



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL GRUPAL EN
LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE
LTDA**

AUTORAS:

**MARITZA ENEDINA MURILLO GARCÍA
JAHAIRA ELIZABETH ZAMBRANO BASURTO**

TUTORA:

ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS MG.

CALCETA, DICIEMBRE 2016

DERECHOS DE AUTORÍA

Maritza Enedina Murillo García y Jahaira Elizabeth Zambrano Basurto, 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.

.....
MARITZA E. MURILLO GARCÍA

.....
JAHAIRA E. ZAMBRANO BASURTO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Columba Consuelo Bravo Macías certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL GRUPAL EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**, que ha sido desarrollada por Maritza Enedina Murillo García y Jahaira Elizabeth Zambrano Basurto, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL GRUPAL EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Maritza Enedina Murillo García y Jahaira Elizabeth Zambrano Basurto, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. JENNY ZAMBRANO DELGADO MG.
INTEGRANTE

.....
ING. CÉSAR ANDRADE MOREIRA MG.
INTEGRANTE

.....
ING. ERNESTO NEGRÍN SOSA PhD.
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que me ha brindado la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual estoy forjando mis conocimientos profesionales día a día.

Agradezco a Dios por guiarme y ser una luz que me acompaña día a día.

A mis padres por su lucha incondicional y por hacer de mí una gran hija, amiga y ahora una profesional.

A la Cooperativa Chone Ltda., por su colaboración con la información para el desarrollo del tema de investigación.

A mis amigos de clases quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimiento.

.....
MARITZA E. MURILLO GARCÍA

DEDICATORIA

A dios por haberme dado la oportunidad de vivir para continuar con mis planes.

A mis abuelos, quienes me enseñaron a encarar las adversidades sin nunca perder la dignidad ni desfallecer en el intento. Me dieron todo lo que soy como persona, mis valores, principios, perseverancia y mi empeño y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nada nunca a cambio.

A mis padres por ser mis pilares fundamentales y sobre todo por ser la luz que me acompaña día a día en mi arduo caminar.

A mi tío por su apoyo incondicional me ha impulsado a concluir mis estudios de tercer nivel y bajo su guía seguiré por el camino correcto en los próximos retos que se me presenten.

.....
MARITZA E. MURILLO GARCÍA

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que me ha brindado la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual estoy forjando mis conocimientos profesionales día a día.

A dios por concederme la vida, guiarme e impulsarme para superar obstáculos; y encarar las adversidades sin perder la dignidad ni desfallecer a lo largo de este gran objetivo logrado.

A mis padres, por la confianza, esfuerzo y apoyo incondicional, para que esta hija pudiera lograr la meta propuesta, y gracias a todo esto; soy lo que soy ahora, una profesional, así mismo por cuidar de mi hijo en momentos requeridos para superarme; a mi hermano, por brindarme su apoyo día a día en esta faceta.

A mis abuelos, por ser sustento todos estos años de estudio, ayudándome en el cuidado de mi hijo.

A mi esposo, al darme la confianza de luchar por algo deseado, por haber estado en las buenas y malas en toda la trayectoria de mi vida de formación universitaria; a mi hijo por existir y ser el motor fundamental para no desmayar en el camino

A mi suegra por darme sus sabios consejos de no rendirme ante nada ni nadie.

A mi compañera de tesis por darme la confianza, apoyo, constancia y haberme dado el honor de trabajar en el proceso de nuestra tesis, un logro alcanzado.

A mi tutora Ing. Columba Bravo Macías por la orientación y ayuda que me brindó para la culminación de la tesis, por su amistad y seguridad conferida.

A los integrantes del tribunal por la paciencia y dedicación a la tesis.

.....
JAHAIRA E. ZAMBRANO BASURTO

DEDICATORIA

A dios por darme la oportunidad de vivir, y permitirme el haber llegado hasta este instante muy significativo en mi vida.

A mis padres que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores; y enseñarme que todo sacrificio tiene su recompensa.

A mi hermano para que recuerde que todo en la vida se alcanza con esfuerzo y dedicación.

A mis abuelos que son como mis padres, formando parte de mi vida, apoyándome en los momentos que los necesitaba.

A mi hijo por ser fuente de motivación por el cual lucho día a día.

A mi esposo por ser parte de la aventura que emprendí hace cinco años, el cual lo he logrado con satisfacción.

A todos aquellos que no creyeron en mí, el cual esperaban mi fracaso en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios, y que nunca esperaban que lograra terminar la carrera, aquellos que apostaban a que me rendiría a medio camino, a todos los que supusieron que no lo lograría, a todos ellos les dedico esta tesis.

.....
JAHAIRA E. ZAMBRANO BASURTO

CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	7
2.1.1. EVOLUCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	7
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
2.1.3. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	12
2.1.5. COMPORTAMIENTO EN GRUPO	16
2.2. ORGANIZACIÓN	17
2.3. DESEMPEÑO	18
2.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	18
2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	19
2.4.2. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	20
2.6. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE EN EL ECUADOR	21
2.6.1. HISTORIA DE LA LECHE EN EL ECUADOR	21

2.6.2. PRODUCCIÓN LECHERA EN EL ECUADOR	22
2.6.3. COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS	23
2.7. INDUSTRIAS LÁCTEAS	24
2.7.1. Productos lácteos	24
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	27
3.4. INVESTIGACIONES UTILIZADAS.....	28
3.5. MÉTODOS.....	29
3.6. TÉCNICAS.....	31
3.7. HERRAMIENTAS.....	32
3.8. PROCEDIMIENTO.....	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	81

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 2.1. Matriz de conceptos del Comportamiento Organizacional según varios autores.....	7
Cuadro 2.2. Variables a nivel de grupo del CO.....	15
Cuadro 2.3. Clasificación de los métodos de evaluación.....	20
Cuadro 4.1. Datos generales de los candidatos a expertos.....	42
Cuadro 4.2. Determinación del coeficiente de competencias de los candidatos a expertos.....	43
Cuadro 4.3. Lista de expertos aprobados.....	43
Cuadro 4.4. Selección de atributos.....	44
Cuadro 4.5. Nivel de concordancia entre expertos.....	44
Cuadro 4.6. Ponderación de factores para selección de la variable a evaluar.....	45
Cuadro 4.7. Indicadores de las variables a evaluar.....	46
Cuadro 4.8. Justa retribución económica.....	47
Cuadro 4.9. Remuneración acorde a las responsabilidades del cargo.....	48
Cuadro 4.10. Beneficios económicos.....	49
Cuadro 4.11. Condiciones del ambiente de trabajo.....	50
Cuadro 4.12. Relaciones con sus compañeros.....	51
Cuadro 4.13. Satisfecho con el puesto de trabajo.....	52
Cuadro 4.14 Nivel de motivación del personal.....	53
Cuadro 4.15. Disposición de equipos y recursos materiales.....	54
Cuadro 4.16. La organización otorga buenos y equitativos beneficios.....	55

Cuadro 4.17. La organización celebra eventos.....	56
Cuadro 4.18. Información adecuada.....	57
Cuadro 4.19. Instrucciones claras.....	58
Cuadro 4.20. Información oportuna.....	59
Cuadro 4.21. Acontecimientos acerca de la empresa.....	60
Cuadro 4.22. Herramientas tecnológicas.....	61
Cuadro 4.23. Flujo de información.....	62
Cuadro 4.24 información acerca de cambios.....	63
Cuadro 4.25. Comunicación doble vía.....	64
Cuadro 4.26. Canales de información informales.....	65
Cuadro 4.27. Canales de comunicación.....	66
Cuadro 4.28. Plan de acciones de mejoras.....	69
Cuadro 4.29. Matriz de problemas número uno.....	70
Cuadro 4.30. Matriz de problemas número dos.....	70
Cuadro 4.31. Matriz de problemas número tres.....	70
Cuadro 4.32. Matriz de problemas número cuatro.....	70
Cuadro 4.33. Matriz de problemas número cinco.....	71
Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico.....	6
Figura 2.2. Clasificación de subproductos de la leche.....	25
Figura 3.1. Procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional.....	33
Figura 4.1 Organigrama de la Cooperativa de Producción agropecuaria Chone Ltda.....	41
Foto 3.1. Ubicación de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.....	27
Gráfico 4.1. Justa retribución económica.....	47
Gráfico 4.2. Remuneración acorde a las responsabilidades del cargo.....	48
Gráfico 4.3. Beneficios económicos.....	49
Gráfico 4.4. El ambiente de trabajo.....	50
Gráfico 4.5. Relaciones con compañeros.....	51
Gráfico 4.6. Satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa.....	52
Gráfico 4.7. Nivel de motivación del personal.....	53
Gráfico 4.8. Disposición de equipos y recursos materiales.....	54
Gráfico 4.9. Buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.....	55
Gráfico 4.10. Eventos con fines de reconocimiento.....	56
Gráfico 4.11. Información adecuada.....	57
Gráfico 4.12. Instrucciones claras.....	58
Gráfico 4.13. Información oportuna.....	59

Gráfico 4.14. Información actualizada.	60
Gráfico 4.15. Conocimientos sobre herramientas tecnológicas.	61
Gráfico 4.16. Flujo de información.	62
Gráfico 4.17. Información acerca de cambios.	63
Gráfico 4.18. Comunicación doble vía.	64
Gráfico 4.19. Canales informales de comunicación.	65
Gráfico 4.20. Canales de comunicación.	66

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda, del cantón Chone, con la finalidad de evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en la Cooperativa antes citada, para el logro de este objetivo se hizo uso de los métodos deductivo, inductivo y analítico que ayudaron a tener una perspectiva amplia de la situación real que mantenía la Cooperativa; también se emplearon los métodos: Delphi, Kendall y ponderación de factores para la identificación y priorización de los criterios de mayor a menor relevancia para la selección de las variables a evaluar. Asimismo se aplicaron técnicas como la encuesta y entrevista, que facilitó el reconocimiento de las falencias que existían dentro de la Cooperativa, se diseñaron cuestionarios para la evaluación de las variables motivación y comunicación, mismas que fueron aplicadas al personal de la Cooperativa y que permitieron la recolección de datos para su respectivo análisis, mediante el uso del programa Excel se pudo observar de manera gráfica los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación, de la misma manera se diseñó un plan de mejoras que permite contribuir a la solución de las falencias identificadas mediante la investigación, planteando mejorar cada uno de los factores recurrentes que intervienen en el desempeño de los empleados y colaboradores de la Cooperativa, con el fin de obtener mejor rendimiento laboral, y que permita crear un ambiente de trabajo armónico y competente a todos los colaboradores.

Palabras claves: Comportamiento Organizacional, evaluación del desempeño, plan de mejora.

ABSTRACT

The present research work have as study object the Agricultural Production Cooperative Chone Ltda, in Chone, with the purpose to evaluate the performance of the variables of Organizational Behavior at the group level in the mentioned cooperative, for the achievement of this objective we used deductive, inductive and analytical methods that have helped broader perspective of the real situation that kept the cooperative was used; Delphi, Kendall and weighting factors provided the identification and prioritization of major and minor criteria relevant to the selection of variables to be evaluated: methods were also used, techniques are also applied as the survey and interview, It facilitated the recognition of the shortcomings that exist today in the cooperative, questionnaires were designed that allowed evaluate the variables motivation and communication same as those applied to the cooperative staff and they empowered data collection for examination, also using the Excel program could be observed graphically the results obtained through the application of evaluation instruments, in the same way an improvement plan will contribute to the solution of the deficiencies identified through the research, the recurring factors in the performance of cooperative employees in order to obtain better work performance and allows creating an harmonious and competent work environment to all employees.

Key words: Organizational Behavior, performance assessment, improvement plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial en las empresas de élite, el Comportamiento Organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima y el Comportamiento Organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral donde facilita adelantar acciones para fortalecer mejores condiciones el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. Este tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. La administración científica no pasó por alto a las personas, pero se centraba en desempeñar el trabajo en forma muy eficiente.

Según Chiavenato (2002) citado por Valderrama (2012), se define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Y como en las organizaciones, los individuos no pueden actuar por sí solos, es por ello que está fuertemente influido por la sociología en su estudio de la conducta de grupos. Es por tal motivo que el siguiente paso en la adquisición de conocimientos sobre el Comportamiento Organizacional sea estudiar el comportamiento en grupo (colectivo) de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

El entorno empresarial actual se enfoca o brinda gran importancia a la evaluación del desempeño laboral de los grupos de personas dentro de las empresas, ya que a través de ello se puede evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos, así mismo como el grado de ausentismo, con el fin de describir en qué medida es productivo los empleados, y mejorar su rendimiento

futuro en el cual propone una mejora de desempeño, que a su vez ayuda a tomar decisiones de ascensos.

En el grupo los individuos son influidos por los patrones conductuales que se esperan de ellos, por aquello que el grupo considera normas aceptables de conducta, por la jerarquía de status establecida en el grupo y el grado en que los miembros sienten una atracción mutua.

Es por ello que se analiza cómo interactúan los patrones de comunicación, los procesos de la toma de decisiones en grupo, los estilos de liderazgo, el poder y la política, los niveles de conflicto; ya que estos son los que forman el nivel de grupo en el modelo del Comportamiento Organizacional.

En los tiempos actuales existe una problemática empresarial que ha impulsado a los trabajadores a exigir sus derechos a través de sus propios medios y en ciertos casos a causar daño a la empresa empleadora, esto se debe a que los directivos pasan por alto muchos aspectos que para los trabajadores son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, es por ello que se debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia empresarial, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable para la empresa sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el recurso humano es el motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma, además de poder moldear su liderazgo compartido, este le permite influir en otras personas ya que un buen liderazgo dentro de un grupo influye en todas las personas que lo conforman, y que a su vez tienen la necesidad de aprender a manejar los conflictos existente dentro de las organizaciones ya que a través de este estudio se pretende conocer los factores del Comportamiento Organizacional que influyen en el desempeño laboral de los grupos de trabajos que impactan significativamente en el rendimiento de su trabajo.

Al llevar dicha evaluación a la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., coadyuva a la verificación de la ineficiencia e ineficacia de los grupos de trabajo que además contribuye al mejoramiento del desempeño laboral.

Desde esta perspectiva se plantea la siguiente pregunta para definir el problema de la investigación.

¿Qué variables permiten evaluar el desempeño del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El Comportamiento Organizacional a través de la evaluación del desempeño empresarial contribuye a mejorar la conducta en el desempeño laboral a nivel grupal de los individuos que están dentro de su lugar de trabajo, además cabe recalcar que los grupos generan decisiones de alta calidad, es por ello que esta evaluación ayuda a conseguir información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios y conocer el rendimiento, la actitud, y cómo actúan los grupos de empleados en un período determinado.

El mejoramiento del desempeño grupal en el ámbito empresarial tiene un impacto socioeconómico positivo para las empresas ya que alienta a los grupo de trabajo a ser competentes entre sí, logrando mejores ingresos financieros para la empresa, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores. Además que permite la disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo, entre otros aspectos que ayuda a estar motivados y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento empresarial.

La Constitución del Ecuador en su art. 276, establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores, las personas usualmente reconocen cualidades tales como ser honesto, fiel, la amistad como valor, sentido de compañerismo, altruismo, entre otros., para describir de algún modo las particularidades del comportamiento de una persona en relación con un grupo o como expresión de su actitud general hacia la sociedad en que se encuentra.

Mediante técnicas e instrumentos de gestión, se pretende identificar los factores que dificultan el logro de las metas personales en el desempeño de los grupos de personas con relación al trabajo, es necesario investigar cuáles son sus actitudes, aptitudes y aspiraciones que desean con la finalidad de incrementar su desempeño laboral para su propio beneficio y el de la empresa.

La justificación práctica está contenida con los resultados del estudio, ya que se parte de esta información para la realización de una propuesta de aumento en el desempeño laboral, en la cual se incluyen todas aquellas actividades en las cuales los equipos de trabajo puedan participar dinámicamente para el progreso de su motivación personal y profesional con la finalidad de que desempeñen satisfactoriamente su trabajo y esta le permitan conseguir buenos resultados organizacionales.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal para ser evaluadas en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.
- Estructurar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal para la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.
- Aplicar los instrumentos de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal para la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.
- Proponer un plan de mejoras que contribuya al mejoramiento de las insuficiencias detectadas en el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en la organización objeto de estudio.

1.4. IDEA A DEFENDER

Resulta posible la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal mediante la aplicación de un instrumento elaborado con esta finalidad y contextualizado a las particularidades de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se incluye el análisis de los principales aspectos teóricos-conceptuales y del estado de la práctica, relacionada con el tema del Comportamiento Organizacional en el contexto de las Empresas Comercializadoras de Productos Lácteos, mediante el hilo conductor se muestra de forma gráfica del marco teórico referencial que aparece reflejado en la Figura 2.1.

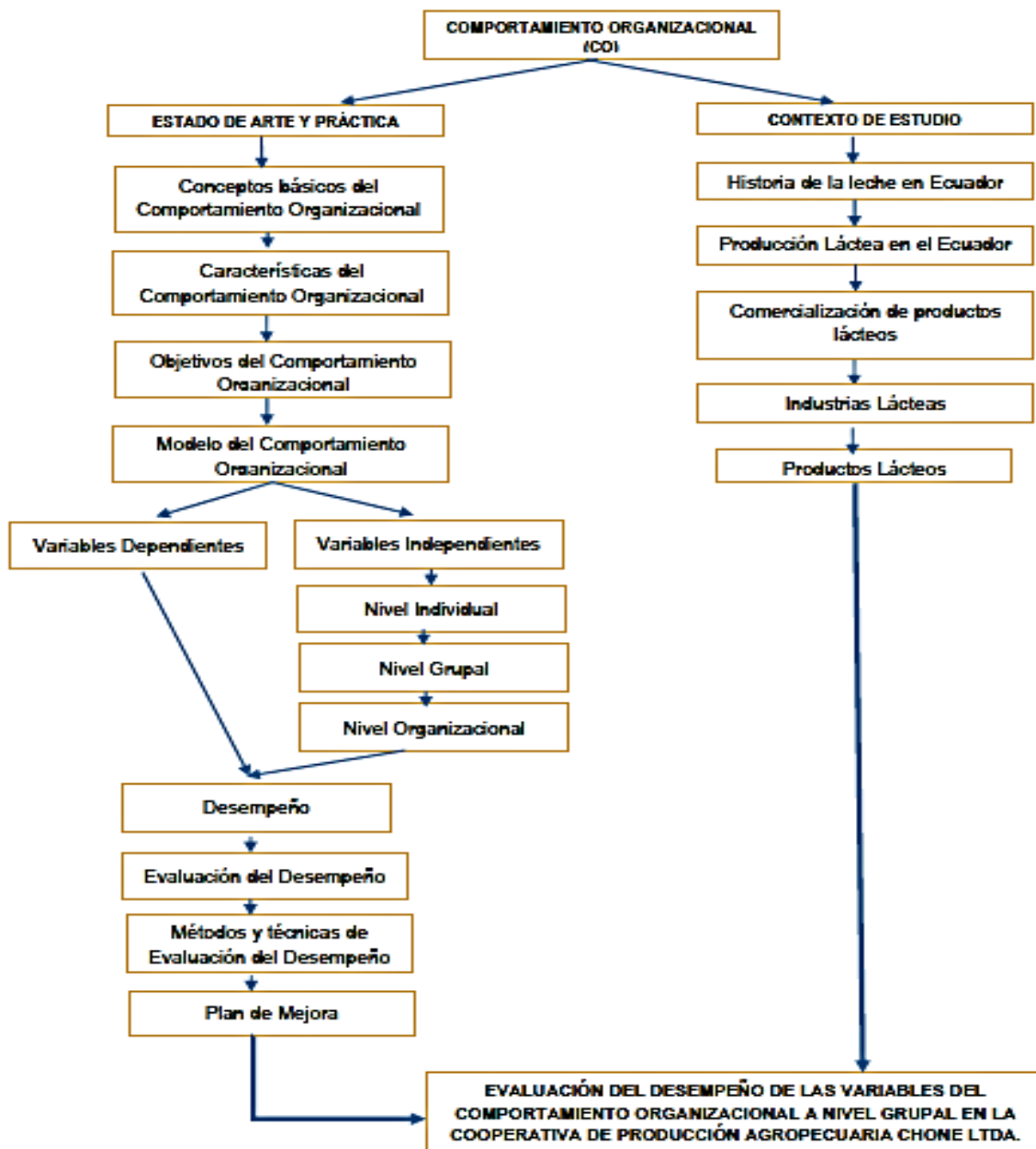


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico.
Fuente: Elaboración propia.

2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1.1. EVOLUCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

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

A continuación en el cuadro 2.1., se enunciarán algunas definiciones de Comportamiento Organizacional según varios autores:

Cuadro 2.1. Matriz de conceptos del Comportamiento Organizacional según varios autores.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
Año	Autor	Concepto
1995	Cole	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.
2000	Gordon	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.
2006	Ivancevich, J; Konopaske, R; Matteson, M.	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.
2007	Schormerherm	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.
2009	Chiavenato, I.	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.
2009	Hellriegel, D. y Slocum, J.	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.
2010	Fernández, E.	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.
2010	Pastén, S.	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.
2011	Ascencio, R.	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).
2012	Champoux (2011) citado por Dailey, R.	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.
2012	Martinez, M	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.
2013	Silvestre, E	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.
2013	Alles, M.	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.
2013	Robbins, S. y Judge. T.	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.
2014	Griffin, R y Moorhead, G	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.

Varios autores coinciden que el Comportamiento Organizacional es la ciencia que estudia el desenvolvimiento de los individuos dentro de las empresas. Por tal razón lo estudian desde tres grandes grupos, que es; el comportamiento individual, grupal y en el ámbito de organización. Este estudio es realizado o empleado en diferentes áreas de la organización con el objetivo de mejorar de manera efectividad las relaciones entre todos los empleados de la organización.

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

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

2.1.2.1. ES UNA DISCIPLINA CIENTÍFICA APLICADA

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

2.1.2.2. SE ENFOCA EN LAS CONTINGENCIAS

Procura identificar 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 mejorar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

2.1.2.3. UTILIZA MÉTODOS CIENTÍFICOS

Formula hipótesis y generalidades sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.

2.1.2.4. SIRVE PARA ADMINISTRAR A LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

2.1.2.5. SE ENRIQUECE CON APORTACIONES DE VARIAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.

Es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones, entre ellas se tienen:

- a. Las ciencias políticas de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional.
- b. La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
- c. La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje.
- d. La psicología social, que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
- e. La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.
- f. La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones, entre otros conceptos.

2.1.2.6. ESTÁ INTIMAMENTE 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 Comportamiento Organizacional suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos.

2.1.3. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los objetivos del Comportamiento Organizacional según Griffin y Moorhead (2014) pueden sintetizarse en los siguientes aspectos:

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

El objetivo principal del CO es el percibir los comportamientos que pueden tener en un futuro las personas de acuerdo a su modo de cómo se desenvuelven en una determinada tarea o acontecimiento.

2.1.4. MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El modelo del Comportamiento Organizacional se fundamenta en un grupo de variables que son detalladas a continuación.

2.1.4.1. VARIABLES DEPENDIENTES:

Se refiere a los factores claves que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores (Amorós, s/f). Las variables dependientes son:

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

rendimiento sobre la inversión, las ganancias por ventas y la producción por hora de trabajo. Las medidas de productividad deben considerar también los costos incurridos en lograr la meta trazada, es decir aquí es donde entra a tallar la eficiencia.

- **AUSENTISMO:** inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización; pero en determinadas ocasiones las ausencias no se convierten en algo negativo para las organizaciones, por ejemplo cuando un empleado no asiste al trabajo por algún malestar grave, exceso de tensión, entre otros, es preferible que haya hecho esto porque de lo contrario su asistencia puede perjudicar su producción normal, esto se da en raros casos, generalmente las organizaciones se ven beneficiadas ante tasas de ausentismo bajas.

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

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

Actualmente un nivel adecuado de rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y hasta se puede

disminuir la necesidad de nuevos despidos. Aunque esto sería lo ideal, la rotación generalmente se encuentra relacionada con el despido de gente que la organización requiere, obstruyendo así su eficacia.

- **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO:** Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo son ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. Es mucha la evidencia que debate esta relación, pues no solamente las sociedades deberían interesarse por la cantidad de vida, es decir por la alta productividad y adquisiciones de materiales; sino también por la calidad de vida. La satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

2.1.4.2. VARIABLES INDEPENDIENTES

Son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes (Amorós, s/f). Estas son:

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

- **VARIABLES A NIVEL DE GRUPO:** El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente. En el cuadro 2.2. Se describen las variables del CO a nivel de grupos según definiciones de cada autor:

Cuadro 2.2. Variables a nivel de grupo del CO.

Año	Autor	Variables
2002	Castañeda, D.	Aprendizaje, habilidades, conocimiento, valores, motivación, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y cultura.
2004	Medina, M y Mendoza, N.	Grupos de trabajo, que incluyen el estilo de liderazgo del gerente y la motivación, la estructura y los procesos.
2009	Chiavenato, I	Equipos y facultamiento en la toma de decisiones (empowerment), dinámica grupal e intergrupal.
2010	Velástegui, P	Habilidad de los miembros, el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo.
2011	Fernández, O	Liderazgo, poder, política, negociación y manejo de conflictos así como las características generales que se generan dentro de los grupos de una organización.
2012	Rubio, N y Castro, M	Personalidad, conocimiento y equipos de trabajo,
2013	Robbins, S	Comunicación, liderazgo, poder, política, conflicto y negociación. La cohesión y el funcionamiento.

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

El Comportamiento Organizacional está formado por un modelo que a su vez es integrado por una serie de variables tanto dependientes (productividad, ausentismo, rotación y satisfacción del trabajo) y de variables independientes (a nivel individual, grupal y a nivel de organización). Cada una de estas variables es imprescindible en el estudio del CO, porque permiten conocer desde donde se puede comenzar para realizar análisis del CO. Es por tal razón que se deben de tomar en cuenta al momento de dar desarrollo a esta investigación porque la identificación de las variables es el punto de partida para esta evaluación.

2.1.5. COMPORTAMIENTO EN GRUPO

Un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización o no está estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como respuesta a la necesidad de contacto social (Robbins y Judge, 2013).

Un comportamiento de grupo depende de los factores que se presenten y de las actividades requeridas por la organización y con el cumplimiento de las funciones designadas con el fin de llegar a su objetivo. El rendimiento del grupo depende mucho de cómo sean especificadas las órdenes y de la forma de que cada uno de sus integrantes lo entienda.

2.1.5.1. ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO

El modelo de desarrollo del grupo en etapas plantea que estos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación (Robbins y Judge, 2013):

Etapas 1. Formación. Se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros "prueban el agua" para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

Etapas 2. Tormenta. Es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

Etapas 3. Cohesión. En esta etapa existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de

expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

Etapa 4. Desempeño. En este punto, la estructura es funcional aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocer y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

Etapa 5. Terminación. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de terminación. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, al no estar elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

2.2. ORGANIZACIÓN

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. La organización es un sistema socio-técnico en el que se deben resolver simultáneamente problemas relacionados con la transformación eficaz y eficiente de un conjunto de inputs, en una serie de outputs con mayor valor añadido y ofrecer un marco de relaciones satisfactorias para los individuos que interactúan en su seno y que aspiran, a cambio de su esfuerzo, a obtener una serie de compensaciones materiales y emocionales que incrementen su nivel de bienestar (Iborra *et al.*, 2014).

Para Reyes (2010) define a la organización como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Según Munch (2010) la organización “ consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

Analizando los conceptos de los autores se define que la organización es el elemento que ayuda a agrupar y ordenar las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

2.3. DESEMPEÑO

Es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional (Santana, 2010).

Marciariello y Linkletter (2012) definen al desempeño como la capacidad para producir resultados consistentes durante periodos prolongados y en una variedad de tareas, por lo tanto, más parecido a un promedio de bateo, calculado como la magnitud de los éxitos frente a los intentos totales, incluidos los intentos que fueron errores y fracasos. Cuanto más efectiva sea una persona, mayor será la posibilidad de cometer errores, pero también mayor será su aporte general.

2.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Chiavenato (2002) citados por Franco y Morales (2013) define la evaluación de desempeño como un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, ...”.

Según Chiavenato (2002) citado por Hernández (2011) la evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización (Chiavenato, 2011).

La Evaluación de Desempeño es el método por el que se conoce como se desenvuelven los individuos en su lugares de trabajo, debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo.

2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de

cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características, comportamientos y resultados de los evaluadores. En el siguiente cuadro 2.3., se describe la clasificación de los métodos de evaluación de desempeño según Chico (2011):

Cuadro 2.3. Clasificación de los métodos de evaluación.

Clasificación	Concepto	Técnicas Utilizadas
Métodos de características	Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño evaluado por características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la organización lo requieren importante para el presente para el presente o el futuro.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escalas graficas de puntuación. 2. Métodos de escalas mixtas. 3. Método de distribución forzada. 4. Método narrativo.
Métodos de comportamiento	Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto colaborador se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Método de Incidentes críticos. 2. Escalas de calificación o clasificación conductual.
Métodos de resultados	Los métodos de evaluación con resultados futuros se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auto evaluaciones. 2. Administración por objetivos. 3. Administraciones psicológicas.

2.4.2. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Independientemente de las técnicas que se utilicen, el sistema de evaluación del desempeño puede seguir tres enfoques (Martínez, 2012):

2.4.2.1. EVALUACIÓN POR FACTORES

Se basa en la definición y medición de las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para el correcto desempeño del puesto de trabajo.

2.4.2.2. EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Este enfoque parte del consenso entre evaluador y evaluado sobre una serie de objetivos que este último debe conseguir en un periodo de tiempo determinado. La evaluación se realiza en función del grado de consecución de esos objetivos.

2.4.2.3. EVALUACIÓN MIXTA

Engloba los dos enfoques anteriores. Se evalúan tanto competencias, como resultados.

2.5. PLAN DE MEJORA

Martínez y González (2014) expresan que un plan de mejora es un instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra y sobre la que se deben promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesario para conseguir las mejoras, la concreción de un plan de seguimiento para constatar sus logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo.

2.6. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE EN EL ECUADOR

2.6.1. HISTORIA DE LA LECHE EN EL ECUADOR

La conquista española trajo consigo el consumo de la leche y sus derivados en el Ecuador. En sus comienzos el consumo principal de productos lácteos se daba a nivel urbano; con productos como queso fresco o maduro, debido a la dificultad de mantener la leche cruda en buenas condiciones durante su transporte, distribución y venta.

El procesamiento industrial de la leche permite que este valioso alimento y sus derivados se vuelvan seguros para el consumo humano. Con esto se logra preservar su valor nutricional durante un período prolongado de tiempo, haciendo posible que un mayor número de personas lo puedan consumir; también brinda acceso a una importante fuente de calcio a la población.

El consumo industrializado de leche líquida en las ciudades del Ecuador empieza a desarrollarse a inicios del año 1.900 y su pasteurización comienza en la ciudad de Quito a partir del año 1.938. El nacimiento de la industria Láctea Ecuatoriana constituye un importante eslabón y el motor que ha desarrollado una actividad que dinamiza el comercio. La Industria Láctea Ecuatoriana es en la actualidad una fuente generadora de empleos directos e indirectos, para un importante sector económico en el país.

En el Ecuador la producción ganadera ha ido evolucionando con los años, debido a que el incremento en los niveles de producción ha sido básicamente en la adquisición de cabezas de ganado y expansión en sembríos de pastizales, en gran parte se lo ha logrado con la ayuda del gobierno en préstamos y facilidades de pago, la carencia de tecnología en las haciendas y fincas ganaderas en el sector (Coronel, 2014).

2.6.2. PRODUCCIÓN LECHERA EN EL ECUADOR

El Ecuador es uno de los países con mayor incremento en la producción de leche de ganado vacuno en la última década. De acuerdo con la tendencia del mercado mundial la producción ecuatoriana ha mostrado una propensión de alza, tanto en litros de leche producidos en cada unidad productiva agropecuaria (UPA) como también en tecnificación de procesos y producción de derivados. En la producción de leche la región sierra tiene mayor contribución con el 73.5%, seguido de la costa con el 16.66% y el oriente con el 9.84% lo que determina que la costa y el oriente se dedican la mayor parte al manejo de ganado de carne, mientras que la sierra al manejo de ganado de leche. Y las principales provincias que producen leche son: Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Manabí, y se caracterizan por una mayor especialización en producción lechera y por disponer de los mejores hatos, con una base genética de alto nivel (Torres, 2009).

El desarrollo de la ganadería en el Ecuador se ha visto incentivada por la empresa privada, la cual ha desarrollado el área ganadera con la introducción de mejores razas de ganado para la producción de leche. El Ganado lechero:

es el compuesto por las razas destinadas a la producción de leche. Las principales razas de ganado lechero son: las Holstein - Friesian, Ayrshire, Brown Swiss, Guernsey y Jersey. Cada una de las razas tiene características distintivas que permiten su identificación. La Holstein-Friesian es la de mayor tamaño; una vaca adulta pesa al menos 675 kilos; le siguen en tamaño la Brown Swiss, la Ayrshire y la Guernsey. La Jersey es la raza más pequeña; los ejemplares adultos pesan 450 kilos. Otra distinción que se puede realizar es mediante los colores de cada una de las razas; la Holstein es blanca y negra, aunque algunos animales pueden ser blancos y rojizos, la Brown Swiss varía de castaño grisáceo muy claro a castaño oscuro; y la Ayrshire puede ser rojiza, castaño o caoba con blanco, la Guernsey es de color gamuza, con marcas blancas y piel amarillenta, y la Jersey puede variar de gris oscuro a un color gamuza muy oscuro, normalmente liso pero en ocasiones con machas blancas. Las razas difieren además en el volumen de leche producido y en su composición, la Holstein es la que produce mayor cantidad, seguida por la Brown Swiss, la Ayrshire, la Guernsey y finalmente la Jersey. La leche de la vaca Jersey es la que contiene un mayor porcentaje de grasa (5%), le sigue vaca la Guernsey, la Brown Swiss, la Ayrshire y la Holstein con un 3.61% de grasa en su leche (Córdova y Valverde, 2015).

2.6.3. COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

Fajardo (2012), a lo largo del tiempo hemos podido ver los cambios en la comercialización de la leche desde los repartidores que anunciaban su llegada casa por casa hasta la fundación de una asociación en la que sus integrantes visualizaran la conveniencia a unir sus intereses para organizar una nueva empresa, moderna y eficiente, que les permitiera reducir los costos de procesamiento y comercialización y, por consiguiente, ser más competitivos. La comercialización de productos lácteos es importante ya que son un punto a favor de la economía de nuestro país si lo realizamos con mayor competitividad y de acuerdo a normas establecidas, con un constante mejoramiento vamos a conseguir estar dentro de los mejores.

2.7. INDUSTRIAS LÁCTEAS

Las industrias lecheras residentes en el Ecuador, mantienen un alcance muy alto, debido principalmente al control económico y operativos de todas las zonas ganaderas existentes, su objetivo principal es llevar la mejor calidad de leche a los mercados nacionales e internacionales, para los diferentes procesos que se realizan, estudian y analizan el producto, dando un mejor asesoramiento a las haciendas lecheras, con inducciones técnicas y profesionales preparados, con tecnología de punta que hace posible obtener un producto con mejor calidad. Las industrias lecheras poseen control de precios con experiencias del mercado existente (MAGAP, 2012).

2.7.1. PRODUCTOS LÁCTEOS

Los productos lácteos son un grupo de alimentos formados principalmente por el yogurt, queso, crema, mantequilla y leche, siendo esta última el componente más importante de este grupo, es un conjunto de alimentos que por sus características nutricionales son los más básicos y completos (equilibrados) en composición de nutrientes como: carbohidratos, proteínas, lípidos, vitaminas y minerales (Bello *et al.*, 2005).

Existen muchas categorizaciones acerca de los lácteos (para una lista completa se puede ver la categoría correspondiente). Una de las clasificaciones más intuitivas resulta de la clasificación los subproductos resultantes de la leche cruda, tal y como se puede mostrar en la siguiente figura 2.2.:

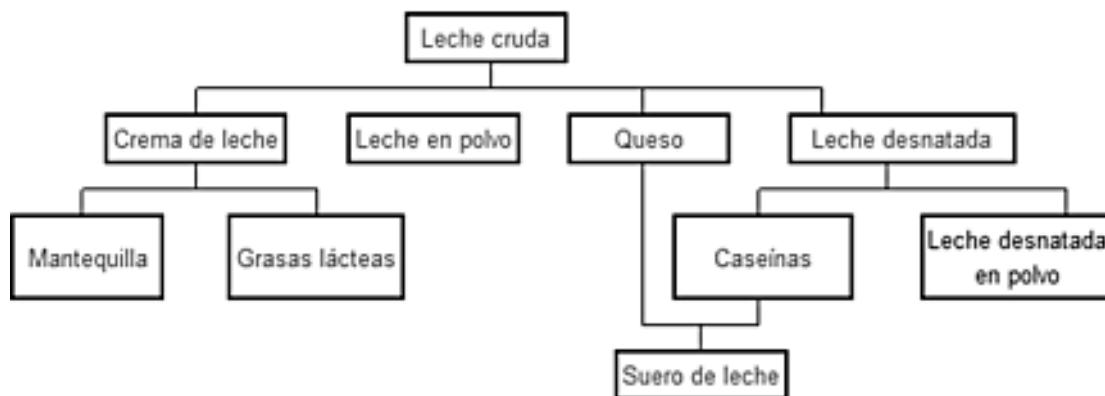


Figura 2.2. Clasificación de subproductos de la leche.
Fuente: Meneses, 2011.

2.7.2. EJEMPLOS DE LÁCTEOS

Bello *et al.*, (2005), describe que los productos lácteos, son productos fabricados a partir de la leche y/o sus componentes, que puede contener aditivos alimentarios u otros ingredientes autorizados. Existe una gran variedad de productos lácteos disponibles para el consumo humano como son:

2.7.2.1. YOGURT

Es una leche fermentada que se obtiene a partir de la acción de ciertas bacterias (*Streptococcus termophilus* y *Lactobacillus bulgaricus*), las cuales transforman la lactosa en ácido láctico principalmente al llevar a cabo una fermentación ácido láctica, así como un aumento de la viscosidad por coagulación de sus proteínas

Su composición es vitaminas (riboflavina, niacina, vitaminas B6 y B12), proteínas (son degradadas por proteasas y peptidasas, generando aminoácidos principalmente esenciales), carbohidratos (glucosa, galactosa y en menor proporción lactosa), lípidos (ácido linoléico conjugado y derivados de cadena larga de este mismo) y minerales (calcio, fósforo y magnesio).

2.7.2.2. QUESO

Es un producto que resulta de coagular la leche y de separar la mayor parte del suero. Existen infinidad de variedades de queso según la leche de origen, el

contenido en agua y los microorganismos característicos involucrados en su maduración, el tratamiento térmico y el porcentaje de grasa. A pesar de su origen animal, los quesos pueden dividirse en dos categorías básicas: naturales y procesados. Composición nutricional: contiene proteínas (25-35%), lípidos (16-40%), carbohidratos, minerales y vitaminas.

2.7.2.3. MANTEQUILLA

La mantequilla es un producto que tiene un alto contenido de grasas (80 gramos por 100 gramos de producto), grasas saturadas, colesterol y calorías. Una cucharada de mantequilla contiene 12 gramos en total de grasas, 7 gramos de ácidos grasos saturados, 31 miligramos de colesterol y 100 calorías. Dado que la mayor parte de la mantequilla es grasa láctea, es importante también su contenido en vitaminas liposolubles, principalmente vitaminas A y D. La mantequilla se obtiene mediante el batido y amasado de la nata de la leche.

2.7.2.4. CREMA

Otro de los derivados lácteos es la crema de leche, la cual contiene mayor concentración de grasas y vitaminas liposolubles (A y D), y se puede obtener de forma casera dejando reposar la leche para separar la grasa o nata que contiene por diferencia de densidades. Las cremas se definen en primer lugar por su contenido de materia grasa. La crema que habitualmente consumimos tiene entre 18 y 34 % de materia grasa.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo esta investigación se realizó la investigación no experimental además del estudio cuali-cuantitativo. Que permitió aumentar la comprensión del fenómeno estudiado. Es por ello que esta metodología ayudó a estudiar una parte de la realidad de las personas en un determinado contexto, en este caso es el trabajo en equipo y los comportamientos que las personas adoptan en la dinámica grupal con la meta de alcanzar objetivos concretos.

3.1. UBICACIÓN

La investigación tuvo como lugar de estudio la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., ésta se encuentra ubicada en la Avenida Eloy Alfaro kilómetro 1 ½ de la vía Chone Portoviejo, en la Provincia de Manabí, República del Ecuador. En la foto 3.1., se presenta la ubicación geográfica de la empresa objeto de estudio.

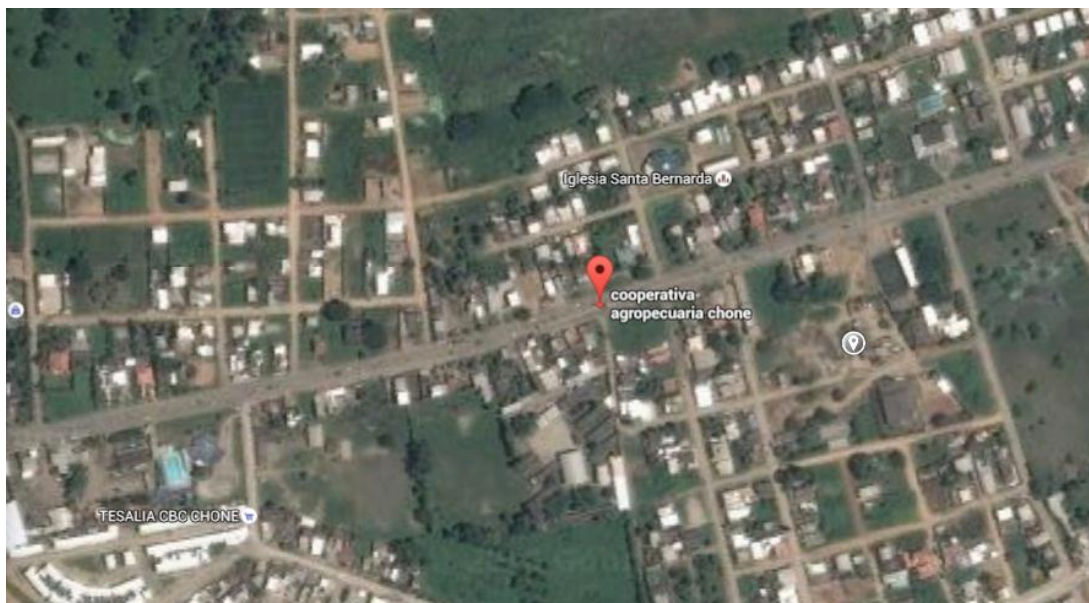


FOTO 3.1. Ubicación de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

FUENTE: Google Maps.

3.2. DURACIÓN

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

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables en estudio de la investigación son palabras claves que permitieron guiar la realización del mismo entre ellas se destacan las siguientes:

Variable Independiente: Comportamiento Organizacional.

Variable Dependiente: Variables a nivel grupal del Comportamiento Organizacional.

3.4. INVESTIGACIONES UTILIZADAS

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Abril (2008) citado por Iturralde (2011), considera que la investigación de campo es el estudio de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información con los objetivos del proyecto.

Este tipo de investigación es una de las modalidades más importantes de este trabajo, pues permitió estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verificó la realidad del comportamiento y el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa objeto de estudio.

La utilización de encuestas y entrevistas, permitieron una convivencia con el personal y el poder auscultar sus experiencias y sentir en sus diferentes puestos de trabajo y las relaciones interpersonales, permite tener una información actualizada, objetiva y veraz.

3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL

Iturralde (2011) considera que la investigación bibliográfica-documental tiene el propósito de conocer, comprar, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

También se aplicó la Investigación bibliográfica-documental, debido a que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos se tuvo que apoyar en obras referentes al tema, donde se recopiló, amplió y profundizó la información disponible en libros, textos especializados, páginas Web para categorizar las variables, entendidos en la investigación consideran que cuando se emplean dos o más modalidades de investigación, el resultado que se obtiene es un proyecto factible o de intervención social, el cual permite mejorar la situación de la entidad y corregir falencias que se presentan en el diario vivir de los empleados.

3.5. MÉTODOS

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación fueron el método inductivo, deductivo y analítico los cuales se detallan a continuación con el objetivo de establecer las herramientas de investigación:

Método inductivo: Este método permitió en base a los conocimientos generales se desarrollen temas específicos, es decir se analizó el Comportamiento Organizacional a nivel grupal y a la vez de como incidía en el desempeño empresarial, en este se empleó la observación para llegar a generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.

Método Deductivo. Con este método se analizó casos particulares a partir de los cuáles se extrajeron conclusiones de carácter general, permitiendo partir de la observación de fenómenos o situaciones específicas que marcan el problema de la investigación. Con la aplicación de este método ayudó a deducir el problema de manera veraz.

Método Analítico. En el presente estudio se empleó el método analítico, para determinar el problema propuesto a través del análisis de sus partes y sus elementos que actúan, además este método permitió la recolección necesaria de información requerida para el diagnóstico del Comportamiento Organizacional a nivel grupal a través de la evaluación del desempeño.

Método Delphi. Método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.

Este método se utilizó con la finalidad de encontrar respuestas sobre Comportamiento Organizacional, en la que se diseñó una matriz con temas relacionados a la temática estudiada, y que fue aplicados a los candidatos a posibles expertos, valorando sus conocimientos de acuerdo a sus criterios para su posterior ponderación; usando además la fórmula $K=(Kc + Ka)/2$. Donde el resultado obtenido debe estar en el rango de $0,7 < K < 1$; entonces, el coeficiente de competencia es alto. Sí $0,5 < K < 0,7$: coeficiente de competencia medio. Sí $K < 0,5$: coeficiente de competencia bajo. Seleccionando de esta manera a las personas que formaran parte del equipo de trabajo.

Coefficiente de concordancia de Kendall (W). Este ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos. El valor de W oscila entre 0 y 1. El valor de 1 significa una concordancia de acuerdos total y el valor de 0 un desacuerdo total. La tendencia a 1 es lo deseado pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia. Por tal razón fue necesario la utilización de esta fórmula para la determinación del nivel de concordancia entre expertos.

Ponderación de factores. Este método realiza un análisis cuantitativo en el que se compararán entre sí las diferentes alternativas para conseguir determinar una o varias opciones, para ello se diseñó una matriz donde cada uno de los expertos dieron un valor a cada variable según una escala de valoración establecida por las autoras y según los criterios a estudiar, de esta manera poder seleccionar las variables de mayor importancia para ser evaluada en la cooperativa.

3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. OBSERVACIÓN

Aguilar (2011), indica que la observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

Fue necesario la realización de una observación de los grupos en pleno funcionamiento, porque el principal objetivo de estudio, fue el comportamiento de los individuos cuando trabajan en equipo, es por ello que esta técnica permitió observar de forma directa, las interacciones grupales que se daban entre los miembros y que aportaron con mayor información para delimitar aquellos comportamientos que favorecieron el desarrollo de un trabajo en equipo.

3.6.2. ENTREVISTA

UAEH y EST (2011) coinciden con UNR (2011) en que la entrevista es una de las actividades personales más importantes; en ellas, se recoge más información, y mejor matizada, que la proporcionada por medios propios puramente técnicos o por las respuestas escritas a cuestionarios.

Es una técnica que vas más allá de un simple interrogatorio, se basa en un diálogo o conversación “cara a cara” entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado. Se utilizó para conocer el problema de forma general, a través de formulación de unas series de interrogantes al personal de trabajo de la empresa. Además se diseñó una guía de entrevista que fue dirigida al encargado del personal de la Cooperativa, para analizar cuáles eran sus conocimientos que tenían sobre el Comportamiento Organizacional de los empleados a nivel grupal y sobre los sistemas de evaluación del desempeño empresarial para sus subordinados.

3.6.3. ENCUESTA

Grasso (2006) citado por Ruiz *et, al.* (2010) mencionan que la encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas.

Se aplicó una encuesta a los empleados de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., con el fin de conocer cuál era la situación que vivían los grupos de trabajos en la organización. Posterior a esto, la información recogida a través de esta técnica se la empleo para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponían o se conocían de forma parcial o imprecisa.

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas que fueron utilizadas en esta investigación son:

- **Guía de la observación.** Es un instrumento de la técnica de observación; su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto. Esta herramienta permitió registrar los datos con un orden cronológico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de la situación o problema detectado.
- **Guía de la entrevista.** El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.
- **Cuestionario de la encuesta.** De acuerdo con el criterio de Escudero (2011) los cuestionarios son la herramienta de partida que permiten obtener información y documentación de todo el proceso de una organización. En esta se realizó una serie de preguntas con respecto a las variables a medir.

- **Matriz de análisis.** Este instrumento se utilizó para recoger datos a través de ver, oír y observar hechos que se estudiaron estrictamente en la Cooperativa estudiada.

3.8. PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo práctico de la presente investigación se empleó el procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional, el que incluye como soporte fundamental la evaluación en los tres niveles predominantemente reconocidos en la bibliografía sobre el tema, es decir: nivel individual, grupal y organizacional; integrando herramientas ampliamente difundidas y de probada efectividad, además creando otras para la medición de las variables del Comportamiento Organizacional que se ajustan a sus particularidades permitiendo considerar tanto elementos cuantitativos, como cualitativos. La representación gráfica del procedimiento se muestra en la Figura 3.1.:

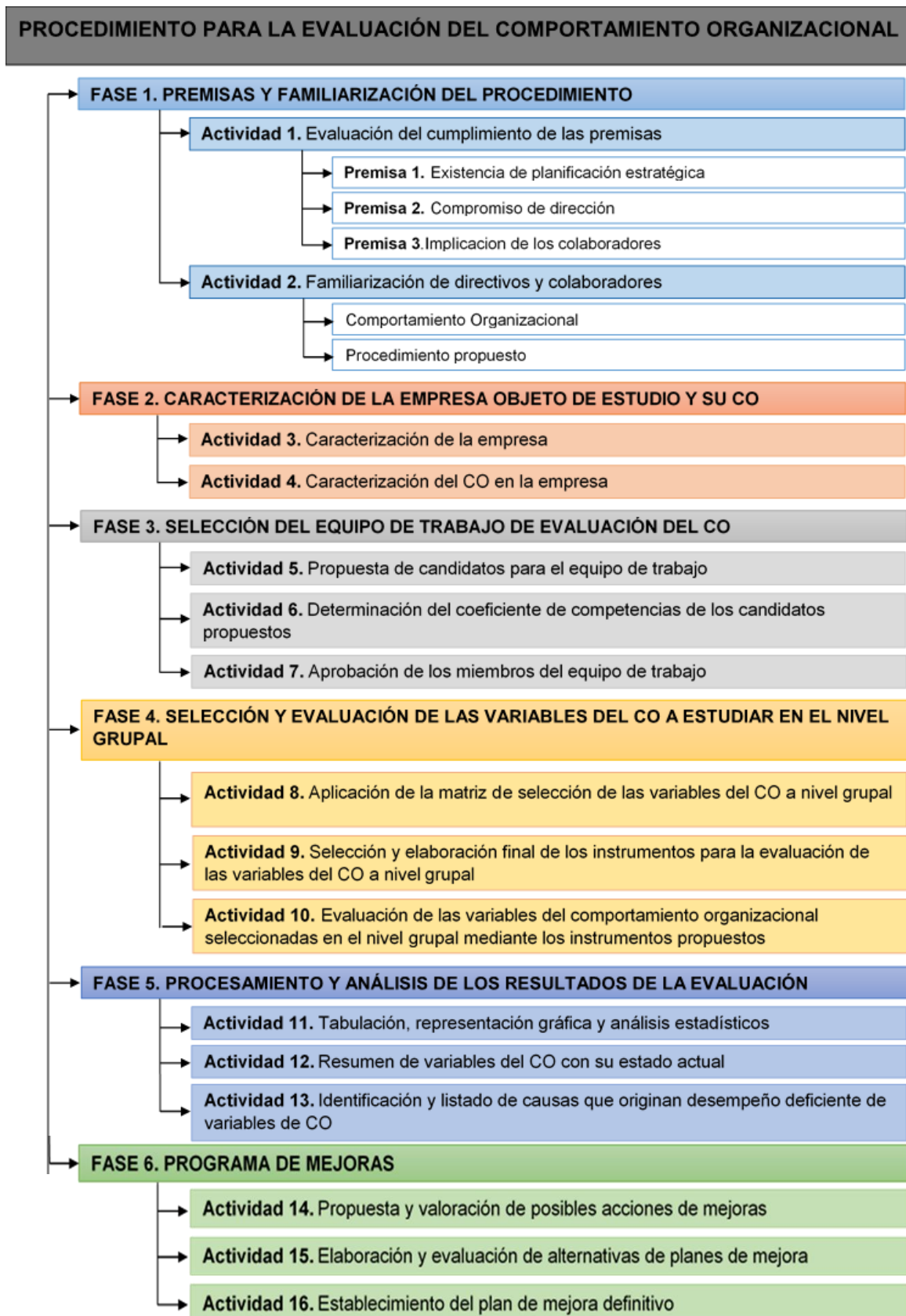


Figura 3.1. Procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional.

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

Fase 1. Premisas y familiarización para evaluación del CO: En esta etapa inicial se constata 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. Una vez verificado el cumplimiento de estas premisas se procede a efectuar un proceso de familiarización hacia todos los directivos y colaboradores en relación al tema del Comportamiento Organizacional, particularidades y fines del procedimiento propuesto. Se realizará una serie de reuniones tanto con los directivos como con los colaboradores, para de esta forma dar a conocer cuál era el propósito de esta investigación y qué se quiere contribuir con la aplicación del procedimiento.

Fase 2. Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO: Para el desarrollo de esta fase se orienta la aplicación de las 13 variables (límite 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) utilizadas para caracterizar una empresa, pero que han sido modificadas y complementadas con variables ajustadas a las particularidades de las empresas, y probadas con efectividad en la práctica empresarial (Hernández *et al.*, 2014).

Se particulariza 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 del Comportamiento Organizacional. Esta fase del procedimiento comprende la integración de un equipo de trabajo interdisciplinario que llevara a la práctica el

mejoramiento de los procesos empresariales. Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen Negrín (2003), las características que deben 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 utilizará el denominado coeficiente de competencia que se determina mediante la expresión:

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

Donde:

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

K_a: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Con la información recopilada se calcula 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 $0.7 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos.

Fase 4. Selección y evaluación de las variables del comportamiento organizacional a estudiar en el nivel grupal. Una vez seleccionado el panel de expertos se efectuará la evaluación de los criterios con que se procede a evaluar las variables del CO a nivel grupal, para ello se utiliza el método de

coeficiente Kendall que da como resultado los criterios de mayor a menor relevancia para la evaluación. Del mismo modo se calculará el nivel de concordancia entre expertos a través del método Kendall. Además se indica en esta fase la selección y creación de los instrumentos que permiten evaluar el CO en los niveles identificados: individual, grupal y organizacional. Se seleccionaran instrumentos que muestren reconocimiento y difusión en la literatura científica sobre el tema para la evaluación de las variables del CO a nivel grupal.

Fase 5. Procesamiento y análisis de los resultados: Esta constituye la fase donde se realiza el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables de CO. Se empleará como apoyo a este procesamiento hojas en excel con diferentes técnicas estadísticas programadas que posibilitarán el procesamiento, la representación gráfica y el análisis de los resultados. Se emitirán tablas con el resumen de los análisis efectuados. Se obtendrá como producto fundamental de esta fase las variables del CO con evaluaciones deficientes y las causas que originan los problemas identificados.

Fase 6. Programa de mejoras: En esta fase se formula 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 elabora alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección. Finalmente se procede a definir un plan de mejoras para atenuar o dar solución definitiva a los problemas detectados en las variables del CO. Este plan se despliega con un alto grado de detalle, donde se incluye las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora, el marco temporal de la implementación de la acción de mejora y el impacto que esta tendrá sobre la organización.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se interpretan los resultados obtenidos provenientes de los instrumentos de recolección de datos, discusión de criterios, opiniones y respuestas de los trabajadores, con el fin de comparar con la teoría y dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación, la cual se obtuvo mediante la realización de cada una de las fases del procedimiento propuesto, que permite la obtención de los resultados de dicha investigación.

A continuación se describen los resultados obtenidos en cada una de las fases del procedimiento propuesto en el capítulo anterior.

FASE 1. PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

En esta fase se realizaron actividades como evaluación del cumplimiento de las premisas y familiarización de directivos y colaboradores de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., con el procedimiento a realizar.

Para el cumplimiento de esta fase se realizó una serie de reuniones tanto con los directivos como con los colaboradores, para de esta forma dar a conocer cuál era el propósito de esta investigación y que se quiere llegar a mejorar con la aplicación del procedimiento. Como resultado de las reuniones realizadas con los integrantes de la cooperativa se obtuvo una gran colaboración por medio de los mismos ya que el objetivo general de esta investigación pretende contribuir a la mejora del Comportamiento Organizacional, además a través de la entrevista dirigida al gerente de la cooperativa mencionó que ésta no cuenta con un sistema que le permita evaluar el rendimiento de sus empleados y colaboradores. Del mismo modo indicó que sería de mucha importancia realizar este tipo de evaluación por lo que le ayuda a conocer cuál es el comportamiento de sus empleados en la hora de desempeñar sus funciones.

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

La caracterización de la empresa objeto de estudio se realizó con el objetivo de conocer los aspectos esenciales de ella. Se utilizó la técnica de las 13 variables según Hernández (2014). Para ello se realizó una breve descripción de la caracterización de la empresa, describiendo la información más sobresaliente de la misma.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda. Fue constituida un 24 de noviembre de 1966, y aprobada mediante acuerdo Ministerial N° 7374, se encuentra ubicada en la ciudad de Chone en la Av. Eloy Alfaro Kilometro 1 ½ de la Vía a Portoviejo. Fue creada con la finalidad de unir esfuerzos y promover el desarrollo pecuario y del agro, tanto en lo económico como en lo social, de la Institución y por consiguiente de sus socios y de la Zona Norte de Manabí.

MISIÓN

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

VISIÓN

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

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda., cuenta con los siguientes objetivos institucionales:

- Construir un camal, para que la Institución pueda realizar faenamientos del ganado.
- Enmarcar toda la línea Agropecuaria para ser más eficientes y obtener su máximo desarrollo.
- Ejercer un control minucioso de la vacunación al ganado, especialmente de la fiebre aftosa y brucelosis.
- Ampliar y desarrollar el mercado mediante sistemas de comercialización y distribución.
- Realizar un estudio de mercado para determinar los segmentos de mercado y obtener un posicionamiento efectivo.
- Mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la cooperativa.
- Realizar jornadas de capacitación y motivación para los colaboradores de la cooperativa.
- Potencializar al máximo todos los recursos de la cooperativa.

CARTERA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS

La cooperativa cuenta con diversos tipos de servicios y productos:

- Comercialización de más de 42000 litros de leche semanal producidos por los socios.
- Venta de queso.
- Venta de yogurt.
- Frigoríficos a disposición de la ciudadanía.
- Transporte de productos con el tracto-mula.
- Asesoramiento técnico.
- Realización de seminarios y charlas para los socios.
- Venta de productos veterinarios.
- Pesada de ganado.
- Venta de requesón, manjar.
- Asistencia veterinaria.

En la figura 4.1., se muestra el Organigrama de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

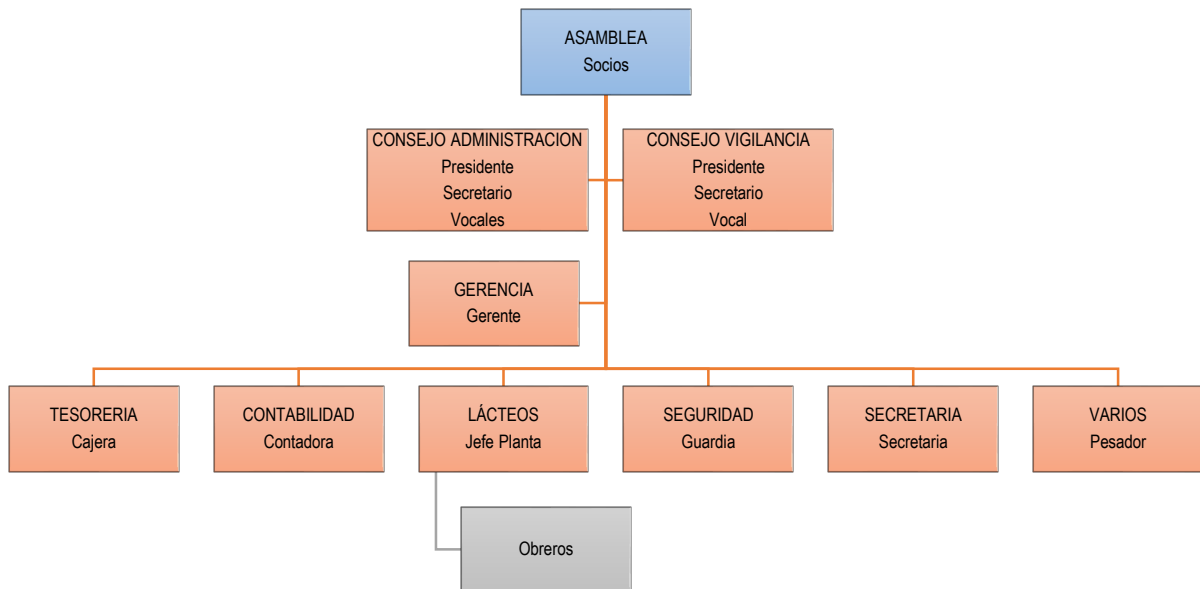


Figura 4.1 Organigrama de la Cooperativa de Producción agropecuaria Chone Ltda.

Además de la caracterización de la cooperativa también se realizó la caracterización del CO en la empresa, se pudo constatar a través de la observación que dentro de las áreas de trabajo de la cooperativa se evidenció que los empleados se sienten con temor a efectuar cambios, la comunicación entre ellos muchas veces no es la adecuada, el ambiente de trabajo se vuelve a veces muy tenso y existe un desconocimiento en mucho de los empleados sobre la existencia de una cultura organizacional.

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

En esta fase del procedimiento comprende la integración de un equipo de trabajo interdisciplinario que llevara a la práctica el mejoramiento de los procesos empresariales. Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen Negrín (2003), las características que deben 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 del equipo de trabajo para la evaluación del CO., se partió con la recolección de datos de los candidatos a expertos, para esto se utilizó un cuestionario de competencia donde se evaluaron sus características, las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema del CO. En el cuadro 4.1. se muestran datos generales de los candidatos.

Cuadro 4.1. Datos generales de los candidatos a expertos.

DATOS GENERALES DE EXPERTOS		
EXPERTOS	PROFESION	AÑOS DE EXPERIENCIAS
EXPERTO 1	ING. EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	15 AÑOS
EXPERTO 2	ING. INDUSTRIAL (PROFESOR UNIVERSITARIO)	23 AÑOS
EXPERTO 3	ING. COMERCIAL	16 AÑOS
EXPERTO 4	ECONOMISTA	12 AÑOS
EXPERTO 5	ING. INDUSTRIAL	23 AÑOS
EXPERTO 6	ING. AGROINDUSTRIAL	10 AÑOS
EXPERTO 7	ING. COMERCIAL	15 AÑOS
EXPERTO 8	ABOGADO	20 AÑOS
EXPERTO 9	LICENCIADO	20 AÑOS

Una vez recogida la información de los candidatos se procedió a determinar el coeficiente de competencia de cada candidato para la selección de los expertos, a continuación en el cuadro 4.2., se muestra el resultado obtenidos mediante la expresión:

$$K = (k_c + k_a)/2 \quad [4.1]$$

Con la información recopilada se calculó el coeficiente de competencia de cada uno de los candidatos a expertos, al promediar la puntuación de cada una de las partes del cuestionario, el cual debe estar en un rango de $0.7 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos.

Cuadro 4.2. Determinación del coeficiente de competencias de los candidatos a expertos

COEFICIENTE DE COMPETENCIA			
EXPERTOS	k_c	k_a	K
EXPERTO 1	0,87	0,994	0,932
EXPERTO 2	0,97	0,9	0,935
EXPERTO 3	0,9	0,996	0,948
EXPERTO 4	0,82	0,992	0,906
EXPERTO 5	0,69	0,996	0,843
EXPERTO 6	0,64	0,992	0,816
EXPERTO 7	0,77	0,896	0,833
EXPERTO 8	0,69	0,790	0,740
EXPERTO 9	0,70	0,790	0,745

Una vez obtenido el resultado del coeficiente de competencia de cada candidato se procedió a la aprobación de los expertos que conforman el equipo de trabajo para la evaluación del CO, donde de los 9 candidatos solo se seleccionaron 7 expertos, en base a los puntajes obtenidos por encima de 0,80, en el cuadro 4.3., se puede observar los expertos seleccionados.

Cuadro 4.3. Lista de expertos aprobados.

EXPERTOS	K
EXPERTO 1	0,948
EXPERTO 2	0,935
EXPERTO 3	0,932
EXPERTO 4	0,906
EXPERTO 5	0,843
EXPERTO 6	0,833
EXPERTO 7	0,816

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

Una vez seleccionado el panel de expertos se efectuó la evaluación de los criterios con que se procede a evaluar las variables del CO a nivel grupal, para ello se utiliza el método de coeficiente Kendall que da como resultado los criterios de mayor a menor relevancia para la evaluación, mediante el cuadro 4.4., realizado en el programa Excel se puede verificar su aplicación. Del mismo modo se calculó el nivel de concordancia entre expertos a través del

método Kendall y dando como resultado 0,58 lo cual se muestra en el cuadro 4.5, esto demuestra que existe concordancia entre los criterios de los expertos.

Cuadro 4.4. Selección de atributos

No.	ATRIBUTOS	EXPERTOS							ΣA_i	Δ	Δ^2	Peso
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Posibilidad de mejora a corto plazo	4	4	4	4	5	3	5	29	4,5	20,25	0,04
2	Repercusión en el funcionamiento del factor humano en la organización	1	5	1	3	2	1	1	14	-10,5	110,25	0,22
3	Bajo costo en la mejora de la variable	6	6	3	6	4	4	6	35	10,5	110,25	0,22
4	Impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	2	1	2	1	1	2	2	11	-13,5	182,25	0,37
5	Influencia en las practicas internas de la organización	3	3	5	2	3	6	3	25	0,5	0,25	0,00
6	Nivel de influencia de la mejora de la variable con otras variable	5	2	6	5	6	5	4	33	8,5	72,25	0,15

Cuadro 4.5. Nivel de concordancia entre expertos.

$$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$$

Términos:

k- Número de atributos	6
m- Número de expertos	7
w- Coeficiente de concordancia	0,58

Una vez demostrado que hay concordancia entre el panel de expertos; se procedió a la selección de las variables a evaluar en la cooperativa, para ello se diseñó una matriz donde cada uno de los expertos dieron un valor a cada variable según los criterios antes estudiados y de esta manera poder seleccionar las variables de mayor importancia para ser evaluada en la cooperativa. Para la selección de las variables se utilizó el método de ponderación de factores que se observa en el cuadro 4.6., donde da como resultado que las variables a estudiar en la cooperativa son: MOTIVACIÓN y COMUNICACIÓN.

Cuadro 4.6. Ponderación de factores para selección de la variable a evaluar.

FACTORES/CRITERIOS	PESO	VARIABLES									
		APRENDIZAJE	HABILIDADES	VALORES	MOTIVACIÓN	TOMA DE DECISIONES	SOLUCIÓN DE CONFLICTO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	CULTURA
Posibilidad de mejora a corto plazo	0,04	77	70	69	74	86	81	94	89	97	74
		3,15	2,86	2,80	3,04	3,50	3,33	3,85	3,62	3,97	3,04
Repercusión en el funcionamiento del factor humano en la organización	0,22	76	79	77	94	84	67	84	89	96	76
		16,85	17,48	17,16	20,98	18,75	14,94	18,75	19,71	21,30	16,85
Bajo costo en la mejora de la variable	0,22	40	66	63	79	60	60	66	63	79	66
		8,90	14,62	13,99	17,48	13,35	13,35	14,62	13,99	17,48	14,62
Impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	0,37	86	77	83	91	89	89	94	79	91	80
		31,53	28,37	30,48	33,63	32,58	32,58	34,68	28,90	33,63	29,42
Nivel de influencia de la mejora de la variable con otras variable	0,15	74	69	76	89	80	74	63	89	83	66
		10,83	10,00	11,04	12,91	11,66	10,83	9,17	12,91	12,08	9,58
TOTAL	1,00	71,26	73,34	75,47	88,04	79,85	75,03	81,07	79,13	88,46	73,51

Una vez ya seleccionada las variables se continuó a investigar los diferentes indicadores que existen para evaluar cada una de las variables seleccionadas, en el cuadro 4.7., se observa los indicadores existentes para las variables a evaluar según UPB (2005).

Cuadro 4.7. Indicadores de las variables a evaluar.

Variables	Indicadores
Motivación:	<ul style="list-style-type: none"> • Interés • Satisfacción • Reconocimiento • Retribución • Incentivos
Comunicación:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oportuna • Claridad en la comunicación • Efectividad de los canales de información • Barreras de la comunicación • Mecanismos de la comunicación

Fuente: UPB 2005.

A través de la búsqueda de los indicadores se procedió a elaborar los instrumentos de evaluación para las variables MOTIVACION y COMUNICACIÓN, las mismas que fueron aplicadas al personal de la cooperativa. (ANEXO #2). Para la aplicación de las encuestas no fue necesario realizar el cálculo de muestreo debido a que la población es pequeña.

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

Con la información receptada a través de las encuestas se procedió a ingresar los datos en una hoja de cálculo mediante el programa Excel 2013, y se demuestra mediante gráficos estadísticos los resultados obtenidos, de igual manera se efectuó el análisis e interpretación de los mismos.

1. Recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.

Cuadro 4.8. Justa retribución económica.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	0	1	1	1	3
Porcentajes	0%	16%	17%	17%	50%

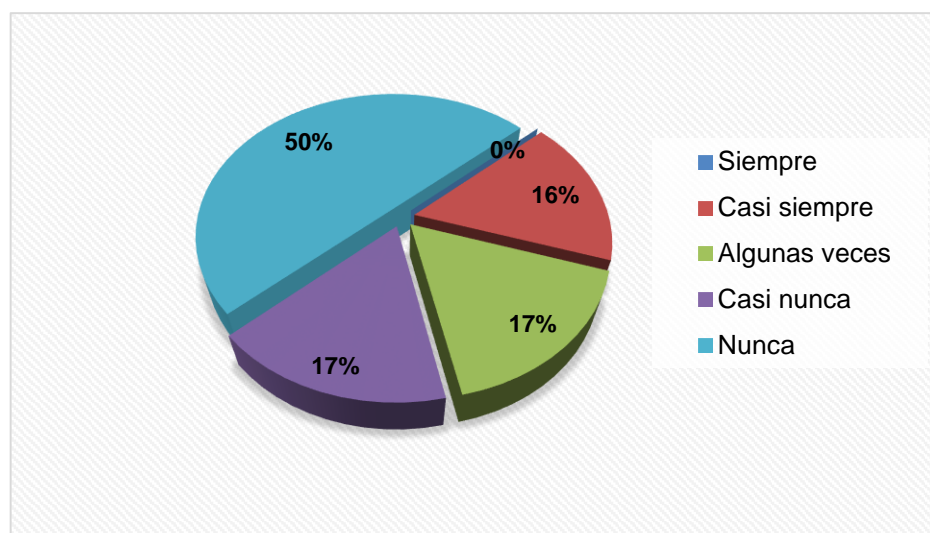


Gráfico 4.1. Justa retribución económica.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos estadísticos determinados en la aplicación de la interrogante mencionada se puede deducir que el 50% mencionaron que las retribuciones económicas nunca con de acuerdo a las labores desempeñadas, de igual forma un 17% algunas veces y casi nunca el 17%, un 16% casi siempre; debido a diversos factores laborales; los encuestados refirieron que cada quien tiene una retribución de acuerdo a sus actividades pero que sin embargo no son de acuerdo a lo que estipula la ley. También se añade que esto puede ser ocasionado por la falta de ingresos que mantiene la cooperativa.

2. Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.

Cuadro 4.9. Remuneración acorde a las responsabilidades del cargo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	0	0	2	1	3
Porcentajes	0%	0%	33%	17%	50%

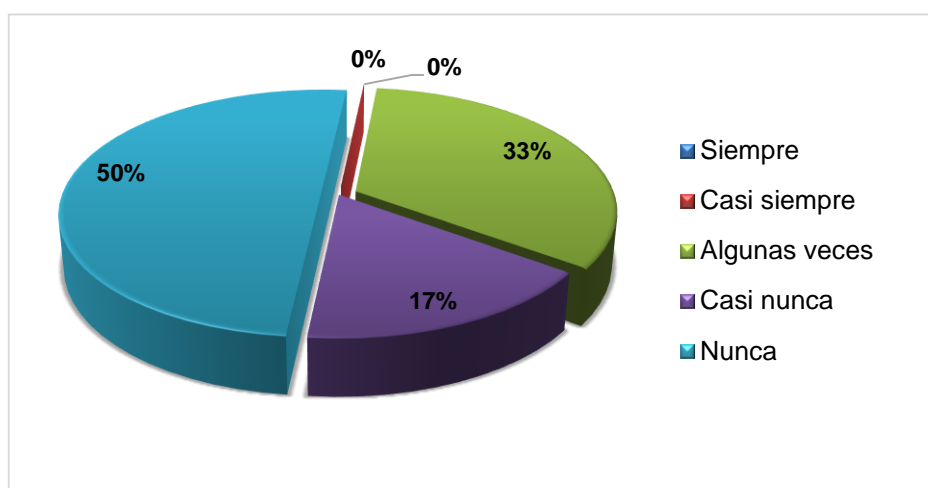


Gráfico 4.2. Remuneración acorde a las responsabilidades del cargo.

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados obtenidos en la segunda interrogante empleada, el 50% de los encuestados nunca han recibido su remuneración de acorde a las responsabilidades de sus cargos, mientras que el 33% algunas veces lo han recibido y un 17% casi nunca. Mediante estos porcentajes se verifica que en la cooperativa nunca se han preocupado por indagar si los empleados están satisfechos con el salario que reciben; es por tal motivo que el indicador salarial mantiene un nivel bajo de motivación para los trabajadores.

3. Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas.

Cuadro 4.10. Beneficios económicos.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	0	1	1	1	3
Porcentajes	0%	16%	17%	17%	50%

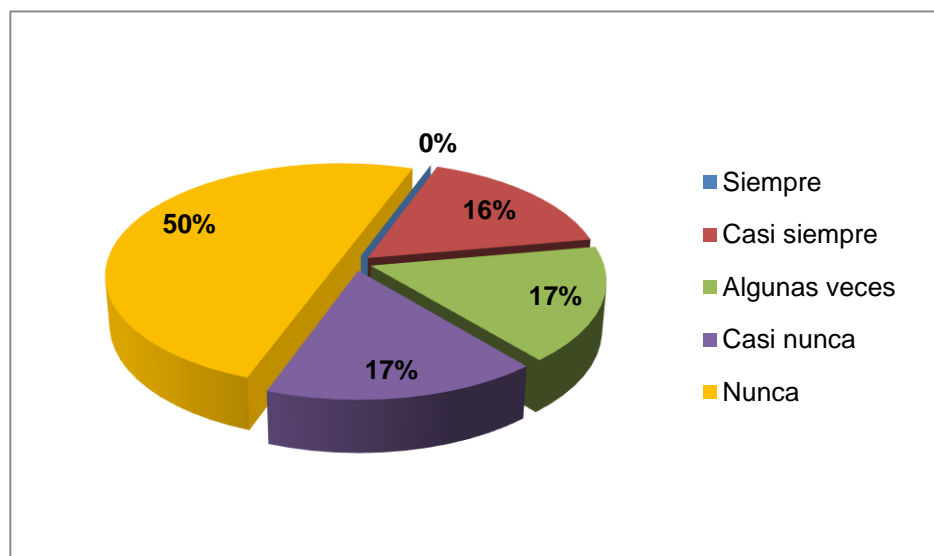


Gráfico 4.3. Beneficios económicos.
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico representa los resultados obtenidos mediante la interrogante tres, donde un 50% especificaron que los beneficios económicos percibidos por la empresa nunca satisfacen sus necesidades básicas, el 17% que algunas veces, un 17% casi nunca y el 16% que casi siempre satisfacen sus necesidades; es evidente que los empleados no están conformes con el sueldo que reciben. Además la cooperativa no retribuye económicamente el esfuerzo que cada empleado realiza y no les brinda seguridad de que puedan atender las demandas de las necesidades personales y de sus familias.

4. Las condiciones del ambiente de trabajo lo motiva en su jornada laboral.

Cuadro 4.11. Condiciones del ambiente de trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	1	1	3	0	1
Porcentajes	16%	17%	50%	0%	17%

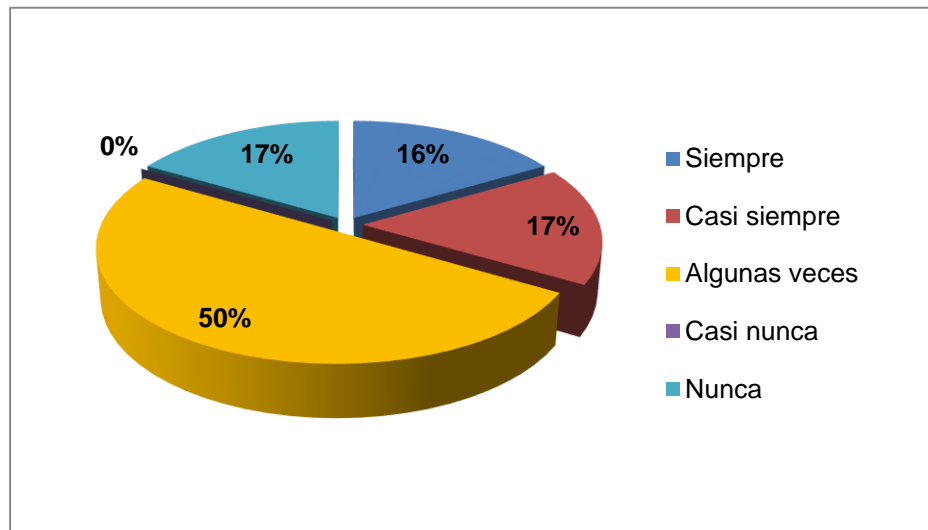


Gráfico 4.4. El ambiente de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Según la interrogante cuatro de esta evaluación demuestra que un 50% de empleados mencionan que algunas veces las condiciones del ambiente de trabajo motivan a desempeñar de manera cómoda sus labores, un 17% puntualizaron que casi siempre y con 17% que nunca se encuentran compensados con el ambiente laboral ; un 16% respondieron que siempre; la cooperativa no proporciona a sus colaboradores un espacio físico adecuado y cómodo para desarrollar sus actividades diarias, esto ha sido demostrado en los resultados obtenidos.

5. Las relaciones con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo.

Cuadro 4.12. Relaciones con sus compañeros.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	4	0	1	0	1
Porcentajes	67%	0%	16%	0%	17%

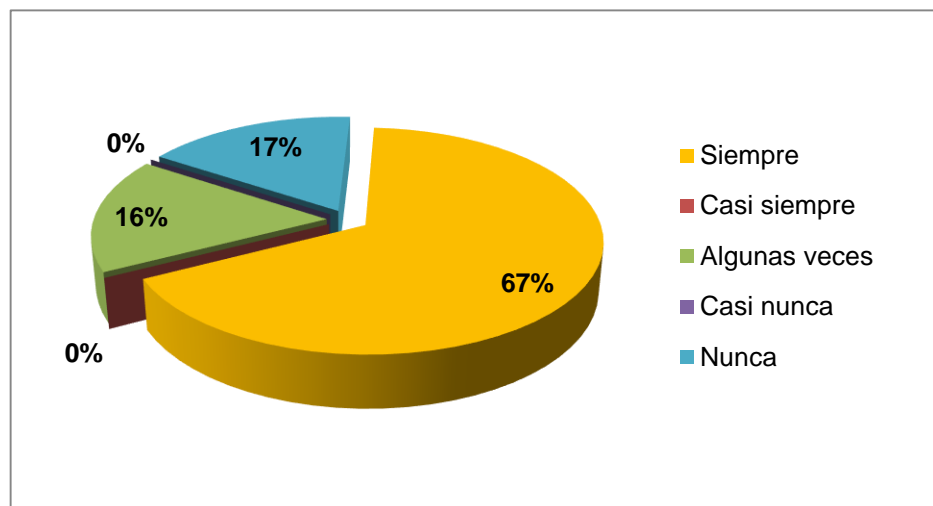


Gráfico 4.5. Relaciones con compañeros.

Fuente: Elaboración propia.

Según se evidencia en los resultados obtenidos mediante la interrogante cinco, un 67% de los encuestados determinaron que siempre las relaciones de compañerismo dentro de la cooperativa lo motivan en el desempeño de sus labores diarias; un 17% decidieron que nunca y un 16% mencionaron que algunas veces son motivados por el tipo de relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo. En este sentido cabe recalcar que el grado de compañerismos entre trabajadores está en un nivel medio de satisfacción, el mismo que en algunas ocasiones motiva a los colaboradores a realizar las labores designadas.

6. Se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo que usted ocupa.

Cuadro 4.13. Satisfecho con el puesto de trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	4	0	1	0	1
Porcentajes	67%	0%	16%	0%	17%

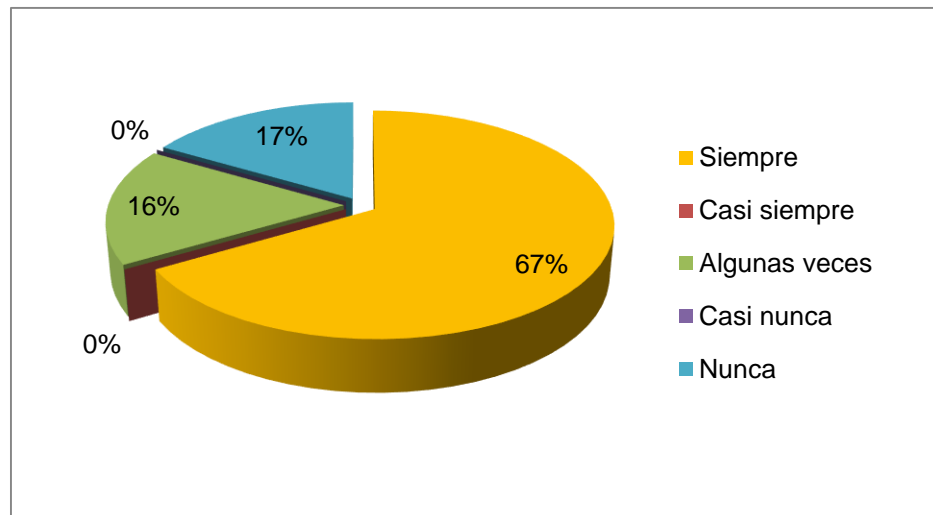


Gráfico 4.6. Satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recopilados por la interrogante seis del instrumento aplicado, se comprueba que en un 67% del total de encuestados especifican que si están satisfechos con el lugar de trabajo que ocupan, en cambio un 17% dicen que nunca y un 16% manifiestan que algunas veces están complacidos con su lugar de trabajo; además mencionan que se sienten contento con su puesto laboral porque es acorde a sus conocimientos adquiridos y practicados, permitiendo así desempeñarse de manera eficaz en sus funciones.

7. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.

Cuadro 4.14 Nivel de motivación del personal.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	0	1	3	0	2
Porcentajes	0%	17%	50%	0%	33%

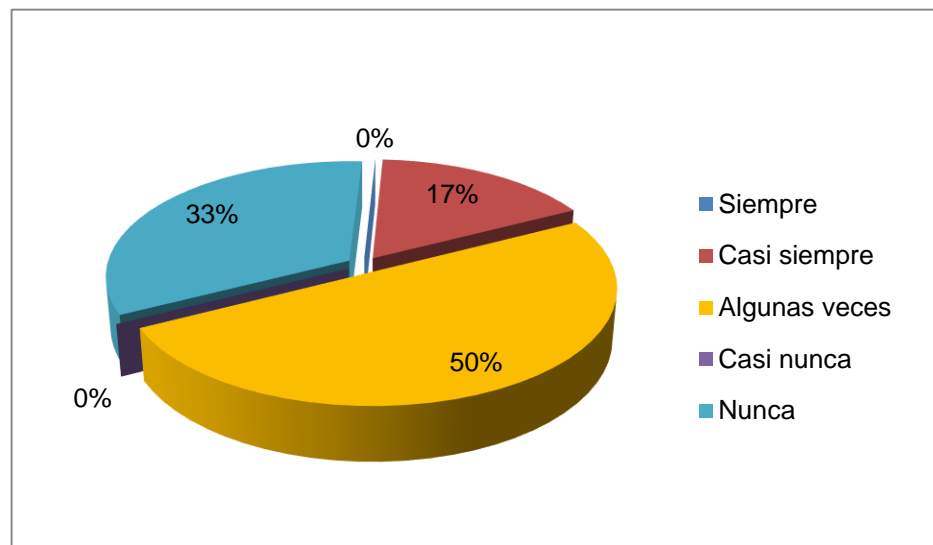


Gráfico 4.7. Nivel de motivación del personal.
Fuente: Elaboración propia.

Mediante los resultados alcanzados a través de la interrogante siete, se demuestra que algunas veces los jefes de la cooperativa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación a su personal con un 50%; del mismo modo un 33% nunca se preocupan y el 17% casi siempre; estos resultados se deben a que en pocas ocasiones la gerencia se preocupa por realizar estudios exhaustivos de la satisfacción que tienen sus empleados en relación a sus funciones desempeñadas.

8. La disposición de equipos y recursos materiales que emplea la empresa para la realización de su trabajo es la apropiada.

Cuadro 4.15. Disposición de equipos y recursos materiales.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	2	1	2	0	1
Porcentajes	33%	17%	33%	0%	17%

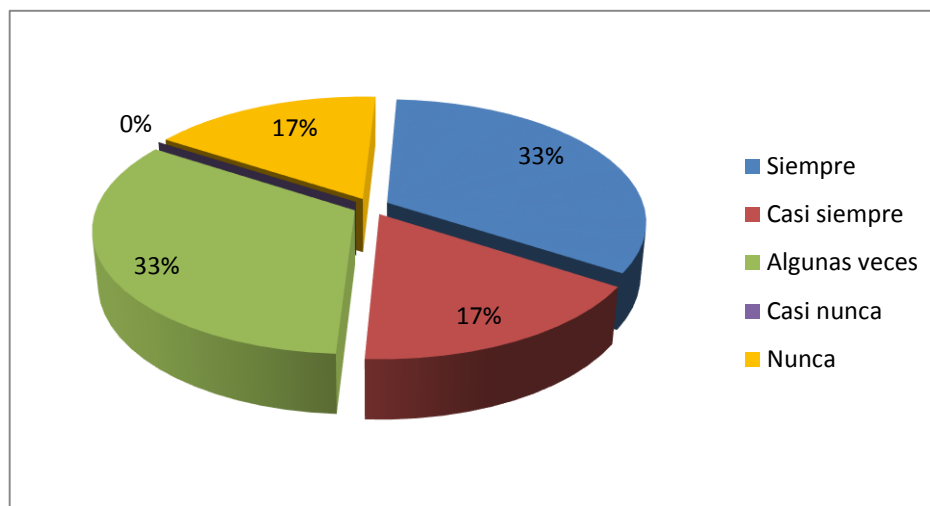


Gráfico 4.8. Disposición de equipos y recursos materiales
Fuente: Elaboración propia.

Como demuestra la tabla de resultados alcanzados con la aplicación de la interrogante ocho, se interpreta que un 33% siempre la cooperativa emplea la disposición de equipos y recursos materiales apropiados para la realización de tareas; 33% algunas veces asimismo; el 17% casi siempre y un 17% mencionaron que nunca era apropiada la disposición de equipos y materiales por parte de la cooperativa. Cabe considerar que aun siendo la cooperativa una entidad pequeña cuenta con equipos y maquinarias de alta calidad para el procesamiento de las materias primas y además pone siempre a disposición todos los recursos necesarios para la realización de las actividades que se desarrollan dentro de ella.

9. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.

Cuadro 4.16. La organización otorga buenos y equitativos beneficios.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	0	3	0	0	3
Porcentajes	0%	50%	0%	0%	50%

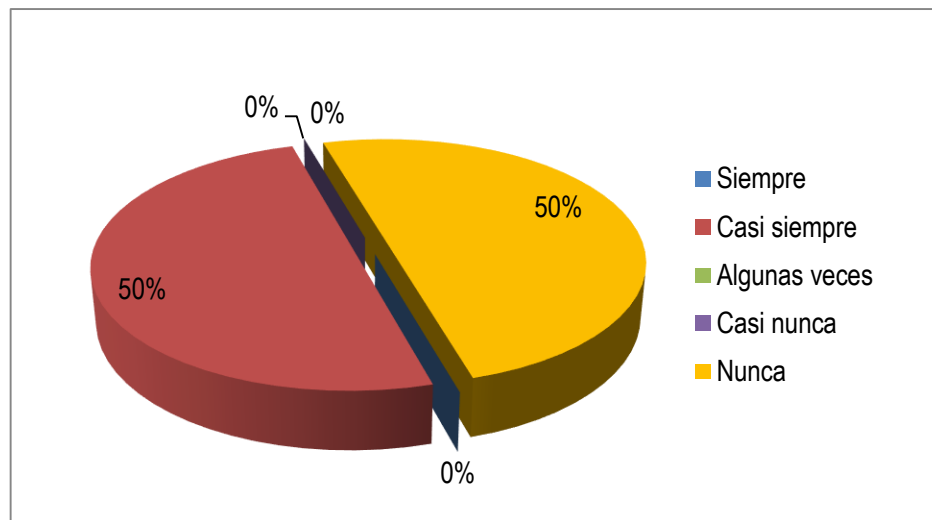


Gráfico 4.9. Buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados arrojados mediante la aplicación de la interrogante nueve, se puede demostrar que hoy en día las personas se sienten muy motivadas al recibir buenos y equitativos beneficios, sin embargo el 50% de los empleados encuestados opina que la empresa no brinda beneficios a sus trabajadores, debilitando así el grado de motivación de los mismo e impidiendo desarrollarse satisfactoriamente. Pero el otro 50% de los encuestados mencionan que si han recibido buenos beneficios; pero cabe recalcar que este 50% de encuestados ya tienen mucho tiempo trabajando en la cooperativa. Si bien es cierto es evidente que un empleados motivado por la empresa, realiza sus tareas con mucho más interés.

10. La organización celebra eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la organización.

Cuadro 4.17. La organización celebra eventos.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	0	2	0	0	4
Porcentajes	0%	33%	0%	0%	67%

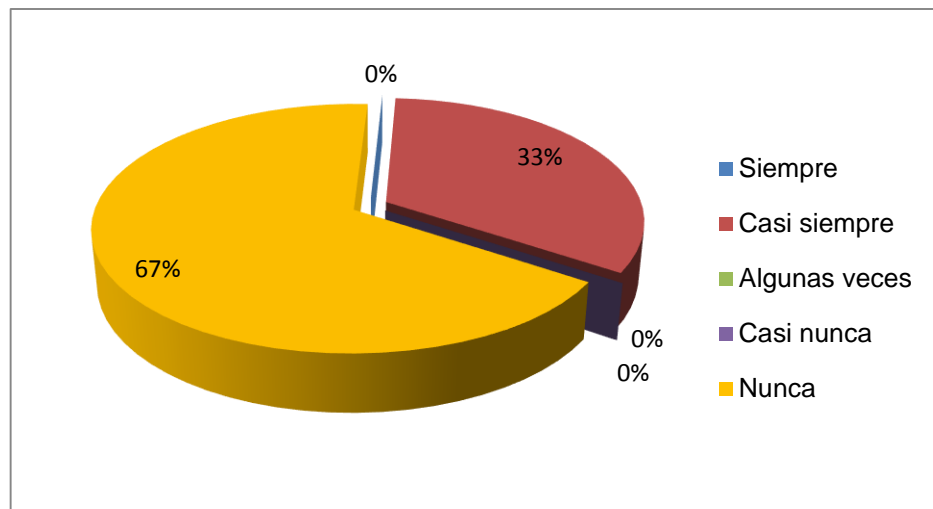


Gráfico 4.10. Eventos con fines de reconocimiento.
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados encontrados mediante la interrogante diez del instrumento aplicado, se llega a conocer que el 63% de los encuestados manifiestan que nunca se realiza eventos con fines de reconocimiento dentro de la cooperativa; un 33% indicaron que casi siempre se lo realiza, pero cabe mencionar que este último porcentaje se debe a que existen empleados que ya tienen muchos años de laborar en la cooperativa y que en cierto caso han sido reconocidos por su esfuerzo puesto en la realización de sus funciones designadas.

11. Su jefe inmediato proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo.

Cuadro 4.18. Información adecuada.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	3	2	0	0	1
Porcentajes	50%	33%	0%	0%	17%

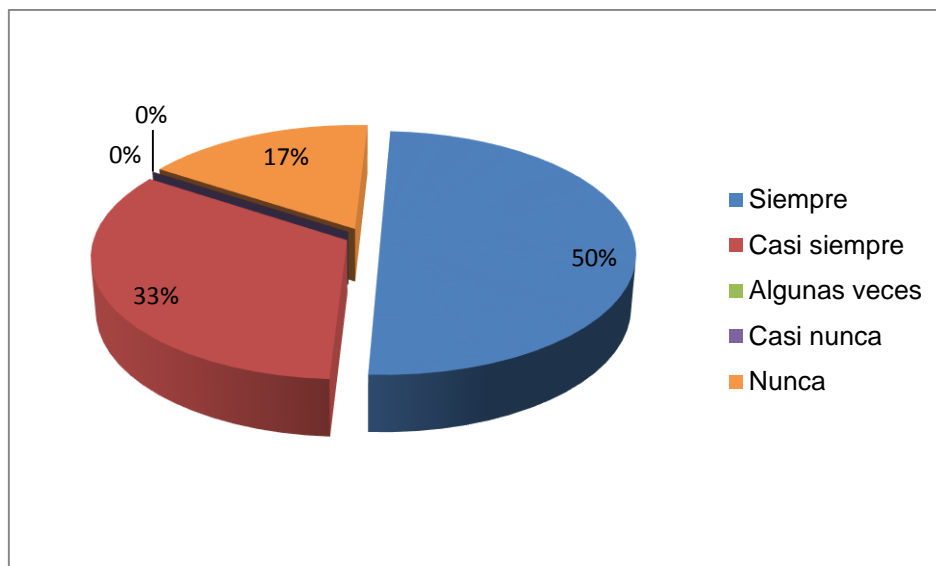


Gráfico 4.11. Información adecuada.
Fuente: Elaboración propia.

Mediante la aplicación del instrumento de evaluación y especificando la interrogante once se tiene como resultado que un 50% de los empleados encuestados especifican que siempre reciben información adecuada por parte de sus jefes inmediato antes de la realización de cada tarea, el 33% describen que casi siempre lo hacen y un 17% nunca le proporcionan información adecuada.

12. Las instrucciones que recibe de su jefe son claras.

Cuadro 4.19. Instrucciones claras.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	1	2	2	0	1
Porcentajes	17%	33%	33%	0%	17%

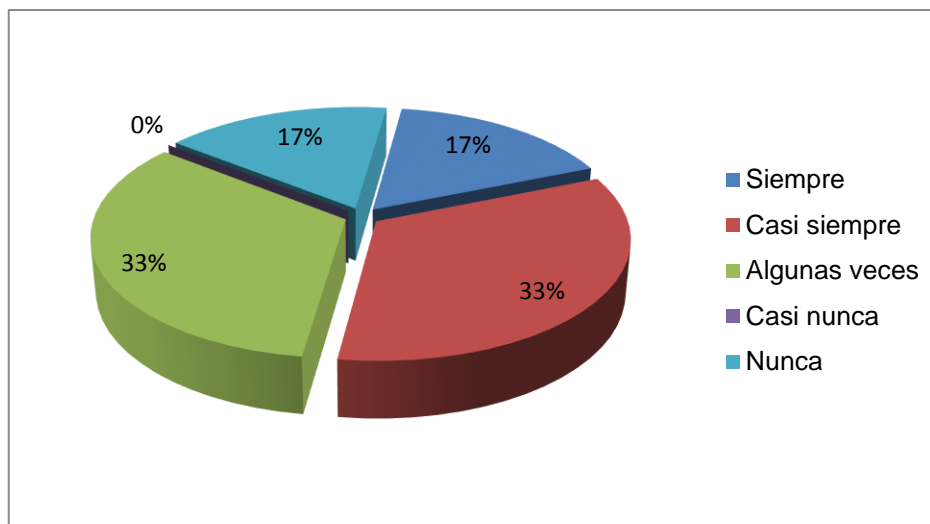


Gráfico 4.12. Instrucciones claras.

Fuente: Elaboración propia.

La representación gráfica de los resultados obtenidos mediante la interrogante doce del instrumento; del total de encuestados un 17% respondieron que siempre las instrucciones recibidas por sus jefes inmediatos son claras, un 33% casi siempre, el 33% algunas veces y un 17% nunca son claras, lo que permite considerar que en la cooperativa existe una comunicación de forma sencilla, sin embargo se aprecia que en pequeño porcentaje manifiestan que la comunicación entre jefes y empleados no es la adecuada.

13. Recibe “en forma oportuna” la información que requiere para su trabajo.

Cuadro 4.20. Información oportuna.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	0	3	3	0	0
Porcentajes	0%	50%	50%	%	0%

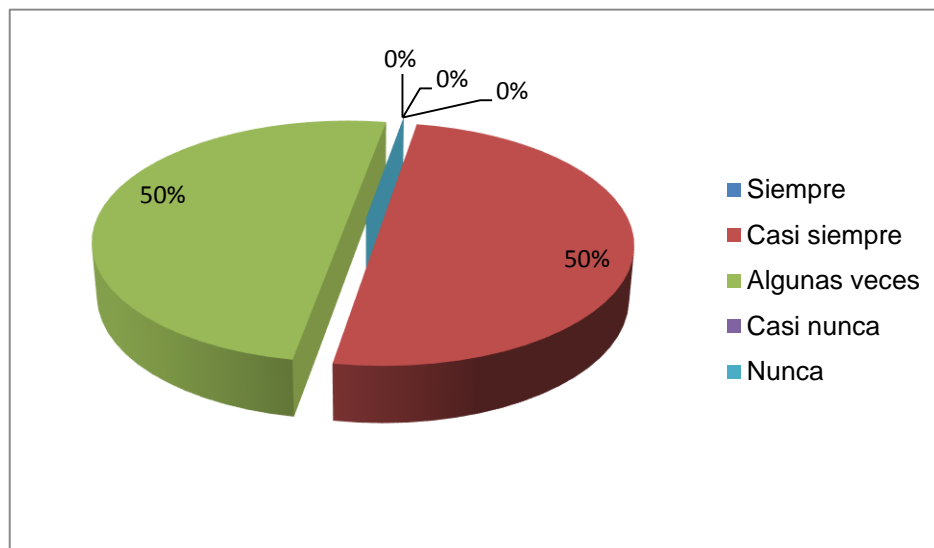


Gráfico 4.13. Información oportuna.
Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados recopilados en la interrogante trece, de las 6 personas encuestadas un 50% manifestaron que casi siempre reciben de forma oportuna la información requerida para la realización de sus labores y el otro 50% algunas veces, se aprecia que los empleados no están satisfechos con la información que reciben en la cooperativa.

14. Tiene información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo al departamento que pertenece.

Cuadro 4.21. Acontecimientos acerca de la empresa.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	0	4	0	0	2
Porcentajes	0%	67%	0%	0%	33%

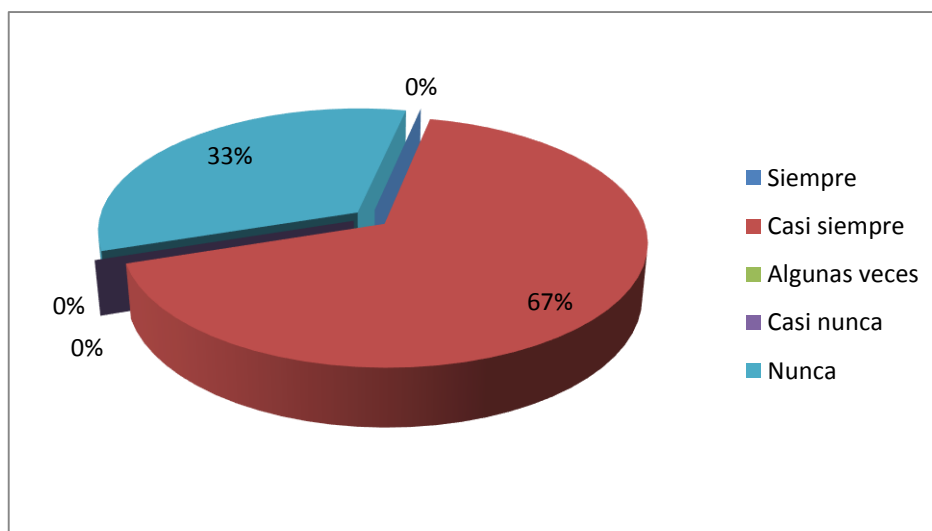


Gráfico 4.14. Información actualizada.

Fuente: Elaboración propia.

En la representación gráfica de los resultados obtenidos por la interrogante catorce, se describe que un 67% casi siempre tiene información actualizada de los acontecimientos de la empresa en cuanto a sus departamentos, un 33% indicaron que nunca reciben información de eventos ocurridos o por ocurrir dentro de la cooperativa.

15. Tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo.

Cuadro 4.22. Herramientas tecnológicas.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	1	2	2	0	1
Porcentajes	17%	33%	33%	0%	17%

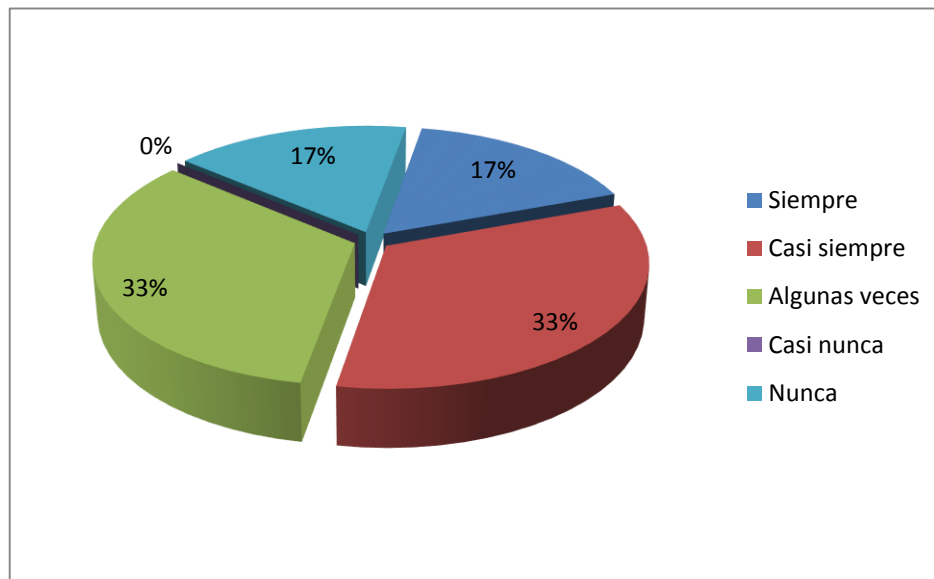


Gráfico 4.15. Conocimientos sobre herramientas tecnológicas.
Fuente: Elaboración propia.

Los datos recopilados con la aplicación del instrumento, muestra que un 17% de encuestados afirmaron que siempre tienen uso de herramientas tecnológicas para llevar una comunicación fluida en su trabajo, el 33% respondieron que casi siempre, 33% algunas veces y un 17% mencionaron que nunca han hecho uso de herramientas tecnológicas para comunicarse con los demás integrantes de la cooperativa.

16. El flujo de información en su área de trabajo es adecuado.

Cuadro 4.23. Flujo de información.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	3	2	1	0	0
Porcentajes	50%	33%	17%	0%	0%

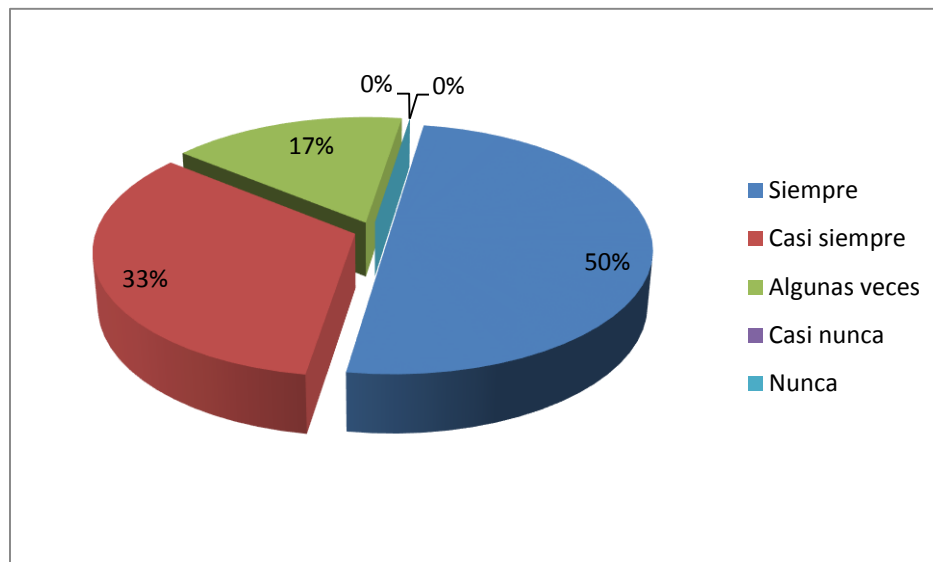


Gráfico 4.16. Flujo de información.
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados alcanzados mediante la interrogante dieciséis, un 50% afirman que el flujo de información practicado siempre es el adecuado, 33% casi siempre lo es y un 17% algunas veces. Esto permite argumentar que la cooperativa mantiene una comunicación fluida entre los diferentes departamentos y así comunicar a los empleados sobre cualquier acontecimiento que pueda ocurrir.

17. Recibe información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro de la empresa relacionados con su actividad laboral.

Cuadro 4.24 información acerca de cambios.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	2	1	2	0	1
Porcentajes	33%	17%	33%	0%	17%

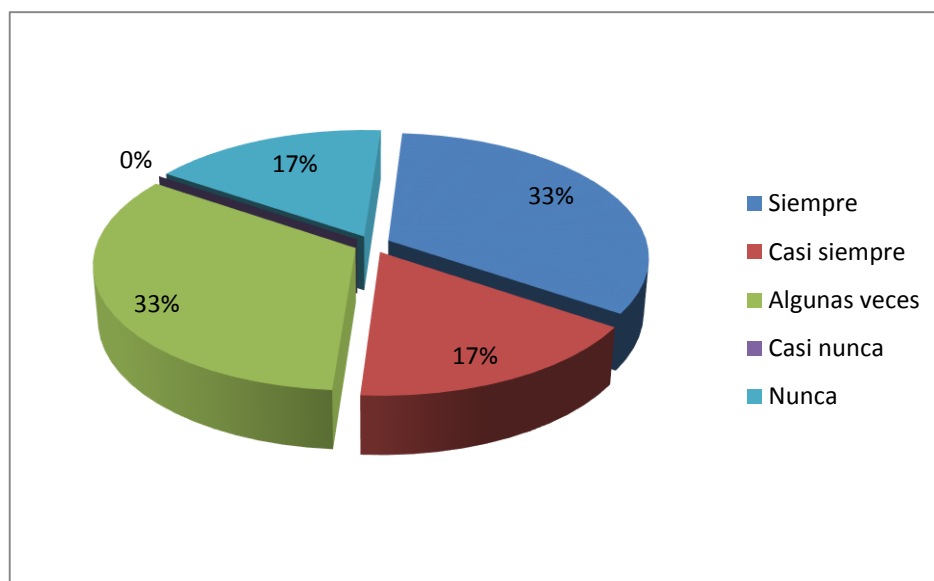


Gráfico 4.17. Información acerca de cambios.
Fuente: Elaboración propia.

La representación gráfica de la interrogante diecisiete, muestra un 33% que siempre reciben información de manera constante relacionado con posibles cambios en la cooperativa, un 17% casi siempre, el 33% algunas veces y un porcentaje bajo del 17% expresan que nunca reciben información sobre cambios ocurridos dentro de la cooperativa.

18. Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe).

Cuadro 4.25. Comunicación doble vía.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	2	4	0	0	0
Porcentajes	33%	67%	0%	0%	0%

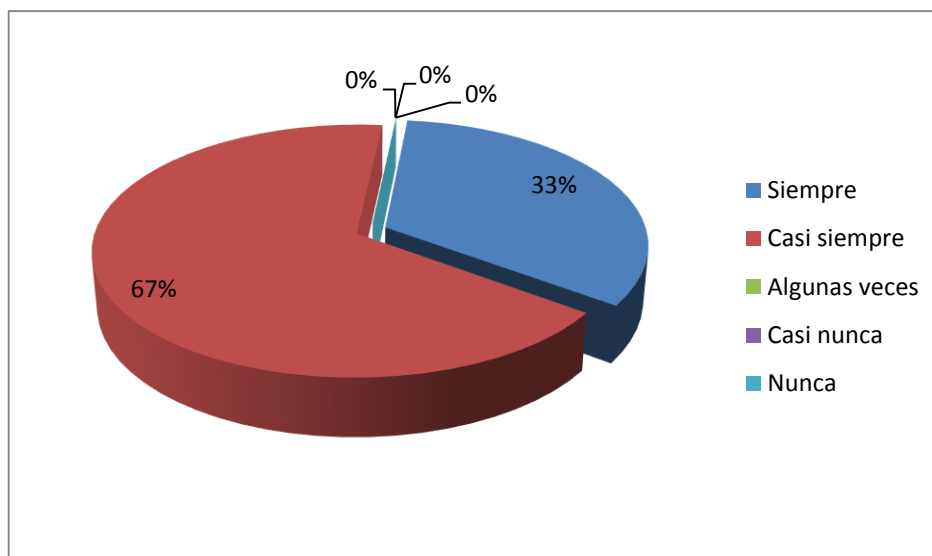


Gráfico 4.18. Comunicación doble vía.
Fuente: Elaboración propia.

En la aplicación de la interrogante dieciocho, un 33% respondieron que siempre existe el sistema de comunicación de doble vía en la cooperativa y un 67% mencionan que casi siempre; de acuerdo a lo diagnosticado, la cooperativa presta atención suficiente para mantener informado tanto al personal como los jefes.

19. La información que recibe siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación. .

Cuadro 4.26. Canales de información informales.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	3	1	1	0	1
Porcentajes	50%	16%	17%	0%	17%

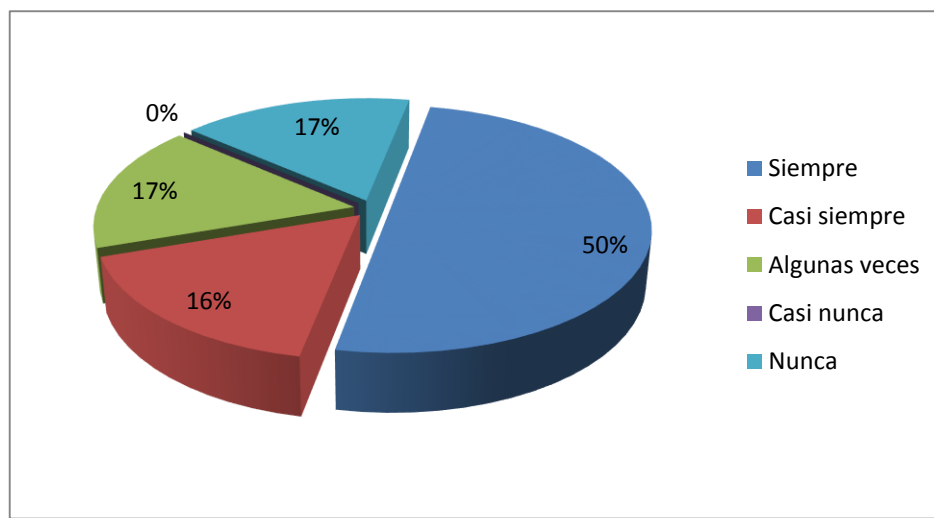


Gráfico 4.19. Canales informales de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados logrados por la interrogante diecinueve, el 50% de encuestados respondieron que la información que reciben es siempre por medios de comunicación informales, un 16% casi siempre, 17% algunas veces y el 17% decidieron que nunca. Se determina que los medios que utiliza la cooperativa para mantener informado al personal no son los adecuados.

20. En la organización están definidos claramente los canales de comunicación interna.

Cuadro 4.27. Canales de comunicación.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Total	1	2	3	0	0
Porcentajes	17%	33%	50%	0%	0%

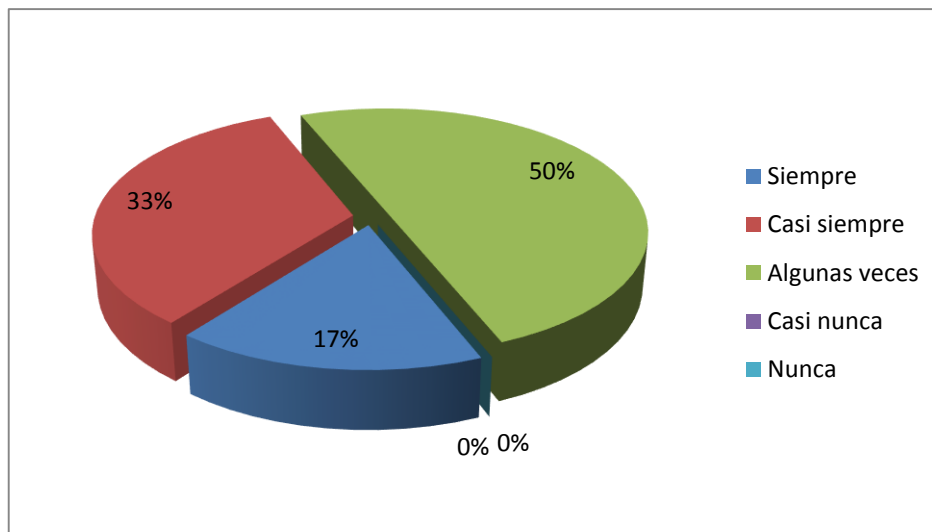


Gráfico 4.20. Canales de comunicación.
Fuente: Elaboración propia.

En la interrogante veinte, del total de los encuestados un 17% indicaron que la cooperativa siempre tiene definidos sus canales de comunicación interna, un 33% mencionan que casi siempre y un 50% que algunas veces están definidos claramente. En base a lo expuesto se evidencia que la cooperativa cuenta con canales de comunicación interna pero no han sido aplicadas al momento de mantener informado al personal.

Una vez obtenidos los resultados se procede a la identificación de las causas que originan un desempeño deficiente de la variable Motivación y Comunicación.

Para ello se encontraron las siguientes:

- Insatisfacción con el salario recibido
- Falta de incentivos por parte de la gerencia de la cooperativa
- Falta de compromiso de los empleados hacia la empresa
- Comunicación poca afectiva
- Existencias de barreras de comunicación.

FASE 6. PROGRAMA DE MEJORA

Hoy en día las organizaciones basan sus propuestas en la evaluación del Comportamiento Organizacional, tomando en cuenta que el talento humano es el motor que impulsa a las organizaciones a su desarrollo y funcionamiento. Por esta razón; el Comportamiento Organizacional juega un papel muy importante dentro de las organizaciones y es considerado como un elemento fundamental en la gestión de operaciones para todos los administradores y gerentes, es decir que cuando los empleados se encuentran motivados y satisfechos laboralmente, se vuelven más productivos y se sienten más comprometidos con la organización.

A continuación se muestra el plan de mejoras propuesto para la cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.



INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MEJORA DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.

El Comportamiento Organizacional hace énfasis en el comportamiento que tienen los colaboradores de una empresa, así mismo describe el ambiente que se crea en el desarrollo de las labores, los estados de ánimos y de cómo afectan el desempeño de los mismos. Por tanto cabe mencionar que el Comportamiento Organizacional es parte fundamental en la planificación de una cultura empresarial, es decir, forma parte de la organización y es tan variable como los estados de ánimos de las personas que laboran dentro de la organización.

Una vez realizada la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en la cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda, y con los resultados obtenidos se procede al cumplimiento de la presentación de la propuesta del plan de mejora que servirá para corregir y mantener resultados positivos en la cooperativa.

Se desarrolla un plan de mejoras que se encamina a establecer alternativas con el fin de potenciar los indicadores deficientes que presentan las variables estudiadas en la cooperativa, aportando en gran medida a generar opciones de mejoramiento, que contribuirá a la solución de los problemas presentados en la organización.

El plan se justifica para crear conciencia a los colaboradores de la cooperativa sobre el estado en que se encuentran actualmente, con el diseño de acciones para el mejoramiento de las variables comunicación y motivación en la cooperativa, se pretende corregir y eliminar las falencias que la cooperativa tiene actualmente en este ámbito.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de acciones que potencialicen los indicadores de las variables del Comportamiento Organizacional estudiadas que generan debilidades en la cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detectar deficiencias en la evaluación del desempeño de las variables motivación y comunicación en la cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.
- Comunicar a los colaboradores de la cooperativa las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional estudiadas.
- Proponer acciones correctivas con respecto a las deficiencias detectadas en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional estudiadas.

PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DEL PLAN DE MEJORAS.

En el cuadro 4.27 se presenta las acciones de mejoras según su grado de dificultad, plazo e impacto.

Cuadro 4.28. Plan de acciones de mejoras.

N	Acciones de mejoras	Dificultad	Plazo	Impacto	Responsable
1	Formular y aplicar políticas salariales para todo el personal.	Media	Inmediato	Mucho	RR.HH
2	Aplicar incentivos económicos que vayan de acuerdo a las actividades que el empleado realice.	Media	Inmediato	Mucho	RR.HH
3	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	Baja	Mediano	Mucho	RR.HH
4	Hacer reuniones periódicas para dar al personal información circulante veraz, clara y abierta en cualquier momento de dificultad evitando los rumores de pasillo.	Baja	Mediano	Mucho	Gerencia
5	Usar el internet como medio de información para incentivar y activar canales de comunicación	Baja	Inmediato	Mucho	Gerencia

Cuadro 4.29. Matriz de problemas número uno.

MEJORA # 1	Cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	No existe equidad entre el trabajo realizado y la remuneración percibida.
CAUSA QUE PROVOCA EL PROBLEMA	Insatisfacción con el salario recibido
OBJETIVO A CONSEGUIR	Equilibrar la cantidad de trabajo respecto a la remuneración que los empleados perciben.
ACCIONES DE MEJORA	Formular y aplicar políticas salariales para todo el personal.
BENEFICIOS ESPERADOS	Mantener a sus mejores empleados.

Cuadro 4.30. Matriz de problemas número dos.

MEJORA # 2	Cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Falta de incentivos
CAUSA QUE PROVOCA EL PROBLEMA	Desmotivación en el desempeño de las labores
OBJETIVO A CONSEGUIR	Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
ACCIONES DE MEJORA	Aplicar incentivos económicos que vayan de acuerdo a las actividades que el empleado realice.
BENEFICIOS ESPERADOS	Producir importantes beneficios para el empleado y la organización.

Cuadro 4.31. Matriz de problemas número tres.

MEJORA # 3	Cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Falta de reconocimientos a los empleados
CAUSA QUE PROVOCA EL PROBLEMA	Falta de compromiso de los empleados con la cooperativa.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Crear un ambiente vital y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades para que lo hagan sentir importante en la cooperativa.
ACCIONES DE MEJORA	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.
BENEFICIOS ESPERADOS	Elevar la motivación y descubrir a los mejores elementos dentro de la cooperativa

Cuadro 4.32. Matriz de problemas número cuatro.

MEJORA # 4	Cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Falta de comunicación entre los empleados y colaboradores
CAUSA QUE PROVOCA EL PROBLEMA	No se establece una comunicación afectiva.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Cubrir a todos los empleados con información vital para la adecuada toma de decisiones.
ACCIONES DE MEJORA	Hacer reuniones periódicas para dar al personal información circulante veraz, clara y abierta en cualquier momento de dificultad evitando los rumores de pasillo.
BENEFICIOS ESPERADOS	Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.

Cuadro 4.33. Matriz de problemas número cinco.

MEJORA # 5	Cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Necesidad de reforzar parte de sus procesos y herramientas de comunicación.
CAUSA QUE PROVOCA EL PROBLEMA	Existencias de barreras de comunicación
OBJETIVO A CONSEGUIR	Mejorar el uso de herramientas corporativas para dar información de manera clara, rápida y precisa.
ACCIONES DE MEJORA	Usar la intranet como medio de información para incentivar y activar canales de comunicación
BENEFICIOS ESPERADOS	Comunicación fluida dentro de la cooperativa para el cumplimiento de las estrategias trazadas en la misma.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La búsqueda de fuentes bibliográficas permitió la identificación y descripción de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal para ser evaluadas en la Cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.
- Para la realización práctica de la investigación se empleó un procedimiento para evaluar el Comportamiento Organizacional en la cooperativa, este consta de seis fases y dieciséis actividades, el mismo que integra técnicas y métodos para su ejecución, obteniendo así tanto elementos cuantitativos como cualitativos además se crearon los instrumentos de evaluación que permitieron estudiar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal.
- Mediante el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de evaluación aplicados a las variables seleccionadas por el panel de expertos como son la motivación y comunicación, permitieron identificar el grado de satisfacción de cada uno de los indicadores que influyen en las variables evaluadas y con la realización de la entrevista al gerente de la cooperativa se llegó a precisar información referente al Comportamiento Organizacional que mantenían.
- Con los resultados obtenidos y en base a las deficiencias detectadas en las variables evaluadas (motivación y comunicación) se elabora un plan de mejoras estructurado en cinco acciones correctivas.

5.2. RECOMENDACIONES

- Iniciar una investigación que haga uso de búsqueda de fuentes bibliográficas que permita tener una perspectiva más amplia del objeto de estudio.
- Emplear el procedimiento planteado para que puedan hacer uso en la evaluación de las otras variables del Comportamiento Organizacional que no fueron evaluadas en esta investigación, con el objetivo de tener una visión concreta sobre la situación actual que posee la empresa en relación al tema estudiado.
- Utilizar los resultados de esta investigación como material de referencia para estudios en este ámbito de las ciencias empresariales y como apoyo a futuras investigaciones en el tema.
- Ejecutar todas las acciones que se han propuesto en el plan de mejoras con la finalidad de corregir los problemas de comportamiento de los empleados y después aplicar internamente una encuesta para determinar cómo incidió la aplicación del plan en el Comportamiento Organizacional de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A. 2011. Técnicas de evaluación de dinámica de grupos. Hermosillo-Sonora, MX. Universidad Tecnológica de Hermosillo. p 5

Aguirre, M; Sánchez, J; Gómez, L; Vidal, L. s/f. Experiencia educativa: Comportamiento Organizacional Antología Programa educativo: licenciatura en administración. Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración Campus Coatzacoalcos. (En línea). EC. Consultado, 27 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.Academia.edu/4998842/comportamiento_organizacional_1_universidad_veracruzana_facultad_de_contadur%c3%8da_y_administraci%c3%93n_campus_coatzacoalcos_experiencia_educativa_comportamiento_organizacional_antolog%c3%8da_programa_educativo_licenciatura_en_administraci%c3%93n_compiladores

Alles, M. 2013. Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. GRANICA. (En Línea). AR. Consultado, 19 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ei=ACqhVZu7MdHSoASRi4PQDg&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false>

Amorós, E. s/f. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. (En línea). Chiclayo-PE. Consultado, 1 jun. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?isbn=8469046748>

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

Bello, J; Lizeldi, B; González, E; Manzo, A; Nochebuena, X; Quiñonez, E y Vásquez, C. 2005. Productos lácteos: la ruta de la metamorfosis. MX. Revista Digital Universitaria. Vol. 6. p 2 – 5.

Castañeda, D. 2002. Niveles y variables del capital humano asociados a la gestión del conocimiento. (En línea). Consultado, 17 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.gobernabilidad.cl/documentos/capital%20humano_deshum.pdf

Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. MX. McGraw-Hill. p 10, 11, 12, 24, 60, 92,120, 272, 281, 435.

_____. 2011. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. ME. Formato PDF.

Chico, E. 2011. “La evaluación al desempeño y su influencia en el nivel de satisfacción de los colaboradores de las áreas de apoyo y desarrollo empresarial, de la Agencia de Desarrollo Económico Conquito matriz en el 2011”. Tesis. Psicóloga Industrial. UCE. Quito-EC.

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

Córdova, V; Valverde, D. 2015. Determinación de los costos de construcción e implementación del sistema de contabilidad de costos por procesos de la nueva planta quesera de lácteos San Antonio C. A. para el año 2015. Tesis Contador Público Auditor. UC. Cuenca-EC. p 22-40.

Coronel, J. 2014. Viabilidad empresarial para la tecnificación ganadera en la producción de leche en el Ecuador. Tesis Ms. En tributación y finanzas. UG. Guayaquil-EC. p 28.

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

Escudero, J. 2011. IEDGE–Herramientas y técnicas para la auditoria informática. (En Línea). Consultado, 10 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://blog.iedge.eu/tecnologia-sistemas-informacion/seguridad-informatica-2/juan-manuel-escudero-herramientas-tecnicas-para-la-auditoria-nformatica/>

Fajardo, M. 2012. Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción de lácteos en la parroquia San Lorenzo de Tanicuchi, provincia de Cotopaxi. Tesis Ing. Administración de Empresas. UCE. Quito-EC.

Fernández, E. 1993. Dirección de la producción I. Fundamentos Estratégicos. Civitas, S.A. ES.

_____. 2010. Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. Paraninfo. (En Línea). Madrid, ES. Consultado, 13 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es&sa=X&ei=KyahVdnllWzogSY8YXYDA&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q=administracion&f=false>

Fernández, O. 2011. Material e información general sobre el Comportamiento Organizacional. (En línea). Consultado, 19 de may 2015. Formato http. Disponible en <http://comportamientorganizacionalpsicologia.blogspot.com/search?updated-min=2011-01-01T00:00:00-06:00&updated-max=2012-01-01T00:00:00-06:00&max-results=6>

Franco, G y Morales, A. 2014. Análisis de la influencia del Clima Laboral en el desempeño de los Pre vendedores de CTB. Tesis. Psicólogo(a) Organizacional. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, EC. p 16. Consultado, 20 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.ucsg.edu.ec:8080/bitstream/123456789/2420/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-15.pdf>

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

Griffin, R; Moorhead, G. 2014. Organizational Behavior, Managing people and Organizations. (En línea). 11ed. CA. Consultado, 08 sept. 2015. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false

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

Hernández, A; Medina, A; Nogueira, R.; Negrin, E; Marqués M. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. CO. Revista DYNA. Vol. 81.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, María del Pilar. 2010. Metodología de la Investigación. 5ed. McGraw-Hill, MX.

Hernández, S. 2011. Como influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CONQUITO. Tesis. Psicóloga Industrial. Universidad Central del Ecuador. Quito, EC. p 34. Consultado, 19 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1477/1/T-UCE-0007-31.pdf>.

Iborra, M; Dasí, A; Dolz, C; Ferrer, C. 2014. Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. (En línea). 2ed. Madrid, ES. Paraninfo. Consultado, 30 abr. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=x9v7caaaqbaj&pg=pa4&dq=definición+de+organización=es-419&sa=x&ei=hetwvdfkloqlgwtw8mihwccq&ved=0cc0q6^aewaw#v=onepage&q=definicion%20de%20rganizacion&f=false>

Iturralde, J, 2011. "La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2.010". Tesis. Ingeniera Contabilidad y Auditoría CPA. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, EC. Consultado, 20 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

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

MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca). 2012. Producción y Consumo de Ganado. Guayaquil-EC. p 14.

Marciariello, J y Linkletter K. 2012. Peter Drucker y Arte Perdido De La Gerencia. (En línea). Norma. Consultado, 13 de jul. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=1XjPAQAAQBAJ&pg=PT393&dq=definicion+de++desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ved=0CC0Q6AEwA2oVChMIpPKSrsb0xglVCfyACh0tpAPZ#v=onepage&q=definicion%20de%20desempe%C3%B1o&f=false>

Martínez, C; González, A. 2014. Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. Madrid-ES. p 138

- 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+dese+mpe%C3%B1o+empresarial&hl=es-419&sa=&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false
- Medina, M. y Primavera, N. 2004. Comportamiento Organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. (En línea). Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, vol. 1, núm. 3. Consultado, 15 de jul. 2015. Formato. PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/823/82310304.pdf>
- Meneses, E. 2011. Planta procesadora de lácteos Municipal río Hondo, Zacapa. Tesis. Arquitecto. USAC. GT. p 11.
- Munch, L. 2010. Administración Gestión y Organizacional enfoques y procesos administrativos. FR: Prentice Hall.
- Negrin, E. 2003. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis. Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. (En Línea). La Habana, CU. Consultado, 29 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>
- Pastén, S. 2010. Análisis de las variables de Comportamiento Organizacional actuales y deseadas de la empresa Entrelagos Ltda. Tesis Ing. Civil Industrial. (En Línea). Puerto Montt, CL. Consultado, 28 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfcip291a/doc/bpmfcip291a.pdf>
- Reyes, A. 2010. Administración de empresas y Teoría y Practica I parte. 39 ed. MX. Limusa Noriega.
- Robbins, S y Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. MX, Pearson Education. p 277,280,285,286,288,289,290,291,309,514,333.

- Rubio, N. y Castro M. 2012. La personalidad. Elemento generador de actividades grupales. (En línea). Consultado, 19 de may. 2015. Formato http disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/Article/1989/3501>
- Ruiz, M; Borboa, M y Rodríguez, J. 2010. El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. Revista Académica de Investigación.
- Santana, B. 2010. El Comportamiento Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la Ciudad de Ambato. Tesis. Ing. en Marketing y Gestión de Negocios. Universidad Técnica de Ambato Facultad De Ciencias Administrativas. Ambato- EC. (En línea). Consultado, 24 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1552/1/147%20Ing.pdf>
- Schormerherm, O. 2007. Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill. Madrid-ES.
- Silvestre, E. 2013. Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario COINTEC. Santo Domingo, República Dominicana Revista Redalyc. Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 4. (En línea).consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.
- Torres, L. 2009. Estudio de prefactibilidad para la implementación de la producción y comercialización de leche cruda en la finca "La Floresta". Tesis. Ing. Agroindustrial. EPN. Quito-EC. Formato PDF. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1678/1/CD-2200.pdf>
- UAEH (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo) y UST (Universidad Superior de Tlahuelilpan). 2011. Auditoría Informática. (En Línea). MX. Consultado, 10 de Oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/PPresentaciones/tlahuelilpan/sistemas/auditoriainformatica/auditoriainformatica.pdf>
- UNR (Universidad Nacional de Rosario). 2011. Auditoría Informática. (En Línea). AR. Consultado, 10 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.fceia.unr.edu.ar/asist/intro-aa-t.pdf>

- UPB (Universidad Pontificia Bolivariana). 2005. Medición del clima organizacional. En Línea). CO. Consultado, 15 de mar. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/page/gpv2_upb_medellin/pgv2_m065_planeacion/pgv2_m065080_clima/clima20organizacional05.pdf
- Valderrama V. 2012. Desempeño del personal supervisor en función a su liderazgo y rendimiento individual en la red de farmacia Farmatodo (Tienda Colinas Valera Edo. Trujillo). UNESR. Caracas, VE.
- Velástegui, P. 2010. Modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional en la empresa Avícola. Tesis. ing. en empresas.EC.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA COMPETENCIA DEL EXPERTO.

Fuente: Negrin (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.

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

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

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

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

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

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

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Realizada al ing. Tulio Vera Arteaga gerente de la cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.

1. ¿Tiene algún conocimiento sobre comportamiento organizacional?
2. ¿Está de acuerdo con que se realiza esta investigación en su empresa?
3. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa en el área de lácteos?
4. ¿Sienten que los empleados cumplen en totalidad las tareas asignadas?
5. ¿Usted cree que lo empleados están satisfecho con el puesto de trabajo que les brinda?
6. ¿La empresa tiene algún sistema de compensación y reconocimiento con los empleados?
7. ¿Considera usted que existen buenas relaciones entre los empleados y superiores?
8. ¿Cree que esta investigación le traerá buenos resultados para la empresa?



ANEXO 3 Encuesta

Buenos Días. La presente encuesta se realiza como instrumento de investigación para nuestra tesis de grado, para optar al Título de Ingeniera comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuarias. Es de mucha utilidad que pueda contestar este breve cuestionario elaborado con el propósito de determinar qué elementos y factores inciden en la motivación y comunicación en los trabajadores.

Estas respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato, utilizándolo sólo para fines de la tesis. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere conveniente, marque con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala de evaluación:

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

VARIABLE A EVALUAR: MOTIVACIÓN

1. Recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

2. Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

3. Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

4. Las condiciones del ambiente de trabajo lo motiva en su jornada laboral.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

5. Las relaciones con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

6. Se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo que usted ocupa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

7. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

8. La disposición de equipos y recursos materiales que emplea la empresa para la realización de su trabajo es la apropiada.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

9. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

10. La organización celebra eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la organización.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

VARIABLE A EVALUAR: COMUNICACIÓN

11. Su jefe inmediato proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

12. Las instrucciones que recibe de su jefe son claras.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

13. Recibe “en forma oportuna” la información que requiere para su trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

14. Tiene información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo al departamento que pertenece.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

15. Tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

16. El flujo de información en su área de trabajo es adecuado.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

17. Recibe información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro de la empresa relacionados con su actividad laboral.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

18. Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe).

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

19. La información que recibe siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

20. En la organización están definidos claramente los canales de comunicación interna.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

ANEXO 4



Foto 4.1. Entrevista realizada al gerente de la cooperativa.



Foto 4.2. Recolección de datos para posible experto.



Foto 4.3. Aplicación del instrumento de evaluación de las variables seleccionadas.



Foto. 4.4. Aplicación del instrumento de evaluación de las variables seleccionadas



Foto. 4.5. Aplicación del instrumento de evaluación de las variables seleccionadas



Foto 4.6. Aplicación del instrumento de evaluación de las variables seleccionadas