



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

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL  
EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA EL RANCHITO, DEL  
CANTÓN SALCEDO.**

**AUTORES:**

**JHONATAN RAMÓN MONTESDEOCA CEDEÑO**  
**JUAN CARLOS LOOR LOOR**

**TUTORA:**

**LCDA. CLARA ZAMBRANO TORRES, Mg**

**CALCETA, DICIEMBRE 2016**

## **DERECHO DE AUTORÍA**

**Jhonatan Ramón Montesdeoca Cedeño, y Juan Carlos Loor Loor,** 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 he 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.

.....  
**JHONATAN R. MONTESDEOCA CEDEÑO**

.....  
**JUAN C. LOOR LOOR**

## **CERTIFICACIÓN DE TUTOR**

**Lcda. Clara Zambrano Torres, Mg** , certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA EL RANCHITO, DEL CANTÓN SALCEDO**, que ha sido desarrollada por **Jhonatan Ramón Montesdeoca Cedeño**, y **Juan Carlos Loor Loor**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración **Agroindustrial y Agropecuaria**, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**LCDA. CLARA ZAMBRANO TORRES, 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 ORGANIZACIONAL EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA EL RANCHITO, DEL CANTÓN SALCEDO**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Jhonatan Ramón Montesdeoca Cedeño y Juan Carlos Loor Loor**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración **Agroindustrial y Agropecuaria**, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

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

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

.....  
ING. ERNESTO NEGRIN SOSA, PhD  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme toda la fortaleza y ganas de superación para alcanzar mis metas y poderme formar como persona y como el profesional.

A mis padres por el apoyo brindado en cada despertar, por los familiares y amigos que me han alentado a culminar mi carrera universitaria.

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

A mis maestros por brindarme sus conocimientos implantados en el aula de clases gracias a ellos nos hemos formado como profesionales ayudando a nuestra sociedad

.....  
**JHONATAN R. MONTESDEOCA CEDEÑO**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme toda la fortaleza y ganas de superación para alcanzar mis metas y poderme formar como persona y como el profesional.

A mis padres por el apoyo brindado en cada despertar, por los familiares y amigos que me han alentado a culminar mi carrera universitaria.

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

A mis maestros por brindarme sus conocimientos implantados en el aula de clases gracias a ellos nos hemos formado como profesionales ayudando a nuestra sociedad

.....  
**JUAN C. LOOR LOOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios porque es quien me da fortaleza y guía mis pasos en el camino de la vida ayudándome a superar todos los obstáculos que se presentan en el camino día a día.

A mis padres por quienes con su paciencia, enseñanza, esfuerzo y respaldo incondicional que me han enseñado a lograr todos los objetivos planteados, siendo ejemplo de superación.

A mi familia, amigos y personas que creyeron en mí, para que el presente trabajo sea ejemplo de dedicación y persistencia en las metas que uno se proponga las tiene que cumplir.

.....  
**JHONATAN R. MONTESDEOCA CEDEÑO**

## **DEDICATORIA**

A Dios porque es quien me da fortaleza y guía mis pasos en el camino de la vida ayudándome a superar todos los obstáculos que se presentan en el camino día a día.

A mis padres por quienes con su paciencia, enseñanza, esfuerzo y respaldo incondicional que me han enseñado a lograr todos los objetivos planteados, siendo ejemplo de superación.

A mi familia, amigos y personas que creyeron en mí, para que el presente trabajo sea ejemplo de dedicación y persistencia en las metas que uno se proponga las tiene que cumplir.

.....  
**JUAN C. LOOR LOOR**

## CONTENIDO

DERECHO DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS	xi
CONTENIDO DE CUADROS	xi
CONTENIDO DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	8
2.1.1. DIMENSIONES DEL FACTOR HUMANO	9
2.1.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO HUMANO .....	9
2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)	10
2.2.1. VARIABLES INDEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	11
2.2.2. VARIABLES DEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	12
2.2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO Y NEGATIVO	14

2.2.4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LOS GERENTES	16
2.2.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	17
2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	18
2.3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROCESO DEL EQUIPO	19
2.4. PLAN DE ACCIÓN	20
2.5. LACTEOS	21
2.5.1. PRODUCTOS LÁCTEOS	21
2.5.2. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS	22
2.5.3. PRODUCCION LACTEA EN ECUADOR	22
2.5.4. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS LÁCTE	23
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	26
3.1. UBICACIÓN Y DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.2. VARIABLES EN ESTUDIO	26
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.4. MÉTODOS	27
3.5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	28
3.6. TÉCNICA ESTADÍSTICA	29
3.7. FORMAS DE PROCESAR LA INFORMACIÓN	29
3.8. PROCEDIMIENTO	30
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5.1. CONCLUSIONES	51
5.2. RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	59

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

### CONTENIDO DE CUADROS

<b>CUADRO 2.1.</b> Matriz de CO .....	25
<b>CUADRO 2.2.</b> Comparativo de comportamientos organizacionales positivos y negativos.....	30
<b>CUADRO 2.3.</b> Evaluación del comportamiento en el proceso del equipo.....	34
<b>CUADRO 4.1.</b> Maquinaria y equipo de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.....	52
<b>CUADRO 4.2.</b> Estados de resultados de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito .....	53
<b>CUADRO 4.3.</b> Principales vías de retroalimentación de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito .....	54
<b>CUADRO 4.4.</b> Expertos selecciones .....	56
<b>CUADRO 4.5.</b> . Aplicación de Kendall para la importancia de los factores.....	57
<b>CUADRO 4.6.</b> Aplicación de ponderación de factores para la selección de expertos.....	58
<b>CUADRO 4.7.</b> Puntuaciones de categorías para la evaluación .....	60
<b>CUADRO 4.8.</b> Resultados numéricos de la aplicación del instrumento de evaluación para la variable Motivación.....	61
<b>CUADRO 4.9.</b> Resultados numéricos de la aplicación del instrumento de evaluación para la variable de clima organizacional.....	62
<b>CUADRO 4.10.</b> Propuesta de las acciones de mejoras de las aspiraciones personales.....	64
<b>CUADRO 4.11.</b> Propuesta de las acciones de mejoras de los valores colectivos.....	65

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>FIGURA 2.1.</b> Hilo Conductor del marco teórico.....	1
<b>FIGURA 2.2.</b> Dimensiones del factor humano y los factores humanos.....	24
<b>FIGURA 2.3.</b> Niveles de enfoque del comportamiento organizacional.....	14
<b>FIGURA 2.4.</b> Estratificación de fincas del Ecuador.....	37
<b>FIGURA 3.1.</b> Ubicación geográfica del cantón Salcedo.....	41
<b>FIGURA 4.1.</b> Competencia de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.....	49
<b>FIGURA 4. 2</b> Flujograma de procesos de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito .....	51
<b>FIGURA 4. 3</b> Mapa de procesos de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.....	52
<b>FIGURA 4. 4</b> Organigrama de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.....	54
<b>GRÁFICO 4.1.</b> Resultados en porcentajes de forma gráfica de la aplicación del instrumento de evaluación para la variable Motivación.....	61
<b>GRÁFICO 4.2.</b> Resultados en porcentajes de forma gráfica de la aplicación del instrumento de evaluación para la variable de clima organizacional .....	62

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación fue la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, del cantón Salcedo. Se estructuraron cuatro fases metodológicas, la selección de las variables, el diseño del instrumento de evaluación, su aplicación y el plan de mejoras. En la primera fase se realizó la caracterización de la empresa objeto de estudio, además utilizando el método del coeficiente de competencia se escogieron un grupo de expertos los que seleccionaron las variables correctas a evaluar en la investigación. En la segunda fase se seleccionó y diseñó el instrumento de evaluación identificando los indicadores fundamentales según las consultas bibliográficas efectuadas que posibilitan medir el desempeño de las variables en estudio. En la tercera fase se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida, mediante la aplicación del instrumentos de evaluación. Con las variables que presentaron mayores falencias se realizó la propuesta de un plan de mejoras para contribuir a la solución de los problemas que mayor efecto tienen sobre el Comportamiento Organizacional. Se concluyó que la motivación y el clima organizacional proporcionaron una puntuación de buena con un 78% y 83% respectivamente. Mientras que los principales problemas encontrados fueron que la empresa no proporciona muchas oportunidades de crecimiento económico ni profesional a los trabajadores y que no existe una cooperación mutua ni trabajo en equipo para realizar las tareas encomendadas.

## **PALABRAS CLAVE**

Recursos humanos, desempeño laboral, productos lácteos.

## **ABSTRACT**

The aim of this research was to evaluate the variables performance of Organizational Behavior at the organizational level in the pasteurizer and marketer El Ranchito, at the Salcedo Canton. Four methodological stages were structured to carry out the research; the selection of variables, the design of the assessment tool, its implementation and the improvement plan. In the first phase, the company was characterized, and using the method of coefficient competence, a group of experts were chosen who selected the correct variables to be evaluated in the research. In the second phase, it was selected and designed the assessment tool identifying key indicators as bibliographic consultations that enable to measure the performance of the variables under study. In the third phase, analysis and statistical processing of the information obtained were performed by applying the evaluation tools. With the variables that showed greater weaknesses, a proposal for an improvement plan in order to contribute to the solution of problems that strongly affect on organizational behavior. It was concluded that motivation and organizational climate in the pasteurizer and marketer El Ranchito provided with a good score of 78% and 83% respectively. Whereas the main problems found were that the company does not provide with plenty of opportunities for economic or professional growth for its workers and there is lack of mutual cooperation and teamwork at the time of performing the given responsibilities.

## **KEY WORDS**

Human resources, work performance, Dairy products

## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

Las empresas son sin duda las estructuras sociales que mueven la economía del mundo, planteándose retos ambiciosos para obtener mayores beneficios; así cada una se rige bajo políticas que los gerentes y accionistas acuerdan para su administración, además llevan varias disciplinas que se deben tomar en cuenta como son la psicología, la sociología, ciencia política entre otras, que ayudan a evaluar la dinámica de administración, y permiten analizar al individuo o al grupo que actúa en la misma.

En la investigación se puede constatar que en Latinoamérica “la literatura del Comportamiento Organizacional es emergente, ya que hasta hace unos años en las bases de datos de investigaciones científicas solo aparecían limitados estudios que abordaban los valores de la creatividad en el Comportamiento Organizacional de la innovación de productos industriales; y el otro orientado a los servicios de salud”; evidenciando así que el análisis del Comportamiento Organizacional es un proceso evaluativo del cual los gerentes han hecho caso omiso.

Es la razón que ha motivado realizar esta investigación, para poder aportar al desarrollo del país, la provincia, el cantón, la empresa y lo más importante el cambio de pensar del individuo.

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

Ecuador no ha sido la excepción puesto que son muy escasas las investigaciones orientadas a evaluar el Comportamiento Organizacional de las empresas. En efecto, Bonilla (2011) indica que “en las empresas ecuatorianas

entender el comportamiento de las personas es cada vez más importante, puesto que los conflictos que generan los trabajadores se debe a la falta de comunicación, motivación, a una actitud negativa, a la falta de incentivos y a que sus aptitudes no son bien aprovechadas”, lo cual conlleva a la baja productividad y desempeño de los puestos de trabajo.

Así también, Figueroa (2014) menciona que la pequeñas y medianas empresas (pymes) comercializadoras del Ecuador tienen problemas internos como “carencia de planificación, procedimientos que deben ser revisados, buscar otras formas de incentivos para sus empleados, actualizar la tecnología para mejorar la comunicación y la calidad de sus productos. De igual manera las variables del entorno como los factores políticos, normas de calidad, problemas económicos entre otros” que inciden en el comportamiento de los individuos a nivel organizacional.

En la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, donde se orienta esta investigación, y en base a la revisión bibliográfica desarrollada, se ha constatado que resultan insuficientes los estudios relacionados con el Comportamiento Organizacional. Por tal razón, se considera que el cuerpo ejecutivo y operacional de la empresa puede estar presentando desmotivación, insatisfacción y conflictos en sus relaciones laborales, relacionadas con el ámbito objeto de estudio, Chiavenato (2010) señala un grupo de interrogantes que son planteadas comúnmente en el entorno laboral:

- ¿Por qué mis colegas tienen más éxito?
- ¿Por qué a mi colega lo ascendieron y a mí no?
- ¿Cómo puedo manejar el estrés que me provoca el trabajo y el grupo?
- ¿Qué hago si mi colega no coopera o cumple a tiempo sus actividades, lo que afecta mi desempeño?
- ¿Por qué el gerente pide mi opinión y luego no la toma en cuenta?

Son estos y más cuestionamientos, que al no darles una efectiva respuesta están causando bajo desempeño en los puestos de trabajo, insatisfacción,

conflictos, ausentismo y demás factores negativos que afectan o alteran el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones.

Otra variable determinante que altera el comportamiento individual de los trabajadores es la relacionada con su vida personal y familiar; características biográficas que se basan en su edad, género, estado civil, antigüedad, actitud, personalidad, valores y habilidades; mismas que en muchas ocasiones son inobservadas por los departamentos de talento humano al momento de estructurar los grupos de trabajo, lo que puede generar malestar y un ambiente laboral tenso.

Estos elementos se reflejan en el desempeño de las empresas comercializadoras de productos lácteos, las que constituyen el objeto de estudio práctico de esta tesis y se formula el problema de la investigación mediante la siguiente interrogante:

#### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿Qué variables permiten evaluar el desempeño del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la empresa comercializadora de productos lácteos El Ranchito, del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La Asamblea Nacional a través de Constitución de la República del Ecuador aprobada mediante referéndum en el 2008 establece en el artículo 284 “que la política económica tiene entre otros objetivos impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respecto a los derechos laborales”. Además, el artículo 326 refiere en que “el derecho al trabajo se sustenta en el principio de que toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su integridad”.

Así mismo la Asamblea Nacional (2011) mediante la expedición del Código de Trabajo en su última modificación aclara “el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga y debe ser remunerado. Sus derechos son irrenunciables y el empleador debe asegurar que realicen sus actividades en condiciones adecuadas” lo cual proporcionará al empleado satisfacción, motivación y un clima laboral oportuno.

Por lo indicado se establece que el sistema económico con el que se rigen las empresas del sector privado es social y solidario, reconociendo al ser humano como sujeto y fin de la organización, los gerentes deben garantizar que todos los factores internos y externos garanticen su calidad de vida laboral y un desempeño óptimo en sus puestos de trabajo.

Con el diseño de una herramienta de evaluación del Comportamiento Organizacional se aportará científicamente a que las empresas cuenten con un instrumento de aplicación continua que les permitirá a los gerentes obtener datos reales, de cuales son factores influyen en el comportamiento de los empleados y qué tan efectivas han sido las acciones de mejora empleadas para optimizar su desempeño.

Metodológicamente, el diseño de la herramienta tendrá como referencia teorías científicas que proporcionarán las variables necesarias para el diagnóstico; y a partir de los resultados que se obtengan se pretende proponer un plan de mejora que beneficie a los gerentes de las empresas a tener un correcto

direccionamiento en su liderazgo a nivel organizacional; además ayuda a influir positivamente en la motivación del talento humano; a mejorar las relaciones, y a optimizar la comunicación. Conjuntamente se plantearán acciones a los demás problemas que se detecten con la aplicación de la herramienta que se diseñará y aplicará en la comercializadora de productos lácteos El Ranchito, del cantón Salcedo.

La factibilidad de ejecutar esta investigación beneficiará económicamente a la empresa objeto de estudio, que se les proveerá la información de una evaluación del Comportamiento Organizacional sin la necesidad de tener que contratar a un evaluador interno o externo para llevar a cabo esta actividad. Además porque el plan de acción se lo elaborará tratando de ajustarlo a los recursos disponibles de las empresas para su implementación.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, del cantón Salcedo.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional para ser evaluadas en la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, del cantón Salcedo.
- Estructurar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la pasteurizadora y comercializadora objeto de estudio.

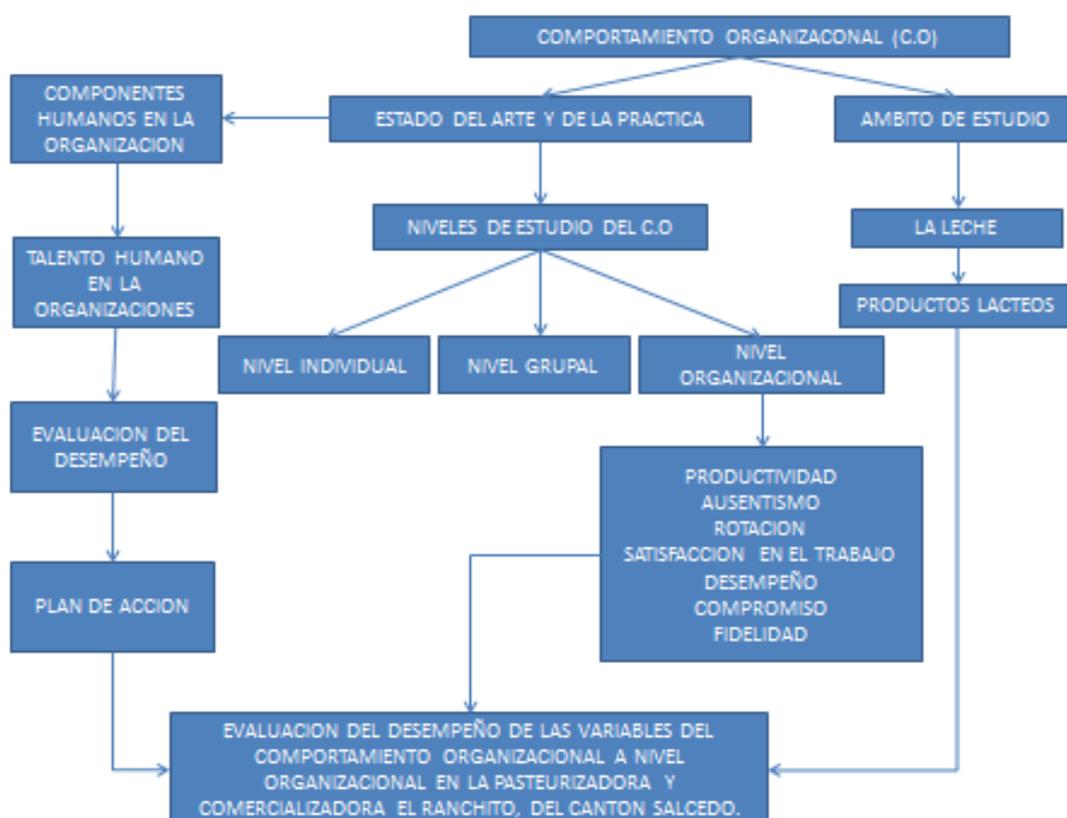
- Aplicar el instrumento de evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la pasteurizadora y comercializadora seleccionada.
- Proponer un plan de mejoras para dar solución a las insuficiencias detectadas en el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la empresa que se está estudiando.

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

Resulta posible la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional, mediante la aplicación de un instrumento elaborado con esta finalidad, y contextualizado a las particularidades de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, del cantón Salcedo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo del marco teórico de la investigación se incluyen los principales aspectos teóricos conceptuales y referenciales bibliográficos que están relacionados con la evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional el cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que se expresa en la figura 2.1



**Figura: 2.1** Hilo Conductor

**Fuente:** Elaboración propia

Para desarrollar la siguiente investigación como es evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la empresa comercializadora de productos lácteos El Ranchito del cantón

Salcedo y poder proponer un plan de mejoras para dar solución a las insuficiencias detectadas, es necesario recopilar una síntesis conceptual y referencial que sirva de sustento científico al objeto de estudio, que ayudará a estructurar, argumentar y dar coherencia a esta investigación, y es a continuación donde se presenta información de estudios ya realizados que nos serán de gran importancia para este trabajo.

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

Vroom, y Parra, (1992) citado por Marvel *et al.*, (2011) concuerdan que son personas que forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial

Asimismo, Perea (2006) citado por Marvel *et al.*, (2011) menciona que las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo.

El capital o talento humano es el resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto en el desarrollo del trabajador; no obstante, el reto que se plantea entre líneas en este escrito es el que tienen los países en vías de desarrollo en esta materia (Mejía *et al.*, 2013).

El talento humano es el pilar fundamental de toda organización, las personas aportan de manera directa o indirecta a la empresa, brindando su talento para que esta siga en crecimiento, forjando metas personales para destacarse ante sus compañeros, propone mejorar su posición económica teniendo así un buen estatus de vida y cumpliendo con los objetivos fijados por las empresas y lo propuesto por ellos mismo con el fin de sobresalir de los demás brindando su talento dentro de su puesto de trabajo.

### 2.1.1. DIMENSIONES DEL FACTOR HUMANO

En la figura 2.2 se presentan cómo están configuradas las dimensiones (psicológica y psicosocial) y los factores (individuales, grupales y organizacionales).

Dimensión Psicológica	Dimensión Psicosocial		Resultados
Factores Individuales	Factores Grupales	Factores Organizacionales	
Motivación Competencias Satisfacción Identificación, compromiso e implicación	Cohesión Conflicto Participación	Cultura Liderazgo Clima	Productividad (Individual, Grupal y Organizacional)

**Figura 2.2.** Dimensiones del factor humano y los factores humanos  
**Fuente:** Marvel *et al.*, (2011).

### 2.1.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO HUMANO

Mejía *et al.*, (2013) menciona que se puede considerar algunos factores que influyen en la consolidación del talento humano:

- La organización del trabajo se caracteriza por el funcionamiento de grupos autónomos, donde predomina la rotación de labores, la polivalencia.
- No existe la separación jerárquica de responsabilidades. La organización del trabajo pasa de ser piramidal, a ser un conjunto de redes.
- Esta mayor interconectividad requiere de una organización de los “recursos humanos” basada en la colaboración y la confianza y las buenas relaciones laborales.

Estos factores permiten que el talento humano se mantenga afianzado, así tener una mayor colaboración de empleados y empleadores, mejorando la productividad de las organizaciones, dándoles un ámbito de satisfacción a los que conforman las organizaciones por haber depositado la confianza en sus compañeros de trabajo.

## 2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

En la cuadro 2.1. Se presentan definiciones y criterios de autores que citan la conceptualización de lo que es comportamiento organizacional (CO).

<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
<b>Fernández, E.</b>	2010	Son diversos factores que afectan directamente al desempeño organizativo, al tiempo que se relaciona con el fracaso del trabajador en el puesto, tales como la personalidad, actitudes y valores, entre otros. A su vez, la percepción tiene que ver con las diversas formas en la que la gente interpreta las cosas del mundo exterior. La inteligencia emocional ayuda a explicar cómo contribuyen al éxito las emociones. El rol y el estatus de un individuo afectan a su forma de comportarse.
<b>Pastén, S</b>	2010	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.
<b>Tapia, I</b>	2010	Ayuda a conocer, entender y estudiar a las personas con las que laboramos y la forma en que se desenvuelven en la organización, como es que se relacionan con los demás y como es que ayudan al funcionamiento del sistema organizacional.
<b>Chiavenato, C</b>	2010	Retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.
<b>Champoux (2011) citado por Dailey, R.</b>	2012	Es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización...comprende tres unidades de análisis:

		el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente).
<b>Robbins, S. y Judge. T.</b>	2013	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.

**Cuadro 2.1.** Matriz de CO  
Fuente: Elaboración propia

Según Schermerhorn (2007) citado por Genesi *et al.*, (2011) el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre Comportamiento Organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy así como el reto del mañana.

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que abarca una serie de conocimientos y disciplinas con las cuales se rigen los individuos en las organizaciones para así tener un mejor desempeño dentro de las mismas. Es el estudio de las actitudes, comportamientos, y relaciones que existen dentro de toda organización, donde se encuentran involucrados altos directivos, trabajadores y demás personas que forman parte de todas las actividades para que la empresa tenga éxito.

### **2.2.1. VARIABLES INDEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para Chiavenato (2010) las tres variables del análisis — el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos — son las variables independientes del Comportamiento Organizacional:

- **Las variables a nivel de sistema organizacional:** son aquellas que se encuentran en la organización como un todo. Deben abordarse en forma

holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.

- **Las variables a nivel grupal:** son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
- **Las variables a nivel individual:** son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el Comportamiento Organizacional y éste influirá en ellas.

Estas variables influyen en el comportamiento organizacional y se encuentran situadas desde diferentes perspectivas, por lo que denotan la importancia que tienen los individuos al formar parte de la empresa. En la parte organizacional se refiere a la responsabilidad que esta tenga con todos sus miembros proyectándoles cada día ser mejores, así mismo proponiendo el trabajo en equipo, fundamental para cumplir de manera eficiente los objetivos trazados por la organización, y de manera individual se refiere a las características de cada uno de sus empleados relacionados con el campo laboral.

### **2.2.2. VARIABLES DEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Respecto de las variables dependientes que estudia el Comportamiento Organizacional, Villamarin y Quimbita (2014) en el resumen de su investigación exponen las siguientes:

- **Productividad:** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el absentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

La productividad se define como logro de metas, cumplir todos los objetivos planteados y a su vez ir mejorando su producción día a día, el ausentismo no permitirá realizar todo lo antes planteado por el hecho de que si los trabajadores faltan a sus puestos de trabajo la producción tendrá un declive, es por esto que las organizaciones tienen que tener en cuenta las faltas laborales y evitar en lo posible que esto se dé, aplicando medidas correctivas. Así mismo como el empleado tiene que cumplir, el empleador debe incentivarlo de manera que estos observen que vale la pena esforzarse un poco más y así beneficiarse mutuamente.

Así también Robbins y Judge (2009) citados por Díaz (2012) consideran otra variable importante:

- **Rotación:** Es el retiro permanente de una organización y puede ser voluntario o involuntario.

Entre otras variables dependientes Chiavenato (2010) hace referencia a las siguientes:

- **Desempeño:** Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y

éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor.

- **Compromiso:** El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa.
- **Fidelidad:** La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización.

Se define al desempeño como la forma en que están distribuidas las labores diarias de cada individuo y así cumplir con todo lo programado, el compromiso de cada empleado debe ser propio para así obtener una buena producción en la organización y la fidelidad debe ser tanto del empleado como del empleador para así tener una buena relación laboral y mejorar el clima organizacional.

### **2.2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO Y NEGATIVO**

Saari y Judge (2004) citados por Rodríguez et al., (2011) mencionan que se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del Comportamiento Organizacional tales como el absentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. Igualmente han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos.

Para Patlán *et al.*, (2011) ambos grupos de comportamientos, clasificados hasta este momento como positivos y negativos, ofrecen el amplio potencial de desarrollo de perspectivas teóricas que permitan arribar no solo a modelos o

enfoques teóricos para explicar las realidades organizacionales, sino también generar propuestas, estrategias e intervenciones dirigidas a favorecer el continuo desarrollo y crecimiento del factor humano en las organizaciones. Lo indicado se detalla mejor en el cuadro 2.2:

Aspecto	Comportamiento positivos	Comportamientos negativos
Definición	Estudio y aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas del recurso humano orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y efectivamente manejadas para mejorar el desempeño laboral.	Comportamientos motivados por un trabajador o un grupo de trabajadores, que tienen consecuencias negativas para otro miembro de la organización, otro grupo de trabajadores de la organización o para la organización misma; generan un costo e inciden negativamente en el desempeño organizacional.
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favorables</li> <li>▪ Benéficos</li> <li>▪ Agradables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desfavorables</li> <li>▪ Perjudiciales</li> <li>▪ Desagradables</li> <li>▪ Disfuncionales</li> </ul>
Ejemplo de comportamientos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asertividad</li> <li>▪ Autoeficacia</li> <li>▪ Bienestar en el trabajo</li> <li>▪ Comportamiento pro-social</li> <li>▪ Comportamiento Organizacional</li> <li>▪ Flexibilidad psicológica</li> <li>▪ Inteligencia emocional</li> <li>▪ Justicia organizacional</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Optimismo</li> <li>▪ Resiliencia</li> <li>▪ Retención en el empleo</li> <li>▪ Satisfacción laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acoso laboral</li> <li>▪ Alienación</li> <li>▪ Ausentismo</li> <li>▪ Burnout</li> <li>▪ Conflicto familia-trabajo</li> <li>▪ Estrés laboral</li> <li>▪ Evitación al trabajo</li> <li>▪ Presión en el trabajo</li> <li>▪ Presentismo</li> <li>▪ Resistencia al cambio</li> <li>▪ Rotación laboral</li> <li>▪ Simulación del trabajo</li> <li>▪ Sobrecarga de trabajo</li> <li>▪ Violencia en el trabajo</li> </ul>
Intervenciones	Para favorecer y desarrollarlos.	<p>Para atender los efectos y consecuencias que producen (personales, organizacionales, familiares, etc.).</p> <p>Para, en la medida de lo posible, reducirlos, eliminarlos o erradicarlos.</p>
Intención	Pueden ser intencionados y/o resultantes de factores personales y organizacionales.	Son intencionados y/o son resultantes o consecuentes de factores organizacionales.

Antecedentes	Múltiples factores, destacando los factores personales y organizacionales.	Múltiples factores, principalmente inherentes a la organización y al trabajo desempeñado.
--------------	--	---

**Cuadro 2.2.** Comparativo de comportamientos organizacionales positivos y negativos

Fuente: Patlán *et al.*, 2011.

Existen dos factores importantes que ponen en riesgo la buena productividad en las empresas, muchas veces el absentismo y la rotación de trabajo son puntos claves en que las organizaciones deben evaluar en que se está fallando y aplicar estrategias como medidas correctivas o motivar más a los empleados para que estos se sientan satisfechos y así presten un mejor rendimiento en las organizaciones, tengan un buen desempeño organizacional, y a su vez cumplan con todos los objetivos planteados.

#### **2.2.4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LOS GERENTES**

Una vez conocidas las variables, Bravo y Balarezo (2011) explican cuál es la importancia del estudio del Comportamiento Organizacional para los gerentes, en tal sentido estos autores señalan que éste ayuda a:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer como ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

El Comportamiento Organizacional es de gran importancia para los gerentes porque este les ayuda a observar cómo actúan los individuos dentro de las organizaciones, la forma de ser de sus empleados, de esta manera se obtendrá

un mejor clima laboral, que es lo que se necesita para poder llevar a la organización a cumplir con todas sus metas.

### **2.2.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Los principales objetivos del estudio del Comportamiento Organizacional son determinados por Davis (2003) citado por Tapia (2010), entre los cuales menciona:

- **Describir** sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano.
- **Entender** por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- **Predecir** el comportamiento futuro de los empleados; así los administradores sabrían cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles caracterizaran por el ausentismo, los retardos o la conducta perturbadora en determinado momento, con el propósito de emplear medidas correctivas.
- **Controlar** el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados.

Es importante tomar en cuenta que para el estudio del Comportamiento Organizacional se debe enfocar en cumplir objetivos como:

- **Describir:** permitirá observar cada una de las acciones que realizan los empleados.
- **Entender:** facilitará al empleador comprender la manera en que sus empleados actúan.

- Predecir: permitirá que el gerente este advertido sobre cómo serán las reacciones de los empleados ante acciones futuras.
- Controlar: el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Estos objetivos ayudan a los gerentes a ver todas las cualidades con que cuentan sus empleados, conocer cada una de las actitudes y aptitudes que las personas las hacen diferentes de las demás, y así poder tomar decisiones más seguras para sus empleados.

### **2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Urdaneta (2013) la evaluación del desempeño debe convertirse en las organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los que gerencia el recurso humano, a favor de mejorar la habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o genere un producto. Por lo tanto, la aplicación de evaluación del desempeño entre los trabajadores de una empresa es un proceso sistemático realizado por parte de la dirección; quien va hacer el encargado de valorar en conjunto de actitudes, desempeño y comportamiento laboral del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad del valor agregado que este genera para el logro de la metas trazadas en la organización.

Según Biedma y Pablos (2013) la identificación significa determinar las áreas de trabajo que van a ser susceptibles de evaluación y que afectan al éxito de la organización. Dado que evaluar implica la relación de un juicio sobre el correcto o incorrecto rendimiento del empleado, el punto central del sistema de evaluación es la medición. También cabe señalar que gestionar supone el objetivo central del sistema de evaluación. La evaluación del desempeño obliga a aportar a los trabajadores un referencia sobre cual, o cuales, deberían ser sus objetivos, en términos de rendimiento, para alcanzar su máximo potencial en la organización.

### 2.3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROCESO DEL EQUIPO

La evaluación del desempeño del equipo debe enfocarse básicamente en dos temas:

- Resultados del equipo. Tomando en consideración los objetivos del equipo.
- Comportamiento del proceso del equipo. Referido a la forma en que el equipo logra información; manejando la planificación, los presupuestos, las relaciones interpersonales, etc.

Se presenta a continuación en el cuadro 2.3 un resumen de las situaciones más comunes de los procesos para evaluar el desempeño de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

Método de evaluación	Definición	Ejemplo
Evaluación comparativa	El equipo compara su proceso con el de otros equipos similares de la empresa.	Un equipo a cargo de mejorar el servicio al cliente compara el nivel de confianza y participación de sus miembros en reuniones semanales con los mismos procesos de un equipo de otro departamento.
Observador externo	Un consultor externo observa el equipo y evalúa objetivamente su proceso.	Un equipo que desarrolla una encuesta para empleados contrata un consultor para que analice la calidad de sus relaciones interpersonales. El consultor obtiene de su experiencia con otros equipos y de la dinámica de equipo sugerencias para realizar cambios.
Comunicación constante del equipo	Los miembros del equipo sostienen discusiones informales para evaluar sus procesos.	Un equipo que evalúa nuevas bases de datos de mercadeo se reúne semanalmente para discutir el progreso, que incluye qué tan bien está el equipo respecto de los plazos, las metas de presupuesto y la solución de problemas.

Sesiones de informe del proyecto	Después que el equipo finaliza una tarea, los miembros se reúnen para determinar qué hicieron bien y qué estuvo mal.	Un equipo que diseña un nuevo sistema de beneficios para empleados de autoservicio se reúne después de terminar el sitio web del proyecto. Los miembros discuten en qué medida aprendieron nuevas destrezas y trabajaron en conjunto durante la creación del sitio.
----------------------------------	--	---

**Cuadro 2.3.** Evaluación del comportamiento en el proceso del equipo.

**Fuente:** Alarcón y Freire, 2012.

La evaluación se la realiza con el fin de saber si los resultados son los esperados, tomando en cuenta los objetivos establecidos, de esta manera la evaluación comparativa ayuda a que los equipos de trabajo comprueben sus procesos con los demás, así el observador verifica todos los procesos para ver si fueron realizados de manera correcta, estos se reúnen con el fin de discutir el progreso de cada proceso y finalmente terminado dicho proceso verifican lo que hicieron bien y en que fallaron y lo más importante conocer si los recursos fueron distribuidos de manera correcta para no cometer el mismo error.

## 2.4. PLAN DE ACCIÓN

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

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

Según Martínez (2014) un plan de mejoras es un instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se

encuentra el centro, y sobre la que se debe promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesarios 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.

## **2.5. LACTEOS**

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

Su plan podría establecerse como sigue:

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

### **2.5.1. PRODUCTOS LÁCTEOS**

Según el Codex Alimentarius, “...producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”. La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de

elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales (FAO, 2015).

### 2.5.2. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En los tres últimos decenios, la producción lechera mundial ha aumentado en más del 50 por ciento, pasando de 482 millones de toneladas en 1982 a 754 millones de toneladas en 2012. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo (FAO, 2015).

Según datos de FAO (2012) la producción total de leche a nivel mundial correspondiente al año 2011 fue de 730.1 millones de toneladas métricas, lo que representó un crecimiento del 2.31 % con respecto al año precedente. La misma fuente estima para el año 2012 un crecimiento del 2.7 %, por lo que la producción mundial llegaría a los 750.1 millones de toneladas (FEPALE, 2012).

### 2.5.3. PRODUCCION LACTEA EN ECUADOR

A continuación en la figura 2.4. Se presenta la estratificación de las fincas de la producción láctea en el Ecuador.

Categoría	Rango de tamaño (has)	Cantidad fincas	Participación en el total de las fincas (%)	Producción total de leche (lt/día)	Producción total de leche (lt/día)	Producción total de leche (lt/día)
Pequeñas	0 – 9.9	172,058	57.5	1,780,010	33.6	10,3
	10 – 19.9	36,253	12.0	621,372	11.7	17.1
Medianas	20 – 49.9	49,980	16.7	943,389	17.8	18.9
	50 – 99.9	26,308	8.7	774,546	14.6	29.4
Grandes	100 – 199.9	9,901	3.3	588,393	11.1	59.4
	>= 200	4,462	1.8	594,210	11.2	133.2
Total		298,962	100.0	5,301,920	100.0	17.7

**Figura 2.4.** Estratificación de fincas del Ecuador

**Fuente:** AGSO (2012) citado por FEPALE (2012)

La producción de leche en Ecuador, que se concentra en un 73 % en la región de la sierra (Andes), está caracterizada por una importante población de pequeñas fincas (FEPALE, 2012).

Actualmente, la FAO reporta para Ecuador una producción de 6,300 millones de litros anuales, mientras que los principales referentes del sector lácteo del país coinciden en señalar que la producción del año 2011 fue de 1.935 millones, que además coincide con los datos censales que arrojan una producción diaria de unos 5.3 millones de litros de leche (FEPALE, 2012).

Según el INEC (2012) citado por Coronel (2014) la producción a nivel nacional representó un factor muy importante en el sector lechero, la producción abarcó principalmente a todas las regiones del Ecuador, los datos estadísticos proporcionados por el INEC están por los 5'675.067 litros de leche, el 76,79% se encuentra en la sierra, mientras que en la costa representa el 15,35%, en el oriente alcanzó el más bajo porcentaje del 7,86%.

Las provincias con mayor influencia lechera son: Pichincha con el 14,13%, Azuay el 9,99%, Cotopaxi el 9,44%, Cañar el 7,62% y Tungurahua el 7,60%

Sin duda alguna el Ecuador tiene un alto nivel de producción de leche el cual sigue aumentando sus cifras considerablemente cada año en todas sus regiones, siendo estas fundamentales para el desarrollo del país por generar fuentes de ingreso y plazas de trabajo directa o indirectamente.

#### **2.5.4. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

La FAO (2015) argumenta que los procesadores de leche producen una amplia variedad de productos lácteos presentados a continuación:

- **Leche líquida:** es el producto lácteo más consumido, elaborado y comercializado. La leche líquida abarca productos como la leche pasteurizada, la leche desnatada, la leche normalizada, la leche

reconstituida, la leche de larga conservación (UHT) y la leche enriquecida. El consumo de leche líquida en forma cruda está disminuyendo cada vez más en todo el mundo.

- **Leches fermentadas:** se utilizan frecuentemente para fabricar otros productos lácteos. Se obtiene de la fermentación de la leche utilizando microorganismos adecuados para llegar a un nivel deseado de acidez. Entre los productos fermentados figuran yogur, kumys, dahi, laban, ergo, tarag, ayran, kurut y kefir.
- **Quesos:** “se obtienen mediante la coagulación de la proteína de la leche (caseína), que se separa del suero. Se producen centenares de variedades de queso, muchos de los cuales son característicos de una región específica del mundo. Sin embargo, la mayoría de los quesos se producen en los países desarrollados. Los quesos pueden ser duros, semiduros, blandos madurados o no madurados”
- **Mantequilla y el ghee (mantequilla clarificada):** son productos grasos derivados de la leche. La mantequilla se obtiene del batido de la leche o nata; en muchos países en desarrollo, la mantequilla tradicional se obtiene batiendo la leche entera agria. El ghee se obtiene eliminando el agua de la mantequilla y se consume especialmente en Asia meridional. El ghee tiene un tiempo de conservación muy largo de hasta dos años.
- **Leche condensada:** se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico y la concentración. La leche condensada puede ser edulcorada o no edulcorada, pero la mayor parte es edulcorada. En América Latina, por ejemplo, la leche condensada se utiliza a menudo para cocinar y hornear en lugar de la mermelada.
- **Leches evaporadas:** se obtienen de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico para garantizar la estabilidad e inocuidad bacteriológica de la leche. Las leches evaporadas generalmente se mezclan con otros alimentos, como por ejemplo el té.
- **Leche en polvo:** se obtiene de la deshidratación de la leche y generalmente se presenta en forma de polvo o gránulos.

- **Nata:** es la parte de la leche que es comparativamente rica en grasas; se obtiene descremando o centrifugando la leche. Entra las natas figuran la nata re combinada, la nata reconstituida, las natas preparadas, la nata líquida pre envasada, la nata para montar o batir, la nata envasada a presión, la nata montada o batida, la nata fermentada y la nata acidificada.
- **Sueros:** Según FAO STAT, por suero se entiende la “parte líquida de la leche que queda después de separar la leche cuajada en la fabricación del queso. Sus principales aplicaciones para el consumo humano son la preparación de queso de suero, bebidas a base de suero y bebidas de suero fermentado. Las principales aplicaciones industriales son la fabricación de lactosa, pasta de suero y suero en polvo”. El suero puede ser dulce (de la producción de quesos por coagulación de la cuajada) o ácido (de la producción de quesos por coagulación ácida).

La leche es uno de los productos más consumidos teniendo muchos derivados los cuales son exquisitos para los paladares de las personas, existen un sin números de productos que provienen de los derivados de la leche, todos estos de muy buen sabor y con una alta gama de nutrientes que fortalecen la salud de los consumidores.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN Y DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en la pasteurizadora y comercializadora EL Ranchito ubicada en la vía Panamericana Norte, en el cantón Salcedo provincia de Cotopaxi con una latitud -1.03333 y longitud de - 78.6.

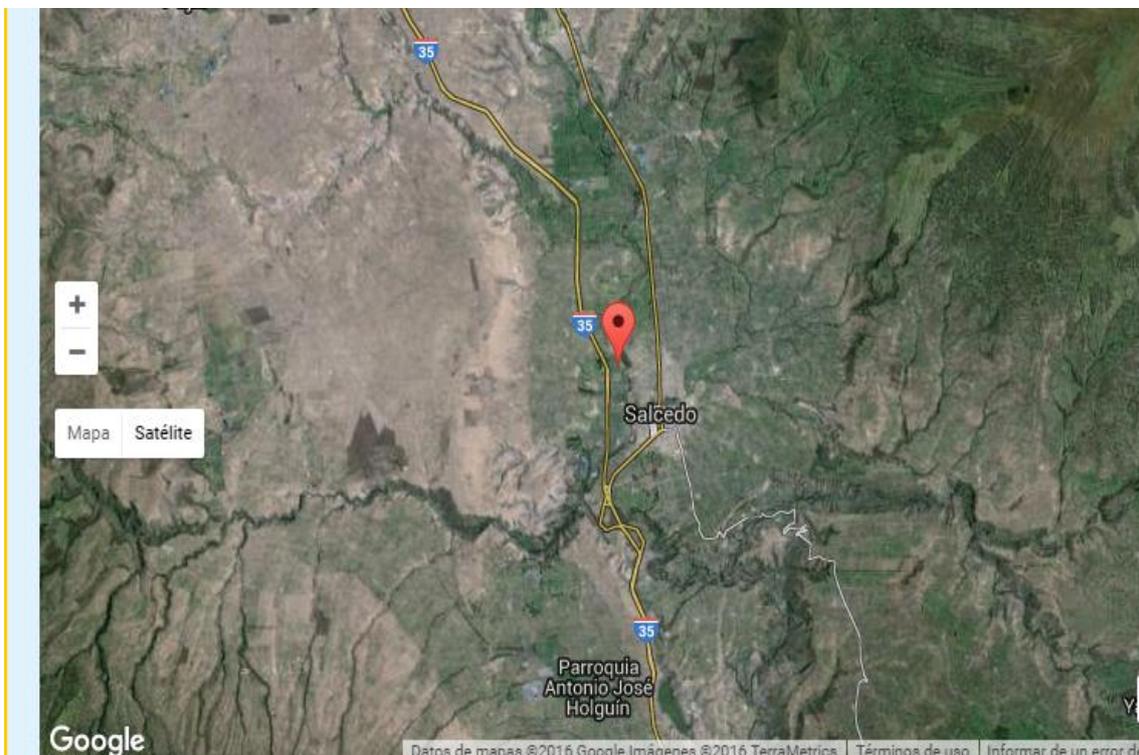


Figura 3.1 ubicación geográfica del cantón Salcedo.  
Fuente: google maps.

### 3.2. VARIABLES EN ESTUDIO

- **Variable dependiente:** Desempeño de las variables a nivel organizacional del Comportamiento Organizacional.
- **Variable independiente:** Comportamiento Organizacional.

### 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Respecto de los tipos de investigación utilizados se encuentran el bibliográfico y de campo:

- **Investigación bibliográfica:** Base principal para recopilar todas las teorías científicas y metodológicas que sustentaron este trabajo de investigación. Su empleo permitió identificar las variables que fueron procesadas mediante el método Kendall y que permitieron obtener los resultados, para diseñar la herramienta de evaluación del Comportamiento Organizacional. De la misma manera, sirvió para consultar sobre las distintas acciones que se tomaron para dar respuesta a los problemas que se encontraron; esto a través del plan de mejora.
- **Investigación de campo:** Se empleó al momento de acudir a las empresa objeto de estudio a realizar la observación de los hechos y a aplicar las encuestas para obtener datos precisos sobre las variables del Comportamiento Organizacional.

### 3.4. MÉTODOS

Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron los métodos de investigación inductivo y deductivo; pero además el método de expertos. Todos aportaron información necesaria para el cumplimiento de las distintas actividades que se llevaron a cabo.

- **Método inductivo:** Se utilizó para explorar y observar de manera directa los hechos que afectan el Comportamiento Organizacional de los

trabajadores de la empresa investigada y así obtener las premisas que sustenten el problema en estudio.

- **Método deductivo:** Permitió generar hipótesis que se comprobarán con la investigación; además ayudó de manera lógica a establecer las causas y efectos de las variables del Comportamiento Organizacional que según el método inductivo se encontraron afectadas.
- **Método de expertos:** Este método permitió determinar las variables que se debían evaluar mediante un consenso de expertos y de este modo poder seleccionar aquellos que proyectaran datos más confiables.

### 3.5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas que se emplearon en esta investigación fueron la entrevista, encuesta, Kendall y ponderación de factores mismos que proporcionaron información relevante sobre el problema que se quiere estudiar.

- **Entrevista:** Se aplicó esta técnica al director de la organización seleccionada mediante un diálogo que se realizó de forma directa para tener información relacionada con las asignaciones de los puestos de trabajos, el porcentaje de ausentismo que existe, y conocer acerca de la rotación del personal en las empresas.
- **Encuesta:** Fue la técnica que se tomó como referente para diseñar la herramienta de evaluación del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional. A los trabajadores de la empresa El Ranchito de Salcedo, permitió el procesamiento cuantitativo de los resultados de manera ágil, facilitando así su interpretación. Se utilizó un cuestionario para conseguir la factibilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos sobre el problema estudiado. Las características principales que se tomaron en cuenta en este caso son:

- Preguntas redactadas en forma clara, precisa, sencilla y corta.
  - Preguntas enmarcadas a evaluar el problema formulado y comprobar la hipótesis planteada.
- **Kendall:** Esta técnica determino la confiabilidad y concordancia entre un grupo de expertos sobre determinados factores, quienes les dieron puntuación para obtener una media ( $\bar{x}$ ) de coincidencia entre el grupo de especialistas.
  - **Ponderación de factores:** mediante esta técnica un grupo de expertos que realizó la puntuación de cada una de las variables (en escala de 20 a 100), donde: 100 indica un comportamiento excelente, 80 bueno, 60 regular, 40 mal y 20 muy mal. Se logra con su instrumentación seleccionar las variables que fueron objetos de estudio en la investigación.

### 3.6. TÉCNICA ESTADÍSTICA

- **Población:** Estuvo conformada por 80 trabajadores de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.
- **Muestra:** Es el subconjunto o parte de la población con la cual se llevó a cabo la investigación. El argumento con que se escogió esta muestra, fue de no probabilística. Fueron seleccionados 20 trabajadores a encuestar mediante el cálculo del tamaño de la muestra.

### 3.7. FORMAS DE PROCESAR LA INFORMACIÓN

Se utilizó el software Microsoft Excel 2013 para organizar los datos a través de tablas de frecuencia y con la aplicación de las fórmulas propias del software se obtuvieron los porcentajes que permitieron insertar gráficos para ilustrar y comparar los datos; esto facilitó la descripción y análisis de los mismos.

### 3.8. PROCEDIMIENTO

#### FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL PARA SER EVALUADAS EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA EL RANCHITO.

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

**Evaluación de las variables del CO en la empresa seleccionada:** Esta actividad inicia con la formalización del equipo de trabajo que asumió la aplicación de los instrumentos previamente desarrollados, para la evaluación de las variables de CO en la empresa objeto de estudio.

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

- Estar integrados por entre 7 y 15 personas.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con miembros que posean conocimientos sobre sistemas de gestión.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del equipo de trabajo.

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

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

Donde:

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

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

Se empleó para obtener la información de los expertos un cuestionario de competencia donde, en su primera parte se evaluó las características que identifican al experto y la puntuación asignada, que se obtiene por medio del método Proceso Analítico Jerárquico. En la segunda parte se le solicitó al profesional que se evalúa como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema del CO.

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

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

## **FASE 2. ESTRUCTURACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA OBJETO DE ESTUDIO.**

Se indicó en esta fase la selección y creación del instrumento que permitió evaluar el CO en el nivel organizacional. Se seleccionó el instrumento que muestre reconocimiento y difusión en la literatura científica sobre el tema, para la evaluación de las variables del CO y se elaboró otro que se ajusten a las particularidades de cada variable según se requiera.

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

### **FASE 3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA SELECCIONADA.**

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

### **FASE 4. PROPONER UN PLAN DE MEJORAS PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCIÓN DE LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.**

En esta fase se formularon posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el CO, según los resultados obtenidos en las variables con insuficiencias, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Bajo estas condiciones se elaboraron alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección. Finalmente se procedió a definir un plan de mejoras para atenuar o dar solución definitiva a los problemas detectados en las variables del CO. Se incluyeron las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora, el marco temporal de la implementación de la acción de mejora y el impacto que esta tendrá sobre la organización.

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

En este capítulo se muestran los principales resultados de la ejecución de la investigación realizada en la pasteurizadora y comercializadora de productos lácteos El Ranchito, con el propósito evaluar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional.

### **FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL PARA SER EVALUADAS EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA EL RANCHITO.**

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

La caracterización de la empresa objeto de estudio se realizó con el objetivo de conocer los aspectos esenciales, agrupados en 13 variables, definidas por (Hernández, *et al.*, 2014).

##### **Límite o frontera.**

La empresa comercializadora de productos lácteos El Ranchito se encuentra ubicada en la vía Panamericana Norte, en el cantón Salcedo provincia de Cotopaxi, su registro único del contribuyente (RUC) es el 179188051001, posee un centro de acopio de leche en el Tena y cuenta con su propia flota de camiones para la transportación de sus productos.

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

El análisis del medio o entorno se efectuó mediante la descripción de las cinco fuerzas de Porter.

Los principales proveedores de la empresa son los siguientes:

- Paraíso.
- Distribuidora Benítez.

- Holanda.
- DELCALZI.
- Plastiplaxi.
- Aditmaq.
- SNOB.
- Plastienvase.
- Flexo Fama.
- Sismode.

Los clientes de la empresa son los siguientes:

La pasteurizadora y comercializadora El Ranchito cuenta con una amplia gama de clientes, entre los principales tienen los sectores de Guayaquil, El Coca, Lago Agrio, Tungurahua, Cotopaxi y toda la zona centro del país.

La figura 4.1 presenta a continuación los competidores que tienen la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito:



Figura 4.1 Competencia de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.

## **Análisis estratégico**

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

### **Misión**

Desarrollar alimentos funcionales que favorezcan a una buena nutrición de los sectores menos beneficiados de la sociedad ecuatoriana.

### **Visión**

“Seremos la empresa líder por excelencia, sabor y confianza en el mercado nacional”.

### **Objetivos**

- Posicionar la marca “El Ranchito” como la primera opción para el consumidor de clase media baja y baja que busca precios bajos y calidad.
- Ser una empresa líder en la comercialización de producción de lácteos.
- Llegar a ser una fundación para ayuda a los sectores más pobres.

### **Estrategias**

- Diversificación de productos mediante la creación de nuevos tipos de productos.
- Inversión en tecnología para renovación constante de la planta industrial.
- Cero desperdicios.

### **Cartera de productos**

La cartera de productos que produce y comercializa la empresa es la siguiente:

Leche pasteurizada.

Yogurt.

Quesos frescos.

Mantequilla.

Crema de leche.

### Estudio de los procesos empresariales.

La figura 4.2 muestra el flujograma de procesos de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, lo cual evidencia la existencia de una secuencia lógica en el trabajo.

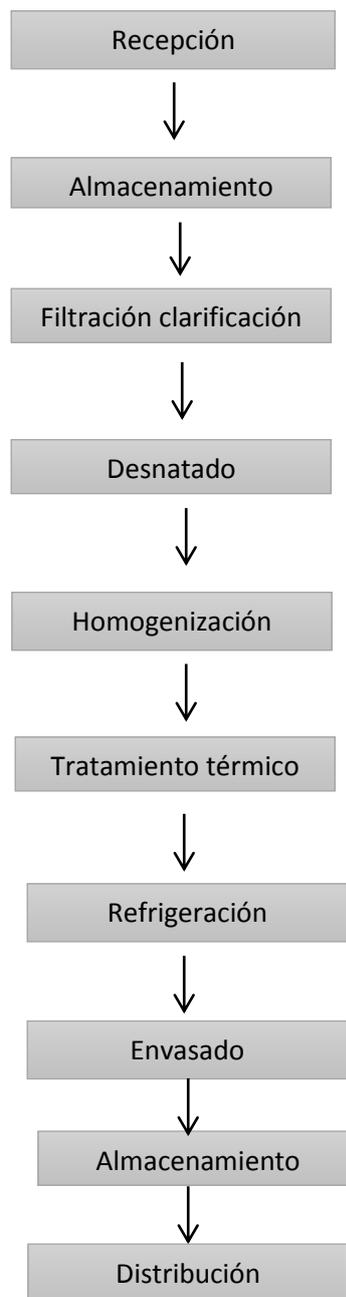


Figura 4.2 Flujograma de procesos de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.

## Transformación

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

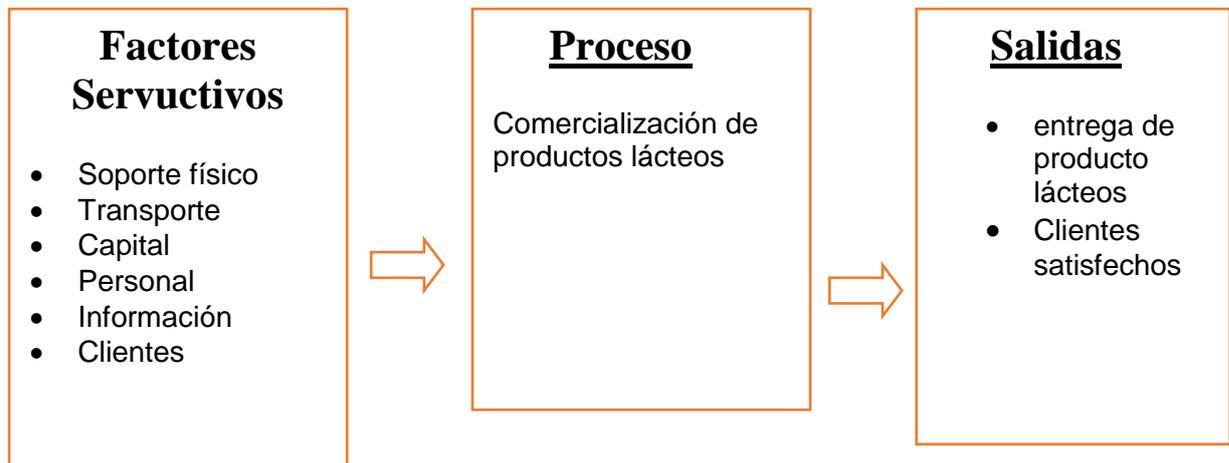


Figura 4.3 Transformación de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.

## Recursos empresariales.

Los recursos materiales con que cuenta la empresa se los detallan en el cuadro 4.1

Cuadro 4.1 Maquinaria y equipo de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.

1	Equipo de pasteurización: pasteurizador, homogeneizador y clarificador 10000l/h
1	Equipo de pasteurización: pasteurizador, homogeneizador y clarificador 6000l/h
1	Equipo de pasteurización: pasteurizador, homogeneizador y clarificador 3000l/h
1	Equipo de ultra pasteurización UHT: pasteurizador, homogeneizador y clarificador 6000l/h
1	Bactofugadora 10000l/h
1	Envasadora doble cabezal 4400l/h

10	Envasadoras 1800u/h
2	Silos de almacenamiento 20000l
5	Silos de almacenamiento 5000l
3	Bandas transportadoras
9	Marmitas para preparación de yogur y bebida de yogur 2000l
2	Tanques de saborización 2800l
2	Envasadoras y selladoras de vasos 1800 y 1200u/h
3	Codificadoras video jet
2	Tanques de preparación de quesos
2	Mesas de moldeo

## Resultados

Los principales resultados del año 2015 se muestran en el Cuadro 4.2

Cuadro 4.2 Estados de resultados de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.

DETALLE	Año 2015
Ventas	1.567.820,00
COSTO DE VENTAS	1.090.575,59
UTILIDAD BRUTA	477.244,41
GASTOS OPERATIVOS	361.507,95
RESULTADO DEL EJERCICIO	115.736,45
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	17.360,47
- 25% Impuesto a la Renta	24.594,00
Utilidad del Ejercicio	73.781,99
Reservas-	7.378,20
Utilidad Neta	66.403,79

El Cuadro 4.2 muestra los resultados económicos de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito 2015, dando como resultado que existe una utilidad óptima que permite que la empresa continúe siendo sostenible y desarrollándose en una forma óptima.

### **Retroalimentación y control**

En el Cuadro 4.3 se exponen las principales vías de retroalimentación que se emplean en la empresa para el seguimiento de sus actividades fundamentales.

Cuadro 4.3 Principales vías de retroalimentación de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.

Actividad	Grupo de implicados	Frecuencia
<b>Matutinos.</b>	Todos los trabajadores.	<b>Semanal.</b>
<b>Consejo de dirección.</b>	<b>Miembros del consejo de dirección e invitados.</b>	<b>Mensual.</b>

### **Estabilidad**

Desde sus inicios el esfuerzo empresarial ha tenido como valores su compromiso con la calidad e innovación tecnológica, esto refleja a través de la constante búsqueda de oportunidades de desarrollo transformando a El Ranchito en una empresa sólida y rentable y se proyecta a la mejora de los productos ofertados.

### **Flexibilidad**

La empresa consta con gestión de estrategias flexibles, la toma de decisiones se hace en consenso interno, el gerente se encarga de mostrar los resultados a los directivos que tienen la última palabra, además en lo que respecta a la innovación es más factible la modificación del contenido del producto.

### Inercia

Generalmente se siente el sentido de apego a las prácticas acostumbradas, pero al momento de capacitar los trabajadores tienen ganas de aprender, todo cambio en la empresa causa renuencia y eso retrasa los procesos, pero se une esfuerzos dinamizadores o acciones útiles requeridas para incentivar al personal, para alcanzar mejoras, brindar más valor al cliente y demostrar amor por su empresa.

### Jerarquía.

En la figura 4.4 se muestra el organigrama de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.

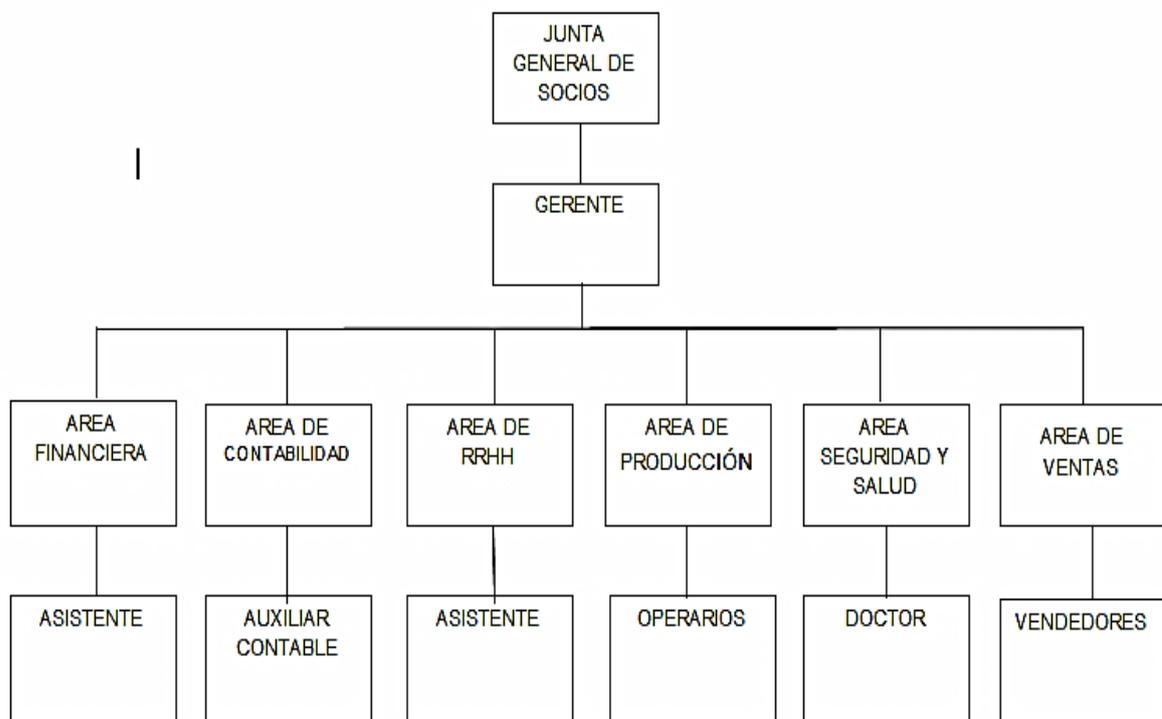


Figura 4.4 Organigrama de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.

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

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

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

- Preselección de los posibles expertos por medio de un perfil de diferentes características en concordancia con la investigación (ver anexo 1).
- Determinación de coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de conocimiento (kc), a partir de la opinión del encuestado de acuerdo con el nivel de conocimiento sobre el tema de la investigación y a través de las fuentes que le permiten esa fundamentación (ver anexo 2).
- Con la información recopilada se calculó el coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, el cual debió estar en un rango de  $0.7 \leq K \leq 1$  para la selección, como muestra el cuadro 4.4

Cuadro 4.4. Expertos seleccionados

EXPERTOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	Sumatoria Ka+kc/2
Experto 1	24 AÑOS	0.9
Experto 2	15 AÑOS	0.8
Experto 3	21 AÑOS	0.8
Experto 4	5 AÑOS	0.8
Experto 5	15 AÑOS	0.8
Experto 6	10 AÑOS	0.9
Experto 7	10 AÑOS	0.9

Se constata en el cuadro anterior y mediante la aplicación del método coeficiente de competencia que todos los expertos obtienen una calificación superior a 0,7 y pasan a formar parte de manera efectiva del equipo de trabajo.

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

Para priorizar los factores utilizados para la selección de las variables se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
- ✓ Sumatoria de todos los valores por fila.
- ✓ Cálculo de sumatoria de la columna de los totales de las filas
- ✓ Cálculo de los pesos de los factores como muestra el cuadro 4.5

**Cuadro 4.5.** Aplicación de Kendall para la importancia de los factores.

N	ATRIBUTOS	EXPERTOS							$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	PESO
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7				
1	Posibilidad de solución a corto plazo	3	4	3	6	3	5	3	27	3	9	0,02
2	Repercusión en los objetivos estratégicos de la organización	4	3	4	1	5	2	4	23	-2	4	0,01
3	Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización	2	1	2	4	2	3	2	16	-9	81	0,17
4	Requerimientos de capacidad y recursos para la empresa	5	5	6	3	4	4	6	33	9	81	0,17
5	Ajustes a las normas y políticas existentes	6	6	5	2	6	6	5	36	12	144	0,30
6	Implicación en el desempeño del talento humano	1	2	1	5	1	1	1	12	-13	169	0,35
<b>TOTALES</b>									<b>147</b>		<b>488</b>	<b>1,00</b>

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

#### **4.4. Aplicación de ponderación de factores para la selección de las variables más significativas para la evaluación del Comportamiento Organizacional.**

Se tiene como información de entrada para este método las 5 variables más significativas del Comportamiento Organizacional identificadas previamente, el grupo de expertos realizó la puntuación de cada una de las variables (en escala de 20 a 100), donde: 100 indica un comportamiento excelente, 80 bueno, 60 regular, 40 mal y 20 muy mal. Luego se realiza la multiplicación de cada

puntuación por el peso específico de cada factor, para posteriormente realizar la suma por columnas hasta obtener la puntuación total ponderada para cada variable como muestra la tabla 4.6.

**Cuadro 4.6.** Aplicación de ponderación de factores para la selección de expertos.

Factores	Peso	Motivación	Trabajo en equipo	Comunicación	Clima organizacional	Liderazgo
Posibilidad de solución a corto plazo	0,02	100	80	60	90	80
		2	1,6	1,2	1,8	1,6
Repercusión en los objetivos estratégicos de la organización	0,01	90	60	80	80	60
		0,9	0,6	0,8	0,8	0,6
Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización	0,17	80	40	60	80	60
		13,06	6,80	10,02	13,06	10,02
Requerimientos de capacidad y recursos para la empresa	0,17	90	40	60	90	80
		15,03	6,80	10,02	15,03	13,06
Ajustes a las normas y políticas existentes	0,30	100	80	80	100	90
		30	24	24	30	27
Implicación en el desempeño del talento humano	0,35	100	80	60	90	80
		35	28	21	31,5	28
<b>TOTAL</b>		<b>95,9</b>	<b>67,8</b>	<b>67,04</b>	<b>92,19</b>	<b>70,2</b>

Una vez realizados los cálculos antes planteados, se identifican como las variables a evaluar más significativas en base a su mayor puntuación la “motivación” con 95,9; y el “clima organizacional” con 92,19.

## **FASE 2. ESTRUCTURACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA EL RANCHITO.**

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

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

### **Puntuaciones**

Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta, para mostrar las puntuaciones de cada ítem de acuerdo a su respuesta, se muestra la siguiente tabla 4.7

**Cuadro 4.7.** Puntuaciones de categorías para la evaluación.

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

### **Formas de evaluación**

Para la evaluación de las variables, se ha tomado de referencia a Álvarez (2012) argumenta que factores de **clima organizacional** son:

1. Estilo de dirección
2. Disponibilidad de recursos
3. Relaciones interpersonales
4. Valores colectivos.

Por su parte Gruenfield (2011) manifiesta que los factores que integran la **motivación** son:

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

Para la evaluación de los indicadores, se han tomado los siguientes rangos:

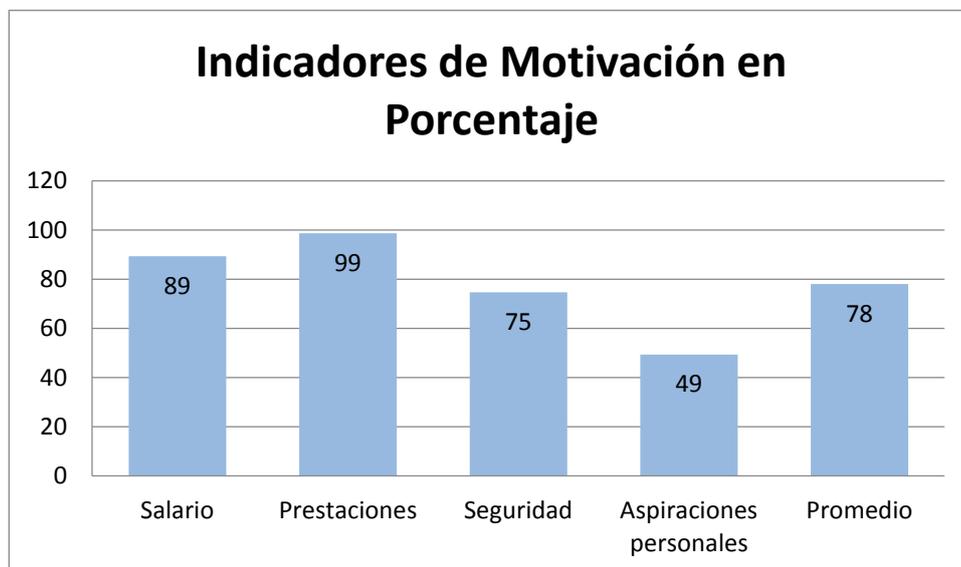
- Nivel bajo: de 0 a 45 %.
- Medio: de 46 a 70 %
- Nivel alto: de 71 a 100 %.

### **FASE 3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA EL RANCHITO.**

Mediante la aplicación del instrumento de evaluación a los trabajadores de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, se obtuvieron los siguientes resultados como muestra los cuadros 4.8 y 4.9.

**Cuadro 4.8.** Resultados numéricos de la aplicación del instrumento de evaluación para la variable Motivación.

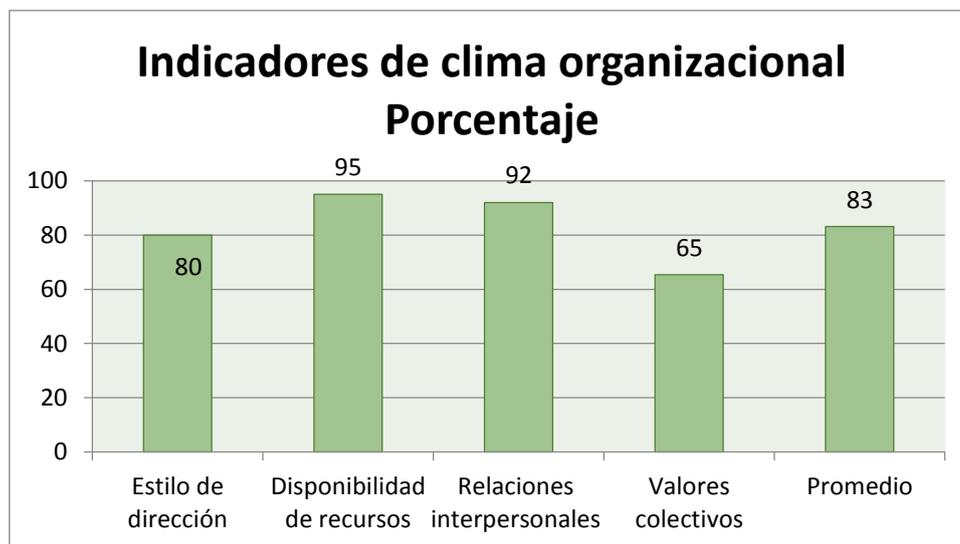
Indicadores de Motivación		
	Puntaje total	Porcentaje
Salario	268	89
Prestaciones	296	99
Seguridad	224	75
Aspiraciones personales	148	49
Promedio de motivación	234	78

**Gráfico 4.1.** Resultados en porcentajes de forma gráfica de la aplicación del instrumento de evaluación para la variable Motivación.

Como se observa en el Gráfico 4.1. los factores de la variable motivación con mayores puntajes, fueron los de prestaciones sociales con un 99%, el salario un 89% y la seguridad con 75%, reflejando una puntuación alta, mientras que las aspiraciones personales con un 49%, una calificación regular, los principales problemas encontrados fueron que la empresa no proporciona muchas oportunidades de crecimiento económico ni profesional a los trabajadores, mientras que en general la evaluación de la motivación en la empresa proporcionó una puntuación de buena con un 78%.

**Cuadro 4.9.** Resultados numéricos de la aplicación del instrumento de evaluación para la variable de clima organizacional.

Indicadores de clima organizacional		
	Puntaje total	Porcentaje
Estilo de dirección	240	80
Disponibilidad de recursos	285	95
Relaciones interpersonales	276	92
Valores colectivos	196	65
Promedio de clima organizacional	249	83



**Gráfico 4.2.** Resultados en porcentajes de forma gráfica de la aplicación del instrumento de evaluación para la variable de clima organizacional.

El Gráfico 4.2. presenta la evaluación de la variable clima organizacional, dando como resultado que la disponibilidad de recursos con un 95%, las relaciones interpersonales de los trabajadores con un 92% y el estilo de dirección 80%, reflejan una puntuación alta, mientras que los valores colectivos con un 65%, muestran un puntaje regular, los principales problemas encontrados fueron que el trabajo en equipo de los trabajadores para realizar las tareas encomendadas no es bueno, mientras que en general la evaluación del clima

organizacional en la empresa proporcionó una puntuación de buena con un 83%.

**FASE 4. PROPONER UN PLAN DE MEJORAS PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCIÓN A LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.**

Para contribuir a la solución a los problemas encontrados en la evaluación de las variables del CO en la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito en los cuadros 4.10 y 4.11 se presentan las acciones de mejoras con su respectivo responsable y tiempo de cumplimiento.

.

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

<b>Aspiraciones Personales</b>				
<b>Riesgo (problema)</b>	<b>Sub-causas</b>	<b>Medida (preventiva - correctiva)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de cumplimiento</b>
<b>Pocas oportunidades de crecimiento económico y laboral por parte de la empresa hacia los trabajadores</b>	Trabajadores poco motivados	Crear programas de incentivos económicos y laborales, de forma mensual, trimestral y anual para estimular al trabajador de mayor productividad en la empresa (c)	Gerente	Frecuentemente
		Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos (p)	Gerente	Cada que sea necesario

**Cuadro4.11.** Propuesta de las acciones de mejoras de los valores colectivos.

<b>Valores Colectivos</b>				
Riesgo (problema)	Sub-causas	Medida (preventiva - correctiva)	Responsable	Tiempo de cumplimiento
<b>El trabajo en equipo de los trabajadores para realizar las tareas encomendadas no es bueno</b>	Falta de integración y desconfianza entre los trabajadores	Implementar cursos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo dirigidos a los trabajadores (p)	Gerente	Cada 3 meses
		Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos (p)	Gerente	Cada 2 meses
		Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores y conflictos entre ellos (p)	Director de talento humano	Cada que sea necesario

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Las variables del Comportamiento Organizacional objeto de análisis en la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, fueron elegidas por un grupo de expertos utilizando el método de ponderación de factores y evaluadas por medio de un cuestionario constituido por 24 preguntas.
- En el diseño del instrumento de evaluación se utilizaron indicadores esenciales que permitieron medir el cumplimiento de las variables objeto de estudio según las consultas bibliográficas realizadas, en base a estas se estructuraron las preguntas del cuestionario que permitió obtener la información sobre el contexto analizado.
- Con la aplicación del instrumento de evaluación se pudo determinar que la motivación y el clima organizacional en la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito mostró una puntuación de buena, con un 78% y 83% respectivamente. Los principales problemas encontrados: La empresa no proporciona muchas oportunidades de crecimiento económico, tampoco profesional a los trabajadores y que no existe una cooperación mutua ni trabajo en equipo para realizar las tareas encomendadas.
- Para contribuir a la solución de los problemas encontrados en la evaluación a la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, se hace la propuesta de un plan de mejoras que tiene tres acciones encaminadas a contribuir al mejoramiento de Comportamiento

Organizacional, con su respectivo responsable y tiempo de su cumplimiento.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Monitorear sistemáticamente el estado del Comportamiento Organizacional en la empresa para así contrarrestar los problemas en este ámbito que se pudieran presentar en el futuro.
- Mantener motivado al personal de la empresa por medio de programas de compensaciones laborales, bonos y comisiones para obtener un mayor rendimiento y productividad de los trabajadores.
- Realizar las acciones de mejoras propuestas para contribuir a un mejor desempeño del Comportamiento Organizacional en los trabajadores, que va a repercutir en tener una la calidad de vida digna y en elevar su autoestima para obtener una mayor productividad en la organización.
- Socializar el instrumento de evaluación en otras empresas para determinar el estado actual de las variables del Comportamiento Organizacional y aportar a la solución de los problemas encontrados.

## BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, D; y Freire, T. 2012. Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. (En línea). Revista NEGOTIUM. Vol. 7. p 18-29. VE. Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78223430002>

Asamblea Nacional. 2008. Constitución de la República del Ecuador. (En línea). EC. Consultado, 14 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.asambleanacional.gob.ec/>

\_\_\_\_\_. 2011. Código del Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. (En línea). EC. Consultado, 14 de may. 2015. Formato DOC. Disponible en <http://www.derechoecuador.com/Files/images/Documentos/CODIGO%20DEL%20TRABAJO.doc>

Bonilla, M. 2011. El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa OCTALVID de la ciudad de Pelileo. Tesis. Ing. Marketing y Gestión de Negocios. Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Azuay, EC. p 4. (En línea). Consultado, 14 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1039/1/469%20Ing.pdf>

Bravo, M; y Balarezo, A. 2011. La importancia del comportamiento y la cultura organizacional de la Empresa Eléctrica EMELMANABÍ Manta. Tesis. Lic. Ciencias de la Comunicación Especialidad Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Manta-Manabí, EC. p 45. Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/26000/440/1/T-ULEAM-041-0014.pdf>

Bustamante, N. 2012. ¿Qué es el Método Delphi?. (En línea). Consultado, 6 de nov. 2015. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/nataliasuarez-bustamante/2012/02/11/%C2%BFque-es-el-metodo-delphi/>

Chiavenato, I. 2010. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ed. México. McGraw-Hill. p 6.

- Dailey, R. 2012. Comportamiento organizacional. 7 ed.(En Línea).GB. Consultado, 13 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Díaz, M. 2012. Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en Instituciones de Educación Superior: Un caso de estudio. Tesis. Maestro en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro-México, MX. p 23. (En línea). Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/548/1/RI000181.pdf>
- Díaz, L. 2012. Análisis del clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción que existe en los trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A CEDAL. (En línea). EC. Consultado, 22 de may 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/2373/1/T-UCE-0007-59.pdf>
- Díaz, L; Varela, M; García, R. 2012. Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. México D.F. (En línea). Consultado, 5 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07\\_MI\\_DESCRIPCION\\_Y\\_USOS.PDF](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07_MI_DESCRIPCION_Y_USOS.PDF)
- Erazo, R. 2012. La influencia del clima laboral (estrés) en el desempeño de los trabajadores del área de Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI). (En línea). EC. Consultado, 19 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2549/1/T-UCE-0007-68.pdf>
- Espiñeira, E; Muñoz, J; y Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en educación infantil primaria. Zaragoza. (En línea). Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol. 15. p 149-151. ES. Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura). 2015. Leche y productos lácteos. (En línea).consultado, 30 de oct.2015.formatoHTML.disponible en: <http://www.fao.org/agriculture/dairy->

gateway/leche-y-productos-lacteos/tipos-y-caracteristicas/es/#.Vj1S-XoveUk

- Fernández, E. 2010. Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. Paraninfo. (En Línea). Madrid, ES. Consultado, 13 de may. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=adminstracion&hl=es&sa=X&ei=KyahVdnIDIWzogSY8YXYDA&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q=adminstracion&f=false>
- FEPALE (Federación Panamericana de Lechería). 2012. Situación de la Lechería en América Latina y el Caribe en 2011. (En línea). Consultado, 30 de oct.2015.formato PDF. Disponible en: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM\\_MARKETS\\_MONITORING/Dairy/Documents/Paper\\_Lecher%C3%ADa\\_AmLatina\\_2011.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Paper_Lecher%C3%ADa_AmLatina_2011.pdf)
- Ferrari, M. 2012. Comunicación y cultura: Análisis de la realidad de las relaciones públicas en organizaciones chilenas y brasileñas. Revista Cuaderno 40. p 47-64. Formato HTML. Disponible en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232012000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232012000200005&script=sci_arttext)
- Figuroa, M. 2014. Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, período 2006-2012. Tesis. Magister en Administración de Empresas. Universidad Politécnica Salesiana. Quito-Pichincha, EC. p 15. (En línea). Consultado, 14 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7332/1/QT05915.pdf>
- García, V. 2012. La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. (En línea). Consultado, 09 may.de 2015. Formato PDF. Disponible en <https://uva.doc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Genesi, M; Romero, N; y Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. (En línea). Revista NEGOTIUM. Vol. 6. p 102-128. VE. Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- Genesi, M; Suarez, F. 2010. Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. (En línea). Revista ORBIS. VOL 6.

P 117-120. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70916424006>

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.

Ibarra, A. 2014. Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. (En línea). Barranquilla, CO. Redalyc Revista de Derecho. Num 41. Consultado, 24 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/851/85131029003.pdf>

Marvel, M; Rodríguez, C; Núñez, M. 2011. La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. . (En línea).Barcelona ES. Revista Intangible Capital. Vol 7. Num 2. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>

Mejía, A; Bravo, M; Montoya, A. 2013. El factor del talento humano en las organizaciones. (En línea). Revista Ingeniería Industrial. Vol 34. Num 1. La Habana CU. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433593002.pdf>

Ministerio de Educación. 2012. Plan de mejora. (En línea). EC. Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Plan\\_-Mejora1.pdf](http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Plan_-Mejora1.pdf)

Orozco, L; Chavarro, D; y Ruiz, C. 2010. Los departamentos de I+D y la innovación en la industria manufacturera de Colombia: Análisis comparativo desde el comportamiento organizacional. (En línea). Revista Innovar Journal. Vol. 20. p 101-115. CO. Consultado, 14 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v20n37/20n37a09.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>
- Patlán, J; García, M; y Navarrete, D. 2011. Comportamiento organizacional positivo vs negativo: análisis y confrontación. (En línea). MX. Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_ComOrga/Dolores\\_Nava/po-nencia.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Dolores_Nava/po-nencia.pdf)
- Rendueles, M. 2010. Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. (En línea). VE. Revista TELOS. Vol.12. p 34,36. Consultado, 24 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99312518003>
- Robbins, S; y Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. México. Pearson. p 4.
- Rodríguez, A; Retamal, M; Lizana, J; y Cornejo F. 2011. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una Organización Estatal Chilena. (En línea). Revista Salud & Sociedad. Vol. 2. p 219-234. CL. Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3899629.pdf>
- Saavedra, M. 2011. La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas. (En línea). Cali, CO. Redalyc Revista Cuadernos de la Administracion. Vol 27. Num 46. Consultado, 24 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en: [http://www.redalyc.org/pdf/2250/Resumenes/Resumen\\_225022711004\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/2250/Resumenes/Resumen_225022711004_1.pdf)
- Santa, J; y Sampedro, B. 2012. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. (En línea). Revista Médica Electrónica. Vol. 34. CU. Consultado, 14 de may. 2015. Formato HTML. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011)
- Tapia, A. 2010. Estudio del comportamiento organizacional en la empresa Envíos América. Tesis. Lic. Administración. Universidad Veracruzana.

Xalapa- Veracruz, MX. p 11. (En línea). Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28862/1/Tapia%20Roman%20Ana.pdf>

Torrigo, O. 2015. Método Delphi: sondeo de expertos. (En línea). Consultado 5 de nov. 2015. Disponible en [http://www.laboris.net/static/em\\_diccionario\\_metodo-delphi.aspx](http://www.laboris.net/static/em_diccionario_metodo-delphi.aspx)

Villamarin, D; y Quimbita, A. 2014. Análisis e importancia del comportamiento organizacional sustentado en las competencias, habilidades y el nivel administrativo de negocios que tienen las pymes en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga. Tesis. Magister en Gestión de Empresas Mención Pequeñas y Medianas Empresas. ESPE. Latacunga-Cotopaxi, EC. p 51-55. (En línea). Consultado, 07 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9278/1/T-ESPEL-MAE-0073.pdf>.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

Perfil de características de los expertos seleccionados.

Perfil del experto	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
Nombre:	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	EXPERTO 6	EXPERTO 7
Profesión:	Ing.industrial,PH D profesor universitario	Economista	Docente	Ing. Comercial	Ing. Comercial	Ing. Comercio Exterior	Ing. Finanzas
Años de experiencia	24	15	21	5	8	20	10
Años de trabajo en la empresa:		5	8	5	8	10	10
Dirección laboral:	ESPAM MFL	CHONE TONICORP	ESPAM MFL	ESPAM MFL	Chone	Km 3 vía a Manta	Panamericana Norte
Dirección domiciliaria:	Calceta Manabí	Portoviejo	platacales	Calceta	Chone	Portoviejo	Latacunga

## ANEXO 2

### Anexo 2-A

Kc coeficiente de conocimiento 0. 1-1

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

## Anexo 2-B

### KA Coeficiente de argumentación 0.1-1

Fuentes de argumentación	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7
<b>Análisis técnicos realizados por usted</b>	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4
<b>Su experiencia propia</b>	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
<b>Trabajos de autores nacionales</b>	0,024	0,022	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024
<b>Trabajos de autores extranjeros</b>	0,025	0,022	0,024	0,024	0,024	0,025	0,024
<b>Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior</b>	0,025	0,024	0,024	0,024	0,023	0,025	0,025
<b>Su institución</b>	0,025	0,025	0,025	0,024	0,024	0,025	0,025
<b>TOTAL</b>	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9

### ANEXO 3

Preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito.

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

**Si: Siempre**

**No: Nunca o Nada**

**Poco:**

**Término medio**

#### PARTE I: MOTIVACIÓN

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

Si

No

Poco

2. Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?  
3.

Si

No

Poco

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

Si

No

Poco

5. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si

No

Poco

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

Si

No

Poco

7. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si  No  Poco

8. ¿estoy satisfecho con mi trabajo actual?

Si  No  Poco

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

Si  No  Poco

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

Si  No  Poco

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

Si  No  Poco

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

Si  No  Poco

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

Si  No  Poco

**PARTE II: CLIMA ORGANIZACIONAL**

13. ¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?

Si  No  Poco

14. ¿El jefe generalmente apoya las dediciones que yo tomo?

Si  No  Poco

15. ¿El jefe confía del grupo de trabajo?

Si  No  Poco

16. ¿Dispongo de espacio adecuado para realizar mi trabajo?

Si  No  Poco

17. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?

Si  No  Poco

18. ¿La iluminación del área de trabajo es adecuada?

Si  No  Poco

19. ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones?

Si  No  Poco

20. ¿Soy aceptado en mi grupo de trabajo?

Si  No  Poco

21. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir comodo?

Si  No  Poco

22. ¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?

Si  No  Poco

23. ¿Cuándo necesito información de otras dependencias la puedo obtener con facilidad?

Si  No  Poco

24. ¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?

Si  No  Poco