados por otros factores. Estas variables son:

**PRODUCTIVIDAD:** Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. El primer término se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización. La eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo. Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr las metas de manera eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia se encuentran el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por ventas y la producción por hora de trabajo. Las medidas de productividad deben considerar también los costos incurridos en lograr la meta trazada, es decir aquí es donde entra a tallar la eficiencia.

**AUSENTISMO:** Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan en la eficacia y eficiencia de

toda la organización; pero en determinadas ocasiones las ausencias no se convierten en algo negativo para las organizaciones, por ejemplo cuando un empleado no asiste al trabajo por algún malestar grave, exceso de tensión, entre otros, es preferible que haya hecho esto porque de lo contrario su asistencia puede perjudicar su producción normal, esto se da en raros casos, generalmente las organizaciones se ven beneficiadas ante tasas de ausentismo bajas.

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

Todas las organizaciones poseen determinada rotación, que hasta en algunos casos podría ser positiva porque se puede presentar la ocasión de reemplazar un individuo de bajo rendimiento por alguien que se encuentre mejor preparado, que tenga mejores habilidades, que posea una mayor motivación, entre otros.

Actualmente un nivel adecuado de rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y hasta se puede disminuir la necesidad de nuevos despidos. Aunque esto sería lo ideal, la rotación generalmente se encuentra relacionada con el despido de gente que la organización requiere, obstruyendo así su eficacia.

**SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO:** Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo son ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. Es mucha la evidencia que debate esta relación, pues no solamente las sociedades deberían interesarse

por la cantidad de vida, es decir por la alta productividad y adquisiciones de materiales; sino también por la calidad de vida. La satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

#### **2.3.4.2. VARIABLES INDEPENDIENTES DEL C.O**

Según Amorós (s/f) son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes son las siguientes:

**VARIABLES DEL NIVEL INDIVIDUAL:** 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 casi no puede hacer nada para cambiarlas, no obstante tienen un impacto grande en el comportamiento del empleado.

**VARIABLES A NIVEL DE GRUPO:** El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.

**VARIABLES A NIVEL DE SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN:** El CO logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran.

#### **2.3.5. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Manifiesta Chiavenato, (2009) que en el estudio del CO se aplica un enfoque

dividido en tres niveles jerárquicos:

#### **2.3.5.1. MICROPERSPECTIVA DEL CO**

Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que se llama comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras.

#### **2.3.5.2. PERSPECTIVA INTERMEDIA DEL CO**

Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones.

#### **2.3.5.3. MICROPERSPECTIVA DEL CO**

Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

### **2.4. ORGANIZACIÓN**

Es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de un conjunto de actividades que se relacionan con una meta o un conjunto de fines (Bonicatto, 2013).

La organización se basa a través de actividades coordinadas que tienen por objetivo aumentar la productividad del trabajo, y crear condiciones favorables al mismo (Morán, 2015).

Quilisimba (2012) es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y

financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

De acuerdo a lo expresado por los autores se considera a la organización como el conjunto de pautas donde intervienen los individuos y grupos dentro de una empresa que deben ser respetadas por todos sus miembros permitiéndoles hacer un esfuerzo combinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo, estas actividades se relacionan con una meta o un conjunto de fines.

#### **2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas Quilisimba (2012) lo clasifica de acuerdo a los siguientes criterios:

- Por su finalidad (con fin de lucro y sin fin de lucro)
- Por su estructura (formales e informales)
- Por su tamaño (pequeña, mediana, grande, micro emprendimiento)
- Por su localización (multinacional, regional, nacional)
- Por su tipo de producción (bienes o servicios)
- Por el tipo de propiedad (privada, pública o mixta)
- Por el grado de integración que presenta (totalmente integrada o parcialmente integrada)
- Por su actitud frente a los cambios (rígida o flexible).

#### **2.4.2. DIFERENCIAS DE ORGANIZACIÓN**

Según el conocimiento de Quilisimba (2012) la organización se diferencia en tres maneras como la organización formal, informal y las semejanzas que son

detalladas a continuación:

#### **2.4.2.1. ORGANIZACIÓN FORMAL**

- Está reforzada por deberes y responsabilidades
- Se presenta en organigramas
- La autoridad está claramente definida
- Se comunica a través de reglas y/o procedimientos
- Está planeada
- Se refiere a funciones o tareas

#### **2.4.2.2. ORGANIZACIÓN INFORMAL**

- Se sostiene por motivaciones y sentimientos personales
- No se apoya en escalas jerárquicas y funcionales
- Comprende aspectos del sistema que no están en el manual de roles
- Se forma espontáneamente
- Se constituye por interrelaciones

#### **2.4.2.3. SEMEJANZAS**

- Se puede generar dentro de una empresa
- Tienden a interferirse
- Alguien ejerce la función de líder
- Se generan relaciones profesionales
- Se alcanzan los objetivos formulados

### **2.5. INSTRUMENTACIÓN**

Según la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” (s.f.) *citado por* Sánchez (2012) es el campo de elementos que sirven para medir, controlar y registrar las variables de un proceso con el fin de optimizar los recursos utilizados en este.

La instrumentación es la disciplina que se encarga de la medición, indicación,

transmisión, registro y control de variables físicas dentro de un proceso industrial; cumpliendo con los parámetros operacionales del proceso y con las regulaciones vigentes (Robles, 2014).

Las variables que son objetos de estudio en toda investigación, deben ser objeto de medición para proceder a la evaluación y determinación de criterios que permiten la toma de decisiones en cualquier unidad o departamento, la instrumentación comprende varios elementos que ayudan a medir y controlar estas variables.

## **2.6. PROCESOS**

Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados (Pérez, 2010).

Según Hammer (2001) citado por Martínez y Cegarra (2014) el proceso se define como un grupo organizado de actividades relacionadas que trabajan al unísono para transformar uno o más tipos de inputs en outputs que son de valor para el cliente.

Para un autor como Mallar (2010) un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

Un proceso se lo define como un cúmulo organizado de actividades vinculadas de manera cíclica para la transformación de algo obteniendo desde el ingreso de la materia prima hasta que sea un completo bien o servicio terminado, para su posterior comercialización dando como resultado la satisfacción del consumidor y a su vez a la organización.

**Cuadro 2.2.** Matriz de conceptos de Procesos basado en criterios de varios autores.

AUTORES	DEFINICIONES DE PROCESOS
Raso, 2002	Es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos.
sescam, 2002	Conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.
Ponjuán Dante eT AL., 2005	Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros.
Brut, 2007	Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente.

### 2.6.1. ELEMENTOS DEL PROCESO

Según Pérez (2012) los elementos que conforman un proceso son los siguientes:

#### 2.6.1.1. INPUTS

Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

Se adjunta un cuadro con la secuencia de procesos que componen el proceso del negocio de una empresa de fabricación bajo pedido; compruebe el lector como el output de un proceso es el input del siguiente.

### **2.6.1.2. SECUENCIA DE ACTIVIDADES**

La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

### **2.6.1.3. OUTPUT**

Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, entre otros.

La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.

Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Propugnamos considerar siempre dos tipos de output:

- a) De producto tangible que posteriormente será sometido a control de calidad.
- b) Finalista, de eficacia (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción, que también mediremos.

Entre estos dos output tiene que haber un gap o desfase temporal durante el cual el cliente hace alguna actividad (una parte del proceso del cliente). Cuando retiramos el coche después de arreglar una avería mecánica, el primer output, de producto, es la recogida del coche reparado en el taller, mientras que el segundo, de eficacia, no se producirá hasta que no hayamos

comprobado su correcto funcionamiento después de realizar un viaje.

#### **2.6.1.4. SISTEMA DE CONTROL**

Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

#### **2.6.2. MAPA DE PROCESOS**

Según UPV (Universidad Politécnica de Valencia), (2016) manifiesta que los mapas de procesos son representaciones gráficas que identifican los procesos que una Unidad desarrolla, y sus principales interrelaciones, ofreciendo una visión de conjunto del sistema de gestión de la Unidad.

MS (Ministerio de Salud), (s.f) define al mapa de procesos como una representación gráfica que detiene y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización, para lo cual debemos identificar los procesos que intervienen.

Es una herramienta sistémica que permite ver la Organización como un todo, examinar sus procesos, su desempeño y forma de interacción, toma como punto de partida los macroprocesos que constituyen la cadena de valor, y los desagrega en niveles inferiores, con el fin de identificar claramente los procesos y subprocesos que lo conforman y la forma como operan (Márquez, 2014). A continuación se muestra gráficamente un modelo de mapa de procesos considerado por ésta autora.

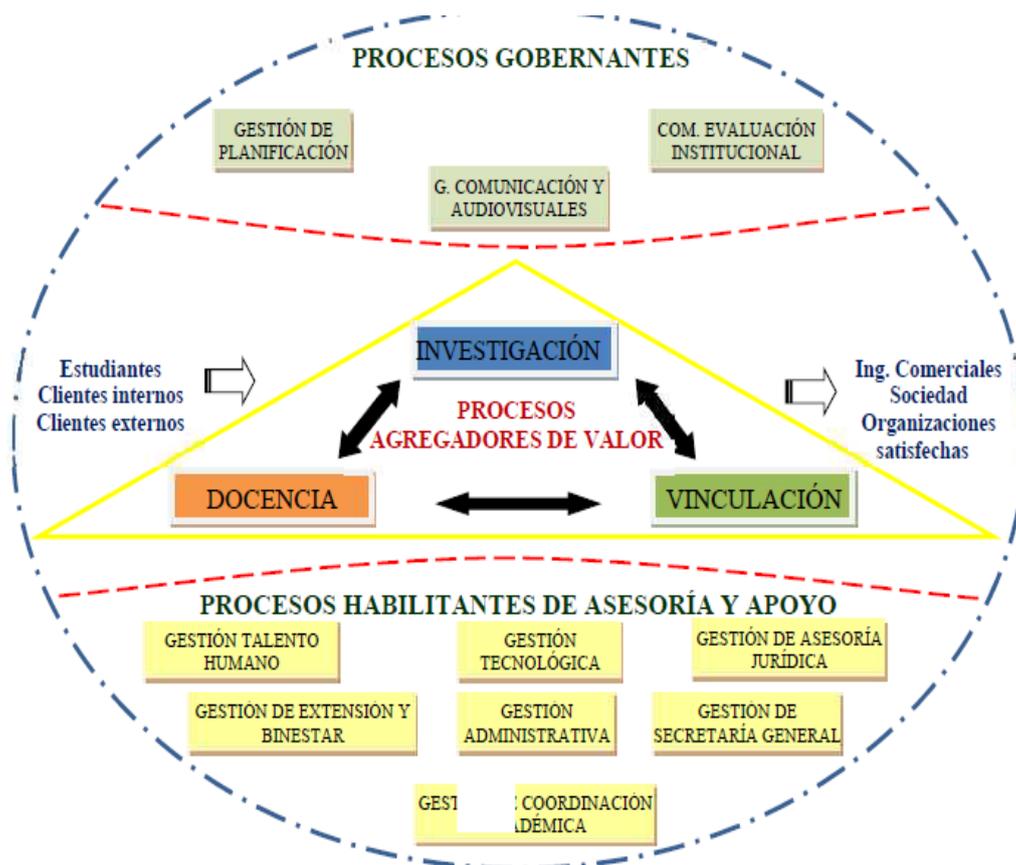


Figura 2. Modelo de mapa de procesos de la Carrera de Administración de Empresas de la ESPAM MFL

### 2.6.2.1. PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE MAPA DE PROCESOS

Montes (2013) citado por Márquez (2014) considera cuatro pasos procedimientos para la elaboración de mapa de procesos, los mismos que se detallan de la siguiente manera:

1. Formar un equipo de trabajo con representantes o responsables de los distintos departamentos de la empresa, consiste en reunirse las personas que conozcan realmente todos los entresijos de la empresa.
2. Identificar los procesos actuales de la empresa, hacer la pregunta ¿A qué se dedica la empresa? La respuesta será el proceso principal y se llamarán procesos clave, ya que son los imprescindibles para el desarrollo de la actividad. Podrán existir uno o más procesos claves.

3. Identificar los procesos que necesarios que ayuden al procesos principal y se llamarán procesos de apoyo, sin ellos no sería posible desarrollar el proceso principal.
4. Por último identificar los procesos que van a operar sobre el negocio, se llamarán estratégicos.

## 2.7. GESTIÓN POR PROCESOS

Según el criterio de Negrín (s.f.) *citado por* Ruiz, *et al* (2014) la Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Para Medina *et al.*, (2010) la aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras.

Bravo (2011) *citado por* Márquez (2014) describe la gestión de procesos como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Por otra parte Bergholz (2011) *citado por* Ruiz, *et al* (2014) considera que la

gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

Según la ISO 9001:2015 en el numeral 4 trata del sistema de gestión de la calidad y sus procesos dentro de este apartado se encuentra el 4.4.1 y el 4.4.2 expresa lo siguiente:

En el numeral 4.4.1 la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1 (Acciones para abordar riesgos y oportunidades);
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;

h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

Y; en el numeral 4.4.2 menciona que en la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

Para los autores citados sus asertos tienen relación entre cada uno de ellos; por lo que concluyen afirmando que la gestión por procesos es aquella secuencia de actividades que están orientadas para generar un valor añadido por medio de una entrada de materia prima para luego conseguir un producto o servicio terminado, y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente.

**Cuadro 2.3.** Matriz de conceptos de Gestión por Procesos basado en criterios de diferentes autores.

AUTORES	DEFINICIONES DE GESTIÓN POR PROCESOS
DAVENPORT, 1993	Conjunto de actividades estructuradas y organizadas destinadas a resultar en un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción.
Díaz, 2002	Optimiza la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
GONZÁLES, 2002	Proporciona una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quién respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente la obra entera, los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción.
Mallar, 2010	Se refiere a dirigir y controlar una organización mediante un conjunto de actividades relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados.

Mora, 2002	Instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada al cliente. Este cliente podrá ser tanto un cliente interno (otro servicio), como un cliente externo (paciente/acompañante). Abordada para la gestión clínica.
SESCAM, 2002	La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adoptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

### 2.7.1. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Pérez (2012) las características de la gestión por procesos la define de las siguientes maneras:

- Es una forma de organización para la dirección de una entidad.
- Centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua.
- Está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.

### 2.7.2. GESTIÓN POR PROCESO: UNA FORMA AVANZADA DE GESTIÓN

Para el autor Pérez (2012) a modo de síntesis se aporta los argumentos más relevantes de que la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de:

**CALIDAD:** La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimiento con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de Calidad:

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.

- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como las actividades que lo integran.
- Los procesos son del norte de los esfuerzos de mejoras para disponer los procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

### **LA GESTIÓN POR PROCESOS ÉSTA ENTRE LAS PRÁCTICAS MÁS AVANZADAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL:**

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos claves, un proceso merece ser caracterizado como la clave cuando está directamente conectado directamente con la estrategia corporativa.
- Se funciona en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la Gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización.
- Busca la eficiencia global (empresa) y no solo la eficiencia global local (departamento).

### **2.7.3. RELEVANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ACTUALIDAD**

Según Amozarrain (1999) citado por Hernández *et al.*, (2013) la Gestión por Procesos gana cada vez más prestigio, entre otras razones, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos.

Para el criterio de Hernández (2010) citado por Hernández *et al.*, (2013) de una medida de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en principio se la considerara sólo un enfoque o herramienta supeditada o enmarcada dentro

de otros sistemas de gestión, sin embargo, actualmente su relevancia y carácter generalizador hacen que poco a poco adquiera personalidad propia.

## **2.8. COOPERATIVA**

Según Roberticar (2011) una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática, cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios.

El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos para participar para lograr el bien común (Villa, 2014).

### **2.8.1. COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA**

Para la Ecu red conocimiento con todos y para todos (2015) la cooperativa de Producción Agropecuaria es una entidad económica que representa una forma avanzada y eficiente de producción socialista con patrimonio y personalidad jurídica propios, constituidas con las tierras y otros bienes aportados por los agricultores pequeños, a la cual se integran otras personas para lograr una producción agropecuaria sostenible; además, se detallan a continuación los fines y principios de las cooperativas de producción agropecuaria.

#### **FINES DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA (CPA):**

- Desarrollar con eficiencia económica la producción agropecuaria sostenible en atención a los intereses de la economía nacional, de la comunidad y de la propia cooperativa.
- Utilizar racionalmente los suelos agrícolas, propiedad o en usufructo de la cooperativa y los demás bienes agropecuarios y recursos productivos con que cuenta.

- Incrementar sostenidamente la cantidad y calidad de las producciones directivas y propiciar su rápida comercialización.
- Desarrollar otras producciones agropecuarias y forestales y prestar servicios agropecuarios que hayan sido autorizados en su objeto social.

### **PRINCIPIOS DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA (CPA):**

- **Voluntariedad:** la incorporación y permanencia de los miembros de las cooperativas es absolutamente voluntaria.
- **Cooperación y ayuda mutua:** todos los miembros trabajan y aúnan sus esfuerzos para el uso racional de los suelos y bienes agropecuarios, propiedad o en usufructo de las cooperativas o de los cooperativistas.
- **Contribución al desarrollo de la economía nacional:** todos los planes y programas de las cooperativas están dirigidos y tienen como objetivo fundamental trabajar por el desarrollo económico y social sostenible de la nación.
- **Disciplina cooperativista:** todos sus miembros conocen, cumplen y acatan conscientemente, las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos, los acuerdos de la Asamblea General y las demás leyes y regulaciones que son de aplicación en las cooperativas.
- **Decisión colectiva:** todos los actos que rigen la vida económica y social de las cooperativas se analizan y deciden en forma democrática por la Asamblea General y la Junta Directiva, en que la minoría acata y se subordina a lo aprobado por la mayoría.
- **Territorialidad:** los agricultores pequeños se integran y pertenecen a la cooperativa del territorio en que están enclavadas sus tierras, con el fin de facilitar la mejor y más económica gestión de la cooperativa con relación a sus miembros.

- **Bienestar de los cooperativistas y sus familiares:** las cooperativas trabajan para lograr la satisfacción racional de las necesidades materiales, sociales, educativas, culturales y espirituales de sus miembros y familiares.
- **Colaboración entre cooperativas:** las cooperativas se prestan colaboración entre sí mediante la compraventa de productos para el autoabastecimiento, pies de cría, semillas, prestación de servicios para la producción, intercambio de experiencias, y otras actividades lícitas sin ánimo de lucro.
- **Solidaridad humana:** practican la solidaridad humana con sus miembros, trabajadores y demás personas que habiten en las comunidades donde están enclavadas.
- **Interés social:** todos sus actos y acciones tienen como fin el interés social.

## **2.9. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS**

### **2.9.1. PRODUCTOS LÁCTEOS**

Según Fuentes (2014) el consumo de los productos lácteos está unido al consumo humano desde los tiempos de las antiguas tribus nómadas. Existía desde la antigüedad gran disponibilidad de leche procedente de los ganados que se desplazaban con la población.

### **2.9.2. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

En base al criterio de Ugarte *et al.*, (2003) citado por Guerrero y Pérez (s.f.) la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en

el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

La comercialización es mucho más que vender o hacer o hacer publicidad y es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales (Rivadeneira, 2012).

### **2.9.3. PRODUCCIÓN Y DERIVADOS DE LA LECHE**

#### **2.9.3.1. LECHE**

Gonzales (2014) define biológicamente a la leche como un producto secretado por las glándulas mamarias de las hembras de los mamíferos, cuya finalidad es servir de alimento a sus crías durante los primeros días de vida. Técnicamente la define como la solución, emulsión compleja de materia grasa, proteína lactosa, minerales, vitaminas y otros pequeños componentes que se encuentran en equilibrio.

Para un autor como Hernández (2010) citado por Araneda (2015) la leche es la secreción de las hembras de los mamíferos, que tiene la función de satisfacer los requerimientos nutricionales del recién nacido en sus primeros meses de vida.

Según Maidana (2011) la leche, líquido secretado por las glándulas mamarias de los mamíferos, es el primer alimento que ingiere el ser humano al nacer. En estado natural es un líquido blanco y opaco de sabor algo dulzón y olor característico; además, este autor menciona que la leche es rica en:

- Grasas
- Azúcares
- Sales minerales
- Vitaminas

- Proteínas como la lactoalbumina, lactoglobulina y la caseína.

### 2.9.3.2. LECHE Y SUS SUBPRODUCTOS

Según Fuentes (2014) los más comunes de los subproductos de la leche son:

- La crema
- La mantequilla
- El yogurt
- Los quesos

### 2.9.3.3. LÍNEA DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Ottati y Pesántez (2015) los principales productos en la línea de lácteos que se fabrican en Ecuador son, leche en funda pasteurizada, sin pasteurizar, leche UHT, quesos, quesos cheddar, quesos mozzarella, yogurt, dulce de leche y crema de leche.

Por las características de presentación de la leche, se pueden identificar en el mercado las siguientes variedades de presentación de los productos y subproductos:

- **LECHE ENVASADA:** Es la presentación de la leche natural la cual pasa por el proceso de pasteurización y homogenización en algunos casos y envasado como tenemos las de UHT y funda.
- **YOGURT:** Es un preparado de leche cuajada mediante la fermentación producida por la bacteria "lactobacillus bulgaris", al cual se le agrega diferentes sabores para hacerlo más atractivo al consumo humano.
- **LECHE EN POLVO:** Es la presentación de la leche a la que se le extrae la mayor parte del agua y se presenta en pequeños gránulos, esta mantiene todas las características de la leche natural, además se le agregan componentes vitamínicos, atendiendo a las necesidades de los consumidores.

- **MANTEQUILLA:** Es una pasta obtenida de la grasa láctea, agregándole sal.
- **QUESO:** Es un preparado de leche sometida a coagulación enzimática y luego sometido a varios procesos como son: prensado o molino, además permite variar su presentación en frescos o madurados.

#### **2.9.4. COMPOSICIÓN QUÍMICA DE LA LECHE**

Según Astiasaran y Martínez (2003) citado por Araneda (2015) la composición química de la leche depende de muchos factores, como la especie, la raza, la variabilidad animal, la edad, la fase de lactación, la estación de año, la alimentación, el tiempo de ordeña, el periodo de tiempo entre ordeños, las condiciones fisiológicas (incluido si la vaca está tranquila o nerviosa), condiciones higiénicas y el que reciba medicación o no. Sin embargo, los procedimientos realizados para la venta y consumo aseguran una composición siempre constante, dentro de ciertos márgenes establecidos por la legislación alimentaria según el tipo de leche.

#### **2.10.PLAN DE MEJORAS**

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la gestión organizacional, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido (SECE, s.f.).

Es toda acción destinada a modificar la forma en que se desarrolla un proceso, las cuales deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Los procesos pueden mejorarse mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico, en base a este criterio de Márquez (2014) también menciona aquellos beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.

- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

Según el Ministerio de Educación del Ecuador (2012) lo define como el instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional, que en este caso se refiere a una organización o empresa.

Por otra parte los planes de acción o mejoras se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientando a su mejora continua (Espiñeira *et al.*, 2012).

El plan de mejoras juega un papel muy importante dentro de los procesos, ya que este permite valorizar un trabajo realizado con el fin de accionar un plan para llevar al cambio y promover el dinamismo de las organizaciones incorporando diferentes procesos y poder tomar la respectiva decisión.

## **2.11. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA**

### **2.11.1.HISTORIA**

La Cooperativa de Producción Agropecuaria “CHONE LTDA.”, fue constituida un 24 de Noviembre de 1966, y aprobada mediante Acuerdo Ministerial No 7374, se encuentra ubicada en la Avenida Eloy Alfaro, Kilómetro 1 ½ de la iba Chone Portoviejo; de la Provincia de Manabí, República del Ecuador.

Esta Institución que inicialmente fue creada bajo la razón social de COOPERATIVA DE PRODUCCION PECUARIA CHONE LTDA. Se fundó bajo la iniciativa de los Señores:

Nicolás Octavo Moreira, Herodión Mendoza Robles, Bladimiro Flores de Valgas, Holmes Flores de Valgas Alava, Demetrio Zambrano Vera, Gabino Gómez Santamaría, Eitel Zambrano Hidalgo, Adolfo Giler Giler, Wilson Arteaga Cornejo... Marco Antonio Andrade Zambrano, Santiago Solórzano Zambrano. Quienes figuran como Socios fundadores de esta Institución, con la finalidad de unir esfuerzos y promover el desarrollo pecuario, tanto en lo económico, como en lo social de la Institución y por consiguiente de sus socios; posteriormente en 1997, se amplía la razón Social a Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.; puesto que al componerse agropecuaria, a más de la ganadería involucra el campo.

La Cooperativa se dedicó desde su inicio a comercializar insumos para el sector ganadero, entre otros, así como a conseguir medicinas e implementos para el área pecuaria con costos cómodos.

Desde entonces hasta la fecha, la Cooperativa ha tenido un avance progresivo, donde cada uno de los directorios han desarrollado algunos programas en lo que tiene que ver a equipos, implementos y a la construcción de la sede social, donde actualmente desarrolla sus labores y cada año se celebra la Feria de la Producción Agropecuaria, como parte del desarrollo social, no solo de la Institución, sino también de Chone. En estas ferias se exponen ganado de carne y leche, así como mercaderías y servicios de toda índole, también espectáculos con artistas nacionales e internacionales, lo cual la ha convertido en la única EXPO-FERIA de este nivel que tiene nuestro Cantón. También la feria tiene como finalidad, premiar a los mejores expositores de ganado, tanto en leche como en carne, por el esfuerzo que realizan por mantener animales de raza y de calidad.

Fuera de la Feria, también la Cooperativa realiza cada año, remates de ganado, con el objeto de brindarle servicio al asociado y a la comunidad; ya que los bovinos tienen mejor salida y el cliente recibe un buen producto a un menor costo e inclusive con créditos del Banco de Fomento. Los últimos directorios con una buena visualización, empezaron a elaborar alimentos balanceados, tanto para la ganadería bovina, porcina y avícola, lo que le ha

venido dando un gran impulso en su desarrollo.

La Cooperativa, continuando con su desarrollo ha implementado una planta pasteurizadora de leche, que ha sido financiada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, por el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del proyecto Caders y con recursos propios, en donde se procesan los derivados de la leche como: Queso pasteurizado, yogurt, leche chocolatada, etc, con costos muchos menores que en el mercado y con una excelente calidad, con lo que se le está brindando a las familias ecuatorianas, un alimento nutritivo a poco precio.

La Cooperativa ha puesto todo su empeño para que a través de la CONEFA, que tiene su Comité local en los predios de la Institución, ejerza un control minucioso de la vacunación al ganado, especialmente de la fiebre aftosa y brucelosis; lo cual ha venido dando muy buenos resultados, debido a las campañas de vacunación que se han venido realizando; ya que las brigadas llegan hasta los lugares más lejanos del campo, donde viven los pequeños y grandes ganaderos de la zona.

Como otros servicios están los productos veterinarios a los mejores precios del mercado, como: Vitaminas, minerales, sal, melaza, desparasitantes, herbicidas, plaguicidas, bidones, baldes para lechería en aluminio; inyectores, y todo lo relacionado a la línea pecuaria y control de malezas.

Esta Institución cuenta con terreno y edificio propio, con un tracto-mula Chevrolet Brigadier, con el que realiza transporte a nivel nacional para la Institución y para particulares; un tractor para el servicio de arado para sus asociados, un frigo-tercena equipado con cámara fría, mezcladoras para procesar alimentos balanceados, corrales para brindar servicio de hospedaje al ganado, un centro de acopio de leche, una planta procesadora de derivados lácteos (pasteurizadora).

### **2.11.2.PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COOPERATIVA**

Los principios y valores constituyen el conjunto de reglas que regulan la gestión

de la organización, son la filosofía organizacional y el marco de referencia que guía el accionar de los socios individualmente y en colectivo. La Cooperativa, ha formulado los siguientes principios y valores y se ha comprometido a practicarlos:

- Honestidad
- Generosidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Empatía
- Respeto
- Trabajo
- Honradez
- Calidad

### **2.11.3.MISIÓN**

Somos una cooperativa que agrupa a los productores agropecuarios de la provincia de Manabí, con la finalidad de mejorar el nivel de vida de sus socios, a través del apoyo para una producción eficiente, con la más alta calidad, en beneficio de la comunidad.

### **2.11.4.VISIÓN**

Consolidarnos como una organización líder en la producción y mercadeo agropecuario, con productos de la más alta calidad, con tecnología de punta, para atender la soberanía alimentaria, el consumo del mercado nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo socio económico de sus asociados y la comunidad en general.

### **2.11.5.DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA**

**PRESIDENTE ACTUAL:** Dr. Mario Zambrano Argandoña

**GERENTE:** Sr. Tulio Vera

**JEFE DE PROYECTO:** Ing. Freddy García Zambrano

**SECRETARIA:** María Elena Andrade Zambrano

**EMPLEADOS:** Contadora (Sra. Erika Solórzano Mero) Cajera (Sra. Elena Andrade Zambrano), Conserje (Sr. Sandro Olmedo), Encargado del Centro de Acopio (Ciro Solórzano), Dos ayudantes del Centro de Acopio (Rotativos), Guardia nocturno (Cristóbal Quiróz), guardia Diurno (Walter Zambrano), Técnico de la pasteurizadora Johnny Álvarez ), dos ayudantes de la pasteurizadora (rotativos).

Instituciones que tienen su sede en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.:

- Corporación de Ganaderos de Manabí
- Asociación de Ganaderos Chone

### 2.11.6. LOGO



Figura 3. Logo de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en la provincia de Manabí en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, se encuentra ubicada en la Av. Eloy Alfaro, Kilómetro 1 ½ de la vía Chone – Portoviejo. En la foto 3.1., se presenta la ubicación geográfica del lugar objeto de estudio.

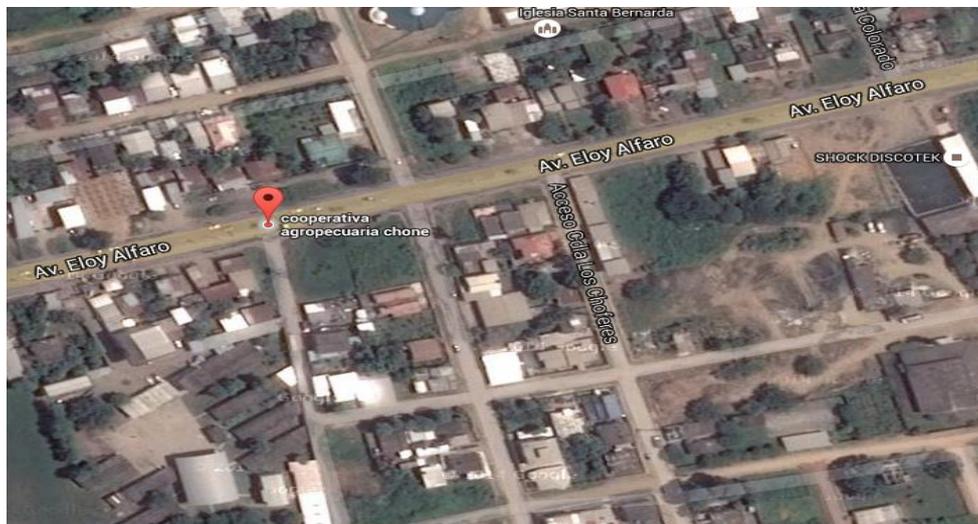


FOTO 3.1. Ubicación de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA  
FUENTE: Google Maps (2016).

### 3.2. DURACIÓN

Esta investigación tuvo una duración de 9 meses a partir de su aprobación.

#### 3.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE

Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional

#### 3.2.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Instrumentación de Gestión por Procesos en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA

### **3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Este proyecto se respalda en base a la investigación descriptiva, ya que es fuente de resolución a los problemas que se puedan encontrar durante el proceso del mismo, el cual permitió la descripción de las variables para su posterior análisis donde se tomó las debidas decisiones que beneficien y ayuden a determinar el plan de mejora para el mayor desempeño laboral de la organización a estudiar.

Para el presente estudio se aplicó la investigación cuantitativa, ya que ésta ayudó a recolectar la información necesaria a través de técnicas estadísticas, de la misma manera se logró visualizar todos los resultados que involucra el buen desempeño del personal.

Se empleó la investigación cualitativa, porque a través de ésta se logró describir básicamente los elementos intangibles que se involucraron en el Comportamiento Organizacional de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, con la finalidad de dar solución al problema que causan en el desempeño empresarial en dicha organización.

Es importante recalcar el uso de la investigación bibliográfica, que consistió en reunir, recopilar, seleccionar y analizar información basada en una serie de documentos como: libros, tesis, revistas científicas, folletos, internet, entre otros, con la finalidad de ampliar información y que sirva como soporte al sustentar científicamente la tesis.

Se utilizó la investigación de campo, que permitió el contacto directo en el lugar de los hechos y con las personas involucradas captando de una mejor manera los problemas y causas existentes dentro de la investigación, de éste modo los peritos recopilaron información verídica y fundamental para su posterior solución.

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

No experimental: en ésta investigación se realizó un análisis cualitativo para la

evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA para que contribuya en la toma de decisiones.

### **3.5. MÉTODOS**

Los métodos aplicados son: inductivo, deductivo y el analítico; además, el método Delphi que ayuda a minimizar los inconvenientes, teniendo en cuenta que estos métodos aportan la información confiable para el desarrollo de las diversas actividades que contiene esta investigación.

#### **3.5.1. METÓDO INDUCTIVO**

Éste método desarrolla temas específicos en base a los conocimientos generales. Dicho método se utilizó para explorar y observar de manera directa los hechos que afectan el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, para analizarlos mediante instrumentos de gestión por procesos, además se empleó la observación directa para recopilar hechos que tienen acción repetitiva dentro de la organización.

#### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método permitió generar hipótesis que se comprobaron con la investigación; además ayudó de manera lógica a establecer las causas y efectos de las variables del Comportamiento Organizacional que según el método inductivo se encuentren afectadas, partiendo de la observación directa de fenómenos o situaciones específicas que marcan el problema de la investigación; además, con ayuda de esta aplicación se logró detectar el problema de manera efectiva.

#### **3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO**

En la presente investigación se empleó el método analítico, que contribuyó a determinar el problema a través del respectivo análisis de sus partes y/o sus

elementos del Comportamiento Organizacional, además éste método proporcionó toda la información necesaria que se requería para el diagnóstico del tema en estudio de los individuos mediante la instrumentación de gestión por procesos.

#### **3.5.4. MÉTODO DE EXPERTOS**

Con este método se aprovechó la sinergia del debate de los expertos eliminando las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo; de esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del debate de expertos consultados en un área determinada; es decir, que este método permitió determinar las variables de comportamiento que tengan mayor representatividad en la ejecución de los procesos de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA.

### **3.6. TÉCNICAS**

Las técnicas aplicadas son la encuesta, Kendall, matriz de priorización y ponderación de factores las cuales proporcionaron información relevante sobre el problema que se estudió en esta investigación:

#### **3.6.1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

Esta técnica permitió a los expertos evaluar cada uno de los procedimientos y su correcta comparación con los objetivos de la organización, con el fin de determinar los procesos claves para poder evaluar las variables del Comportamiento Organizacional.

#### **3.6.2. KENDALL**

Esta técnica determinó la confiabilidad y concordancia entre el grupo de expertos sobre los procesos claves y la obtención de los puntajes para la selección de las variables del Comportamiento Organizacional, los mismos que

proporcionaron la puntuación para obtener una media ( $\bar{x}$ ) de coincidencia entre los grupos de especialistas.

### **3.6.3. PONDERACIÓN DE FACTORES**

Esta técnica de ponderación de factores, se empleó en la asignación de valor o peso a las variables del Comportamiento Organizacional, con el fin de seleccionar las variables del Comportamiento Organizacional que mayor impacto tenían en los procesos claves de la organización.

### **3.6.4. ENCUESTA**

Se procedió aplicar un formulario de preguntas estructuradas a las personas de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA de la provincia de Manabí, con el fin de conocer cuál es la situación actual de dichos grupos de trabajos en cada una de las funciones delegadas. La información obtenida a través de esta técnica se empleó para un análisis cuantitativo con el que se identificó y se conoció la magnitud de aquellos problemas observados en las visitas in situ realizadas en la organización.

## **3.7. HERRAMIENTAS**

Las herramientas que se utilizaron en esta investigación son las siguientes:

### **3.7.1. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

Este cuestionario contiene una serie de preguntas redactadas de manera clara, sencilla y precisa de carácter cerrada con respecto a las variables a estudiar, mismo que será aplicado a los empleados de los departamentos: administrativos, producción y comercialización de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, siendo estos la fuente principal de información para conocer la realidad del CO.

### **3.8. FORMAS DE PROCESAR LA INFORMACIÓN**

Se utilizaron programas informáticos como el Visio que facilitó la graficación de los mapas de procesos; el software Microsoft Excel para organizar los datos y representarlos a través de gráficos para ilustrar y comparar los datos; esto facilitará la descripción y análisis de los mismos.

### **3.9. PROCEDIMIENTO**

#### **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA**

##### **ACTIVIDAD 1: Selección del equipo de expertos para la investigación**

Se realizó la propuesta de candidatos de expertos considerando su conocimiento y experiencia en gestión por procesos y CO. Mediante la aplicación del método de coeficiente de competencia (kc) se realiza la selección de los expertos que participan en las aplicaciones prácticas de la investigación. Se empleó para obtener la información de los expertos un cuestionario de competencia donde, en su primera parte se evaluó las características que identifican al experto y la puntuación asignada. En la segunda parte se le solicitó al profesional que se evalúe 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 promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, el cual debe estar en un rango de  $0.7 \leq K \leq 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos.

##### **ACTIVIDAD 2: Identificación de los procesos**

Esta actividad inició con una revisión del listado de procesos de otras empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos de la zona, luego se realizó un contraste con la empresa objeto de estudio para verificar las similitudes o diferencia entre los procesos de las organizaciones, estableciendo definitivamente los procesos de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA.

### **ACTIVIDAD 3: Clasificación de los procesos**

Se realizó la clasificación de cada uno de los procesos en los niveles estratégicos operativos, de soporte y apoyo. Luego se procedió a elaborar el mapa de proceso de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA y la descripción detallada de procesos y subprocesos de los mismos.

### **ACTIVIDAD 4: Selección de procesos claves**

Mediante la aplicación de la matriz de priorización con los indicadores de impacto en los clientes y cumplimientos de los objetivos estratégicos se determinó los procesos claves en base a los que obtengan mayor puntuación con la aplicación de este instrumento.

## **FASE 2: DETERMINACIÓN Y ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS CLAVES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA**

### **ACTIVIDAD 1: Elaboración de listado de variables**

En esta actividad se realizó un estudio bibliográfico de información relacionada con las variables del comportamiento organizacional, las cuáles fueron detalladas mediante la consulta de literaturas especializadas sobre el tema, esencialmente libros, artículos científicos, informe de investigaciones, tanto en soporte convencional como digital actualizados y de autores reconocidos en este ámbito.

### **ACTIVIDAD 2: Clasificación de las variables**

Se procedió a clasificar las variables identificadas previamente en los niveles individual, grupal y organizacional que tienen incidencia en los procesos claves de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA.

### **ACTIVIDAD 3: Selección de las variables más significativas en los procesos claves**

Se realizó la selección de las variables más significativas en los procesos claves de la empresa por medio del grupo de expertos que permitieron evaluar el CO. Se seleccionaron instrumentos como el kendal y el método de ponderación de factores que muestren reconocimiento y difusión en la literatura científica sobre el tema para la evaluación.

### **ACTIVIDAD 4: Evaluación de las variables**

Para esta actividad 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.

## **FASE 3: PROPUESTA DE PROGRAMA DE MEJORAS PARA CONTRIBUIR EN EL DESEMPEÑO DE VARIABLES EN EL CONTEXTO DE LOS PROCESOS ESTUDIADOS**

### **ACTIVIDAD 1: Identificación de las deficiencias detectadas en las variables evaluadas**

Mediante la aplicación del instrumento de evaluación se pudo identificar las variables deficientes, luego se registraron y detallaron cada uno de las causas que originaron los problemas encontrados.

### **ACTIVIDAD 2: Propuesta de acciones para la solución de las deficiencias**

En esta actividad se formuló las posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el CO, según los resultados obtenidos en las variables con insuficiencias, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Bajo estas condiciones se elaboraron alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección.

**ACTIVIDAD 3: Establecimiento del plan de mejoras**

Se procedió a definir un plan de mejoras para atenuar o dar solución definitiva a los problemas detectados en las variables del CO. Se incluyeron las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora, el marco temporal de la implementación de la acción de mejora y el impacto que esta tendrá sobre la organización.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de la investigación en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., cuyo objetivo fue evaluar las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos.

### **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**

#### **Actividad 1: Selección del equipo de expertos para la investigación.**

Para su conformación y evaluación de las variables se tomó como referente los criterios que ofreció Sánchez (2012), donde se asignan un valor a los expertos a partir de sus fuentes de argumentación.

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

- Se realizó la elección de los posibles expertos mediante un perfil de características especiales con relación al tema investigado.( ver anexo 1)
- Se determinó el coeficiente de argumentación ( $k_a$ ) y coeficiente de conocimiento ( $k_c$ ), a partir de la opinión del encuestado de acuerdo con el nivel de conocimiento sobre el tema de la investigación y a través de las fuentes que le permiten esa fundamentación.(ver anexo 2)
- Se constata en el cuadro 4.1 y mediante la aplicación de la técnica coeficiente de competencia que todos los expertos obtienen una calificación superior a 0,7 y pasan a formar parte de manera efectiva del equipo de trabajo.

**Cuadro 4.1. Expertos seleccionados**

EXPERTOS	Sumatoria $K_a+K_c/2$
Experto 1	0,9
Experto 2	0,8
Experto 3	0,9
Experto 4	0,9
Experto 5	0,9
Experto 6	0,8
Experto 7	0,9

## **Actividad 2. Identificación y clasificación de los procesos de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.**

Los procesos contemplan una serie de actividades diversas o tareas desarrolladas por un conjunto integrado de personas y equipos, que se encargan de transformar los recursos seleccionados en productos finales, ya sean bienes materiales o servicios (Pérez 2012).

Para Pérez (2012) los procesos se pueden clasificar de la siguiente forma:

Procesos Estratégicos: Son aquellos procesos por los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define sus objetivos. Procesos Operativos son los procesos propios de la empresa.

Mientras que para Herrera (2011) se clasifican en:

Procesos Estratégicos: que son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Procesos claves son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, también se consideran claves aquellos que no añadan valor consuman muchos recursos.

Proceso de apoyo: en estos procesos se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.

En el siguiente cuadro 4.2 se presenta un estudio de los procesos que utilizan en empresas comercializadoras de productos lácteos.

**Cuadro 4.2.** Procesos que utilizan en empresas comercializadoras de productos lácteos

Empresas	Procesos utilizados
Lacycon Cía Ltda.	Estratégicos Flujo esencial De soporte
EL "Ranchito"	Estratégicos Operativos De apoyo
Antartida	Gerenciales Operativos De apoyo
Dipor S.A	Estratégicos Operativos De apoyo

Mediante el cuadro 4.2. Se enlistan diferentes empresas comercializadoras de productos lácteos que presentan tres niveles de procesos tanto estratégicos, operativos y de apoyo, esta información se recopiló con la finalidad de hacer una revisión de empresas que realizan la misma actividad. Así también se aplicó el método de expertos para identificar los procesos que la cooperativa debería implementar, cabe mencionar que el lugar objeto de estudio, cuenta con estos procesos pero no están identificados; es decir realizan las actividades inmersas en esta clasificación pero no existe documento alguno que demuestre la formalidad de los procesos que en ella se realizan, con tal antecedente se hace la siguiente propuesta mediante el cuadro 4.3.

**Cuadro 4.3.** Procesos de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

Clasificación del proceso	Macroprocesos	Procesos
<b>Estratégicos</b>	1. Planeación	1.1 Recopilación de información 1.2 Ejecución y verificación de los planes y estrategias
	2. Gestión financiera	2.1 Registro de los movimientos contables y financieros 2.2 Análisis de la información y elaboración de informe.
	3. Gestión Comunicación	3.1 Reuniones estratégicas de socios
<b>Operacionales</b>	4. Compras	4.1 Recepción de materia prima e insumos 4.2 Almacenaje
	5. Producción	5.1 Control del proceso de producción
	6. Almacenaje	5.2 Producción de productos lácteos
		6.1 Almacenamiento de productos
		6.2 Control de inventario
7. Comercialización	7.1 Marketing y publicidad 7.2 facturación 7.3 transporte	
<b>De apoyo</b>	8. Talento Humano	8.1 Reclutamiento de personal 8.2 Capacitación
	9. Sistemas	9.1 Mantenimiento de equipos 9.2 Actualización de software
	10. Mantenimiento	10.1 Mantenimiento de equipos 10.2 Compra de maquinaria

En la figura 4.1 se muestra el mapa de proceso general de la Cooperativa objeto de estudio como un medio efectivo para visualizar los procesos en sus respectivos niveles, que consta de procesos estratégicos, operativos y de apoyo que permita la mejora en el sistema de gestión de la organización.



Figura 4. 1. Mapa de proceso de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

### Actividad 3. Selección de procesos claves

Los expertos procedieron a evaluar cada uno de los procesos y su correcta comparación con los objetivos de la organización mediante la matriz de priorización propuesta por Cañez (2010) que es utilizada, con el fin de determinar los procesos claves para poder evaluar las variables del Comportamiento Organizacional como muestra los cuadros 4.4 y 4.5.

Cuadro 4.4. Calificaciones para determinar los procesos claves en la empresa objeto de estudio.

Aportación	Calificación
Aportación muy alta	5
Aportación alta	4
Aportación media	3
Poca aportación	2
Probable aportación	1
Ninguna aportación	0

**Cuadro 4.5.** Matriz de priorización aplicados para determinar los procesos claves de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

Procesos	Objetivos Sub procesos ↓	→ Mejorar la posición competitiva	Aumentar la capacidad productiva en la planta de producción	Abastecer al mercado con productos de buena calidad	Promover el desarrollo del personal	Total
Compras	4. 1 Recepción de materia prima e insumos	3	5	4	1	13
	4.2 Almacenaje	1	3	3	1	8
Producción	5.1 <u>Control del proceso de producción</u>	5	5	5	4	<u>19</u>
	5.2 <u>Producción de productos lácteos</u>	5	5	5	4	<u>19</u>
Almacenaje	6.1 Almacenamiento de productos	3	2	4	3	12
	6.2 Control de inventario	3	4	3	1	11
Comercialización	7.1 Marketing y publicidad	5	4	1	1	11
	7.2 Facturación	3	4	1	2	10
	7.3 Transporte	4	2	5	2	13
Recursos humanos	8.1 Selección del personal	4	3	3	3	13
	8.2 <u>Capacitaciones</u>	3	4	3	5	<u>15</u>
Sistemas	9.1 Mantenimiento de equipos de computación	4	2	1	3	10
	9.2 Actualización de software	4	3	1	4	12
Mantenimiento	10.1 Mantenimiento de equipos	4	4	4	1	13
	10.2 <u>Compra de maquinaria</u>	4	5	4	3	<u>16</u>

## FASE 2: DETERMINACIÓN Y ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS CLAVES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA

### Actividad 1. Elaboración de listado de variables

Se realizó una búsqueda bibliográfica de las variables del Comportamiento Organizacional existente en el entorno, luego se las clasificó por variables, autores de referencia y año de publicación como se presenta en los cuadros 4.6 y 4.7

**Cuadro 4.6.** Matriz de variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal.

Variables	Autor	Año
Aprendizaje, habilidades, conocimiento, valores, motivación, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y cultura	Castañeda, D.	2002
Grupos de trabajo, que incluyen el estilo de liderazgo del gerente y la motivación, la condición de trabajo y productividad.	Medina, M; Mendoza, N.	2004
Son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.	Chiavenato	2009
Habilidad de los miembros, productividad el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo.	Velástegui, p	2010
Liderazgo, poder, política, negociación y trabajo equipo así como las características generales que se generan dentro de los grupos de una organización.	Fernández, O	2011
Son la que nota el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, estas son muy distintas en cada individuo, hace que sea factor de estudio.	Martinez, W	2011
Acotan que el asumir la personalidad como una variable que	Rubio y Castro	2012

influye en el ámbito grupal, se traduce en un conocimiento que sirve para predecir el comportamiento de los equipos de trabajo,		
Comunicación, liderazgo, poder, política, conflicto y negociación. La cohesión y el funcionamiento (variables dependientes)	Robbins, S	2013
El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.	Amoros	2012

**Cuadro 4.7.** Matriz de variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual

<b>VARIABLES INDIVIDUALES</b>	<b>Variabes dependientes:</b> Productividad, Productividad, Rotación, Satisfacción en el trabajo.		
	<b>Variabes independientes:</b> características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad.	Amorros, E.	s.f.
	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.	Ivancevich, J; Konopaske, R. y Matteson, M.	2006
	<b>Variabes independientes:</b> personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.	Chiavenato, I.	2009
	<b>Variabes dependientes:</b> Desempeño, Compromiso, Fidelidad, Satisfacción en el trabajo, Ciudadanía organizacional.		
	<b>Variabes dependientes:</b> Personalidad, actitudes, percepción y creatividad.	Griffin, R y Moorhead.	2010
	<b>Variabes dependientes:</b> Características biográficas (edad, género y estado civil), personalidad, aprendizaje individual, actitudes, valores, habilidades, percepción y toma de decisiones y emociones.	Ladino, M.	2010
	<b>Variabes dependientes:</b> Personalidad, Actitudes, Valores, Habilidades, Aprendizaje, Percepción y toma de decisiones, Función de las emociones y motivación.	Ascencio, R.	2011
<b>Variabes dependientes:</b> Estudios de personalidad, motivación, percepción, necesidades individuales, aprendizaje, estrés, decisiones individuales.	Alles, M.	2013	
<b>Variabes dependientes:</b> 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.	Stephen, R. y Timothy, J.	2013	

## Actividad 2: Selección de las variables más significativas en los procesos claves

Una vez establecidos los procesos claves de la empresa y elaborada la matriz de las variables del C.O, se aplicó el método Kendall con ayuda de Microsoft Excel, para la priorización de los procesos que permitieron a los expertos la selección de las variables del Comportamiento Organizacional como muestra el cuadro 4.8.

**Cuadro 4.8.** Aplicación de Kendall para la selección de los puntajes a los objetivos.

Atributos	Expertos							$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	Peso
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
Impacto en la producción y rentabilidad de la organización	2	1	1	1	2	1	2	10	-15	225	0,34
Implicación de las capacitaciones el desempeño del talento humano	1	2	3	2	3	3	1	15	-10	100	0,15
Influencia en el control del proceso de producción	3	4	2	3	1	2	4	19	-6	36	0,05
Posibilidad de solución a corto plazo del proceso	5	3	4	6	6	4	5	33	8	64	0,10
Bajo costo en la mejora del proceso	4	5	5	4	5	6	4	33	8	64	0,10
Nivel de influencia de la compra de maquinaria en la productividad	6	6	6	5	4	5	6	38	13	169	0,26
								<b>148</b>		<b>658</b>	<b>1,00</b>

Al aplicar el coeficiente de Kendall, se obtiene como resultado 0.8, esto indica que existe un adecuado nivel de concordancia entre los criterios de expertos.

De los cuadros 4.6 y 4.7 se extrajeron 10 variables del Comportamiento Organizacional más significativas mediante la técnica ponderación de factores; el grupo de expertos seleccionó las variables que mayor incidencia tienen en los procesos claves de la empresa objeto de estudio, dentro de una escala de calificación donde las puntuaciones fueron: 20 corresponde a insuficiente, 40 bajo, 60 regular, 80 bien, 90 muy bien y 100 excelente. Se realizó la multiplicación de cada factor por la de la puntuación que asignaron los expertos, luego se realizó la suma por columna para obtener la el puntaje ponderado como muestra el cuadro 4.9

**Cuadro 4.9.** Aplicación de ponderación de factores para la selección de las variables.

Factores	Peso	Productividad	Trabajo en equipo	Condiciones de trabajo	Motivación	Solución	Capacitación	Satisfacción laboral	Comunicación	Liderazgo	Poder
						de conflictos					
Impacto en la producción y rentabilidad de la organización	0,34	80	80	90	60	90	60	80	100	60	80
		27,2	27,2	30,6	20,4	30,6	20,4	27,2	34	20,4	27,2
Implicación de las capacitaciones el desempeño del talento humano	0,15	90	80	80	90	60	100	60	80	90	80
		13,5	12	12	13,5	9	15	9	12	13,5	12
Posibilidad de solución a corto plazo del proceso	0,05	80	80	90	60	60	90	60	60	60	40
		4	4	4,5	3	3	4,5	3	3	3	2
Influencia en el control del proceso de producción	0,10	80	80	60	80	80	90	80	80	90	80
		8	8	6	8	8	9	8	8	9	8
Bajo costo en la mejora del proceso	0,10	60	90	80	60	90	60	40	40	80	60
		6	9	8	6	9	6	4	4	8	4
Nivel de influencia de la compra de maquinaria en la productividad	0,26	80	60	80	90	60	90	80	60	80	80
		20,8	15,6	20,8	23,4	15,6	24,8	20,8	15,6	20,8	18,6
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>	<b>75,8</b>	<b>81,09</b>	<b>74,3</b>	<b>75,2</b>	<b>79,7</b>	<b>70</b>	<b>76,6</b>	<b>74,7</b>	<b>71,8</b>

Una vez realizado los cálculos antes planteados, se identificaron las variables con mayor incidencia en los procesos claves de la empresa estas son: condiciones de trabajo, productividad, capacitación, comunicación y trabajo en equipo.

### Actividad 3. Evaluación de las variables y determinación de insuficiencias

Para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional se diseñó un instrumento que presenta las siguientes características:

- Se evaluaron 5 variables identificadas anteriormente, por medio de un cuestionario conformado por 25 preguntas, 5 preguntas evalúan a cada variable.(ver anexo 3)
- Para verificar el cumplimiento de las variables se establecieron los siguientes rangos y puntuaciones, tal como muestra el cuadro 4.10 y 4.11:

**Cuadro 4.10.** Rangos asignados para la calificación de las variables.

Nivel bajo	0 a 20%
Nivel medio bajo	21 a 40 %
Nivel medio	41 a 65 %
Nivel medio alto	66 a 80 %
Nivel alto	81 a 100%

**Cuadro 4.11.** Puntajes asignados a las categorías del cuestionario.

Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Con la aplicación de la evaluación a la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, se obtuvieron los siguientes resultados demostrados en el cuadro 4.12

**Cuadro 4.12.** Resultados de la evaluación de las variables del CO en base a la encuesta. (Ver Anexo 3).

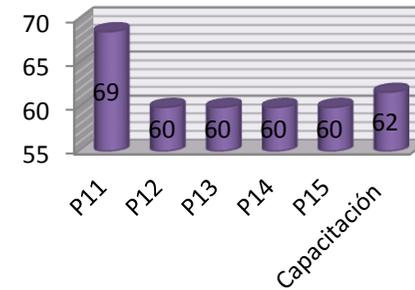
Variable	Ponderación	Resultado equivalente	Análisis	Gráfico												
<b>Condiciones de trabajo</b>	70%	Medio alto	<p>Como se observa en el grafico las condiciones de trabajo se cumplen en la escala medio alto con un 70 % demostrando que en la empresa las instalaciones, equipo herramientas y materiales de trabajo son adecuados, entre la pregunta con menor puntuación se encuentra que los trabajadores no poseen suficiente espacio para realizar su labor con 57 % y que la cantidad de luz, calor y ruidos en el área de trabajo no son muy adecuados.</p>	<p><b>Condiciones de Trabajo</b></p> <table border="1"> <caption>Data for Condiciones de Trabajo</caption> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P1</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>P2</td> <td>69</td> </tr> <tr> <td>P3</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>P4</td> <td>91</td> </tr> <tr> <td>P5</td> <td>57</td> </tr> </tbody> </table> <p>La letra P significa pregunta</p>	Pregunta	Puntuación	P1	71	P2	69	P3	63	P4	91	P5	57
Pregunta	Puntuación															
P1	71															
P2	69															
P3	63															
P4	91															
P5	57															
<b>Productividad</b>	87%	Nivel alto	<p>Los trabajadores de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, en la variable productividad reflejan un cumplimiento del 87% un nivel alto, haciendo énfasis en que los procesos de trabajo ayudan a dar calidad a los clientes, así mismo las normas y políticas contribuyen a obtener resultados de calidad en todos los procesos de la empresa y consideran que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles.</p>	<p><b>Productividad</b></p> <table border="1"> <caption>Data for Productividad</caption> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P6</td> <td>97</td> </tr> <tr> <td>P7</td> <td>94</td> </tr> <tr> <td>P8</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>P9</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>P10</td> <td>89</td> </tr> </tbody> </table> <p>La letra P significa pregunta</p>	Pregunta	Puntuación	P6	97	P7	94	P8	77	P9	80	P10	89
Pregunta	Puntuación															
P6	97															
P7	94															
P8	77															
P9	80															
P10	89															

**Capacitación**

62%

Nivel medio

Este gráfico refleja la evaluación de la capacitación que reciben los trabajadores de la cooperativa de producción Agropecuaria Chone LTDA, se cumple de forma regular con un 62% cuando realizan cambios en los sistemas o procesos, no es suficiente el entrenamiento y capacitación que reciben los trabajadores, además los programas de aprendizaje y desarrollo no son dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos y no se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal.

**Capacitación**

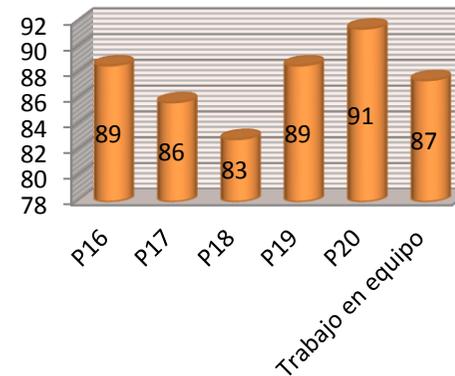
La letra P significa pregunta

**Trabajo en equipo**

87%

Nivel alto

La evaluación al trabajo en equipo dio como resultado que se cumple en un nivel alto con el 87%, esto se debe a que existe cooperación entre los miembros de la organización, se trabaja en equipo, además las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros generando alternativas de solución ante los problemas.

**Trabajo en equipo**

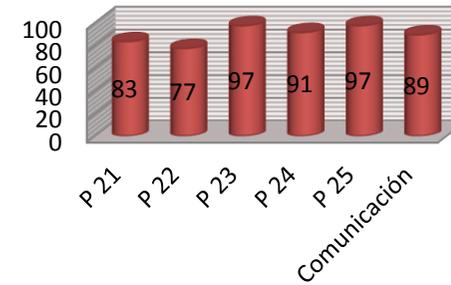
La letra P significa pregunta

**Comunicación**

89%

Nivel alto

Este gráfico representa la variable comunicación, y se observa que los trabajadores de la cooperativa producción Agropecuaria Chone LTDA, respondieron que se cumple en un estándar alto con el 89% evidenciando que reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo, los superiores los mantienen informados de lo que ocurre en la empresa y se les informa anticipadamente de los cambios que podrían afectar su trabajo.

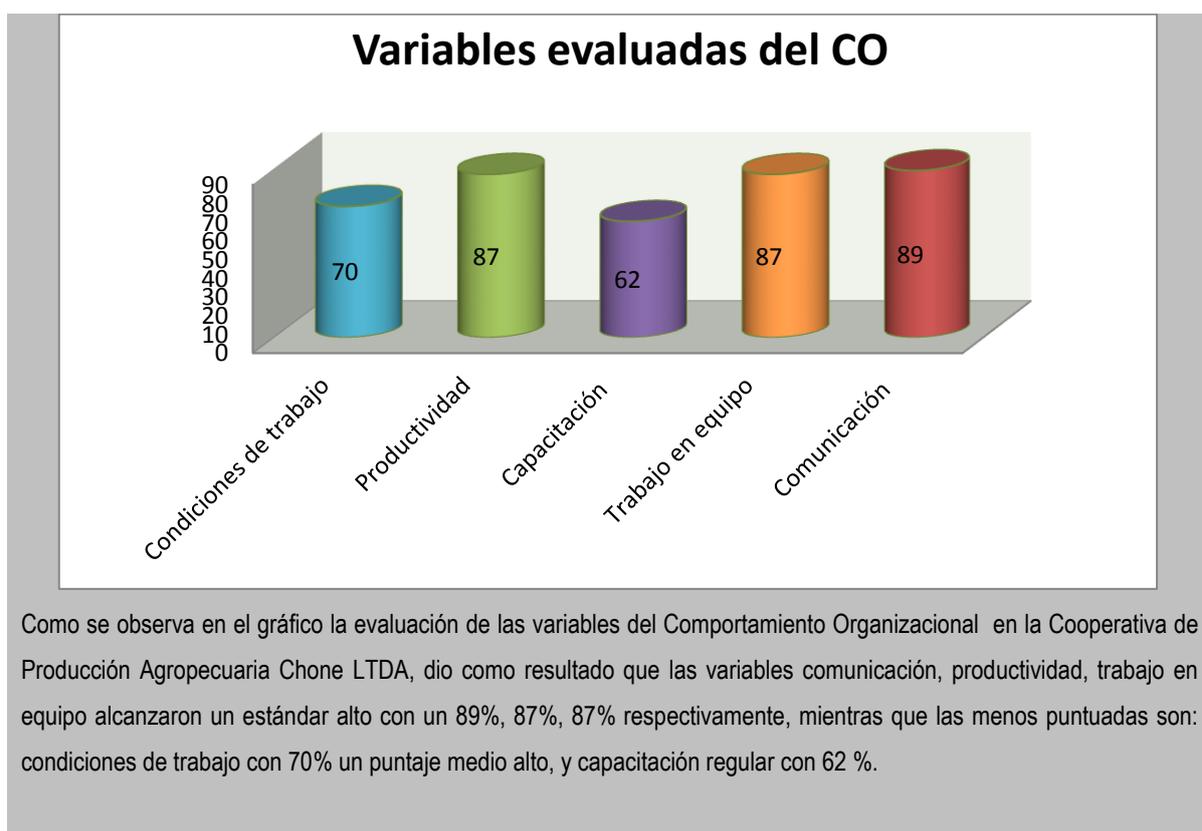
**Comunicación**

La letra P significa pregunta

En el cuadro 4.13 se presentan los resultados totales de la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional, y se procede a realizar la propuesta de un plan de mejoras para aquellas variables que hayan demostrado menos falencias.

**Cuadro 4.13.** Resultado total de la evaluación de las variables del CO.

Variables	Resultados	
	Calificación	Porcentaje
Comunicación		89%
Trabajo en equipo	Alta	87%
Productividad		87%
Condiciones de trabajo	Medio alto	70%
Capacitación	Nivel medio	62%



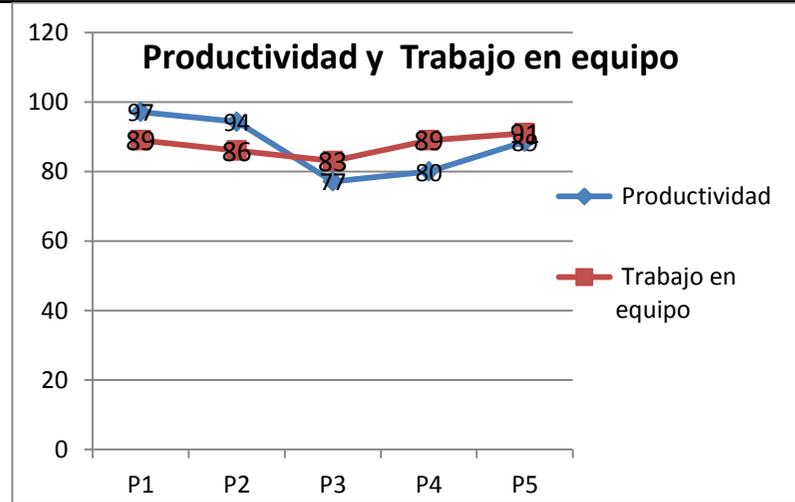
Para finalizar esta etapa se ha realizado un análisis comparativo entre las variables del CO evaluadas en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., con la finalidad de conocer la relación que existe entre:

- Las condiciones de trabajo y la productividad
- Productividad y trabajo de equipo
- Capacitación y comunicación

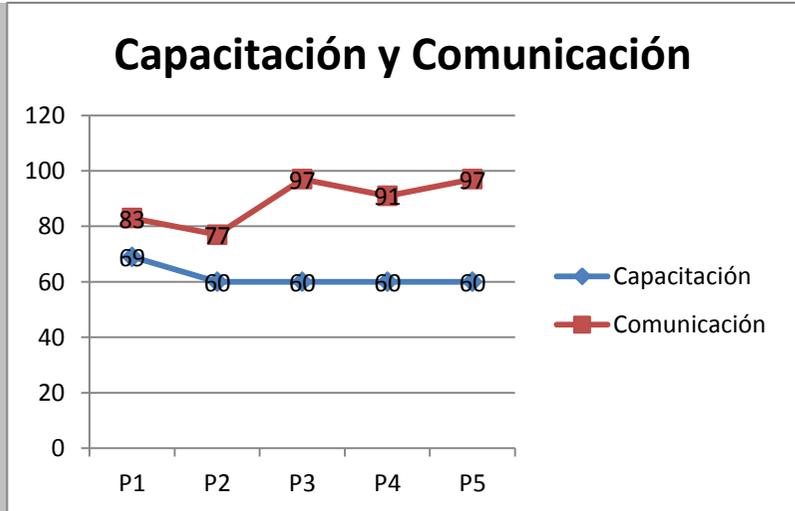
**Cuadro 4.14.** Matriz Comparativa de las variables del CO evaluadas en la Cooperativa.

Variables	Ponderación	Resultado equivalente	Análisis	Gráfico																		
Condiciones de trabajo	70%	Medio alto	Las dos variables presentaron una puntuación de medio alto, como se observa en el gráfico existe mayor relación en la pregunta cuatro, identificando que mientras las condiciones de trabajo e instalaciones en la Cooperativa sean excelentes todos los procesos serán más ágiles.	<p><b>Condiciones de trabajo y Productividad</b></p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico</caption> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>Condiciones de Trabajo</th> <th>Productividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P1</td> <td>71</td> <td>97</td> </tr> <tr> <td>P2</td> <td>69</td> <td>94</td> </tr> <tr> <td>P3</td> <td>63</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>P4</td> <td>91</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>P5</td> <td>57</td> <td>89</td> </tr> </tbody> </table>	Pregunta	Condiciones de Trabajo	Productividad	P1	71	97	P2	69	94	P3	63	77	P4	91	80	P5	57	89
Pregunta	Condiciones de Trabajo	Productividad																				
P1	71	97																				
P2	69	94																				
P3	63	77																				
P4	91	80																				
P5	57	89																				
Productividad	87%	Medio alto																				

Trabajo en equipo	87%	Medio alto	En la Cooperativa Agropecuaria Chone LTDA el trabajo en equipo se relaciona con la productividad, evidenciando que existe cooperación y trabajo en equipo entre los miembros de trabajo para revisar y modificar los procesos en beneficio de la organización.
Productividad	87%	Medio alto	



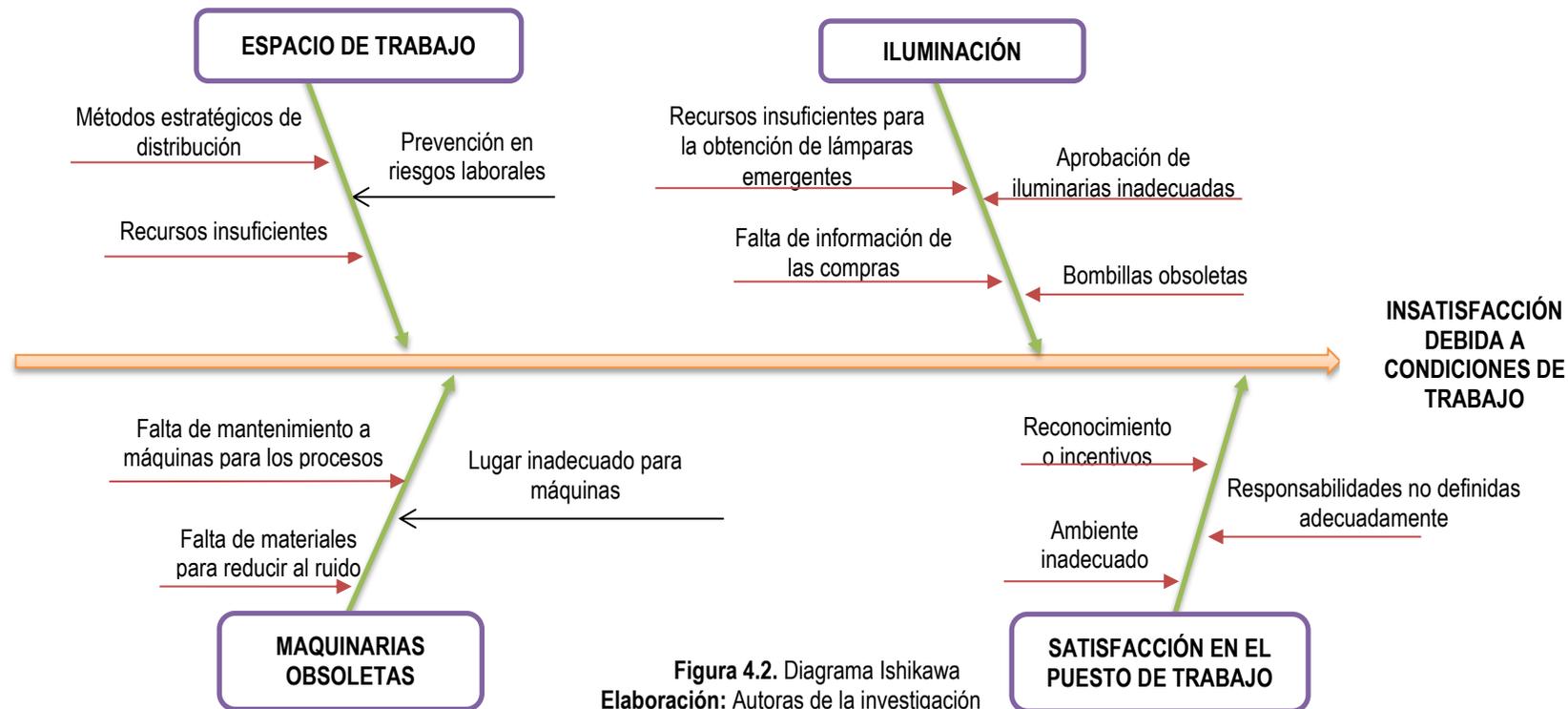
Capacitación	62%	Nivel medio	Con los datos obtenidos se comprobó que en la Cooperativa la capacitación presenta valores en nivel regular, mientras la comunicación alcanza un alto nivel, por lo tanto no existe relación entre estas variables. Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, no se brinda suficiente entrenamiento y capacitación al personal, pero se los informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar su trabajo.
Comunicación	89%	Nivel alto	

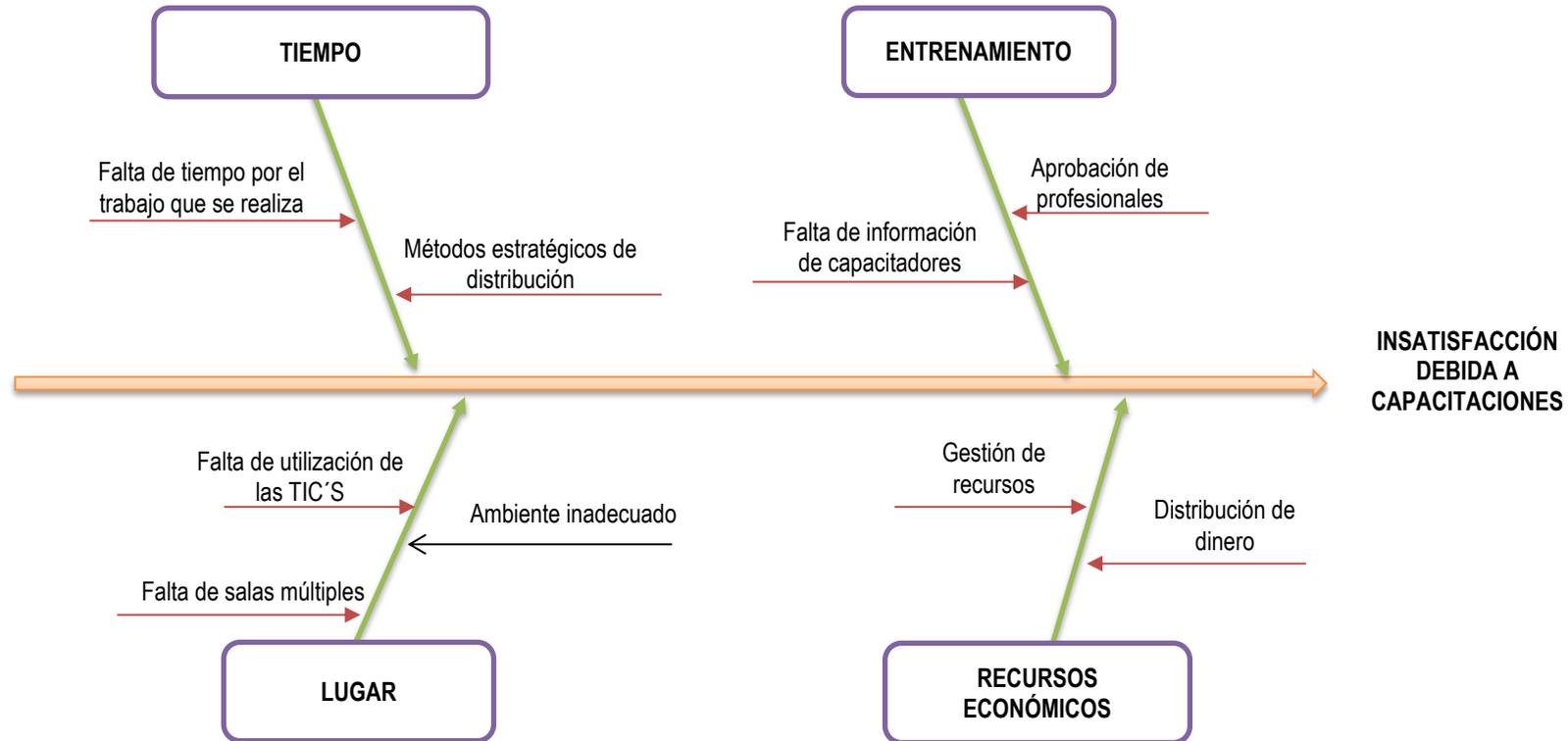


### FASE 3: PROPUESTA DE PROGRAMA DE MEJORAS PARA CONTRIBUIR EN EL DESEMPEÑO DE VARIABLES EN EL CONTEXTO DE LOS PROCESOS ESTUDIADOS

- **ACTIVIDAD 1: Identificación de las deficiencias detectadas en las variables evaluadas**

Una vez obtenidos los resultados en esta investigación se aplicó la técnica Ishikawa con la finalidad de dar un enfoque más preciso de la interpretación de los datos finales en la evaluación de las variables con mayor deficiencia como son: condiciones de trabajo y capacitaciones, en la figura 4.2 y 4.3 se muestra el diagrama detallado.





**Figura 4.3.** Diagrama Ishikawa  
**Elaboración:** Autoras de la investigación

## ACTIVIDAD 2: Propuesta de acciones para la solución de las deficiencias

Una vez realizada la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la técnica Ishikawa en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., se presentaron causas y subcausas en las condiciones de trabajo y capacitaciones tales como se muestran en la siguiente matriz:

**Cuadro 4.15.** Matriz de causas y subcausas de las insuficiencias detectadas en las variables evaluadas

	CAUSAS	SUBCAUSAS	ALTERNATIVAS DE MEJORAS
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Mala distribución de espacio en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos estratégicos de distribución</li> <li>Recursos insuficientes</li> <li>Prevención en riesgos laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicar los espacios de manera estratégicas que permita el correcto desempeño del trabajo</li> </ul>
	Iluminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de información de las compras</li> <li>Recursos insuficientes para la obtención de lámparas emergentes</li> <li>Aprobación de iluminarias inadecuadas</li> <li>Bombillos obsoletos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control continuo de iluminarias</li> </ul>
	Maquinarias obsoletas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de mantenimiento a máquinas para los procesos</li> <li>Ambiente de trabajo inadecuado para máquinas</li> <li>Falta de materiales para reducir el ruido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento en las maquinarias para su mejor funcionamiento</li> </ul>
	Satisfacción en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento o incentivos</li> <li>Ambiente inadecuado</li> <li>Responsabilidades no bien definidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir bien las responsabilidades de cada individuo relacionado con el puesto de trabajo</li> </ul>
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de tiempo por el trabajo que se realiza</li> <li>Métodos estratégico de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar un cronograma de capacitaciones incluyéndolo en la política de la Cooperativa</li> </ul>
	<b>CAPACITACIONES</b>	Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de información de capacitadores</li> <li>Aprobación de profesionales</li> </ul>
Lugar		<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de utilización de las TIC'S</li> <li>Ambiente inadecuado</li> <li>Falta de salas múltiples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar para la construcción y equipamiento de una sala múltiple en la institución</li> </ul>
Recursos económicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de recursos</li> <li>Distribución de dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar y distribuir de manera óptima los recursos propios o gestionados</li> </ul>

**ACTIVIDAD 3: Establecimiento del plan de mejoras.**

De acuerdo a la identificación de los factores deficientes de las variables evaluadas, se elaboró la propuesta de un plan de mejoras con medidas correctivas y preventivas para mejorar el Comportamiento Organizacional en la empresa como muestran los cuadros 4.16 y 4.17.

Cuadro 4.16. Propuesta de las acciones de mejoras de las Condiciones de trabajo

	Optimo	Actual	Riesgo (problema)	Sub-causas	Medida (preventiva - correctiva)	Responsable	Tiempo de cumplimiento	Indicador de seguimiento	Costos
<b>Condiciones de Trabajo</b>	80% a 100%	63%	Trabajadores no poseen suficiente espacio para realizar su labor	Métodos estratégicos de distribución Recursos insuficientes Prevención en riesgos laborales	Ubicar los espacios de manera estratégica que permita el correcto desempeño del trabajo (p)	Gerente	1 mes	Total de trabajadores satisfechos en su espacio de trabajo = $\frac{\text{Total de trabajadores satisfechos en su espacio de trabajo}}{\text{Total de trabajadores}}$	\$1500.00
			Iluminación no adecuada	Falta de información de las compras Recursos insuficientes para la obtención de lámparas emergentes	Control continuo de iluminarias (p)	Gerente	Cada que sea necesario		\$100.00
				Aprobación de iluminarias inadecuadas					
	80% a 100%	71%		Bombillos obsoletos					

---

Maquinaria obsoleta	Falta de mantenimiento a máquinas para los procesos	Mantenimien to en las maquinarias para su	Gerente	Cada 3 meses	\$1600.00
	Ambiente de trabajo inadecuado para máquinas	mejor funcionamie nto (p)			
	Falta de materiales para reducir el ruido				
$= \frac{\text{Total de equipos nuevos}}{\text{Total de equipos deteriorados}}$					
Satisfacción en el puesto de trabajo	Reconocimiento o incentivos	Planificar y distribuir de	Gerente	Cada 3 meses	300.00
	Ambiente inadecuado	manera óptima los			
	Responsabilida des no bien definidas	recursos propios o gestionados (p)			

---

Cuadro 4.17. Propuesta de las acciones de mejoras Capacitaciones.

	Optimo	Actual	Riesgo (problema)	Sub-causas	Medida (preventiva - correctiva)	Responsable	Tiempo de cumplimiento	Indicador de seguimiento	Costos
Capacitaciones	80% a 100%	60%	Tiempo	Falta de tiempo por el trabajo que se realiza	Definir bien las responsabilidades de cada individuo	Gerente	Frecuentemente	$= \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}}$	\$20
			Entrenamiento	Falta de información de capacitadores	Realizar 4 capacitaciones al año sobre las actividades que realizan, o si existen cambios en los procesos (c)				Gerente
			Lugar	Falta de utilización de las TIC'S	Gestionar para la construcción y equipamiento de una sala múltiple en la institución (c)	Gerente	6 meses	$= \frac{\text{Número de capacitaciones realizadas al año}}{\text{Total empleados}}$	

---

Recursos económicos	Gestión de recursos	Planificar y distribuir de
	Distribución de dinero	manera óptima los recursos propios o gestionados (p)

---

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

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Los procesos claves de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, fueron identificados por un grupo de expertos por medio de la matriz de priorización, quedando como resultados 4 procesos de gran importancia por tener mayor puntaje para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional.
- La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional que mayor influencia tienen en los procesos claves de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA, dio como resultado que las variables comunicación, productividad, trabajo en equipo alcanzaron un estándar alto con un 89%, 87%, 87% respectivamente, mientras que las menos puntuadas están condiciones de trabajo con 70% un puntaje medio alto, y capacitación regular con 62 %.
- Se realiza la propuesta de un plan de mejoras con acciones correctivas y preventivas con su responsable y tiempo de cumplimiento para contribuir al fortalecimiento de las variables del Comportamiento Organizacional encontradas insuficientes.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Establecer políticas para llevar a cabo los procesos de tal forma que se determine los lineamientos de actuación para el personal operativo y administrativo que sirva como complemento para el efectivo desarrollo de cada proceso y subproceso.
- Capacitar al personal permanente para que se trabaje de forma óptima en los procesos de la empresa, siendo responsables de controlar, evaluar y mejorar en base a los cambios realizados en sus operaciones.
- A la gerencia, implementar las acciones de mejoras propuestas para fortalecer las variables del Comportamiento Organizacional que permita alcanzar estándares aceptables en los procesos claves y mejorar el rendimiento de la Cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

\_\_\_\_\_. 2007. Propuesta del plan de marketing para la comercialización del producto panela real en la ciudad de Bogotá. (En Línea). CO. Consultado, 12 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.panela-monitor.org/media/docrepro/document/files/propuesta-del-plan-de-marketing-para-la-comercializacion-del-producto-panela-real-en-la-ciudad-de-bogota.pdf>

\_\_\_\_\_. 2012. Gestión Por Procesos. 5ed. Madrid, ES. p 43, 52, 53

Acosta, G. 2013. Carga de trabajo. (En línea). Consultado, 26 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://es.slideshare.net/GennAcosta/carga-de-trabajo>

Aguirre, M; Sánchez, J; Gómez, L;  
Vidal, L. s/f. Experiencia educativa: comportamiento organizacional Antología Programa educativo: licenciatura en administración. Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración Campus Coatzacoalcos. (En línea). EC. Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.Academia.edu/4998842/comportamiento\\_organizacional\\_1\\_universidad\\_veracruzana\\_facultad\\_de\\_contadur%c3%8da\\_y\\_administraci%c3%93n\\_campus\\_coatzacoalcos\\_experiencia\\_educativa\\_comportamiento\\_organizacional\\_antolog%c3%8da\\_programa\\_educativo\\_licenciatura\\_en\\_administraci%c3%93n\\_compiladores](http://www.Academia.edu/4998842/comportamiento_organizacional_1_universidad_veracruzana_facultad_de_contadur%c3%8da_y_administraci%c3%93n_campus_coatzacoalcos_experiencia_educativa_comportamiento_organizacional_antolog%c3%8da_programa_educativo_licenciatura_en_administraci%c3%93n_compiladores)

Alles, M. 2013. Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. (En línea). Buenos Aires-AR. Granica. Consultado, 29 de oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMInL6UpqP0xglVk\\_WACh2EKgk2#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMInL6UpqP0xglVk_WACh2EKgk2#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false)

Amoros, E. 2012. Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. (En línea). Consultado, 17 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION\\_PSICOSOCIAL\\_Y\\_TRABAJO/Unidad\\_2\\_Psicologia\\_Personas\\_y\\_Trabajo/TEMA%201%20Y%203Comportamiento%20Organizacional.PDF](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION_PSICOSOCIAL_Y_TRABAJO/Unidad_2_Psicologia_Personas_y_Trabajo/TEMA%201%20Y%203Comportamiento%20Organizacional.PDF)

\_\_\_\_\_. s.f. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas

competitivas. (En línea). Chiclayo-PE. Consultado, 29 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?isbn=8469046748>

Amozarrain, M. 1999. La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. ES.

Araneda, M. 2015. Leche y Derivados. (En línea). Consultado, 31 de oct. 2015. Disponible en <http://www.edualimentaria.com/leche-y-derivados-composicion-y-propiedades>

Ascencio, R. 2011. "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". 1ed. (En línea). Consultado, 14 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.reneascencio.com/Comportamiento-Organizacion-Por-ReneAscencio.pdf>

Balarezo, B. 2014. "La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive de la Facultad de Ciencias Administrativas" Tesis. Ing. de empresas. Ambato. EC. p 21. (En línea). Formato PDF. Consultado, 14 de jun. 2016. Disponible en <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Balarezo, M Y Bravo, M. 2015. "Diseño De Un Sistema De Gestión Basado En Procesos Para El Departamento De Postgrados De La Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas Periodo 2013-2014". Tesis. Ing. Comercial. UC. Cuenca. EC. p 21. (En línea). Formato PDF. Consultado, 04 de may. 2016. Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23585/1/Tesis.pdf>

Bonicatto, M. 2013. Las organizaciones. Elementos básicos para la comprensión de la dinámica organizacional. El proceso de producción en una organización. (En línea). Formato PPS. Consultado, 14 de jun. 2016. Disponible en [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjV49\\_i\\_KfNAhWJ1h4KHfnIDX84ChAWCBkwAA&url=http%3A%2F%2Fwww.elmayorportaldegerencia.com%2FPresentaciones%2FOrganizacion%2F\[PDJ%2520Presentaciones%2520%2520Las%2520organizaciones.pps&usg=AFQjCNEHRM7VA92FazDSUK0w5fFwWjneEQ&bvm=bv.124272578,d.dmo](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjV49_i_KfNAhWJ1h4KHfnIDX84ChAWCBkwAA&url=http%3A%2F%2Fwww.elmayorportaldegerencia.com%2FPresentaciones%2FOrganizacion%2F[PDJ%2520Presentaciones%2520%2520Las%2520organizaciones.pps&usg=AFQjCNEHRM7VA92FazDSUK0w5fFwWjneEQ&bvm=bv.124272578,d.dmo)

Brut A. 2007: El proceso A112: Implantar la Gestión de procesos.

- Castañeda, D. 2002. NIVELES Y VARIABLES DEL CAPITAL HUMANO ASOCIADOS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.(En línea). Consultado, 17 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.gobernabilidad.cl/documentos/capital%20humano\\_deshum.pdf](http://www.gobernabilidad.cl/documentos/capital%20humano_deshum.pdf)
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. 2ed. Mc Graw Hill. Mx. Formato PDF.
- Dailey, R. 2012. Comportamiento Organizacional. Santa Fe. ME. (En línea). Formato PDF. Consultado, 08 de jun. 2016. Disponible en <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Davenport, H. 1993: Process Innovation.
- Davis, K; Newstrom, J. 2005. Comportamiento individual e interpersonal, en Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ed. Mc Graw Hill, ME. p. 322-327.
- Díaz, A. 2002. La Gestión por Procesos.
- EcuRed (Conocimiento con todos y para todos). 2015. Cooperativas de producción agropecuaria (En línea). Consultado, 08 de jun. 2016. Disponible en [http://www.ecured.cu/index.php/Cooperativas\\_de\\_Produccion\\_agropecuaria](http://www.ecured.cu/index.php/Cooperativas_de_Produccion_agropecuaria)
- Fernández, O. 2011. Material e información general sobre el comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 19 de may 2015. Formato http. Disponible en <http://comportamientorganizacionalphsico.blogspot.com/search?updated-min=2011-01-01T00:00:00-06:00&updated-max=2012-01-01T00:00:00-06:00&max-results=6>
- Figueroa, G; Cardozo, M; Melo, R. 2012. Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Vol. XVIII. (En línea). Consultado, 11 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.redalyc.org/pdf/364/364244140\\_03.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/364/364244140_03.pdf)
- García, R. 2011. "Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal

Administrativo Titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011." Tesis. Lic. Gerencia de Recursos Humanos. Cumana. VE. P 2. (En línea). Formato PDF. Consultado, 14 de jun. 2016. Disponible en [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS\\_RG.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS_RG.pdf)

Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Maracaibo, VE. Revista Negotium Redalyc. Vol. 6. N. 18. p 102-128. (En línea). Consultado, 31 de oct. 2015. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

Gonzales, L. 2014. Leche y Derivados. (En línea). Consultado, 31 de oct. 2015. Disponible en <http://es.slideshare.net/luismiguelgonzalezgiraldoleche-y-derivados-informatica>

González, L. 2002. El Enfoque de Procesos.

Gordon, J. 2000. Comportamiento Organizacional. 5ed. Prentice Hall.

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

\_\_\_\_\_. 2014. Organizational Behavior, Managing people and Organizations. (En línea). 11ed. CA. Consultado, 31 de oct. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk\\_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false)

Guerrero, M y Pérez, Y. s.f. Comercialización. (En línea). Consultado, 31 de oct. 2015. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/Comercializacion%20y%20la%20Gestion%20Comercial%20a%20traves%20de%20Tiendas.htm>

Hernández, A; Nogueira, D; Medina, A; Marqués, M. 2013. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Actualidad. Sao Paulo, BR. Revista de Administración. Vol.48. N.4. (En línea). Consultado, 31 de oct. 2015. Disponible en [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072013000400009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000400009)

- ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. 2015. (En línea). Ginebra, Suiza. Consultado, 08 de jun. 2016. Formato PDF.
- Ivancevich, J; Konopaske, R; Matteson, M. 2006. Comportamiento Organizacional. 7ed.The McGraw-Hill. ME. Formato PDF.
- 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)
- León, E. 2013. Definición de Evaluación. (En línea). 11ed. CA. Consultado, 28 de feb. 2016. Disponible en <https://prezi.com/uq03jmpqzzkz/evaluacion-conceptos-y-caracteristicas/>
- Maidana, L. 2011. La leche y sus derivados. (En línea). Consultado, 08 de jun. 2016. Disponible en [http://es.slideshare.net/Lucia\\_Maidana/la-leche-y-sus-derivados?related=2](http://es.slideshare.net/Lucia_Maidana/la-leche-y-sus-derivados?related=2)
- Mallar, M. 2010. La Gestión por Procesos: Un enfoque de Gestión eficiente. Misiones. ARG. Revista Científica “Visión del futuro”. Vol. 13. N. 1. (En línea). Consultado, 31 de oct. 2015. Disponible en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lang=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lang=pt)
- Márquez, Y. 2014. “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López”. Maestría. Magister en Gestión Empresarial. Chone, EC. p 50. Formato PDF. Consultado, 08 de jun. 2016
- Martínez, A y Cegarra, J. 2014. Gestión por Procesos de Negocio: Organización Horizontal. Madrid. ES. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=Y7rxAwAAQBAJ&pg=PT100&dq=instrumentos+para+la+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIp-G62pvpyAIVzTweCh1xZwRb#v=onepage&q&f=false>
- Martínez, M. 2012. La evaluación del rendimiento. (En línea). ES. Consultado, 31 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=es419&sa=X](https://books.google.Com.ec/boZoks?id=wU_WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es419&sa=X)

&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false

Medina, A; Nogueira, D; Hernández, A; Viteri, J. 2010. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la mejora continua. Revista EÍDOS.N. 2. (En línea). Consultado, 16 de ene. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.ute.edu.ec/posgrados/revistaEIDOS/edición2/art013.html>

Medina, M. Primavera, N. 2004. Comportamiento organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. (en línea). Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, vol. 1, núm. 3. Consultado, 15 de jul. 2015. Formato. PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/823/82310304.pdf>

Ministerio de Educación del Ecuador. 2012. Plan de mejora. (En línea). EC. Consultado, 05 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Plan\\_Mejora1.pdf](http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Plan_Mejora1.pdf)

Mora. J. 2002. "Gestión Clínica por Procesos: mapa de procesos de enfermería en centros de salud"; Revista de Administración Sanitaria Volumen VI; Número 21

Morales, A. 2013. Campo de Actuación. (En línea). Consultado, 01 de nov. 2015. Disponible en <https://prezi.com/vihrqm1owugq/campo-de-actuacion/>

Morán, R. 2015. Comportamiento Organizacional. Huancavelica, Perú. p 5. (En línea). Consultado, 02 de nov. 2015. Disponible en [https://www.academia.edu/4199808/MODELOS\\_DE\\_COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL\\_MONOGRAFIA](https://www.academia.edu/4199808/MODELOS_DE_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_MONOGRAFIA)

MS (Ministerio de Salud). S.f. Dirección General de Salud de las Personas. Mapa de Procesos. (En línea). PE. Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa\\_procesos.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf)

Newstrom, J. 2011. Comportamiento humano en el trabajo. 13ed. ME. p 3.

- Ottati, J; Pesántez, P. 2015. Líneas de productos lácteos. p 29 – 30. (En línea). Consultado, 01 de nov. 2015. Disponible en [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12739/1/Ottati\\_Cordero\\_Jose\\_Rodrigo\\_Pesantez\\_Ma\\_cancela\\_Paul\\_Gustavo.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12739/1/Ottati_Cordero_Jose_Rodrigo_Pesantez_Ma_cancela_Paul_Gustavo.pdf)
- Pérez, J. 2010. Gestión por Procesos. 4ed. Madrid. ES. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=definicion+de+gestion+segun+autores&hl=es&sa=X&ved=0CEoQ6AEwCWoVChMI47Lp35HpyAIVwaoeCh1UewrR#v=onepage&q&f=false>
- Ponjuán D. et al. 2005: Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, CU.
- Quilisimba, L. (2012). Teoría de la organización formal. (En línea). Consultado, 14 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/114700030/TEORIA-DE-LA-ORGANIZACION-FORMAL>
- Raso, A. 2002. Métodos de Mejora de la Calidad.
- Rivadeneira, D. 2012. Comercialización. (En línea). Consultado, 31 de oct. 2015. Disponible en <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercialización-definicion-y-conceptos.html>
- Robbins, S; Judge, T. 2009. Comportamiento Organizacional. 13ed. ME. Pp 10. (En línea). Consultado, 08 de jun. 2016. Disponible en [http://www.academia.edu/8111704/Comportamiento\\_organizacional\\_13a.\\_ed.\\_Robbins](http://www.academia.edu/8111704/Comportamiento_organizacional_13a._ed._Robbins)
- \_\_\_\_\_. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. Méx, Pearson Education. p 277,280,285,286,288,289,290,291,309,514,333.
- Roberticar. 2011. Las cooperativas. (En línea). Consultado, 08 de jun. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/roberticar/las-cooperativas-10177512?related=2>
- Robles, J. 2014. Principios de instrumentación. Conceptos básicos. (En línea). Formato PDF. Consultado, 22 de jun. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/jamesrobles1297/principios-de-instrumentacin-conceptos-bsicos?qid=00acfa08-9e7f-45ec-8cf5a98608c1>

157c&v=&b=&from\_search=12

- Rubio, N. y Castro M. 2012. La personalidad. Elemento generador de actividades grupales. (En línea). Consultado, 19 de may. 2015. Formato http disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1989/3501>
- Ruiz, D; Almaguer, R; Torres, I; Hernandez, A. 2014. Gestión por procesos, su seguimiento y aspectos teóricos. CU. Revista Redalyc. Vol. XIX. p 5. (En línea). Consultado, 12 de ene. 2016. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529929002>
- Sánchez, J. 2012. Instrumentación y control de procesos. (En línea). Formato PDF. Consultado, 22 de jun. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/JosSnchez7/clase-1-instrumentacion>
- Santa, J; y Sampedro, B. 2012. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. (En línea). Revista Médica Electrónica. Vol. 34. CU. Consultado, 11 de ene. 2016. Formato HTML. 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)
- Schermerhorn, O. 2007. Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill. Madrid-ES.
- SECE (Sistema de Evaluación de Centros Educativos). s.f. Plan de Mejora. (En línea). Consultado, 05 de dic. 2015. Disponible en <http://www.meduca.gob.pa/files/files/SECE/DOCUMENTOS%20AUTOEVALUACION/PLAN%20DE%20MEJORAS.pdf>
- SESCAM. (Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria). 2002. Gestión por Procesos. Toledo, ES. p 5-6. Formato PDF. Consultado, 14 de jun. 2016.
- Stephen, R. y Timothy, J. 2013. Comportamiento organizacional. 15 ed. México.
- Trujillo, N. 2014. Plan de mejoramiento del clima organizacional en las oficinas administrativas de la iglesia de Jesucristo de los santos de los últimos días en el ecuador. (En Línea) Quito, EC. Consultado, 12 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/12>

3456789/1795/1/Tesis%20Trujillo%20Mena%3B%20Nefi%20Mauricio.pdf

UPV (Universidad Politécnica de Valencia). 2011. Manual de Gestión de Procesos. p3. (En línea). Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.upv.es/orgpeg/web/manual\\_gestion\\_procesos.pdf](http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf)

Velástegui, P. 2010. Modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional en la empresa Avícola. Tesis. ing. en empresas.Ec.

Venezuela, P. 2011. Comportamiento Organizacional (En línea). Consultado, 01 de nov. 2015. Disponible en <http://es.slideshare.net/freddybolivar1/comportamiento-organizacional-robbins-2011>

Villa, M. 2014. Cooperativismo. (En línea). Consultado, 08 de jun. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/marcevillanuevablog/cooperativismo-35814867?related=3>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

Perfil de características de los expertos seleccionados.

Perfil del experto	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
<b>Nombre:</b>	Fredy García	Ernesto Negrín	Columba Bravo	Galo Mendoza	José Loor	Xavier García Andrade	Esperanza Castillo
<b>Profesión:</b>	Ing. Comercial	Ing.industrial,PHD profesor universitario	Ing. Comercial	Ing. Agropecuario	Ing. Finanzas	Ing. Comercio Exterior	Ing. Comercial
<b>Años de experiencia</b>	5	24	5	12	5	20	13
<b>Dirección laboral:</b>	Cooperativa agropecuaria Chone Ltda	ESPAM MFL	ESPAM MFL	Tercera transversal	Dipor	Km 3 vía a Manta	Km 3 vía a Manta
<b>Dirección domiciliaria:</b>	Chone	Calceta Manabí	Calceta	Tercera transversal	Chone	Portoviejo	Portoviejo
<b>Teléfono</b>	<b>0991456544</b>	<b>0997610435</b>	<b>0994435766</b>	<b>099116534</b>	<b>099244913</b>	<b>0987451231</b>	<b>0987451243</b>

## ANEXO 2

### Anexo 2-A

Kc coeficiente de conocimiento 1-10

CONOCIMIENTO DEL EXPERTO	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
Administración Organizacional	8	9	9	8	8	9	8
Talento Humano en la organización	10	7	9	8	8	8	8
Comportamiento Organizacional	10	8	8	9	9	8	9
Cultura Organizacional	8	8	9	8	8	8	7
Gestión por procesos	8	9	9	9	7	9	9
Productividad	7	9	8	9	8	7	8
Satisfacción laboral	8	8	8	9	8	9	7
Conocimientos de los procesos de la empresa	10	8	8	9	9	9	10

### Anexo 2-B

KA Coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
Análisis técnicos realizados por usted	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4
Su experiencia propia	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5
Trabajos de autores nacionales	0,024	0,024	0,023	0,024	0,024	0,025	0,024
Trabajos de autores extranjeros	0,024	0,024	0,025	0,024	0,024	0,024	0,025
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,025	0,024	0,023	0,024	0,024	0,023	0,025
Su intuición	0,025	0,025	0,025	0,024	0,024	0,025	0,025
TOTAL	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9

### ANEXO 3

Preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la cooperativa agropecuaria Chone LTDA

#### CONDICIONES DE TRABAJO

¿El equipo, herramientas y materiales de que dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo?

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre       | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre  | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces |                                     |

¿El espacio físico en que laboro es satisfactorio?

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre       | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre  | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces |                                     |

¿Las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas?

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre       | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre  | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces |                                     |

¿Las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. Son adecuadas?

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre       | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre  | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces |                                     |

¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre       | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre  | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces |                                     |

#### PRODUCTIVIDAD

¿Los procesos de trabajo nos ayudan a dar calidad a nuestros clientes?

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre       | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre  | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces |                                     |

¿Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en todos los procesos de la empresa?

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre       | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre  | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces |                                     |

¿A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Considero que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Se revisa y modifica los procesos de trabajo en beneficio de la empresa?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

### CAPACITACIÓN

¿Cuándo se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Existe capacitación que, ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

### TRABAJO EN EQUIPO

¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Se generan alternativas de solución ante los problemas?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayude a realizar mi trabajo?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

### COMUNICACIÓN

¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Me convocan a juntas o reuniones de trabajo?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Se me informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar mi trabajo?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

¿Se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado?

- Siempre       Casi nunca  
 Casi siempre       Nunca  
 Algunas veces

## ANEXO 4

Encuestas realizadas a los trabajadores de la Cooperativa Chone LTDA

**Anexo 4-A**



**Anexo 4-B**



**Anexo 4-D**



**Anexo 4-C**

