



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL  
ORGANIZACIONAL EN LACYCOM COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS DEL CANTÓN PORTOVIEJO.**

**AUTORES:**

**MAXIMILIANO CEDEÑO SOLÓRZANO  
OSCAR GABRIEL ALCIVAR ALCIVAR**

**TUTORA:**

**LIC. CLARA ESPERANZA ZAMBRANO TORRES, M.Sc.**

**CALCETA, DICIEMBRE 2016**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Oscar Gabriel Alcivar Alcivar y Maximiliano Cedeño Solórzano, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....  
OSCAR G. ALCIVAR ALCIVAR

.....  
MAXIMILIANO CEDEÑO SOLÓRZANO

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Lic. Clara Esperanza Zambrano Torres certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LACYCOM COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DEL CANTÓN PORTOVIEJO.**, que ha sido desarrollada por Oscar Gabriel Alcivar Alcivar y Maximiliano Cedeño Solórzano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**LIC. CLARA E. ZAMBRANO TORRES, M.SC.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LACYCOM COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DEL CANTÓN PORTOVIEJO**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Oscar Gabriel Alcivar Alcivar y Maximiliano Cedeño Solórzano, previa la obtención del título de Ingeniero comercial con mención especial en administración agroindustrial y agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ING. CÉSAR ANDRADE MOREIRA, M.Sc.

**MIEMBRO**

.....  
ING. JENNY ZAMBRANO DELGADO, M.Sc.

**MIEMBRO**

.....  
PHD. ERNESTO NEGRÍN SOSA, M.Sc.

**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 he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A mi querida abuela y madre Vicenta Cevallos, que desde el momento que nació nunca dejó de estar junto a mí, apoyarme en cada paso de mi vida para ser cada día mejor.

A mis padres Jhon Alcivar y Margarita Alcivar por haberme dejado la mejor herencia que es el estudio, herencia que el tiempo no podrá depreciarla ni mucho menos gastarla.

También quiero agradecer a los profesores que nos impartieron conocimientos, que a propósito nunca se han de olvidar de mi persona por los corajes que les hice pasar, pero que sin duda hicieron de mí una persona con ética, valores, conocimientos y criterios formados.

Como no agradecer a mis compañeros y compañeras quienes les tocaron soportar mis ocurrencias en clases, en especial a mis compas Maximiliano Cedeño y Edison Mera, quienes eran los complementos perfectos para pasar los días de clase entretenidos, y poderlos llamar amigos.

.....  
**OSCAR G. ALCIVAR ALCIVAR**

## **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 he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A mis padres por todo el apoyo incondicional que me brindaron en todos momentos y por inculcarme valores éticos y de superación que me permitieron lograr la meta deseada

A la Lic. Clara Zambrano por todas esas horas de continuo aprendizaje en las que sus críticas constructivas fueron de gran utilidad para poder llevar a cabo la correcta finalización de nuestra investigación

.....  
**MAXIMILIANO CEDEÑO SOLÓRZANO**

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico en primer lugar a mi novia María José Rivas que de alguna forma estuvo conmigo ayudándome en el proceso del desarrollo de la tesis, aguantando mis corajes y el estrés que esta me causaba en su elaboración

Por otra parte, también a mi hermana Damariz Alcivar a quien en algún momento le servirá como referencia este trabajo, porque sé que ella también llegara a ser una buena profesional y tendrá que cursar la universidad para lograrlo.

Finalmente a todas y cada una de las personas que hicieron posible este sueño que ahora se convirtió en realidad en especial a mi tía María Ayovi por ser como mi segunda madre cuando la necesitaba.

.....  
**OSCAR G. ALCIVAR ALCIVAR**

## DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por permitirme contar con padres ejemplares que en todo momento me apoyaron y guiaron hacia el camino del éxito, a mi tutora de tesis por las múltiples enseñanzas que fueron de gran ayuda para obtener una investigación de calidad; y en general va dedicado a todos aquellos amigos, docentes y compañeros que fueron partícipes de cada una de mis experiencias en cada uno de los periodos de logro y aprendizaje.

.....  
**MAXIMILIANO CEDEÑO SOLÓRZANO**

## CONTENIDO GENERAL

### SECCIÓN 1

CARATULA .....	i
DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xi
RESUMEN .....	xii
PALABRAS CLAVE.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
KEY WORDS .....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.4. PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ORGANIZACIÓN .....	9
2.2. FUNCIÓN DE LOS GERENTES EN LA ORGANIZACIÓN .....	9
2.3. ORIGEN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	12
2.5. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	15
2.6. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	17
2.7. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.8. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.9. TALENTO HUMANO.....	23
2.10. RESISTENCIA AL CAMBIO.....	24
2.11. ESTRÉS .....	26
2.12. MOTIVACIÓN.....	27
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	41
3.1. UBICACIÓN .....	41

3.2.	DURACIÓN .....	41
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO .....	42
3.4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.5.	MÉTODOS.....	42
3.6.	TÉCNICAS.....	43
3.7.	PROCEDIMIENTO.....	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		51
4.1.	FASE 1. PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	51
4.2.	FASE 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU CO .....	51
4.3.	FASE 3 SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DEL CO .....	56
4.4.	FASE 4. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SELECCIONADA .....	57
4.5.	FASE 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ..	61
4.6.	FASE 6. PROGRAMA DE MEJORAS.....	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		69
5.1.	CONCLUSIONES .....	69
5.2.	RECOMENDACIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA.....		71
ANEXOS .....		72

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

<b>FIGURA 2.1.</b> HILO CONDUCTOR. ....	8
<b>FIGURA 2.2.</b> NIVELES DE ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	18
<b>FIGURA 2.3.</b> VARIABLES DE CO (VARIABLES INDEPENDIENTES Y VARIABLES DEPENDIENTES). ....	19
<b>CUADRO 2.1.</b> MATRIZ DE CONCEPTUALIZACIONES SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. ....	12
<b>CUADRO 2.2.</b> MATRIZ DE VARIABLES INDEPENDIENTES, DEPENDIENTES, INTERMEDIAS Y DE RESULTADO DEL CO NIVEL ORGANIZACIONAL.....	22
<b>CUADRO 2.3.</b> ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
<b>CUADRO 2.4.</b> EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE LECHE (LIQUIDA, EN POLVO).....	40
<b>GRÁFICO 2.1.</b> EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE LECHE (LIQUIDA, EN POLVO).....	39
<b>FIGURA 3. 1.</b> UBICACIÓN A NIVEL MACRO, MESO Y MICRO DEL CANTÓN PORTOVIEJO, LUGAR DONDE SE APLICÓ LA INVESTIGACIÓN.....	41
<b>FIGURA 3.2.</b> PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	47
<b>FIGURA 4. 1.</b> MAPA DE PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	54
<b>FIGURA 4. 2.</b> TRANSFORMACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y CONSERVAS.....	54
<b>FIGURA 4. 3.</b> ORGANIGRAMA DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LACYCOM.....	56
<b>GRÁFICO 4. 1.</b> PORCENTAJE OBTENIDO DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE DE MOTIVACIÓN.....	62
<b>GRÁFICO 4. 2.</b> PORCENTAJE OBTENIDO DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE DE LIDERAZGO.....	63
<b>GRÁFICO 4. 3.</b> PORCENTAJE OBTENIDO DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE DE TRABAJO EN EQUIPO.....	64
<b>CUADRO 4. 1.</b> SUMATORIA DE $K_a$ (COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN)+ $K_c$ (CONOCIMIENTO DEL EXPERTO) /2.....	57
<b>CUADRO 4. 2.</b> KENDALL CON PONDERACIONES DE EXPERTOS A LAS VARIABLES DEL CO A NIVEL ORGANIZACIONAL.....	58
<b>CUADRO 4.3.</b> MÉTODO PONDERACIÓN DE FACTORES APLICADAS A LAS VARIABLES DEL CO.....	59
<b>CUADRO 4. 4.</b> ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA EVALUACIÓN DE ÍTEMS.....	60
<b>CUADRO 4. 5.</b> RESULTADO DE LA PUNTUACIÓN Y EL PORCENTAJE DE INFLUENCIA DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN.....	62
<b>CUADRO 4. 6.</b> RESULTADO DE LA PUNTUACIÓN Y EL PORCENTAJE DE INFLUENCIA DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN.....	63
<b>CUADRO 4. 7.</b> RESULTADO DE LA PUNTUACIÓN Y EL PORCENTAJE DE INFLUENCIA DE LA VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO.....	64
<b>CUADRO 4. 8.</b> PLAN DE MEJORAS PARA LA VARIABLE MOTIVACIÓN.....	66
<b>CUADRO 4. 9.</b> PLAN DE MEJORAS PARA LA VARIABLE LIDERAZGO.....	67
<b>CUADRO 4. 10.</b> . PLAN DE MEJORAS PARA LA VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO.....	68

## **RESUMEN**

La presente investigación está basada en la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en Lacycom comercializadora de productos lácteos del cantón Portoviejo, donde se identificaron las variables en el nivel planteado para su respectivo estudio, se utilizó el método de expertos a fin de elaborar las técnicas de coeficiente de competencia, Kendall y ponderación de factores con el propósito de discernir las variables con las que se trabajaron dentro de la organización, tales como la motivación, liderazgo y trabajo en equipo; además se estructuró un cuestionario para la instrumentación de la encuesta basada en indicadores relacionados con las variables objeto de análisis en la investigación, la misma que fue aplicada a los trabajadores de la compañía con el fin de detectar las insuficiencias, mostrando resultados que constataron que dichos indicadores que poseen inconvenientes son las aspiraciones personales con un 72.8% en la motivación, la interacción con porcentaje de 69.9% en el liderazgo y los criterios de éxitos con porcentaje de 79,1% en el trabajo en equipo; con los datos obtenidos se propuso un plan de mejoramiento para dar posibles soluciones a las fallas detectadas en el desempeño de las variables, las mismas que contenían los objetivos a cumplir, las metas, actividades, los responsables y el tiempo que tomará ejecutar cada una de las acciones de mejoras, fortaleciendo el desempeño de los empleados y la productividad de la comercializadora de productos lácteos “Lacycom”.

## **PALABRAS CLAVE**

Comportamiento organizacional, Motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Desempeño empresarial.

## **ABSTRACT**

This research is based on the evaluation of the performance of the variables of Organizational Behavior at the organizational level in Lacycom marketing company of dairy products in Portoviejo, where the variables were identified in the posed level for their respective study, expert method was used in order to elaborate the appropriate techniques of competition, Kendall and weighting of factors in order to discern the variables they worked within the organization with, such as motivation, leadership and teamwork; also a questionnaire was structured for the implementation of the survey based on indicators related to the variables analyzed in the research, the same that was applied to workers in the company in order to detect the insufficiencies, showing results that verify indicators that have drawbacks are personal aspirations with a percentage of 72.8% in motivation, interaction with 69.9% on leadership and success criteria with 79.1% in teamwork; with data obtained an improvement plan was proposed to provide possible solutions to the weaknesses identified during the performance of the variables, the same that containing the objectives to accomplish, goals, activities, the responsible and the time it takes to execute each of the actions of improvements, strengthening employee performance and productivity of the marketing of dairy products "Lacycom".

## **KEY WORDS**

Organizational Behavior, Motivation, Leadership, Teamwork, Business Performance.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

Dentro de un mundo globalizado enfocado al éxito mediante las competencias y desempeño de las diferentes destrezas y habilidades de cada individuo en las organizaciones, existe un problema con gran repercusión en estas, al que se le denomina el estudio y evaluación del desempeño empresarial; Ecuador es un país que fomenta la investigación científica en diferentes campos o ciencias, pero hay que destacar que el tema de la evaluación del Comportamiento Organizacional en sus diferentes niveles en empresas comercializadoras de lácteos, es un tópico que ha sido escasamente abordado, motivo por el cual los datos sobre la misma son limitados al querer hacer referencias, es así como nace la idea de aplicar una evaluación que proyecte resultados sobre las variables que más afectan al desempeño empresarial para poder mejorar el clima organizacional en el que se labora, por lo consiguiente, Manabí es una provincia dedicada a varias actividades que generan ingresos, entre las más destacadas se pueden encontrar la ganadería, la agricultura, la pesca, entre otras. En cuanto a la ganadería se puede indicar que son varias las empresas que se empoderan en el campo de la mercantilización de productos lácteos, las cuales carecen de estudio para su mejora continua.

El equipo de investigación se propuso realizar un levantamiento de información de empresas dedicadas a esta actividad en el cantón Portoviejo, seleccionando a la comercializadora de lácteos Lacycom en la cual se aplicará el tema de estudio en este gran campo en el cual queda mucho por aprender, sin descartar la relevancia que este tiene cuando se trata de mejorar el talento humano dentro de la organización para alcanzar un desarrollo sostenible, puesto que muchas veces a este no se le da la debida importancia, al ser el eje fundamental en una organización, y esto trae consecuencias como la disminución de la calidad de estructuración organizacional de la empresa y a la vez genera efectos negativos para la misma, uno de estos es que se produzca un déficit en la productividad del trabajo y por consiguiente esto repercute en toda la organización.

La cultura es otro factor importante en las empresas, por lo cual se deben tener en cuenta los valores, códigos de ética y costumbres; así como otros aspectos importantes que ayuden a fortalecer y fomentar la cultura organizacional, uno de estos puntos fundamentales, es el estar innovando pero a su vez poder medir los riesgos que este implique o genere: orientación o capacitación al talento humano y sus diferentes grupos de trabajo para luego generar estabilidad y mejorar los resultados, en caso de no hacer práctica de estos puntos fundamentales las empresas sufren efectos negativos y como consecuencia de ello se ven en la necesidad de desaparecer del mercado por no adaptarse a los cambio que se susciten.

Dicha problemática está directamente vinculada al nivel organizacional de las empresas, teniendo en cuenta que este se basa en el estudio de las personas y los grupos que intervienen dentro de una organización determinada, de tal forma que ésta influye dentro de sus personalidades y aptitudes, es así como se propicia crear una cultura de liderazgo que permita la determinación de errores para luego implementar los cambios que sean necesarios.

Rodríguez *et al.*, (2010) mencionan que el Comportamiento Organizacional "...es la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye poderosamente en su comportamiento, motivación, desempeño y satisfacción...". Es así, como el talento humano se forma con cultura dentro de la organización, haciendo que el mismo se sienta comprometido con la productividad en las actividades que efectúen generando gran influencia de parte de la organización sobre ellos y como resultado de esto obtener un clima de satisfacción laboral agradable.

Por otra parte el estudio del nivel organizacional dentro de la organizaciones abarca muchos criterios, como lo afirma Chiavenato (2009) que esta macroperspectiva es el "comportamiento del sistema organizacional como un todo...y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras...", al enfocarse en el nivel global todo el talento humano debe estar sincronizado de manera integral con el trabajo, sin embargo, las organizaciones lo primero que deben es establecer metas y objetivos viables y por supuesto alcanzables que

se deriven de su misión y visión respectivamente para tener en claro cuáles son las directrices que se deben seguir para encaminarse al éxito; es aquí donde interviene el gerente, quien debe poseer un alto grado de competitividad y habilidades que influyan de manera directa en todo el talento humano para que sus subordinados se conviertan en ejes productivos y se formen como personal calificado con auto liderazgo capaces de tomar decisiones en momentos que se requieran, aumentando la productividad dentro de la organización.

Mediante la propuesta de estudio se proponen responder la siguiente interrogante al término de la investigación.

¿Qué variables permiten evaluar el desempeño del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la empresa comercializadora de productos lácteos Lacycom del cantón Portoviejo?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En el ámbito social, realizar una evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional es de gran contribución debido a que se toma en cuenta al talento humano para evaluarlo y denotar cuál es su grado de satisfacción laboral, Según 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”, de esta satisfacción depende su buena productividad en determinada área de trabajo, así aportar o atribuir cambios beneficiosos a toda la organización y su entorno, que permitan lograr las metas planteadas e impulsen el cumplimiento de la visión.

Mientras que en el ámbito Económico se justifica haciendo referencia a un autor como Martínez (2007) quien menciona 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...”, las empresas que no empleen estas técnicas y herramientas no podrán adaptarse al cambio y en ciertas ocasiones no logran detectar a tiempo los problemas que existen o se generan dentro de la organización, que en determinado plazo traerán consecuencias desfavorables que puede llegar a generar pérdidas económicas que no siempre tienen que ver con la producción, puede ser por llevar una pésima administración del talento humano por parte de los directivos o funcionarios existentes en la misma, motivo por el cual se tratará de impulsar la capacidad perceptiva de problemas para lograrlos controlar a tiempo y que no genere inconvenientes a lo largo de la supervivencia de la misma.

En el marco Legal se justifica haciendo énfasis en el Plan Nacional del Buen Vivir, SEMPLADES (2013 – 2017) donde se estipula que todas las personas tiene derecho a mejorar su calidad de vida, por lo tanto “La vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas... lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales”. Además la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 66, establece “el derecho a una vida digna, que asegure... trabajo, empleo, descanso y ocio,... seguridad social y otros servicios sociales necesarios”. En otras palabras que para que exista un buen Comportamiento a nivel Organizacional en las empresas se debe cumplír con todos y cada uno de estos requisitos legales que harán que el trabajador se sienta vinculado con la realización de los objetivos de la organización por brindarle un excelente y satisfactorio clima laboral sin depender específicamente del cargo ocupado.

Como aspecto conclusivo de esta justificación, se hace referencia a Genesi *et al.*, (2011), mediante la siguiente cita, la cual es asumida por los autores de la presente investigación “...las organizaciones como sistemas abiertos, en la misión y visión reflejan como propósitos crear y mantener políticas, dirigidas al logro de un ambiente favorable, en donde el personal se sienta motivado a realizar funciones que contribuyan a lograr las metas y objetivos...”, si existe un

buen manejo del Comportamiento Organizacional dentro de la organización, todo el talento humano estará orientado a cumplir los objetivos organizacionales, para conseguir mayor productividad y satisfacción en el trabajo y por último podrán ser flexibles y soportar los cambios que se presenten en el entorno que les rodea.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la empresa comercializadora de productos lácteos Lacycom del cantón Portoviejo.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las variables del Comportamiento Organizacional en el nivel organizacional para ser evaluadas en la empresa Lacycom comercializadora de productos lácteos del cantón Portoviejo.
- Estructurar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional para la empresa Lacycom comercializadora de productos lácteos del cantón Portoviejo.
- Aplicar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional para la empresa Lacycom comercializadora de productos lácteos del cantón Portoviejo.
- Proponer un plan de mejoras para dar solución a las insuficiencias detectadas en el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la empresa objeto de estudio.

### **1.4. PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER**

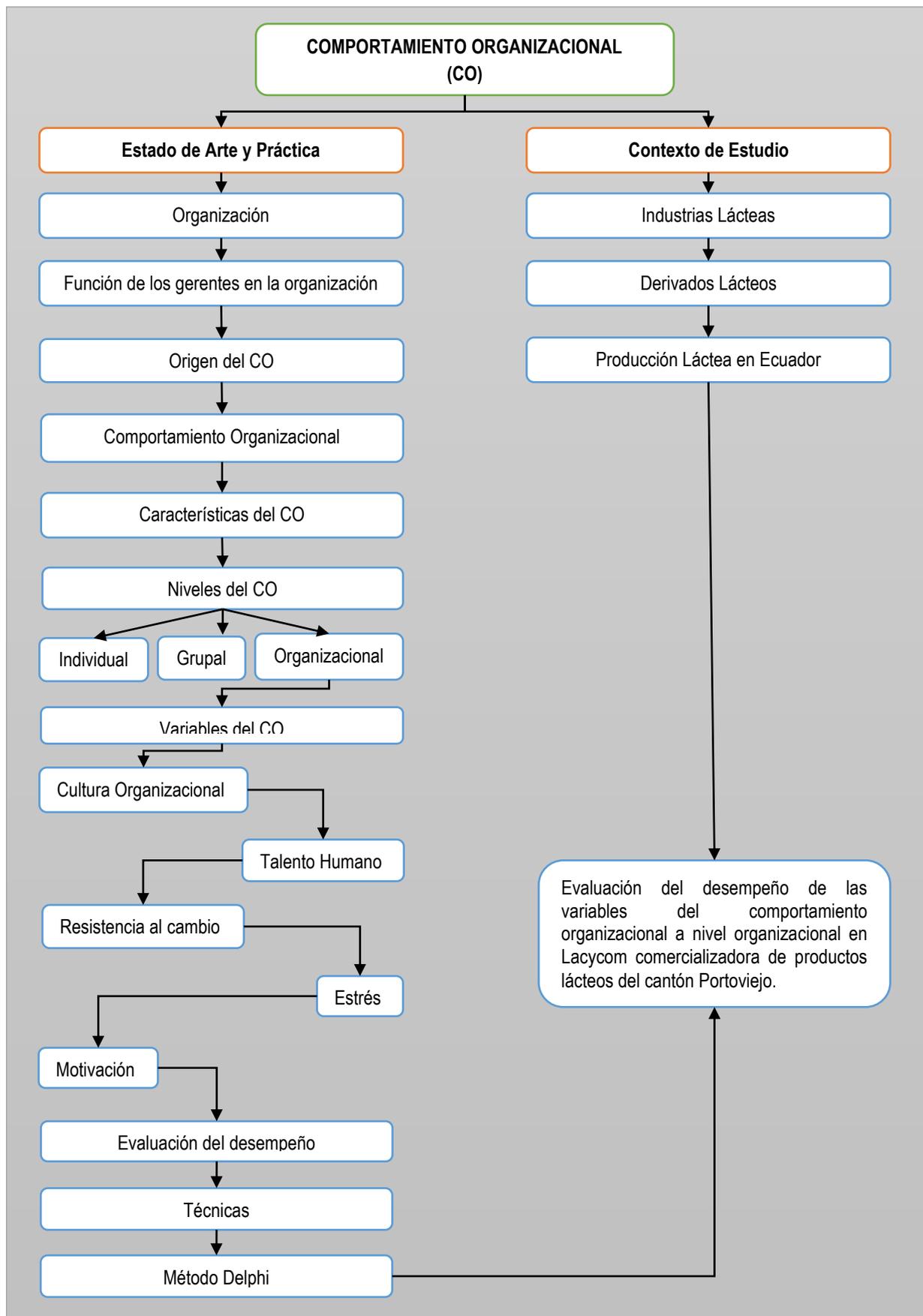
Resulta posible la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional mediante la aplicación

de un instrumento elaborado con esta finalidad y, contextualizado a las particularidades de la empresa Lacycom comercializadora de productos lácteos del cantón Portoviejo

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.**

En el presente capítulo se muestran una serie de conceptos y aspectos teóricos recopilados de diversos autores de libros, revistas científicas, prensa, tesis doctorales, artículos científicos y páginas web, para referenciar el presente trabajo investigativo y tener idea de cómo realizar la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la empresa comercializadora de productos lácteos LACYCOM del cantón Portoviejo, a fin de conocer las variables que impactan con mayor frecuencia al talento humano causando bajo rendimiento para consecuentemente aplicar mejoras en la productividad y beneficie a la supervivencia de la misma.

En la siguiente figura se muestra el hilo conductor el cual muestra gráficamente la secuencia de los tópicos que son necesarios para tener conocimientos sobre el Comportamiento Organizacional, y a su vez sobre la aplicación de una evaluación del desempeño (figura 2.1.).



**Figura 2.1.** Hilo conductor.  
**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.1. ORGANIZACIÓN**

Afirma Chiavenato (2009) que “una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional”.

Para Iborra *et al.*, (2014) “una organización se define como un conjunto de personas, que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidos para alcanzar un fin determinado”.

Aporta Dessler (2015) que “una organización consiste en las personas con roles asignados de manera formal, que trabajan en conjunto para alcanzar las metas de una compañía”.

Remitiéndose a lo expresado por los autores se puede expresar que las organizaciones son consideradas como entidades sociales que están formadas por grupos de personas con conocimientos y capacidades adecuadas para ser aplicadas dentro de las diferentes áreas al momento en que realizan sus labores, estas tienen como líderes al gerente y el jefe de talento humano quienes son los encargados de guiarlos y motivarlos para que realicen sus actividades de manera eficiente debido a que todos persiguen un mismo fin u objetivo, el cual es alcanzar el éxito empresarial.

## **2.2. FUNCIÓN DE LOS GERENTES EN LA ORGANIZACIÓN**

Refieren Robbins y Judge (2013) que “los gerentes hacen cosas interactuando con otros individuos. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas. Los

gerentes realizan su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada en forma consistente, que incluye a dos o más personas en que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas...”.

Por otra parte argumentan Genesi *et al.*, (2011) que “el Comportamiento Organizacional exige, para ser eficaz, una participación activa de los gerentes. Son ellos quienes han de determinar los objetivos, elegir las intervenciones para lograr estos objetivos y llevar a cabo las intervenciones. Los gerentes pueden formular sus objetivos en términos de mejoras en la producción, en la eficacia, en la satisfacción, en la flexibilidad y en el desarrollo, por separado o en combinación. Los gerentes pueden poner en práctica una o más intervenciones para el desarrollo de la organización en función de los objetivos propuestos”.

Además Dailey (2012) señala que “...las tareas de los gerentes es mantener la eficacia operativa o «conseguir que el personal haga las cosas...”. Igualmente menciona que “...las tareas del gerente irán evolucionando desde la antigua noción del gerente como alguien con autoridad y cuya misión es «definir e interpretar normas y órdenes» hasta un concepto más moderno, en el que su función será crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo, la toma de decisiones a tiempo y en forma autónoma y la flexibilidad de la fuerza laboral extrema”.

Con los criterios ya emitidos por los investigadores se puede señalar que los gerentes son líderes con los que cuentan las organizaciones, y los encargados de llevar a las empresas hacia el éxito. Al ser ellos el pilar fundamental de la organización se centran en sus funciones las cuales son el planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desempeñen en la empresa para el buen manejo de los recursos, sean estos: humanos, tecnológicos y financieros. Para llevar una correcta administración en la compañía los gerentes líderes, deben tener la capacidad de tomar decisiones de todo tipo, en lo que respecta al Comportamiento Organizacional, es el encargado de la motivación e incentivo de sus subordinados, además de controlar el ausentismo y la rotación del personal, y hacer de la empresa un lugar agradable para trabajar, es decir

brindar satisfacción laboral, así también capacitarlos para que se adapten a los cambios que se susciten y puedan sentirse parte de la organización.

### **2.3. ORIGEN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Al hacer referencia al Comportamiento Organizacional en términos generales, existen varias historias en diversas épocas cuando las primeras ideas sobre el estudio del comportamiento organizacional comenzaban a surgir, sin embargo, con el pasar del tiempo algunas personalidades del ámbito de la administración se consideraron más importantes que otras teniendo entre estas a Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen; quienes con sus aportes e investigaciones comenzaron a darle vida a esta disciplina particularmente práctica, que refleja su importancia en una era globalizada y llena de un sinnúmero de organizaciones enfocadas hacia la competencia y el éxito empresarial.

Menciona Ascencio (2011) que “Adam Smith se distinguió por sus contribuciones a la doctrina económica clásica, pero su disertación en “La riqueza de las naciones”, editada en 1776 contiene una brillante defensa de las ventajas económicas en la sociedad y las organizaciones de la división del trabajo. Asimismo dedujo que la división del trabajo incrementaría la productividad al aumentar la capacidad y la práctica de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que se pierde en cambiar de tareas y al fomentar la invención de equipo y maquinaria que no requirieran mano de obra. Otro investigador fue Charles Babbage en su libro “On the Economy of Machinery and Manufactures”, publicado en 1832, en relación sobre lo que se consigue con la división del trabajo, agregó a la lista de Smith las siguientes ventajas:

- a) Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo;
- b) Se reduce el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje;
- c) Se alcanza una gran destreza;
- d) Favorece una correspondencia más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas y tareas específicas.

Y por último se hace referencia a Robert Owen quien a los 18 años fundó su primera fábrica en 1789; fue un empresario galés importante en la historia del

comportamiento organizacional ya que participó con los primeros industriales que reconocieron que el sistema referente a las fábricas en auge humillaba a los trabajadores, Su propuesta era un centro de trabajo utópico en el que se reducirían los sufrimientos de la clase trabajadora”.

## 2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio interdisciplinario que se encarga de analizar y comprender el comportamiento, es decir, los actos y aptitudes de las personas que conforman la organización en sus tres niveles (individual, grupal y organizacional), basándose en teorías, técnicas, métodos y herramientas que ayuden a medir y controlar la conducta de los individuos implicados, con el objetivo principal de mejorar constantemente la productividad, la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización para hacer frente a los cambios que se susciten y logren adaptarse al medio, para alcanzar la supervivencia de la misma.

Para tener un conocimiento más generalizado sobre el Comportamiento Organizacional se presenta la siguiente matriz (cuadro 2.1) la cual reúne conceptualizaciones de varios investigadores expertos en el tema.

**Cuadro 2.1.** Matriz de conceptualizaciones sobre el comportamiento organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
Autor	Año	Concepto
Cole, G.	1995	Se centra en el estudio de las distintas formas (individual y colectivo) del comportamiento (actos y actitudes) en el trabajo y la conducta de trabajadores frente al cambio.
Gordon, J.	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.
Robbins, S. y Decenzo, D.	2002	Se ubica en el campo general de la conducta -es decir, los actos de las personas-, éste trata concretamente las acciones de las personas en su trabajo.
Davis, K. y Newstron,	2005	Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que

J.		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, J; Konopaske, R; Matteson, M.	2006	Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.
Schormerherm, O.	2007	Es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre Comportamiento Organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy así como el reto del mañana.
Amorós, E	2007	El campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.
Chiavenato, I.	2009	Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.
Hellriegel, D. y Slocum, J.	2009	Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.
Fernández, E.	2010	Son diversos factores que afectan directamente al desempeño organizativo, al tiempo que se relaciona con el fracaso del trabajador en el puesto, tales como la personalidad, actitudes y valores, entre otros. A su vez, la percepción tiene que ver con las diversas formas en la que la gente interpreta las cosas del mundo exterior. La inteligencia emocional ayuda a explicar cómo contribuyen al éxito las emociones. El rol y el estatus de un individuo afectan a su forma de comportarse.
Pastén, S.	2010	Es una ciencia interdisciplinaria, que se encarga de estudiar la dinámica de las organizaciones y cómo los grupos e individuos se comportan dentro de

		ellas. Las organizaciones, por ser un sistema cooperativo racional, únicamente pueden alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos, con la finalidad de alcanzar algo que individualmente no podrían. Debido a lo anterior, la organización se caracteriza por poseer una división racional del trabajo y de la jerarquía.
Ascencio, R.	2011	Es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).
Alles, M.	2011	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.
Champoux (2011) citado por Dailey, R.	2012	Es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.
Martinez, M.	2012	Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando en ello, la eficacia en las actividades de la institución el hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y tiende a relacionarse con otras personas, estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto, en su trabajo. Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.
Silvestre, E.	2013	Se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un

		importante predictor del éxito organizacional. Diferentes estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad.
Robbins, S. y Judge. T.	2013	Es un campo de estudio que investiga el efecto que tiene los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.
Griffin, R. y Moorhead, G.	2014	Es el estudio de la conducta humana en contextos organizacionales, de la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y de la propia organización. Aunque podemos centrarnos en cualquiera de estas áreas, también hay que recordar que los tres son en última instancia, necesaria para una comprensión global del comportamiento organizacional.

Otro punto digno a considerar es la importancia que tiene el estudio del Comportamiento Organizacional en la actualidad, debido a que este ayuda a entender el comportamiento de las personas que laboran dentro de una organización para corregir fallas encontradas y llegar a construir un clima laboral agradable. Alles (2011) refiere que razones para estudiar el Comportamiento Organizacional existen varias pero menciona que "...la más importante de ellas es que ciertas problemáticas son comunes a diferentes organizaciones, por lo cual su estudio y comprensión ayuda a conocer cuál es la manera de abordarlas... por lo tanto, el estudio del comportamiento en las organizaciones no implica sólo un catálogo de situaciones y problemas..., sino también material de ayuda concreta a los directivos de una organización".

## **2.5. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Chiavenato (2009) menciona que las principales características del CO son las siguientes:

1. El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar

las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.

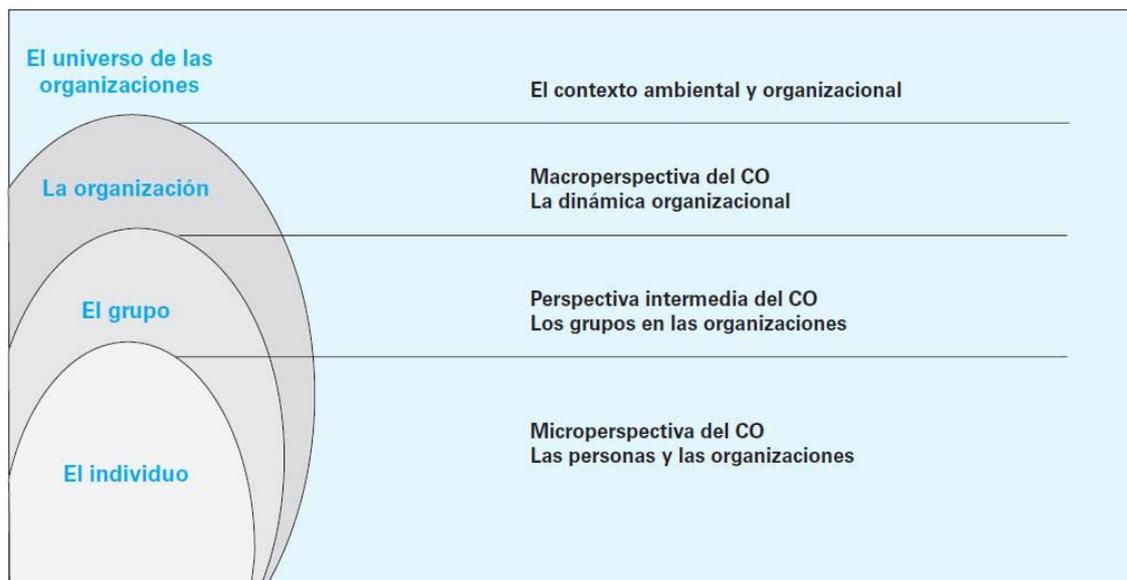
2. El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
3. El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
5. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas: La Ciencia políticas, la antropología, la psicología, la psicología social, la sociología y la sociología organizacional.
6. El CO 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). A diferencia de esas disciplinas, 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. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

## 2.6. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Hace referencia Chiavenato (2009) que en el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos los cuales se describen a continuación, así también como se lo muestra en la figura 2.2:

- **Macroperspectiva del Comportamiento Organizacional**, se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.
- **Perspectiva intermedia del Comportamiento Organizacional**, trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento meso organizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. 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 (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.
- **Microperspectiva del Comportamiento Organizacional**, analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las

motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.



**Figura 2.2.** Niveles de enfoque del comportamiento organizacional.  
**Fuente.** Chiavenato (2009)

## 2.7. VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) afirma que las variables independientes del Comportamiento Organizacional son 3; las cuales son la variable del sistema individual, grupal y organizacional de las cuales se hará énfasis en la del nivel organizacional que es el tema de estudio que se han planteado los investigadores desarrollar, y que las variables dependientes son: el desempeño, el compromiso la fidelidad, la satisfacción con el trabajo y la ciudadanía organizacional como se muestra en la figura 2.3.



Figura 2.3. Variables de CO (variables independientes y variables dependientes).

Fuente. Adaptado de Chiavenato (2009)

### 2.7.1. VARIABLES INDEPENDIENTES A NIVEL DE SISTEMA ORGANIZACIONAL

Menciona Chiavenato (2009) que “las variables a nivel de sistema organizacional son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo”.

Por otro lado aporta Amorós (2007) que el “CO logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una cultura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que las sumas que los grupos que la integran”.

### 2.7.2. VARIABLES DEPENDIENTES A NIVEL DE SISTEMA ORGANIZACIONAL

Describe Chiavenato (2009) que las variables dependientes del Comportamiento Organizacional son las siguientes:

- **Desempeño:** es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización.
- **Compromiso:** ...reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo.

- **Fidelidad:** ...contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas y entradas de personas a la organización...
- **Satisfacción en el trabajo:** las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares de trabajo e intrínsecamente gratificantes para las personas... la satisfacción del trabajo tiene que ver con la calidad de vida en el trabajo... y a cómo se siente la persona dentro de la organización.
- **Ciudadanía organizacional:** la ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de esta.

Un autor como Amorós (2007) aporta desde su punto de vista otras variables dependientes tales como:

- **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.
- **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.
- **Rotación:** se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización... 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 mejor habilidades, que posea una mayor motivación, etc.

- **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.

En el cuadro 2.2 se presenta una matriz en la cual se puede observar las variables independientes y dependientes del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional, recopiladas de varios autores según su punto de vista.

**Cuadro 2.2.** Matriz de variables independientes, dependientes, intermedias y de resultado del CO nivel organizacional  
**Fuente:** Elaboración propia.

VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL					
AUTORES	AÑO	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INTERMEDIAS	VARIABLES RESULTADOS
Robbins, S. y Judge, T.	2013	La Estructura	Administración del recurso humano		Rentabilidad
		La Cultura	Prácticas de cambio		Supervivencia
Según Davis y Newstrom (1999) citado por Alles, M.	2011	Estructura organizacional	Actitudes		Productividad
		Controles	Percepciones		Ventas
		Políticas	Motivación		Costos
		Capacitación	Conductas		Clientes (lealtad)
		Liderazgo	trabajo en equipo		Ganancias
Ascencio, R.	2011		relaciones intergrupales		
				Productividad	
				Ausentismo	
				Rotación	
				Ciudadanía organizacional	
Chiavenato, I.	2009			Satisfacción laboral	
			Desempeño	Productividad	Realización de los objetivos de la organización
		Diseño de la Organización	Compromiso	Adaptabilidad y flexibilidad	Valor económico agregado
		Cultura de la organización	Fidelidad	Calidad	Renovación de la organización
		Procesos de Trabajo	Satisfacción con el trabajo	Innovación	Crecimiento
Amorós, E.	2007		Ciudadanía organizacional	Satisfacción del cliente	
		El diseño de la organización formal	Productividad		
		Los procesos de Trabajo	Ausentismo		
		Las políticas de RRHH de la Organización y las Prácticas	Rotación		
		La Cultura Interna	Satisfacción con el trabajo		
Pardo, J.	1997	Procesos de Trabajo	Productividad		
		Las políticas	Ausentismo		
		Prácticas dentro de la organización	Rotación		
			Satisfacción en el trabajo		

## **2.8. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Mencionan Robbins y Judge (2013) que “la cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización... Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral”.

Para Cole (1995) citado por Alles (2011) “la cultura organizacional es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización”.

Según Andrade (2011) “el gran interés que tienen actualmente las organizaciones por definir, difundir y orientar su cultura en el sentido deseado se debe, entre otras cosas, a que la cultura tiene que ver, en última instancia, con el comportamiento de las personas, es decir, con la forma en que éstas actúan, trabajan, toma decisiones, responden a las demandas ambientales y se relacionan con los demás. Cuando este patrón de conducta es el adecuado, contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales; en caso contrario, se convierte en un serio obstáculo para alcanzarlos”.

Conforme con las conceptualizaciones ya expuestas se puede referir que la cultura organizacional es un conjunto de costumbres, creencias, experiencias, hábitos y valores que tiene el talento humano dentro de la organización, el mismo que lo caracteriza de manera individual y grupal, e influye en el comportamiento y desenvolvimiento de las actividades que realice, cuando el personal que labora dentro de la empresa percibe que la misma provee un ambiente de trabajo agradable y en perfecta condiciones este se siente atraído por la actividad que realiza, lo cual da valor agregado a la organización porque genera gran interacción entre directivos y operarios, facilitando los procesos que se lleven entre cliente-empleados y viceversa.

## **2.9. TALENTO HUMANO**

Según Chiavenato (2011) “son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los

recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo”.

Sin embargo para Pardo y Porras (2011) “los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Solo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización. La relación persona-organización se constituye en un factor fundamental...”.

Sin duda alguna en la actualidad el talento humano se considera como el recurso primordial en las organizaciones, es el encargado de aportar con los conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas adquiridas a lo largo de su aprendizaje, además de ser líder y tomar decisiones que conlleven a la empresa a la mejora continua, también es importante recalcar que al ser el eslabón más importante dentro de la organización, debe estar capacitándose constantemente para adaptarse a los cambios que exige la globalización y poder manipular de manera correcta los factores productivos de la empresa (tierra, capital, trabajo y tecnología).

## **2.10. RESISTENCIA AL CAMBIO**

Refieren Labarca *et al.*, (2006) que uno de los aspectos más documentados de los estudios de la conducta de los individuos y las organizaciones, es que éstas y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido, esto es positivo, ya que ofrece un grado de estabilidad y previsibilidad al cambio. Si no hubiera cierta resistencia, el Comportamiento Organizacional adoptaría las

características de una casualidad caótica. La resistencia al cambio también puede ser fuente de conflictos.

Para Schermerhorn (2007) citado por Genesi *et al.*, (2011) “la resistencia al cambio no necesariamente aflora siempre de la misma forma. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración enfrentar una resistencia abierta e inmediata... La mayor dificultad es manejar la resistencia implícita o retrasada. La resistencia implícita es más sutil (desaparición de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, aumento de errores y equivocaciones, incremento en las faltas (por enfermedad) y por tanto es más difícil reconocerla”.

Andrade (2011) aporta mencionando que “la actitud ante el cambio es, en términos generales, el grado en que la gente ésta dispuesta a aceptar que los nuevos tiempos demandan nuevas soluciones, a contemplar alternativas diferentes, a buscar otros caminos y formas de hacer las cosas, a aprender... a trabajar en condiciones de incertidumbre, a estar al tanto de lo que sucede en el entorno de la organización y de la propia área de especialidad, a mejorar constantemente los productos, servicios y procesos”.

Hoy en día hablar de resistencia al cambio, es hacer referencia a una serie de factores que se dan en el entorno, es decir, son cambios que se suscitan en el medio organizacional y que muchas veces afectan a los empleados y directivos dentro de la organización debido a que estos no tienen la capacidad y habilidad de responder a dichos cambios, entre estos factores que intervienen tenemos la adaptación y aplicación de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación), el uso de maquinaria nueva, también el cambio de un directivo podría afectar al desempeño del personal y desfavorecer el clima organizacional, el cambio de nuevas políticas por las cuales deba regirse la empresa, las medidas a tomar con la responsabilidad social empresarial y los efectos negativos que causa la organización al ambiente, el cambio de un sistema a otro, etcétera. Es por ello que si no se toma medidas correctivas en base a las actualizaciones que se exigen en el medio empresarial, las organizaciones no podrán resistir los cambios y poco a poco quedaran obsoletas debido a la no adaptabilidad.

## 2.11. ESTRÉS

Según Robbins. y Judge (2013) el estrés es un “proceso psicológico desagradable que ocurre como respuesta a presiones ambientales. ...el estrés está relacionado con las demandas y los recursos. Las demandas son las responsabilidades, las presiones, las obligaciones y la incertidumbre que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo”.

Mencionan Bermúdez *et al.*, (2012) en términos generales, cuando hablamos de estrés, podemos estar refiriéndonos a un estado que denota un cierto malestar interno (p. ej., cuando decimos «estoy estresado» o «tengo estrés») o a la presencia de inconveniencias y dificultades de diferentes tipo (físicas, sociales, psicológicas, ambientales, etc.), que se acompañan de una serie de demandas y obligaciones.

El estrés puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las que debe dar una respuesta adecuada poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente laboral o social es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se desarrollan una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye reacciones emocionales negativas, de las cuales las más importantes son la ansiedad, la ira y la depresión (Hofstadt y Gómez, 2013).

El estrés es una de las tantas variables que afecta al talento humano de la organización y por tanto juega un papel importante dentro del comportamiento del mismo, debido a que se genera por consecuencias adversas como el exceso de interacción de varias tareas al mismo tiempo o trabajo bajo presión, al punto que el cuerpo y la mente colapsa y se siente agotada, debido a factores como preocupaciones o problemas, sean de tipo laboral o familiar; estos trastornos conllevan a que el operador sufra nerviosismo y pierda gran parte de su capacidad analítica, cognitiva y motriz causando bajo desempeño en el sistema organizativo.

## **2.12. MOTIVACIÓN**

Asegura Chiavenato (2009) que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre.

Ascencio (2011) menciona “que la motivación es un proceso que depende del curso (que es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento), la intensidad (es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido), y la persistencia (es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo), para lograr un determinado objetivo”.

Según Cruz (2004) citado por Onofre (2014) “motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.

Con lo expuesto por los investigadores motivación es una sensación causada por agentes externos, es decir; personas con poder de liderazgo para lograr cambiar el estado de ánimo en otras personas, lograr influenciarlo y hacer que piense de manera diferente para que realice actividades y tareas de forma eficiente y eficaz. Cuando un empleado se siente desmotivado y sin pocas ganas de culminar a cabalidad sus tareas, es aquí donde el gerente debe cumplir y desempeñar su rol como guía y líder de cada uno de ellos, manteniéndolos motivados e incentivados para que se desenvuelvan mejor en su área de trabajo y aporte significativamente a la organización.

## **2.13. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional es el tema de estudio que se va a realizar en la comercializadora de productos lácteos Lacycom del cantón Portoviejo, para realizar dicha evaluación se debe tener en cuenta las diferentes conceptualizaciones que se mostraran a continuación.

### 2.13.1.DESEMPEÑO

Mencionan Robbins y Judge (2013) que en el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evalúan la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

1. **Desempeño de la tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que constituyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas es una descripción convencional de puestos.
2. **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
3. **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Así mismo Robbins y Judge (2013) refieren que la mayoría de los gerentes consideran que el buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado.

### 2.13.2.OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Robbins y Judge (2013) mencionan que la evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensa, como aumento de salarios por méritos. Dado nuestro interés en el comportamiento organización aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensa.

Matos (2013) aporta mencionando que la evaluación del desempeño “es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza”.

### **2.13.3. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Díaz (2011) menciona que existen varias ventajas al momento de aplicar una evaluación al desempeño del personal de una organización, las cuales se detallaran a continuación.

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.
- Puede indicar errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

Matos (2013) aporta también con ventajas que resultan de aplicar una evaluación al desempeño del personal las cuales son:

- La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

- Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.
- Promueve el estímulo a la mayor productividad.
- Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.
- La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

#### 2.13.4. QUE SE EVALÚA

Refieren Robbins y Judge (2013) que los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.

- **Resultado de la tarea individual.** Si los fines son más importantes que los medios, entonces la administración debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta, o bien, el volumen general de ventas en el territorio, el incremento en el monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor.
- **Conductas.** Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluara la conducta del empleado.
- **Rasgos.** El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son lo menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería

ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

Según Matos (2013) “la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)” en el cuadro 2.3. se muestra los resultados de que se evalúa y cuáles son los factores que generalmente se evalúan.

**Cuadro 2.3.** Elementos a considerar para realizar una evaluación del desempeño.

**Fuente:** Adaptado de Matos (2013)

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>¿Qué se evalúa?</b>	<b>Factores que generalmente se evalúan</b>
Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)	Conocimiento del trabajo Calidad del trabajo
Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.	Relaciones con las personas Estabilidad emotiva
Potencial de desarrollo.	Capacidad de síntesis Capacidad analítica

### **2.13.5. QUIEN DEBE REALIZAR LA EVALUACIÓN**

¿Quién debería evaluar el desempeño de un trabajador? Por tradición, la tarea ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subalternos. Sin embargo. Otros podrían hacerlo mejor.

Puesto que muchas organizaciones actuales utilizan equipos autodirigidos trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es probable que el superior inmediato no sea el juez más confiable del desempeño de un trabajador. Con frecuencia se pide a los compañeros, e incluso a los subalternos que formen parte del proceso, y muchos individuos están participando en su propia evaluación.

De hecho, la mayoría de las situaciones, es muy aconsejable usar múltiples fuentes de calificación. Es probable que cualquier calificación sobre el desempeño individual diga tanto del evaluador como de la persona evaluada. Si se promedian las calificaciones que otorgan varios evaluadores, es factible

obtener una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta (Robbins y Judge, 2013).

### 2.13.6.MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Robbins y Judge (2013) mencionan que en secciones anteriores se explicó que evaluar y quien debe hacer la evaluación. Ahora preguntamos ¿Cómo se evalúa el desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación?

- **Ensayos escritos.** Quizás el método más sencillo consista en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore.
- **Incidentes críticos.** Los incidentes críticos concentran la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficiencia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas.
- **Escalas graficas de calificación.** Uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación son las escalas graficas de calificación. El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas... Aunque no ofrecen la misma profundidad de la información de los ensayos o incidentes críticos, la aplicación de las escalas graficas de calificación requiere de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos.
- **Escalas de calificación basadas en el comportamiento.** Las escalas de calificación basadas en el comportamiento combinan elementos importantes de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo; los reactivos son ejemplos

de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos o descripciones generales.

- **Comparaciones forzadas.** Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo con respecto al desempeño de otro u otros empleados. Se trata de una herramienta de evaluación relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.
  - **La clasificación grupal** requiere que el evaluador coloque a los trabajadores en una clasificación particular.
  - El método de **clasificación individual** ordena a los trabajadores del mejor al peor... el resultado es un ordenamiento de los empleados desde el que tiene el mejor desempeño, hasta aquel con el nivel más bajo.

### **2.13.7.SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

Robbins y Judge (2013) refieren que el proceso de evaluación del desempeño puede convertirse en un campo minado. Es probable que los evaluadores influyen de manera inconsciente las evaluaciones (indulgencia positiva), que le resten importancia al desempeño (indulgencia negativa) o que permita que la evaluación de una característica influya de forma indebida en las calificaciones de otras (error de halo). Algunos evaluadores alteran sus calificaciones y favorecen de manera inconsciente a las personas que tienen cualidades y rasgos similares a los suyos (error de semejanza). Y, desde luego, algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan.

Por otro lado Matos (2013) menciona que es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes...La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes.

## **2.14. ENCUESTA**

Según Ruano (2014) las encuestas son cuestionarios estructurados con preguntas abiertas (no se prevé las respuestas), cerradas (las respuestas aparecen en el cuestionario), de respuestas a elegir (se sugieren las repuestas) o de respuesta graduada (en función de los datos se realiza un orden de preferencia), que sirve para obtener información específica de una muestra de la población.

Refiere Aveíga (2012).la encuesta es una “técnica destinada a obtener datos de varias personas. Se utiliza un listado de preguntas escritas que se denomina cuestionario, el mismo que es impersonal. Algunos autores la llaman cuestionario. En la encuesta hay riesgo de que las personas no respondan con sinceridad a las preguntas, la tendencia a decir si a todo; por eso hay que definir con precisión el asunto que se va a investigar, utilizar un lenguaje claro y sencillo en la elaboración de las preguntas, evitar las contradicciones, las preguntas deben ser de tipo objetivo”.

La encuesta es una técnica de investigación destinada a la obtención de información sobre un tema determinado que el investigador desea estudiar, esta consiste en diseñar un cuestionario para aplicarlo a un número específico de personas con el fin de obtener información relevante que permita realizar los respectivos análisis de datos y a partir de estos elaborar conclusiones propias.

## **2.15. OBSERVACIÓN**

Para Aveíga (2012) la observación “es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos”.

Según Puente (2014?) es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso

investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

La observación es una técnica de investigación que realiza el investigador con el fin de identificar cuáles son los posibles hechos o fenómenos que existen en el campo de estudio, una vez que se han identificado dichas anomalías poder realizar un análisis minucioso en base a lo ya reconocido y así sacar sus propias conclusiones.

## **2.16. ENTREVISTA**

Según Aveíga (2012) la entrevista es una técnica destinada a obtener datos, que consiste en un dialogo entre dos personas: entrevistador y entrevistado. Su objetivo es obtener información sobre un tema o asunto que ha sido objeto de estudio y se realiza con una persona entendida en la materia de investigación. La entrevista se utiliza cuando la población o universo es pequeña y puede obtenerse datos. Debe ser planificada oportunamente y cuando se entrevisten a varias personas sobre el mismo tema debe ser estandarizada.

Para Puente (2014?) es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

De igual manera que la encuesta, la entrevista es una técnica de investigación que se diseña y aplica de forma verbal, esta se da entre dos personas (entrevistador y entrevistado) y se emplea con el fin de que los entrevistados contribuyan brindando información y datos sobre el tema a estudiar para su posterior análisis, este tipo de recolección de información es más confiable debido a que se extrae la información directa y no es manipulada como la mayoría de los caso pasa con la encuesta.

## **2.17. MÉTODO DELPHI**

Mencionan Cabero y Infante (2014) que la operativa del método Delphi consiste en el envío de encuestas sucesivas a un grupo de expertos previamente elegidos, donde el consenso se obtiene por un procedimiento matemático de agregación de juicios individuales. Informándose en cada nueva vuelta a los intervinientes de la concentración y dispersión de las respuestas en la fase anterior, se les recuerda cuál era la opción que cada uno de ellos adoptó y se les pide que la ratifiquen o rectifiquen.

Para Rodríguez y Sánchez (2012) el método Delphi tiene por finalidad obtener algún tipo de “acuerdo” entre expertos o personas seleccionadas tomando como base algún perfil establecido, a condición de que su opinión pueda considerarse relevante (experta) para reducir el grado de incertidumbre (error) asociado a toda forma objetiva de predicción del futuro.

El método Delphi es un método que consiste en seleccionar y consultar a una serie de expertos sobre un programa determinado, con el fin de buscar un consenso sobre determinados aspectos de la vida social, científica entre otras. En este los consultantes elaboran una serie de preguntas para pedir criterios a los expertos y posterior a este proceso recoger la información para analizar los criterios con mayor impacto dentro de la investigación.

## **2.18. INDUSTRIA LÁCTEA**

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2005) citado por Jaramillo y Areiza (2012) indica que la industria de la leche está compuesta por plantas pulverizadoras y plantas procesadoras. Las primeras se dedican a la transformación de la leche cruda para la producción de leche en polvo, y las segundas se dedican, entre otros, a la producción de leche pasteurizada, quesos, cremas y mantequillas.

Jaramillo y Areiza (2012) mencionan que “La industria láctea se caracteriza por estar compuesta por una gran variedad de establecimientos, empresas consolidadas y reconocidas por su portafolio de productos, y hasta empresas

familiares, que se dedican a la producción de bienes caseros, como el kumis, avena, y quesos.”.

### 2.18.1. DERIVADOS LÁCTEOS

Según el Codex Alimentarius, por producto lácteo se entiende un “producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”. La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales (FAO, 2015).

Según Jaramillo y Areiza (2012) los derivados lácteos que reportan las empresas son: leche procesada (entera, descremada, semidescremada, light, deslactosada), mantequilla, queso (en diferentes variedades), yogurt (en diferentes sabores, con y sin dulce, y diferentes presentaciones – descremado, semidescremado, light, deslactosado), bebidas de avena, helados, crema de leche, postres infantiles, suero en polvo o líquido, y bebidas que dentro de sus ingredientes contienen agua, leche, y suero de leche o lactosuero.

La FAO (2015) menciona que los procesadores de leche producen una amplia variedad de productos lácteos entre los cuales se encuentran:

- **Leche líquida:** es el producto lácteo más consumido, elaborado y comercializado. La leche líquida abarca productos como la leche pasteurizada, la leche desnatada, la leche normalizada, la leche reconstituida, la leche de larga conservación (UHT) y la leche enriquecida. El consumo de leche líquida en forma cruda está disminuyendo cada vez más en todo el mundo.
- **Leches fermentadas:** se utilizan frecuentemente para fabricar otros productos lácteos. Se obtiene de la fermentación de la leche utilizando microorganismos adecuados para llegar a un nivel deseado de acidez. Entre los productos fermentados figuran yogur, kumys, dahi, laban, ergo, tarag, ayran, kurut y kéfir.

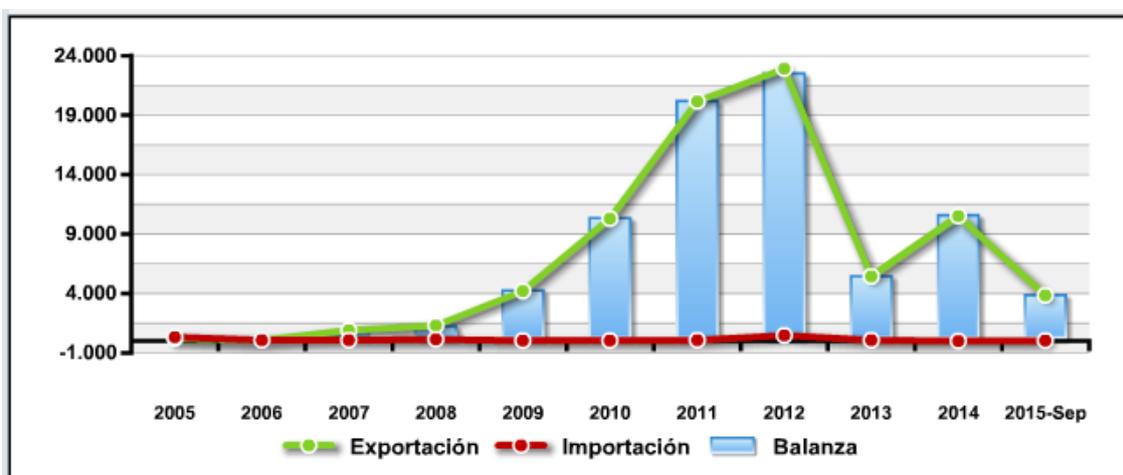
- **Quesos:** se obtienen mediante la coagulación de la proteína de la leche (caseína), que se separa del suero. Se producen centenares de variedades de queso, muchos de los cuales son característicos de una región específica del mundo. Sin embargo, la mayoría de los quesos se producen en los países desarrollados. Los quesos pueden ser duros, semiduros, blandos madurados o no madurados.
- **Mantequilla:** son productos grasos derivados de la leche. La mantequilla se obtiene del batido de la leche o nata; en muchos países en desarrollo, la mantequilla tradicional se obtiene batiendo la leche entera agria.
- **Leche condensada:** se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico y la concentración. La leche condensada puede ser edulcorada o no edulcorada, pero la mayor parte es edulcorada.
- **Leches evaporadas:** se logran de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico para garantizar la estabilidad e inocuidad bacteriológica de la leche.
- **Leche en polvo:** se obtiene de la deshidratación de la leche y generalmente se presenta en forma de polvo o gránulos.
- **Nata:** es la parte de la leche que es comparativamente rica en grasas; se obtiene descremando o centrifugando la leche. Entre las natas figuran la nata re combinada, la nata reconstituida, las natas preparadas, la nata líquida preenvasada, la nata para montar o batir, la nata envasada a presión, la nata montada o batida, la nata fermentada y la nata acidificada.
- **Sueros:** por suero se entiende la “parte líquida de la leche que queda después de separar la leche cuajada en la fabricación del queso. Sus principales aplicaciones para el consumo humano son la preparación de queso de suero, bebidas a base de suero y bebidas de suero fermentado. Las principales aplicaciones industriales son la fabricación de lactosa, pasta de suero y suero en polvo”. El suero puede ser dulce (de la producción de quesos por coagulación de la cuajada) o ácido (de la producción de quesos por coagulación ácida).

- **Caseína:** es la principal proteína de la leche y se utiliza como ingrediente en varios productos, entre estos quesos, productos de pastelería, pinturas y colas. Se obtiene de la leche desnatada mediante precipitación con el cuajo o mediante bacterias inocuas productoras de ácido láctico.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2010) citado por Jaramillo y Areiza (2012) la leche es un alimento esencial y uno de los de mayor peso dentro de la canasta básica de alimentos, por lo que es considerado clave para la seguridad alimentaria de los países. La leche se produce en todo el mundo, y la mayor parte de ella se destina al consumo interno, y unos pocos países concentran los mayores niveles de comercio.

Pro Ecuador (2013 – 2014) menciona que “el consumo mundial de productos lácteos se incrementará en promedio 24% en el periodo 2012 - 2022, debido a la mayor capacidad adquisitiva de la población en varios países... El consumo mundial de mantequilla se estima se incrementará en 35%, la de queso en 15% y leche en polvo 23%”.

A continuación se muestran cifras provisionales de 2013, 2014, 2015 acumulado a septiembre, por parte del Banco Central del Ecuador y elaborado por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca), en el cual se muestran las alzas y bajas que ha tenido la leche en dicho periodo de tiempo, tanto líquida como en polvo.



**Gráfico 2.1.** Exportación e importación de leche (líquida, en polvo)

**Fuente:** Banco Central del Ecuador citado por SINAGAP (Sistema de Información Nacional de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca).

**Cuadro 2.4.** Exportación e importación de leche (líquida, en polvo)

**Fuente:** Banco Central del Ecuador citado por SINAGAP (Sistema de Información Nacional de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca).

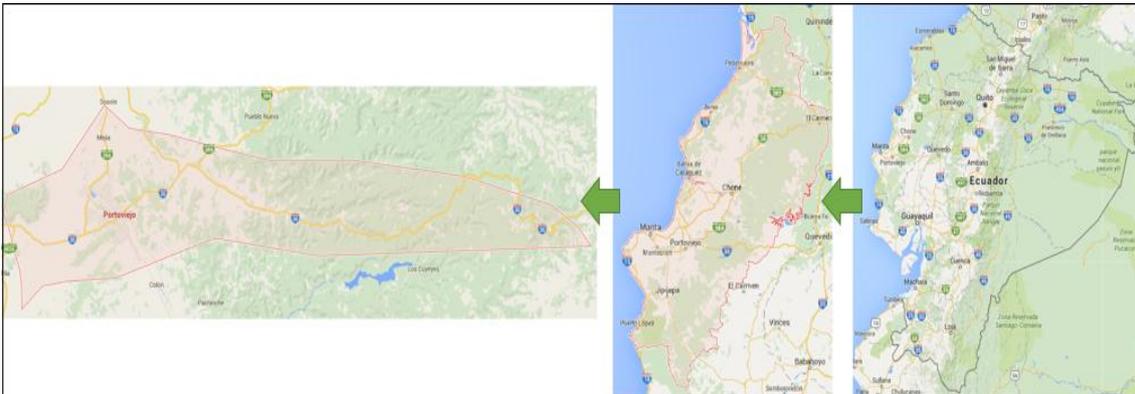
<b>Año</b>	<b>Exportación</b>	<b>Importación</b>	<b>Balanza</b>
2000	1.326	188	1.138
2001	368	574	-206
2002	22	1.000	-978
2003	46	167	-121
2004	145	134	11
2005	196	319	-123
2006	63	51	11
2007	902	82	820
2008	1.307	137	1.170
2009	4.206	20	4.186
2010	10.315	40	10.275
2011	20.180	50	20.130
2012	22.930	488	22.442
2013	5.453	65	5.388
2014	10.520	5	10.515
2015-Sep	3.827	25	3.802

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación de la “evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional” se realizó en Ecuador, en la provincia de Manabí, cantón Portoviejo (ver figura 3.1.), y fué dirigida a la empresa comercializadora de productos lácteos Lacycom.

El cantón Portoviejo se encuentra ubicado al suroeste de Manabí, limitando al norte con los cantones Rocafuerte y Junín, al sur con el cantón Santa Ana, al este con el cantón Bolívar, al oeste con el océano pacífico, con una superficie de 967.5 km<sup>2</sup>; geográficamente está ubicado a 01 grados, 3 minutos y 8 segundos de latitud sur y a 80 grados 27 minutos y 2 segundos de latitud oeste, el clima de esta zona es cálido y variable. La temperatura media anual es de 24 grados centígrados.



**Figura 3. 1.** Ubicación a nivel macro, meso y micro del cantón Portoviejo, lugar donde se aplicó la investigación.

**Fuente:** adaptado de Google Maps.

### 3.2. DURACIÓN

La investigación se realizó en un periodo aproximado de 9 meses a partir de la aprobación del tema.

### **3.3. VARIABLES EN ESTUDIO**

#### **3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Comportamiento Organizacional.

#### **3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Desempeño de las variables a nivel organizacional del Comportamiento Organizacional.

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

Investigación no experimental

### **3.5. MÉTODOS**

Para la ejecución de los respectivos procedimientos requeridos en la investigación se empleó varios métodos que ayudaron y facilitaron su aplicación:

#### **MÉTODO INDUCTIVO**

El cual por medio de la observación permitió detectar el comportamiento a nivel organizacional en la empresa, además de identificar aspectos que desfavorezcan el buen desempeño del trabajador, como el grado de motivación, de liderazgo, el compromiso y la fidelidad al trabajar en equipo, para luego plantear posibles mejoras que favorezcan a toda la organización.

#### **MÉTODO DEDUCTIVO**

En el cual partiendo de los conocimientos generales que se tiene sobre el Comportamiento Organizacional en cada uno de sus niveles se utilizó para facilitar la evaluación del nivel organizacional (tema de estudio) que permitió brindar posibles soluciones eficientes mediante planes de mejoras a los problemas encontrados en el proceso investigativo.

## **MÉTODO DESCRIPTIVO-CUANTITATIVO**

Por lo consiguiente mediante la descripción se pudo obtener información visual oportuna de cómo están actuando los trabajadores en la empresa respecto a su comportamiento y desenvolvimiento para lograr un buen ámbito laboral, en el ámbito cuantitativo se obtuvo cifras del personal que está siendo afectado por cualquier tipo de incomodidades en la organización, uno de ellos puede ser la adaptación a los cambios.

## **EXPERTOS**

El método consistió en la búsqueda de personas con conocimientos especializados en el tema de Comportamiento Organizacional, quienes con sus criterios técnicos y científicos aportaron significativamente a la realización de técnicas que se incluyeron en el proceso investigativo aplicado en la comercializadora de productos lácteos.

### **3.6. TÉCNICAS**

Las técnicas empleadas en la investigación se describen a continuación:

#### **3.6.1. TÉCNICA PARA CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN**

##### **ENCUESTA**

Consistió en elaborar una serie de preguntas con base al grado de satisfacción en el área de trabajo según las variables encontradas para ejecutar el respectivo estudio del desempeño laboral y obtener datos oportunos en relación al grado de satisfacción e insatisfacción dirigida individualmente a los trabajadores mediante indicadores de evaluación.

#### **3.6.2. TÉCNICA PARA CARACTERIZAR SISTEMAS EMPRESARIALES**

##### **13 VARIABLES PARA CARACTERIZAR EMPRESAS**

Esta técnica se utilizó con el fin de extraer información de aspectos generales de la empresa tales como la constitución de la misma, el medio o entorno en el

que participa, su análisis estratégico, la cartera de servicios, los procesos y transformaciones de insumos, su estabilidad, entre otros aspectos que componen esta técnica, que se utilizaron con el fin de conocer el funcionamiento de sus actividades empresariales.

### **3.6.3. TÉCNICAS PARA EL TRABAJO CON EXPERTOS**

#### **COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE EXPERTOS**

Esta técnica consistió en la elaboración de un cuestionario para medir el grado de experticia de los participantes (anexo 1), el mismo que se aplicó a un panel de personas quienes brindaron información oportuna en cuanto a cuales son las variables que generan el bajo desempeño (anexo 2), además de la creación de matrices para dar ponderaciones a las variables más importantes, logrando así los investigadores mediante un análisis obtener conclusiones relevantes que faciliten al proceso de investigación.

#### **KENDALL**

Mediante la técnica de selección de expertos se elaboró el Kendall el cual consistió en trasladar los criterios expresados por los participantes concedores de temas de comportamiento organizacional según el grado de incidencia de las variables a nivel organizacional de la empresa y posterior a esto la definición de las variables del CO.

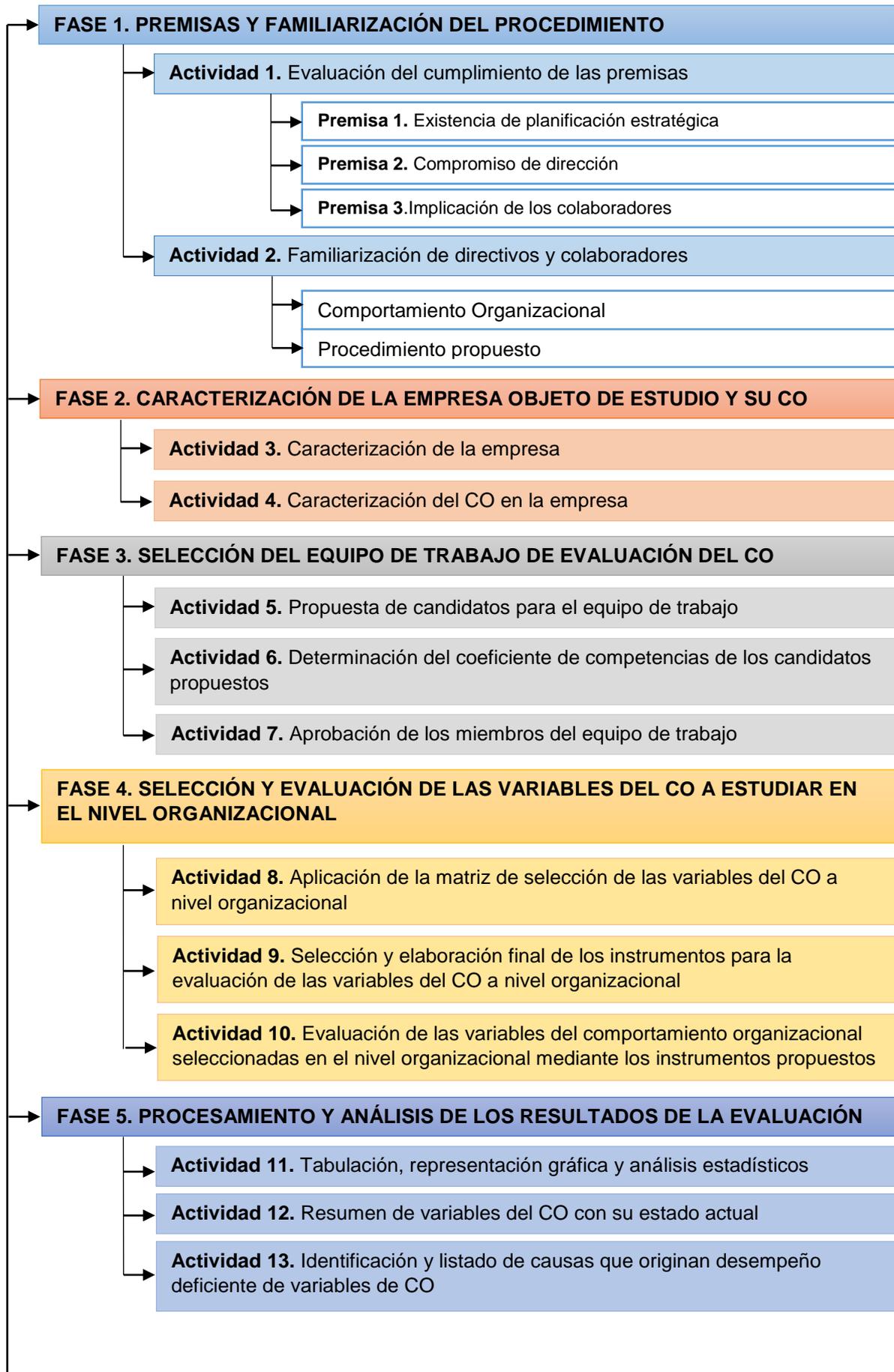
#### **PONDERACIÓN DE FACTORES**

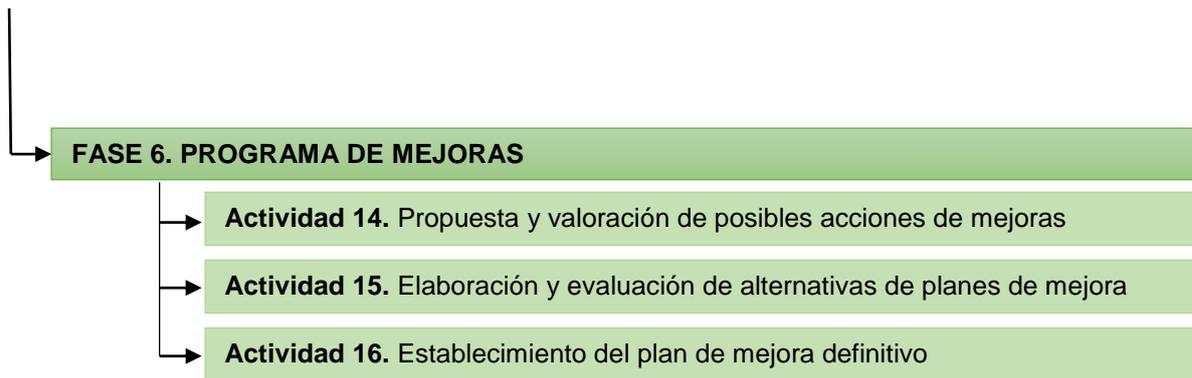
Dicha técnica sirvió para discernir las variables resultantes de la técnica Kendall mediante asignación de pesos en escala a factores predeterminados que se consideraron necesarios para la determinación del grado de importancia que poseen dichas variables en ese nivel y la obtención de las variables finales a evaluar en el comportamiento organizacional a nivel organizacional.

### **3.7. PROCEDIMIENTO**

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

## PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL





**Figura 3.2.** Procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional  
**Fuente:** Adaptado de Bravo y Negrín (2015).

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

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

**Fase 2. Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO:** Para desarrollar esta fase se aplicó las 13 variables que se exponen en Hernández *et. al.* (2014), las cuales se fundamentan en elementos relacionados con la teoría en sistemas, abordadas previamente por Fernández (1993), y que han sido modificadas y complementadas con variables ajustadas a las particularidades de las empresas, y probadas con efectividad en la práctica empresarial.

Fue recomendable particularizar dentro de la caracterización los elementos fundamentales relacionados con el Comportamiento Organizacional en la

empresa estudiada y su situación actual, indicando las insuficiencias fundamentales en ese contexto de una manera preliminar.

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

**CO:** Esta fase inició con la formalización del equipo de trabajo que asumió la aplicación de los instrumentos previamente desarrollados para la evaluación de las variables de CO en la empresa objeto de estudio.

Para su conformación se tomo como referente los criterios que ofrece Negrin (2003), este autor señala que las características que deberá poseer el equipo de trabajo son las siguientes:

Estar integrados por entre 7 y 15 personas.

Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.

Contar con miembros que posean conocimientos sobre sistemas de gestión.

Disponer de la presencia de algún experto externo.

Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del equipo de trabajo.

Para la selección de los integrantes del equipo de trabajo se utilizó el denominado coeficiente de competencia que se determina mediante la expresión (ecuación 3.1):

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

Donde:

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

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

El mismo que se empleó para obtener la información sobre los expertos, además de un cuestionario de competencia donde en su primera parte se evaluó las características que identifican al experto y la puntuación asignada, la cual se obtiene por medio del método Proceso Analítico Jerárquico. En la

segunda parte se le solicitó al profesional que se evaluó como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema del CO.

Con la información recopilada se calculó el coeficiente de competencia K del experto, al 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.

Para la determinación de la concordancia en los criterios de los miembros del equipo de trabajo se propone el método del coeficiente de Kendall en base a Hernández *et. al.* (2010).

**Fase 4. Selección y evaluación de las variables del CO a nivel organizacional en la empresa seleccionada:** Una vez conformado el equipo de trabajo se procedió a la selección y evaluación gradual de las variables del CO en la empresa seleccionada, registrando detalladamente la información obtenida.

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

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

**Fase 5. Procesamiento y análisis de los resultados:** Esta constituyó la fase donde se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables de CO. Se empleó como apoyo hojas en excel con diferentes técnicas estadísticas programadas que posibilitaron el procesamiento, la representación gráfica y el análisis de los resultados. Se emitieron tablas con el resumen de

los análisis efectuados. Se obtuvo como producto fundamental de esta fase las variables del CO con evaluaciones deficientes y las causas que originaron los problemas identificados.

**Fase 6. Programa de mejoras:** En esta fase se formuló con apoyo del trabajo grupal posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el CO, según los resultados obtenidos en las variables con insuficiencias, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Bajo estas condiciones se elaboraron alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección. Finalmente se procedió a definir un plan de mejoras para atenuar o dar solución definitiva a los problemas detectados en las variables del CO. Se incluyeron 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 a organización.

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

En este capítulo, se efectúa la aplicación del procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional en las variables seleccionadas del nivel organizacional en la empresa comercializadora de productos lácteos Lacycom del cantón Portoviejo, mostrándose los resultados obtenidos en cada una de las fases y actividades que comprende el procedimiento.

### **4.1. FASE 1. PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.**

En esta fase se cumplió con una actividad la cual fue la evaluación del cumplimiento de las premisas, y entre esas premisas se encontraban la existencia de planificación estratégica, mediante la primer visita a la empresa se constató que la misma carecía de una planificación estratégica consolidada, es decir, no tenía Misión, Visión ni objetivos, razón por la que los implicados en la investigación deciden formularla para que la puedan afianzar; otra de las premisas que se cumplió fue el compromiso de la dirección, en esta los investigadores se reunieron con los directivos generales de la misma para solicitar los respectivos permisos para ejecutar la presente investigación en dicha empresa (anexo 3); y como premisa final está la implicación de los colaboradores, allí también se sostuvo un dialogo con los trabajadores de la empresa para que estén dispuestos a colaborar de forma sincera con los procedimientos que se deban cumplir dentro de la investigación.

### **4.2. FASE 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU CO**

La caracterización de la empresa comercializadora de productos lácteos Lacycom se realizó con el propósito de conocer los aspectos fundamentales de la misma, se utilizó la técnica de las 13 variables definidas por Hernández *et al.*, (2014).

#### **4.2.1. LÍMITE O FRONTERA.**

La comercializadora de productos lácteos Lacycom se estableció como una entidad económica en marzo del 2006 la misma que fué constituida por accionistas, se encuentra ubicada km 3 ½ vía Portoviejo – Manta, paso lateral. Esta organización se dedica principalmente a la distribución y comercialización de lácteos y enlatados.

#### **4.2.2. MEDIO O ENTORNO**

Este análisis del medio o entorno se realizó a partir de las cinco fuerzas de Porter, citadas por Polo (2014).

Los principales proveedores de la empresa son los siguientes:

- Tropicalimentos: con yogurt chivería y enlatados facundos
- Salica: con atunes y aceites vegetales
- Atún Campo: con atunes
- Italimentos: con embutidos
- Dofidel: con arroz imperial
- Palacio virgina: con fideos la abuelita

La organización cuenta con un promedio de 3.500 clientes, con una cobertura muy extensa en la provincia de Manabí en tiendas, autoservicios y minimarket's

En cuanto a la competencia los accionistas consideran como fuertes rivales a otras empresas que se dedican a la distribución de Lácteos principalmente con la marca Chivería, ya que este es el producto estrella de la empresa.

En cuanto a los productos sustitutos es necesario destacar que los clientes también pueden adquirirlos directamente de la distribuidora de cada una de las empresas que los producen.

#### **4.2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Al no existir una declaración formal de los diferentes elementos que conforman la planificación estratégica de la empresa objeto de estudio, se procedió por parte del equipo de trabajo, directivos y empleados al desarrollo de esta.

Se declara como misión, visión y objetivos los siguientes:

### **MISIÓN**

Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad cubriendo cada una de las necesidades de los consumidores principalmente en cuanto a productos lácteos se refiere, exceder sus expectativas y motivar a nuestros empleados para ofrecer un servicio efectivo mejorando también su calidad de vida.

### **VISIÓN**

Llegar a liderar el mercado de lácteos y conservas dentro de la sociedad Ecuatoriana en general, mediante variedades de productos y procesos de distribución y comercialización eficientes y efectivos.

### **OBJETIVOS**

- Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente en nuestra organización, a través de productos y servicios innovadores
- Lograr mantenerse en el mercado con las diferentes marcas de productos lácteos y conservas
- Contribuir con el desarrollo de la sociedad y el país mediante la distribución y comercialización de lácteos y sus derivados
- Demostrar nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y jugar un rol preponderante en la responsabilidad social dentro de nuestro círculo de influencia

#### **4.2.4. CARTERA DE SERVICIOS**

La cartera de servicios de la empresa es la siguiente:

- Bodegas de almacenamiento para productos
- Camiones para el transporte de mercaderías
- Pre-venta, venta y entrega
- Cámaras de frío para conservas

#### 4.2.5. PROCESOS EMPRESARIALES

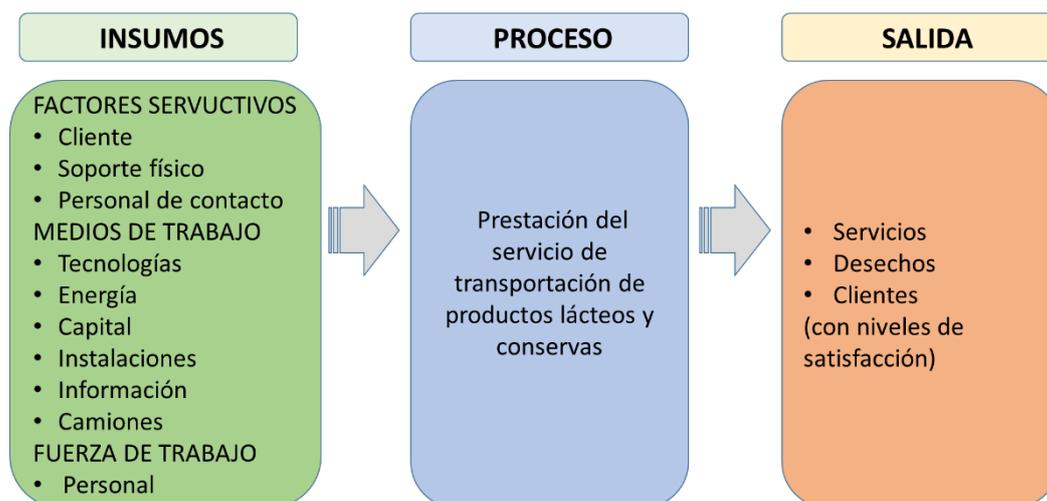
En este apartado se muestra el mapa de proceso general de la empresa (**Figura 4.1**) como un medio efectivo para visualizar los procesos en sus respectivos niveles.



**Figura 4. 1.** Mapa de proceso de Administración estratégica.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.6. TRANSFORMACIÓN

A continuación se muestra la gráfica del funcionamiento de transformación de los insumos, el proceso y la salida para obtener el servicio de comercialización y transporte de productos lácteos y conservas (**Figura 4.2**).



**Figura 4. 2.** Transformación del funcionamiento del servicio de transportación de productos lácteos y conservas.  
Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.7. RECURSOS EMPRESARIALES**

La comercializadora de productos lácteos cuenta con una plantilla de 23 personas laborando en ella, entre personal administrativo, venta y distribución

Además disponen de lo siguiente:

- 1 bodega de almacenamiento
- 3 cámaras de frío
- 6 camiones de transportación de alimentos
- 7 computadoras
- 4 impresoras
- 2 copiadoras

#### **4.2.8. RESULTADOS**

Los directivos de la empresa comercializadora de productos lácteos determinaron que dicha información es de tipo confidencial y restringida, puesto que es una de las políticas de la empresa reservar ese tipo de información

#### **4.2.9. RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL**

Al ser una pequeña empresa esta maneja reuniones para la retroalimentación y reportes de ventas los días martes de cada semana con duración de 2 horas y los días sábado de cada semana reunión de directivos para platicar sobre la situación de la empresa y su bienestar.

#### **4.2.10. ESTABILIDAD**

A lo largo del tiempo esta empresa ha logrado mantenerse competente en el mercado con los productos que distribuye y comercializa logrando extenderse dentro de la provincia de Manabí, cubriendo sus diferentes áreas.

#### **4.2.11. FLEXIBILIDAD**

La comercializadora se considera flexible debido a que en sus inicios empezó solo a distribuir y comercializar yogures de la marca chivería, posterior a esto

comenzó a incorporar nuevas marcas, así mismo a futuro pretende incorporar muchas más.

#### 4.2.12. INERCIA

Durante su periodo de vida la comercializadora ha logrado adaptarse a cada cambio que se han presentado en su entorno, sea este de carácter económico y productivo con el fin de dar el mejor servicio para sus clientes, esto se debe también a que no se ha quedado estática y siempre se ha mantenido en contante desarrollo e innovación.

#### 4.2.13. JERARQUÍA

A continuación se muestra el organigrama de la empresa comercializadora de productos lácteos con sus respectivos niveles de mando entre el gerente y los empleados

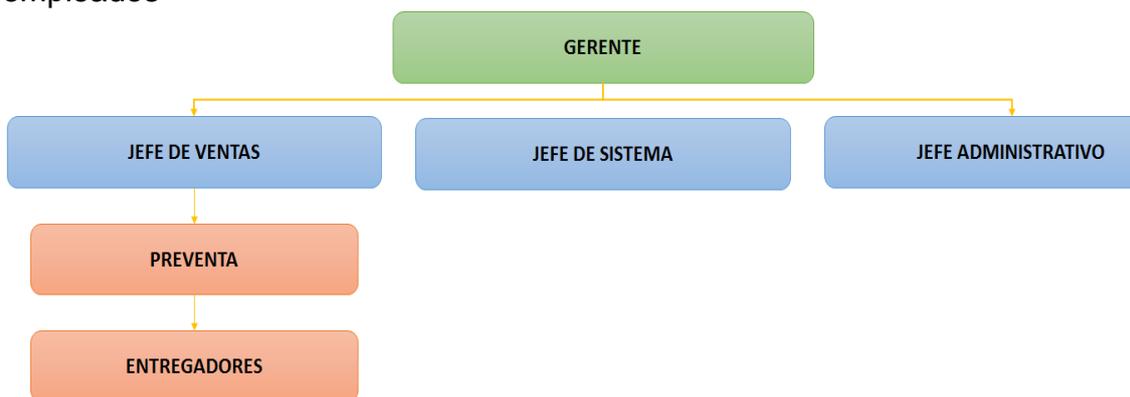


Figura 4. 3. Organigrama de la comercializadora de productos lácteos Lacycom.  
Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. FASE 3 SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DEL CO

Para constituir el quipo de trabajo de evaluacion de variables a nivel organizacional se tomo como referente los criterios que propone Negrin (2003), donde se asigna un valor a los expertos implicados en el proceso a partir de sus fuentes de argumentacion.

Para la selección de expertos se procedió a cumplir las siguientes actividades:

- **Propuesta de candidatos para el equipo de trabajo**, en la cual se realiza una preselección de los posibles candidatos a expertos por medio de un perfil de competencia con características que el candidato seleccionara en relación al tema de estudio de la investigación (Anexo 4)
- **Determinación del coeficiente de competencia de los candidatos a expertos**, para esta actividad se realiza la determinación del coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de conocimiento (kc), a partir de la opinión del encuestado de acuerdo con el nivel de conocimiento sobre el tema de investigación y a través de las fuentes que le permiten esa fundamentación (anexos 5-A; 5-B).
- **Aprobación de los miembros del equipo de trabajo**, 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  $0.7 \leq K \leq 1$  para la aprobación, como se muestra en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4. 1.** Sumatoria de Ka (coeficiente de argumentación)+ Kc (conocimiento del experto) /2

Fuente: Elaboración propia.

Sumatoria Ka + Kc/2		
Nombre de Experto	Año de experiencia	Sumatoria Ka + Kc / 2
Experto 1	24	9,40
Experto 2	8	9,65
Experto 3	5	8,20
Experto 4	10	9,05
Experto 5	10	9,40
Experto 6	13	9,05
Experto 7	5	9,65

#### **4.4. FASE 4. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SELECCIONADA**

En esta fase se efectuaron varias actividades que se encuentran dentro del proceso de investigación, una vez consolidados los expertos para la selección y ponderación de las variables se realizaron los siguientes pasos:

- Tomar las variables del CO a nivel organizacional que fueron resultado de la investigación realizada en el capítulo II
- Trasladar los resultados de las puntuaciones de cada experto a una tabla de Excel para realizar el Kendall
- Sumatoria de los valores por fila para determinar la puntuación global de cada variable.
- Cálculos respectivos para determinar delta ( $\Delta$ ) y delta al cuadrado ( $\Delta^2$ )
- Calculo del factor de comparación (T) utilizando la siguiente formula:

$$T = \frac{\sum a_{ij}}{k} \quad [4.1]$$

$$T = \frac{1071}{17} = 63 \quad [4.2]$$

Seleccionar las variables cuyo valor  $\sum a_i$  es menor o igual que (T) como se muestra en el siguiente cuadro (4.1).

**Cuadro 4. 2.** Kendall con ponderaciones de expertos a las variables del CO a nivel organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

VARIABLES	EXPERTOS							$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7			
Políticas	15	11	15	7	13	15	16	92	29	841
Cultura	6	7	3	5	5	4	7	37	-26	676
Liderazgo	1	1	4	2	2	2	3	15	-48	2304
Desarrollo Organizacional	16	12	10	14	16	16	8	92	29	841
Motivación	2	2	2	3	3	1	1	14	-49	2401
Desempeño	7	5	5	9	8	7	6	47	-16	256
Adaptabilidad y flexibilidad	9	8	7	17	9	8	10	68	5	25
Innovación	8	10	6	6	7	9	17	63	0	0
Compromiso	4	3	8	8	4	5	4	36	-27	729
Supervivencia	17	16	12	15	17	17	12	106	43	1849
Productividad	5	6	11	4	6	6	5	43	-20	400
Capacitación	10	9	17	13	10	11	11	81	18	324
Administración de Recurso Humano	11	13	14	12	12	13	14	89	26	676
Prácticas de cambio	12	17	16	11	11	10	9	86	23	529
Trabajo en equipo	3	4	1	1	1	3	2	15	-48	2304
Rotación	14	14	13	10	15	14	13	93	30	900
Ausentismo	13	15	9	16	14	12	15	94	31	961
	$\sum \sum A_i$							<b>1071</b>		<b>16016</b>

Luego de la aplicación de la técnica de Kendall para la simplificación de las variables se obtuvieron 7 principales (ver cuadro 4.2), las cuales el equipo de expertos consideró pertinentes para ser evaluadas en la empresa comercializadora de productos lácteos. Sin embargo el equipo de trabajo tomó la decisión de volver a realizar una reducción de variables aplicando la técnica de ponderación de factores, dándole peso a ciertos criterios de suma importancia para adaptarlo al próximo reajuste (Anexo 6).

A continuación se expusieron los criterios con sus respectivos pesos, más las variables discernidas del método Kendall, cada una con puntuación en relevancia al criterio seleccionado, el rango de importancia fue de 20 (muy mal), 40 (mal), 60 (regular), 80 (muy bueno) y 100 (excelente), obteniendo como resultado final 3 variables que fueron seleccionadas por obtener un mayor puntaje sobre las demás, las cuales el equipo de trabajo evaluó dentro de la organización, cuadro (4.3).

**Cuadro 4.3.** Método ponderación de factores aplicadas a las variables del CO.

**Fuente:** Elaboración propia.

Factores	Peso	Cultura	Liderazgo	Motivación	Desempeño	Compromiso	Productividad	Trabajo en equipo
Posibilidad de solución a corto plazo	0,40	20	100	100	60	80	60	80
		8	40	40	24	32	24	32
Recuperación en los objetivos estratégicos de la organización	0,10	40	80	100	80	80	100	80
		4	8	10	8	8	10	8
Impacto en la productividad de la empresa	0,40	20	100	100	80	80	100	100
		8	40	40	32	32	40	40
Recubrimiento de capacidades y recursos para la mejora	0,00	40	60	80	60	60	80	80
		0	0	0	0	0	0	0
Implicación en el desempeño del talento humano	0,10	60	100	100	100	100	80	100
		6	10	10	10	10	8	10
$\Sigma$	1,00	206	538	580	454	482	502	530

En la elaboración del instrumento para la evaluación de las variables del CO a nivel organizacional se expusieron las siguientes características para su formulación y desarrollo.

## Significación

El instrumento estuvo compuesto por un cuestionario que se elaboró a partir de indicadores que ayudaron a determinar el impacto de las variables en la empresa, las cuales son Motivación, Liderazgo y trabajo en equipo, cada variable cuenta con 12 preguntas que se validan con 4 indicadores (Anexo 7).

**Población** la evaluación fue dirigida a la plantilla de 23 trabajadores con los que cuenta la comercializadora de productos lácteos Lacycom.

## Puntuaciones

Las preguntas que se encuentran en el cuestionario constan de tres opciones a respuesta, en las cuales se comprobó si el trabajador está de acuerdo, en un punto medio o en desacuerdo en las preguntas según las variables evaluadas, para realizar el análisis cuantitativo se utilizó una escala la cual puntúa las respuestas, la que se muestra en el cuadro 4.4.

**Cuadro 4. 4.** Escala de puntuación para evaluación de ítems.

Fuente: Elaboración propia.

	Positivo	Intermedio	Negativo
<b>Puntuación</b>	5	3	1
<b>Ítems</b>	Siempre	Casi siempre	Nunca

Para la respectiva evaluación de los indicadores, se tomaron los siguientes rangos los cuales determinaron el nivel de aceptabilidad de las variables:

- ✓ Nivel bajo: De 0 a 45%
- ✓ Nivel medio: De 46 a 75%
- ✓ Nivel alto: De 76 a 100%

## Forma de evaluación

Para la evaluación de las variables se consideraron indicadores de autores reconocidos en este ámbito investigativo, los cuales ayudaron a validar preguntas específicas y denotar las falencias que tuvo la empresa en diferentes ámbitos, las consultas realizadas permitieron al equipo de trabajo seleccionar

los indicadores que se muestran a continuación por considerarse los más pertinentes para los fines propuestos:

### **Indicadores de motivación**

Los indicadores para medir la motivación se tomaron de García; Pacas y Ramírez (2006) y se detallan a continuación:

- Salarios
- Prestaciones
- Seguridad
- Aspiraciones personales

### **Indicadores de liderazgo**

Para medir el liderazgo se extrajeron los indicadores expuesto por Koh (2014) los que se mencionan a continuación:

- Interacción
- Actitud
- Toma de decisiones
- Compromiso

### **Indicadores de trabajo en equipo**

Guerrero; Alarcón y Collazos (2000) aportan con los indicadores que se tomaron para la evaluación del trabajo en grupo y son los siguientes:

- Cooperación intragrupal
- Revisar criterios de éxito
- Monitoreo
- Aplicación de estrategias y proveer ayuda

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

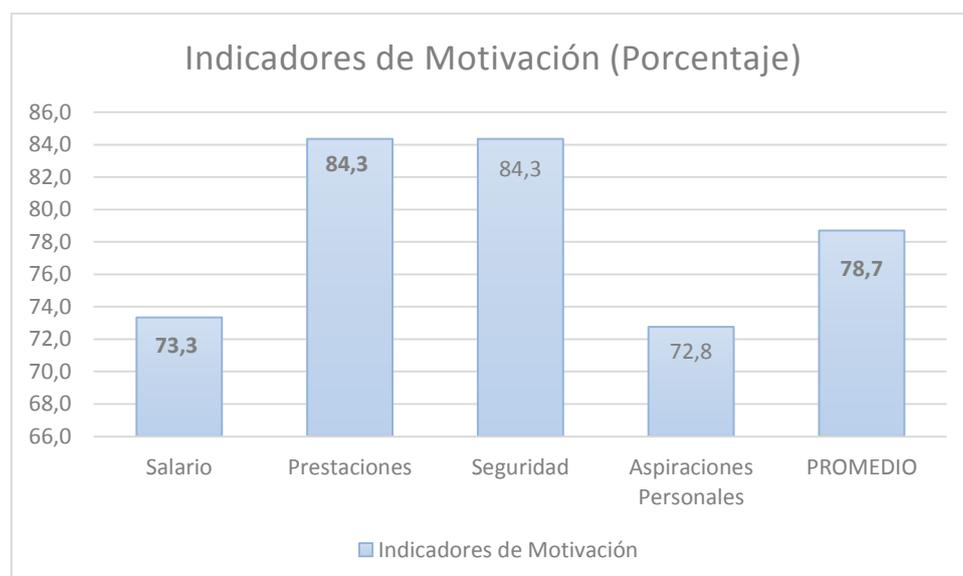
Luego de la aplicación de la encuesta (anexo 8-A, 8-B y 8-C) se procedió al desarrollo de la fase del análisis, tabulación y representación gráfica de datos

donde se utilizó el programa del paquete de office 2013 Microsoft Excel 2013, el mismo facilitó la manipulación de datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, en él se elaboraron tablas con valores programados mediante formulas, además de la creación de gráficos estadísticos para representar el porcentaje obtenido de las deficiencias de las variables y sus respectivos indicadores.

A continuación se muestran los cuadros 4.5; 4.6; 4.7, con los resultados de los indicadores pertenecientes a las variables evaluadas, en el cual se detallaron los resultados de las puntuaciones de los indicadores y el porcentaje de influencia en la variable (para revisión de información completa ver anexo 9-A, 9-B y 9-C).

**Cuadro 4. 5.** Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Motivación.  
**Fuente:** Elaboración Propia.

Variable: Motivación			
Indicador	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
salario	253	73,33	78,70
prestaciones	291	84,35	
seguridad	291	84,35	
Aspiraciones personales	251	72,75	



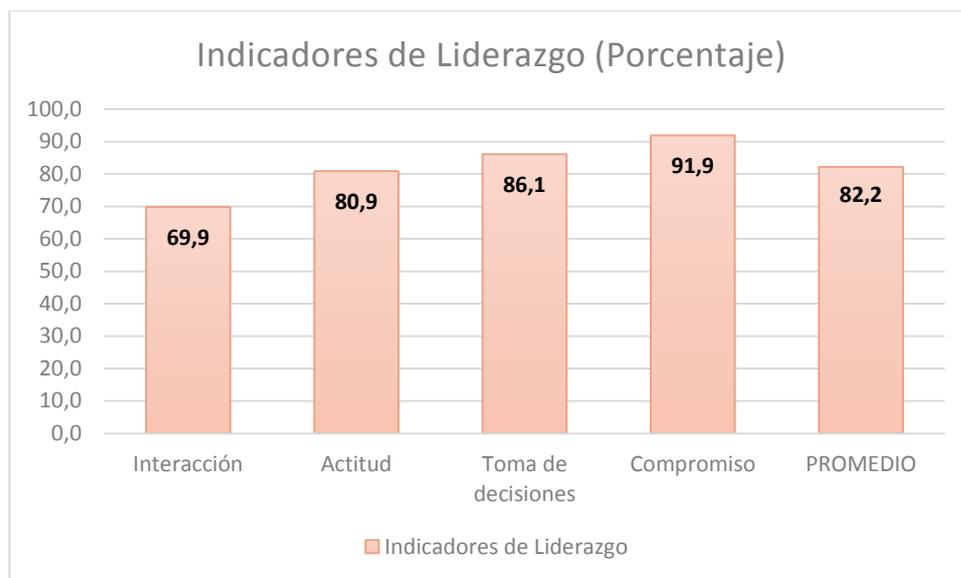
**Gráfico 4. 1.** Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable de motivación.  
**Fuente:** Elaboración propia.

En el gráfico 4.1 se pudo observar las influencias de los indicadores de la variable motivación en la empresa comercializadora de productos lácteos, en

donde los principales indicadores deficientes son las aspiraciones personales con porcentaje de 72,8 y el salario con un porcentaje de 73,3%, lo que significa que son estos los indicadores que necesitan ser intervenidos para su mejora, el promedio de la variable es del 78,70% el cual está en un rango de nivel alto en cuanto a motivación.

**Cuadro 4. 6.** Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Motivación.  
Fuente: Elaboración Propia.

Variable: Liderazgo			
Indicador	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
Interacción	241	69,86	73,48
Actitud	215	62,32	
Toma de decisiones	241	69,86	
Compromiso	317	91,88	

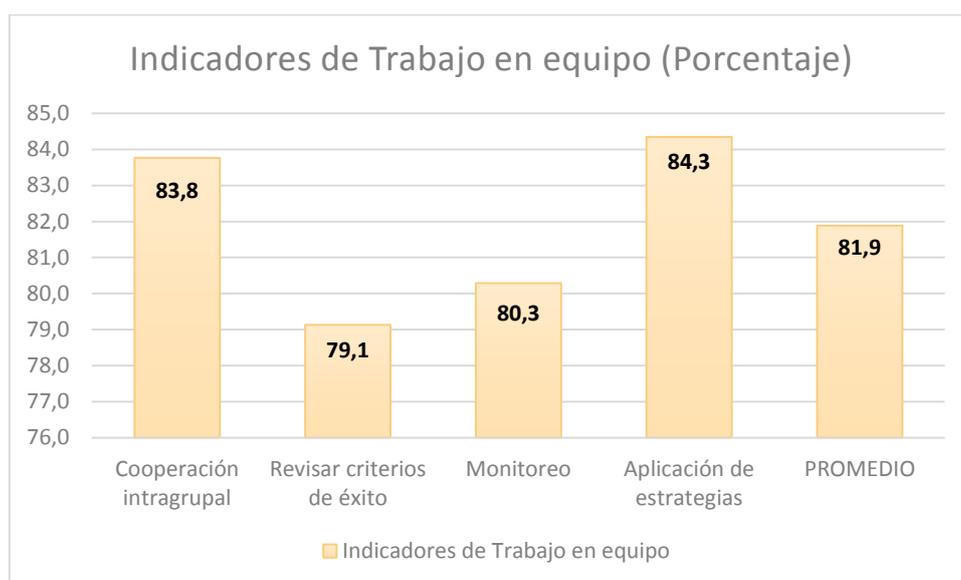


**Gráfico 4. 2.** Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable de liderazgo.  
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.2 se pudo constatar las incidencias de los indicadores de la variable liderazgo en la empresa comercializadora de productos lácteos, en donde se denota que los indicadores en su mayoría se mantienen en un porcentaje regular, el indicador más deficiente es la interacción con porcentaje de 69.9%, lo que significa que sin duda alguna este indicador necesita de un análisis para ser reformado, el promedio de la variable es del 82,2% estando en un rango de nivel alto en cuanto a liderazgo.

**Cuadro 4. 7.** Resultado de la puntuación y el porcentaje de influencia de la variable Trabajo en equipo.  
**Fuente:** Elaboración Propia.

Variable: Trabajo en equipo			
Indicador	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
Cooperación intragrupal	289	83,77	81,88
Revisar criterios de éxito	273	79,13	
Monitoreo	277	80,29	
Aplicación de estrategias	291	84,35	



**Gráfico 4. 3.** Porcentaje obtenido de los indicadores de la variable de Trabajo en equipo.  
**Fuente:** Elaboración propia.

En el gráfico 4.3 se pudo determinar los hechos de los indicadores de la variable Trabajo en equipo en la empresa comercializadora de productos lácteos, en donde los principales indicadores deficientes son los criterios de éxitos con porcentaje de 79,1% y el monitoreo con un porcentaje de 80,3%, lo que significa que estos indicadores necesitan una revisión minuciosa para su respectivo progreso, el promedio de la variable es del 81,9% en un rango de nivel alto en cuanto a trabajo en equipo.

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

En esta última fase del proceso de investigación está el programa de mejoras en donde se desarrollaron las posibles mejoras para el progreso de la comercializadora de productos lácteos Lacycom, en dichas actividades se

propondrán mejoras preventivas y correctivas para perfeccionar cada uno de los indicadores correspondiente a cada una de las variables evaluadas, los responsables, los recursos utilizados y el plazo de cumplimiento.

En el cuadro 4.8 se ven reflejadas las posibles acciones correctivas de los indicadores deficientes en la variable de motivación, estas acciones se presentan con el fin de mejorar las aspiraciones personales, además de las condiciones laborales (Salarios, comisiones, vacaciones y utilidades).

De la misma forma se presenta el cuadro 4.9, el cual contiene acciones de mejoras para el indicador interacción donde se encontraron dificultades como la escasa combinación de las diferentes habilidades en cada uno de ellos y el encontrarse en desacuerdo con otros trabajadores.

Finalmente en el cuadro 4.10 se muestran las acciones correctivas para los problemas encontrados en la comercializadora de productos lácteos en el indicador de criterios de éxito y monitoreo de acciones de la variable de trabajo en equipo, con el fin de mejorar el desempeño.

**Cuadro 4. 8.** Plan de mejoras para la variable motivación.

Fuente: Elaboración propia.

<b>PLAN DE MEJORAS</b>			
<b>Variable analizada:</b>		Motivación	
<b>Causa o aspecto a mejorar (Problema)</b>		Aspiraciones personales	
<b>Objetivo</b>	Lograr la apertura de sistemas de crecimiento económico y profesional	<b>Meta</b>	Lograr que los trabajadores mantengan deseos de superación profesional brindados por parte de la empresa
<b>Acción de mejora</b> <b>*P (preventiva) - *C (correctiva)</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Socialización de los trabajadores mediante capacitaciones de superación personal para equilibrar el reconocimiento social *P	Gerente	Computadora, Proyector, Pizarra, Marcadores líquidos, Borrador de pizarra	2 semanas
Implementar un sistema de crédito que ayude a los trabajadores ante cualquier imprevisto familiar *C		Monetario	1 año
<b>Causa o aspecto a mejorar (Problema)</b>		Salarios	
<b>Objetivo</b>	Mejorar las condiciones laborales en el aspecto económico	<b>Meta</b>	Lograr que los beneficios económicos cubran las necesidades de cada uno de los trabajadores
<b>Acción de mejora</b> <b>*P (preventiva) - *C (correctiva)</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Brindar capacitaciones sobre comercialización que incentiven a los trabajadores a mejorar los volúmenes de venta para mejorar la economía de la empresa *P	Gerente	Computadora, Proyector, Pizarra, Marcadores líquidos, Borrador de pizarra	1 Semana
Mejorar los beneficios económicos (Salarios, comisiones, vacaciones y utilidades) *C		Monetario	1 año

**Cuadro 4. 9.** Plan de mejoras para la variable liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

<b>PLAN DE MEJORAS</b>			
<b>Variable analizada:</b>		Liderazgo	
<b>Causa o aspecto a mejorar (Problema)</b>		Interacción	
<b>Objetivo</b>	Lograr que los trabajadores interactúen entre ellos para coadyuvar al desarrollo de la empresa	<b>Meta</b>	llegar a mantener a los trabajadores interactuando constantemente entre sí para que surjan líderes
<b>Acción de mejora *P (preventiva) - *C (correctiva)</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Realizar charlas con coach para mejorar la interacción entre los trabajadores de la empresa *C		Computadora, Proyector, Pizarra, Marcadores líquidos, Borrador de pizarra	1 mes
Realizar actividades de comercialización en equipos para denotar las diferentes habilidades de los trabajadores, además de combinarlas y ejecutarlas dentro de la empresa *C	Gerente y Jefe de Ventas	Computadora, Proyector, Pizarra, Marcadores líquidos, Borrador de pizarra	2 semanas

**Cuadro 4. 10.** . Plan de mejoras para la variable trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

<b>PLAN DE MEJORAS</b>			
<b>Variable analizada:</b>		Trabajo en equipo	
<b>Causa o aspecto a mejorar (Problema)</b>		Criterios de éxito	
<b>Objetivo</b>	Mejorar la forma de expresarse entre colegas de trabajos para mejorar el trabajo en equipo	<b>Meta</b>	Tener un alto porcentaje de aceptación entre compañeros cuando se realicen trabajo en equipo
<b>Acción de mejora *P (preventiva) - *C (correctiva)</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Realizar talleres de manejo de carácter para corregir los problemas que se susciten mientras trabajan en equipo *C	Gerente y Jefe Administrativo	Computadora, Proyector, Pizarra, Marcadores líquidos, Borrador de pizarra, videos	1 mes
Taller sobre las correctas formas de expresarse dentro la organización (directivos - empleados) *C		Computadora, Proyector, Pizarra, Marcadores líquidos, Borrador de pizarra, videos	1 mes
<b>Causa o aspecto a mejorar (Problema)</b>		Monitoreo	
<b>Objetivo</b>	Monitorear cada una de las áreas de trabajo para la verificación del cumplimiento de actividades	<b>Meta</b>	Mantener coordinada todas las actividades que se realicen en las diferentes áreas de la empresa
<b>Acción de mejora *P (preventiva) - *C (correctiva)</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Elaborar fichas de control para verificar el cumplimiento de las actividades que se realicen en el día *P	Gerente y Jefe de Sistema	Computadora, Impresora, Hojas, Esferos	Permanentemente (cada semana)

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

### **5.1. CONCLUSIONES**

Se instrumentó el método de expertos en las variantes del Kendall y ponderación de factores, mediante los cuales se obtiene la selección de las variables que se estudiaron en la empresa comercializadora de productos lácteos “Lacycom”, las cuales fueron motivación, liderazgo y trabajo en equipo.

Se diseñó un instrumento como medio de obtención de datos cuantitativos cómo la encuesta, que permitió la evaluación de las variables mediante un cuestionario, enfocando las preguntas en indicadores correspondientes a cada una de las variables estudiadas en la empresa comercializadora de productos lácteos “Lacycom”.

Se aplicó el instrumento a los trabajadores de la comercializadora de productos lácteos “Lacycom” arrojando resultados veraces que fueron utilizados para su tabulación y análisis, en el cual se constató que los indicadores de las variables que poseen insuficiencias son aspiraciones personales con un 72.8% en la motivación, la interacción con porcentaje de 69.9% en el liderazgo y los criterios de éxitos con porcentaje de 79,1% en el trabajo en equipo.

Se efectuó la propuesta de un plan de mejoras mediante la descripción de objetivos, metas y actividades, las cuales una vez implementadas contribuirá a tomar medidas correctivas y ofrecer soluciones en un plazo determinado, como aporte a un mejor desempeño en el contexto estudiado.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Dar continuidad a la evaluación del resto de las variables del Comportamiento Organizacional que evidencien debilidades en la empresa Lacycom para lograr una mayor integralidad en el estudio de este importante ámbito de la gestión.

Informatizar el procedimiento propuesto, esencialmente la evaluación de las variables y el análisis estadístico de resultados

Utilizar los resultados obtenidos en esta investigación como apoyo a actividades docentes y de investigación en temas afines que se desarrollen en la carrera de administración de empresas en la ESPAM-MFL

Efectuar acciones de seguimiento y control a la implementación de plan de mejoras propuestas para lograr una efectiva contribución a la mejora del Comportamiento Organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. 2011. Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Granica. Buenos Aires. AR.
- Amorós, E. 2007. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. (En Línea). PE. Consultado, 13 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://marcolombo.com.ar/biblioteca/ComportamientoOrganizacional.pdf>
- Andrade, H. 2011. Cambio o fuera. Dirigir en el siglo XXI. (En línea). US. Consultado, 7 de dic. 2015. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=Wl8opTELB-AC&printsemjc=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Wl8opTELB-AC&printsemjc=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ascencio, R. 2011. Comportamiento organizacional. (En Línea). Reynosa, MX. Consultado, 13 de may. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://docplayer.es/327654-Comportamiento-organizacional.html>
- Aveíga, V. 2012. ¿Cómo hacer investigación científica?. Un texto practico y detallado para la elaboración de tesis de grados y artículos científicos. Manabí, EC.
- Bermúdez, J; Pérez, A; Ruiz, J; Sanjuán, P; Rueda, B. 2012. psicología de la personalidad. (En línea). Madrid, ES. Consultado, 20 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=dMsizzGLqBOC&pg=PT425&dq=definicion+de+estres+2012&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwibjMCz88nJAhW0th4KHQfHBiYQ6AEIJTAC#v=onepage&q=definicion%20de%20estres%202012&f=false>
- Cabero, J y Infante, A. 2014. Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. (En línea). Huelva, ES. Consultado, 24 de sep. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/187/18>

- Cole, G. 1995. Organizational Behaviour. DP Publications, London, UK.
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. McGRAW-HILL. MX.
- \_\_\_\_\_. 2011. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 9 ed. McGRAW-HILL. MX.
- Dailey, R. 2012. Comportamiento organizacional. 7 ed. (En Línea). Consultado, 13 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Davis, K. y Newstrom, J. 2005. Comportamiento individual e interpersonal, en comportamiento humano en el Trabajo. 10 ed. McGRAW-HILL. MX. p. 322-327
- Dessler, G. 2015. Administración de recursos humanos. 14 ed. PEARSON. MX
- Díaz, L. 2011. Evaluación del desempeño. (En línea). Tenerife, ES. Consultado, 11 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://ldiazvi.webs.ull.es/desempe.pdf>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) 2015. Producción y productos lácteos. Tipos y características. (En línea). Consultado, 9 de dic. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/tipos-y-caracteristicas/es/#.Vmh7vnjhCW9>
- Fernández, E. 2010. Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. Paraninfo. (En Línea). Madrid, ES. Consultado, 05 de sep. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es&sa=X&ei=KyahVdnIDIWzogSY8YXYDA&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q=administracion&f=false>
- García, C; Pacas, K. y Ramírez, L. 2006. Estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral. (En línea). Tesis. Ingeniería Industrial. Universidad de El Salvador. SV. Consultado, 15 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en

<http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>

Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. (En Línea). Revista Negotium. Maracaibo, VE. Vol. 6. 106 – 120. Consultado, 15 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

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

Griffin, R. y Moorhead, G. 2014. Organizational Behavior, Managing people and Organizations. (En línea). 11ed. US. Consultado, 08 sept. 2015. Formato HTML. 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, L; Alarcón, R. y Collazos, C. 2000. Indicadores de Cooperación en el Trabajo Grupal. (En línea). CL. Consultado, 05 de abr. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://users.dcc.uchile.cl/~luguerre/papers/CLEI-00.pdf>

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

Hernández, A; Medina, A; Nogueira, D; Negrín, E; Marqués, M. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. (En línea). Medellín, CO. Dyna, Vol. 81. p 193-200. Consultado, 05 de abr. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405027.pdf>

Hofstadt, C y Gómez, J. 2013. Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Díaz de Santos, S.A. (En línea). Madrid, ES. Consultado, 18 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=ywMQY1A5EvwC&pg=PA350&dq=definicion+de+estres+2013&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikopHS\\_cnJAhVllx4KHZpYCI0Q6AEIGjAA#v=onepage&q=definicion%20de%20estres%202013&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=ywMQY1A5EvwC&pg=PA350&dq=definicion+de+estres+2013&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikopHS_cnJAhVllx4KHZpYCI0Q6AEIGjAA#v=onepage&q=definicion%20de%20estres%202013&f=false)

- Iborra, M; Dasí, A; Dolz, C; Ferrer, C. 2014. Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. (En línea). 2 ed. Paraninfo, SA. Madrid, ES. Consultado, 18 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=X9v7CAAQBAJ&pg=PA7&dq=definicion+de+organizacion-empresa+2011&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi5ntG\\_q8LJAhXMwiYKHRwaAbkQ6AEIHzAB#v=onepage&q=definicion%20de%20organizacion-empresa%202011&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=X9v7CAAQBAJ&pg=PA7&dq=definicion+de+organizacion-empresa+2011&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi5ntG_q8LJAhXMwiYKHRwaAbkQ6AEIHzAB#v=onepage&q=definicion%20de%20organizacion-empresa%202011&f=false)
- Ivancevich, J; Konopaske, R; Matteson, M. 2006. Comportamiento organizacional. 7 ed. McGRAW-HILL. MX.
- Jaramillo, A. y Areiza, A. 2012. Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia (2008 – 2012). Estudio de mercado. (En línea). CO. Consultado, 9 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.sic.gov.co/drupal/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudios\\_Economicos/Estudio\\_Sectorial\\_Leche1.pdf](http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf)
- Koh, G. 2014. Medición y desarrollo del liderazgo en las organizaciones. (En línea). Consultado, 05 de abr. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/medicion-y-desarrollo-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- Labarca, N; Ferrer, J; Villegas, E. 2006. Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. (En Línea). Revista de Ciencias Sociales. VE. Vol. 12. Consultado, 15 de may. 2015. Formato HTML. Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182006000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182006000100006&script=sci_arttext)
- Martínez, M. 2007. Propuesta del plan de marketing para la comercialización del producto panela real en la ciudad de Bogotá. (En Línea). Bogotá. CO. Consultado, 28 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/propuesta-del-plan-de-marketing-para-la-comercializacion-del-producto-panela-real-en-la-ciudad-de-bogota.pdf>
- Martínez, M. 2012. La evaluación del rendimiento. (En línea). ES. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU\\_WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es-](https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU_WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es-)

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

- Matos, F. 2013. Evaluación del desempeño laboral. EOI. (En línea) ES. Consultado, 11 de ene. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Negrín, E. 2003. El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. (En línea) Tesis. Doctor en ciencias técnicas. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, CU. Consultado 29 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>
- Onofre, L. 2014. El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral. Tesis. Psicóloga Industrial. Universidad Central del Ecuador. (En línea). Quito, EC. p 27 Consultado, 7 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3986/1/T-UCE-0007-132.pdf>
- Pardo, C y Porras, J. 2011. La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. (En línea). CO. Revistas UniSalle. Consultado, 14 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>
- Pastén, S. 2010. Análisis de las variables de comportamiento organizacional actuales y deseadas de la empresa entrelagos Ltda. Tesis Ing. Civil Industrial. (En Línea). Puerto Montt, CL. Consultado, 05 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfcip291a/doc/bpmfcip291a.pdf>
- Polo, R. 2014. Diseño del plan estratégico 2013-2016 para la constructora Rodríguez. Tesis. Maestría en planificación y dirección estratégica. (En línea). ESPE. Sangolquí, EC. p 24-25. Consultado, 05 de abr. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8221/1/T-ESPE-047784.pdf>

- Pro Ecuador. Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. 2013 – 2014. Alimentos frescos y procesados. (En línea). EC. Consultado, 18 de ene. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-3/>
- Puente, W. 2014?. Técnicas de la investigación. Portal de relaciones públicas. (En línea). AR. Consultado, 9 de dic. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Robbins, S y Decenzo, D. 2002. Fundamentos de administración. 3ed. Prentice Hall. MX.
- Robbins, S y Judge, T. 2013. Comportamiento organizacional. 15 ed. PEARSON. MX.
- Rodríguez, A; Álvarez, A; Sosa, I; De Vos, P; Bonet, M; Van der Stuyft, P. 2010. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. (En Línea) CU. Revista de higiene y epidemiología. Vol. 48. Consultado, 29 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223217613008>
- Rodríguez, J y Sánchez, J. 2012. Aplicación del método Delphi para identificar los factores clave de fidelización entre proveedor y cliente dentro del sector eléctrico. ISSN. (En línea). Madrid, ES. Consultado, 21 de sep. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.uax.es/publicacion/aplicacion-del-metodo-delphi--para-identificar-los-factores-clave-de-fidelizacion.pdf>
- Ruano, C. 2014. Diseño de productos y turísticos locales. (En línea). IC. Antequera, MA. Consultado, 20 de sep. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://books.google.com.ec/books?id=tIMCBQAAQBAJ&pg=PT90&dq=productos+y+servicios&hl=es-419&sa=X&ei=IhCHVMWxN4WWNvqJgZgL&ved=0CD8Q6AEwCA#v=onepage&q=productos%20y%20servicios&f=false>
- Schormerherm, O. 2007. Comportamiento Organizacional. McGRAW-HILL. Madrid, ES.
- SEMPLADES (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo). 2013 -2017. Mejorar la calidad de vida de la población (En Línea) Quito, EC.

Consultado, 01 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

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

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). Tesis. Maestría en administración y dirección de empresas. Universidad tecnológica Israel. Quito, EC. Consultado, 29 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://190.11.245.244/bitstream/47000/973/1/UISRAEL%20-%20EC%20ADME%20-%20378.242%20-%20108.pdf>

# **ANEXOS**

## **Anexo 1.** Cuestionario para determinar la competencia del experto.

**Fuente:** Negrin Sosa (2003).

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

### **Parte primera.**

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



**Parte segunda.**

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

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			
Su intuición			
TOTAL			

**Anexo 2.** Matriz con variables de CO a nivel organizacional para respectiva ponderación por parte de los expertos.

**Parte tercera.**

Ahora ordenas del 1 al 17 en forma ascendente en la siguiente tabla según el grado de importancia de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional para evaluar a la empresa comercializadora de productos lácteos Lacycom, teniendo en cuenta que uno es de mayor importancia y 17 el menor rango.

<b>VARIABLE</b>	<b>PUNTAJE</b>
Políticas	
Cultura	
Liderazgo	
Desarrollo Organizacional	
Motivación	
Desempeño	
Adaptabilidad y flexibilidad	
Innovación	
Compromiso	
Supervivencia	
Productividad	
Capacitación	
Administración de Recurso Humano	
Prácticas de cambio	
Trabajo en equipo	
Rotación	
Ausentismo	

**Anexo 3. Permiso concebido por los directivos de la empresa comercializadora de productos lácteos Lacycom para la aplicación de la investigación.**

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

REPUBLICA DEL ECUADOR





**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*25/10/2015*

**OFICIO n°: ESPAM MFL-C.A.E.-2015-623 - OF**  
Calceta, 15 de octubre del 2015

**ASUNTO:** Solicitud de información para las tesis de Alcívar Alcívar Oscar Gabriel y Cedeño Solórzano Maximiliano

Señor  
Xavier García Andrade  
**GERENTE GENERAL DE LACYCOM**  
Portoviejo.-

De mi consideración:

Mediante el presente, la Carrera de Administración de Empresas le hace llegar un fraterno saludo y deseos éxito en sus funciones diarias.

En atención a la solicitud de las estudiantes de décimo semestre: Alcívar Alcívar Oscar Gabriel portador de CI. # 131543460-3 y Cedeño Solórzano Maximiliano portador de CI. # 131470154-9 autores de la Tesis de Pregrado **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS**, me dirijo a Usted de la manera más comedida para solicitar su autorización y las facilidades correspondiente para que mencionadas estudiantes puedan realizar un estudio de caracterización el cual comprende los siguiente datos:

- Limite o frontera.
- Medio o entorno.
- Análisis estratégico.
- Cartera de servicios.
- Estudios de los procesos empresariales.
- Transformación.
- Recursos empresariales.
- Resultados.
- Retroalimentación y control.
- Estabilidad.
- Flexibilidad.
- Inercia y jerarquía.

Considerando que el resultado de este Trabajo de Graduación será de beneficio para ambas partes, confío en que su respuesta será favorable y le agradezco por esta apertura, no sin antes expresarle mis mayores deseos de que nuestras Instituciones mantengan relaciones de amistad y cooperación a favor de nuestra región.

Cordialmente  
*Columba Bravo Macías*  
Mg. Columba Consuelo Bravo Macías  
**DIRECTORA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
CBM/jvg



*ok Rebeles Oct. 16/2015*  
*J. Juncos*

1/1

Campus Politécnico    Teléfono. 3021510    EMAIL. administración@espam.edu.ec

**Anexo 4.** Perfil de los expertos implicados en el método Delphi.

PERFIL DEL EXPERTO	DATOS						
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7
Profesion	Ing. Industrial, PhD,	Docente	Ing. Comercial	Ing. Comercio Exterior	Jefe de Ventas		Economista
Años de experiencia en el sector		21 años	5 años	10 años	10 años	13 años	5 años
Años de experiencia profesional u ocupacional	24	21 años	5 años	20 años	23 años	13 años	15 años
Años de trabajo en al empresa			5 años	10 años	10 años	13 años	5 años
Correo	<a href="mailto:ernestonegrinso@sa@gmail.com">ernestonegrinso sa@gmail.com</a>	<a href="mailto:joso_70@hotmail.com">joso_70@hot mail.com</a>	<a href="mailto:columbabravo@hotmail.com">columbabravo @hotmail.com</a>	<a href="mailto:xaviergarciaandrade@gmail.com">xaviergarciaandr ade@gmail.com</a>	<a href="mailto:nixonvicentegiler@gmail.com">nixonvicentegiler @gmail.com</a>	<a href="mailto:esperanza@hototmail.com">esperanza@h otmail.com</a>	<a href="mailto:fulton.delgado@tonicorp.com">fulton.delgado @tonicorp.com</a>
Dirección laboral	ESPAM-MFL	ESPAM-MFL		Km 3½ via Manta	Km 3½ via Manta	Portoviejo	Chone
Teléfono oficina				2550575	2550575		0984887896
Dirección domiciliaria	Calceta - Manabi	Platanales - Calceta	Ceybos 2 - Calceta	Av. Reales Tamarindo -	Ceybos 2 - Calceta	Ceybos 2 - Calceta	Portoviejo
Teléfono personal	0997610435	0982718946	0994435766	0992449922	0969097306	0994435766	0984887896

**Anexo 5-A.** Determinación del coeficiente de argumentación (ka) de los expertos.

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

**Anexo 5-B.** Determinación del coeficiente de conocimiento (kc) de los expertos.

FUENTES DE ARGUMENTACION	GRADO DE INFLUENCIA						
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Análisis técnicos realizados por usted	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3
Su experiencia propia	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5
Trabajo de autores nacionales	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,022
Trabajo de autores extranjeros	0,025	0,024	0,024	0,022	0,022	0,022	0,022
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,025	0,024	0,024	0,025	0,024	0,024	0,024
Su intuición	0,025	0,025	0,024	0,025	0,024	0,025	0,025
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>

**Anexo 6.** Criterios de evaluación con pesos respectivos emitidos por los expertos para reducción de variables.

VARIABLES	EXPERTOS							$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta 2$	Peso
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7				
Posibilidad de solución a corto plazo	5	5	5	5	5	4	5	34	2,0	4	0,40
Recuperación en los objetivos estratégicos de la organización	5	4	5	5	4	4	4	31	-1	1	0,10
Impacto en la productividad de la empresa	5	3	4	5	4	5	4	30	-2	4	0,40
Recubrimiento de capacidades y recursos para la mejora	5	4	5	4	4	5	5	32	0	0	0,00
Implicación en el desempeño del talento humano	5	5	5	4	5	4	5	33	1	1	0,10
								$\Sigma \Sigma A_i$	<u>160</u>	<u>10</u>	<u>1,00</u>

**Anexo 7.** Cuestionario para la evaluación de las variables de Comportamiento Organizacional a nivel organizacional.

Lea atentamente las siguientes preguntas y marque la opción que Ud. considere correcta según su situación en el ámbito laboral, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Siempre	Si	Casi Siempre	Poco	Nunca	No
---------	----	--------------	------	-------	----

**Variable I: Motivación**

1. ¿Considera que las condiciones laborales (salario, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

2. ¿Se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

3. ¿Se siente seguro(a) y estable en su empleo?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

4. ¿El reconocimiento social que se le tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeña?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

5. ¿Los beneficios económicos que recibe en su trabajo cubren sus necesidades básicas?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

6. ¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza dentro de la empresa?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

7. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

8. ¿La empresa donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

9. ¿Recibe alguna remuneración (económica) por parte de la empresa cuando realiza su trabajo adecuadamente?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

10. ¿Cuándo introduce una mejora en su trabajo se le reconoce?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

11. ¿Cuándo presenta molestias (riesgos laborales) recurre a los servicios de seguros proporcionados por la empresa?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

12. ¿Los trabajadores disponen de suficiente apoyo para circunstancias familiares (ayudas económicas, guarderías, colegios, libros, etc.) por parte de la empresa?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

**Variable II: Liderazgo**

13. ¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

14. ¿Rectifica con facilidad si alguien le muestra que estaba equivocado?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

15. ¿Considera Ud. diferentes opiniones antes de tomar una decisión?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

16. ¿Considera ser una persona de principios sólidos, con comportamientos en coherencia basados en valores y creencias?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

17. ¿Frecuentemente encuentra que no está de acuerdo con los demás?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

18. ¿Cree que es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

19. ¿Entiende que se pierde mucho tiempo organizando la gente, es mejor no perder tiempo y enfrentar la tarea sólo?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

20. ¿Considera ser una persona comprometida con el trabajo, adaptándose a los cambios y actualizaciones que se presenten?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

21. ¿Se logra un objetivo más eficaz al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero afines?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

22. ¿Se muestra tolerante y comprensivo si alguien comete algún error?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

23. ¿Cuándo toma decisiones, piensa y reflexiona sobre los hechos y consecuencias?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

24. ¿Escucha a sus colaboradores y compañeros para apoyarles en aquello que sea necesario y así conseguir los objetivos de la organización?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

### Variable III: Trabajo en Equipo

25. ¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

26. ¿Cuando habla lo hace oportunamente y de forma correcta?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

27. ¿Los colaboradores que trabajan con Ud. tienen la actitud para desarrollar el equipo?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

28. ¿Muestra comprensión cuando alguien comete algún error?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

29. ¿Se siente cómodo trabajando con sus colaboradores?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

30. ¿Considera que sus palabras tienen un efecto notorio en los demás?

Siempre  Casi Siempre  Nunca

31. ¿Reconoce con facilidad cuando alguien le muestra que estaba equivocado?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

32. ¿Toma en cuenta la opinión de sus compañeros cuando se debe tomar una decisión?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

33. ¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

34. ¿Se muestra paciente en el momento de trabajar con más personas?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

35. ¿Suele tener una actitud neutral ante conflictos laborales?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

36. ¿Cuándo tiene problemas al momento de trabajar en grupo, toma medidas correctivas para resolverlos?

Siempre       Casi Siempre       Nunca

**Anexo 8-A.** Foto de la encuesta aplicada a los trabajadores de la comercializadora de productos lácteos Lacycom.



**Anexo 8-B.** Foto de la encuesta aplicada a los trabajadores de la comercializadora de productos lácteos Lacycom.



**Anexo 8-C.** Foto de la encuesta aplicada a los trabajadores de la comercializadora de productos lácteos Lacycom.



**Anexo 9-A.** Frecuencia de respuesta y tabulación de la variable de motivación.

Frecuencia de respuesta					
Variable: Motivación					
Preguntas	Ítems			Trabajadores	
	Siempre	Casi Siempre	Nunca		
1	13	9	1	23	
2	18	5	0	23	
3	14	8	1	23	
4	18	4	1	23	
5	5	15	3	23	
6	15	6	2	23	
7	17	5	1	23	
8	9	10	4	23	
9	12	8	3	23	
10	13	8	2	23	
11	16	4	3	23	
12	7	9	7	23	

Variable: Motivación														
Indicador	Siempre (5)			Casi siempre (3)			Nunca (1)			Valor final	resultado de ítems	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
	valor	puntuación	porcentaje	valor	puntuación	porcentaje	valor	puntuación	porcentaje					
Salario	30	150	43,48	32	96	46,38	7	7	10,14	69,00	100,00	253	73,33	78,70
prestaciones	46	230	66,67	19	57	27,54	4	4	5,80	69,00	100,00	291	84,35	
Seguridad	47	235	68,12	17	51	24,64	5	5	7,25	69,00	100,00	291	84,35	
Aspiraciones personales	34	170	49,28	23	69	33,33	12	12	17,39	69,00	100,00	251	72,75	

**Anexo 9-B.** Frecuencia de respuesta y tabulación de la variable de liderazgo.

Frecuencia de respuesta					
Variable: Liderazgo					
Preguntas	Ítems			Trabadores	
	Siempre	Casi Siempre	Nunca		
13	12	11	0	23	
14	13	10	0	23	
15	16	6	1	23	
16	19	3	1	23	
17	1	15	7	23	
18	18	5	0	23	
19	15	8	0	23	
20	19	4	0	23	
21	12	10	1	23	
22	7	14	2	23	
23	15	8	0	23	
24	18	5	0	23	

Variable: Liderazgo														
Indicador	Siempre (5)			Casi siempre (3)			Nunca (1)			Valor final	resultado de ítems	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
	valor	puntuación	porcentaje	valor	puntuación	porcentaje	valor	puntuación	porcentaje					
Interacción	25	125	36,23	36	108	52,17	8	8	11,59	69,00	100,00	241	69,86	82,17
Actitud	38	190	55,07	29	87	42,03	2	2	2,90	69,00	100,00	279	80,87	
Toma de decisiones	46	230	66,67	22	66	31,88	1	1	1,45	69,00	100,00	297	86,09	
Compromiso	56	280	81,16	12	36	17,39	1	1	1,45	69,00	100,00	317	91,88	

**Anexo 9-C.** Frecuencia de respuesta y tabulación de la variable de trabajo en equipo.

Frecuencia de respuesta					
Variable: Trabajo en equipo					
Preguntas	Ítems			Trabajadores	
	Siempre	Casi Siempre	Nunca		
25	15	8	0	23	
26	13	10	0	23	
27	12	10	1	23	
28	12	11	0	23	
29	17	5	1	23	
30	10	12	1	23	
31	14	9	0	23	
32	14	9	0	23	
33	10	13	0	23	
34	13	8	2	23	
35	12	9	2	23	
36	16	7	0	23	

Variable: Trabajo en Equipo														
Indicador	Siempre (5)			Casi siempre (3)			Nunca (1)			Valor final	resultado de ítems	Resultado de puntuación	Porcentaje de influencia	Promedio
	valor	puntuación	porcentaje	valor	puntuación	porcentaje	valor	puntuación	porcentaje					
Cooperación intragrupal	42	210	60,87	26	78	37,68	1	1	1,45	69,00	100,00	289	83,77	81,88
Revisar criterios de éxito	36	180	52,17	30	90	43,48	3	3	4,35	69,00	100,00	273	79,13	
Monitoreo	38	190	55,07	28	84	40,58	3	3	4,35	69,00	100,00	277	80,29	
Aplicación de estrategias	42	210	60,87	27	81	39,13	0	0	0,00	69,00	100,00	291	84,35	