



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TEMA:**

**DETERMINACIÓN DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA  
ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN  
AGROPECUARIA CHONE LTDA.**

**AUTORAS:**

**JOHANA LICETH GONZÁLEZ MORA  
SANDRA YADIRA ORMAZA CALDERÓN**

**TUTORA:**

**LCDA. MARIA GABRIELA MONTESDEOCA CALDERÓN, MGs.**

**CALCETA, JUNIO 2017**

## **DERECHO DE AUTORÍA**

**Johana Liceth González Mora y Sandra Yadira Ormaza Calderón**, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....  
**JOHANA L. GONZÁLEZ MORA**

.....  
**SANDRA Y. ORMAZA CALDERÓN**

## **CERTIFICACIÓN DE TUTORA**

María Gabriela Montesdeoca Calderón, Mg. certifica haber tutelado la tesis **DETERMINACIÓN DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**, que ha sido desarrollada por **Johana Liceth González Mora y Sandra Yadira Ormaza Calderón**, 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. MARÍA G. MONTESDEOCA CALDERÓN, MGS**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DETERMINACIÓN DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA**, que ha sido desarrollada y sustentada por **Johana Liceth González Mora y Sandra Yadira Ormaza Calderón**, 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**

.....  
PhD. ERNESTO NEGRIN SOSA.

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Con inmenso amor a Dios, por darme la vida y porque es y ha sido mi pilar fundamental, estando conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar en cada etapa de mi vida,

A mi madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento de mí inteligencia y capacidad, es por ellos que soy lo que soy ahora,

A la Escuela Superior Politécnica de Manabí, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de formarme profesionalmente en ésta prestigiosa institución educativa, y cumplir una de las metas de mi vida, obteniendo una carrera profesional, ya que es el soporte de mi presente y futuro,

A los docentes que impartieron su conocimiento, que con su experiencia y capacidad profesional, hizo posible llegar a feliz término este trabajo, que es el complemento para mi formación integral,

Al Dr. Ernesto Negrín Sosa, por ser un catedrático excepcional brindándome lo mejor de él como persona, por guiarme con sus conocimientos y por toda su colaboración y buenos consejos en el desarrollo de la tesis.

.....  
**JOHANA L. GONZÁLEZ MORA**

## AGRADECIMIENTO

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

A Dios, el forjador de mi camino, el que me acompaña siempre me levanta de mis tropiezos, ha sabido guiarme por el camino del bien, dándome sabiduría, inteligencia para culminar con éxito una etapa más de mi vida, y poder servir a la sociedad con mis conocimientos, para el progreso del país, el de mi familia y el mío en particular,

A mis padres, Hugo y Gladys por haberme dado la vida, por ser mi mano derecha, les agradezco por su ayuda desinteresada, por siempre inculcarme buenos valores que nada es imposible, que lo que uno quiere con esfuerzo y esmero se logra, por esas palabras de aliento que siempre estuvieron presentes en todo momento, ahora estoy a punto de terminar y comenzar una nueva etapa en mi vida la cual deberé afrontar con mucha madurez y seriedad.

A mis hermanos, Jairo, Jonathan y Erika por su apoyo incondicional, los cuales me han enseñado que nunca se debe dejar de luchar por lo que se desea alcanzar.

A todos mis docentes ya que a través de su dedicación, confianza y apoyo me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día más.

A mi tutora la Lcda. María Gabriela Montesdeoca Calderón por brindarnos su apoyo incondicional en el transcurso de esta investigación.

.....  
**SANDRA Y. ORMAZA CALDERÓN**

## DEDICATORIA

Definitivamente, Dios, mi Señor, sabe lo esencial que ha sido en mi posición alcanzar esta meta, esta alegría, pero a través de esta meta podré siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para tu Gloria.

De manera muy especial a mi padre que aunque no ha estado físicamente conmigo sé que me acompaña en todo mi caminar y me da fuerzas para seguir adelante. A mi madre por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido hacer realidad sin ella, GRACIAS. Mami, tú siempre serás mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensado. Tu esfuerzo, se convirtió en tu triunfo y el mío, TE AMO.

A toda mi familia en general, a mi bebé quien es y será el motivo para seguir luchando para alcanzar mis metas propuestas.

A mi compañera de Tesis mi querida amiga Sandra por ser una amiga incondicional, y estar siempre conmigo en los buenos, malos, felices y tristes momentos, a mis amigos pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar apoyándome en todas las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría.

.....  
**JOHANA L. GONZÁLEZ MORA**

## DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios por haberme dado salud, por ser manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de sus infinita bondad y amor, a mi familia que gracias a su apoyo en todo momento pude concluir mi carrera.

A mis padres y hermanos por su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir mis objetivos como persona y estudiante.

A mi padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre, por ser un ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me lo ha inculcado siempre.

A mi madre por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos enseñanzas y amor, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome.

A mis docentes por su gran apoyo y motivación para la realización de este trabajo, por haberme transmitido los conocimientos obtenidos y haberme llevado paso a paso en el aprendizaje, y

A mi compañera de Tesis Johana González por estar siempre conmigo, por motivarme a seguir luchando para alcanzar mis metas propuestas.

A todos en general por darme el tiempo para realizarme profesionalmente.

.....  
**SANDRA Y. ORMAZA CALDERÓN**



## CONTENIDO GENERAL

DERECHO DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xi
RESUMEN .....	xiii
PALABRAS CLAVES .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEY WORDS.....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	7
2.1.1. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ..	9
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	10
2.1.3. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1.4. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	12
2.1.5. TENDENCIAS ACTUALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	17
2.2. ESTADÍSTICA .....	17
2.2.1. IMPORTANCIA DE LA ESTADÍSTICA .....	20
2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LA ESTADÍSTICA.....	21

2.2.3.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	21
2.2.4.	CORRELACIÓN ESTADÍSTICA.....	22
2.2.5.	USO DE SOFTWARE PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	24
2.3.	PLAN DE ACCIONES .....	25
2.4.	EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS.....	26
2.4.1.	LECHE .....	26
2.4.2.	PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS.....	27
2.4.3.	PRODUCCIÓN LÁCTEA A NIVEL INTERNACIONAL .....	28
2.4.4.	PRODUCCIÓN LÁCTEA EN ECUADOR.....	29
2.4.5.	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.....	31
2.5.	ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA .....	33
2.5.1.	HISTORIA.....	33
2.5.2.	PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COOPERATIVA .....	35
2.5.2.	MISIÓN.....	36
2.5.3.	VISIÓN .....	36
2.5.4.	LOGO .....	37
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....		38
3.1.	UBICACIÓN .....	38
3.2.	DURACIÓN.....	39
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO .....	39
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.6.	POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	41
3.7.	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS .....	41
3.7.1.	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	41
3.7.2.	TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE EXPERTOS .....	42
3.7.3.	TÉCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS .....	43
3.7.4.	TÉCNICAS PARA CARACTERIZAR SISTEMAS EMPRESARIALES .....	43
3.7.5.	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS Y SOPORTE COMPUTACIONAL.....	44
3.8.	PROCEDIMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	45

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1. CONCLUSIONES .....	76
5.2. RECOMENDACIONES .....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	88

## CONTENIDO DE CUADROS Y GRÁFICOS

### CONTENIDO DE CUADROS

<b>Cuadro 2.1.</b> Definiciones del Comportamiento Organizacional.....	8
<b>Cuadro 2.2.</b> Variables del Comportamiento Organizacional.....	14
<b>Cuadro 2.3.</b> Definiciones de estadística.....	19
<b>Cuadro 2.4.</b> Definiciones de correlación o regresión lineal.....	22
<b>Cuadro 3.1.</b> Detalle de la población.....	41
<b>Cuadro 4.1.</b> Caracterización de los profesionales aspirantes a conformar el equipo de expertos de la investigación.....	49
<b>Cuadro 4.2.</b> Coeficiente de conocimiento (Kc).....	50
<b>Cuadro 4.3.</b> Coeficiente de argumentación (Ka).....	51
<b>Cuadro 4.4.</b> Coeficiente de competencia de los profesionales para la selección de los expertos.....	51
<b>Cuadro 4.5.</b> Cartera de productos.....	55
<b>Cuadro 4.6.</b> Recursos utilizados en la transformación de los productos.....	57
<b>Cuadro 4.7.</b> Maquinarias y equipos de producción.....	58
<b>Cuadro 4.8.</b> Principales vías de retroalimentación de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.....	59
<b>Cuadro 4.9.</b> Variables del Comportamiento Organizacional.....	62
<b>Cuadro 4.10.</b> Aplicación de Kendall para la importancia de los factores.....	63

<b>Cuadro 4.11.</b> Aplicación de ponderación de factores para la selección de expertos.....	63
<b>Cuadro 4.12.</b> Puntuación y significado de correlación.....	67
<b>Cuadro 4.13.</b> Propuesta general de acciones de mejoras para fortalecer las variables evaluadas.....	72
<b>Cuadro 4.14.</b> Propuesta general de las acciones de mejoras del Aprendizaje organizacional.....	74
<b>Cuadro 4.15.</b> Propuesta de las acciones de mejoras de la cultura organizacional.....	75

## **CONTENIDO DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 2.1.</b> Hilo conductor de la investigación.....	7
<b>Gráfico 2.2.</b> Logo de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.....	2
<b>Gráfico.4.1.</b> Mapa de procesos organizacionales.....	59
<b>Gráfico.4. 2.</b> Transformación de los factores.....	60
<b>Gráfico.4.3.</b> Organigrama de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA.....	65
<b>Gráfico 4.3.</b> Variables del Comportamiento Organizacional.....	69
<b>Gráfico 4.4.</b> Variable Aprendizaje organizacional.....	70
<b>Gráfico 4.5.</b> Variable Cultura organizacional.....	71
<b>Gráfico 4.6.</b> Figura de dispersión de la variable cultura y clima organizacional.....	74
<b>Gráfico 4.7.</b> Diagrama Ishikawa de repercusiones en el Aprendizaje Organizacional.....	76
<b>Gráfico 4.8.</b> Diagrama Ishikawa de repercusiones en la Cultura Organizacional.....	77

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación fue determinar la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional con mayor incidencia para la identificación de fuentes potenciales de mejora en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., ubicada en el cantón Chone. Las cuatro fases metodológicas fueron, la determinación de las variables, evaluación del desempeño de las variables, establecimiento de la correlación estadística y el plan de acciones. En la primera fase se escogieron un grupo de expertos los que seleccionaron las variables correctas a evaluar en la investigación. En la segunda fase se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida, mediante la aplicación de la evaluación. En la tercera se empleó el diagrama de dispersión para establecer la correlación entre las variables del Comportamiento Organizacional, posteriormente se presentaron los detalles de las causas que se han generado por el comportamiento de estas variables. En la cuarta fase se elaboró un plan de acción en base a los resultados, se buscará contribuir al mejoramiento de la conducta organizacional de los empleados. Se concluyó que el Aprendizaje Organizacional se cumple en un nivel alto con 79%, , mientras que la Cultura Organizacional con un puntaje alto con el 79%, y el factor con mejor puntaje fue la comunicación con el 85%, y donde existió una correlación positiva moderada entre estas variables.

## **PALABRAS CLAVES**

Evaluación, Cultura Organizacional, Aprendizaje Organizacional.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the statistical correlation between the Organizational Behavior variables with greater incidence for the identification of potential sources of improvement in Cooperativa de Produccion Agropecuaria Chone Ltda., Located in Chone Canton, the four methodological phases were; determination of variables, evaluation of the variables performance, establishment of the statistical correlation and the action plan. In the first phase, a group of experts were chosen in order they could select the correct variables to be evaluated in the research. In the second phase, the analysis and statistical processing of the obtained information were carried out through the application of the evaluation. In the third, the scatter diagram was used to establish the correlation between the Organizational Behavior variables, and later the details of the causes that were generated by the behavior of these variables were presented. In the fourth phase a plan of action was elaborated based on the results, the goal is to contribute to the improvement of the employees' organizational behavior. It was concluded that organizational learning is fulfilled at a high level with 79%, in addition the factors with higher scores were teamwork with 89% and organizational structure with 87%, excellent scores, while organizational culture with a high score which is 79%, and the factor with the best score was communication with 85%, and there is a positive correlation between the variables.

## **KEY WORDS**

Evaluation, organizational culture, organizational learning.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

El Comportamiento Organizacional (C.O) tiene sus raíces en la era industrial, comprendiendo el estudio de las organizaciones desde múltiples puntos de vista, métodos y análisis, desde 1935 hasta la actualidad es interesante la comprensión de su relación como un estudio organizado de aprovechamiento y utilidad en las organizaciones.

Chiavenato (2009) citado por Blequett (2012) el C.O retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones, es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos de varias disciplinas, sobre todo de la psicología social y la antropología, para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

Desde sus orígenes hasta la actualidad, las cooperativas de producción agropecuaria han tenido un destacado papel en la evolución económica y social del sector productivo ecuatoriano, sin embargo determinar con objetividad y precisión su evolución social, económica y territorial no resulta una tarea sencilla, debido, en muchos casos, a la falta de organización y control de sus procesos. Se puede decir que el movimiento cooperativo agropecuario tuvo un gran impulso en las décadas del 60 y del 70 donde fue el motor del desarrollo regional.

En Ecuador 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 deben 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 con lleva a la baja productividad y desempeño de los puestos de trabajo.

Para que una cooperativa en su conjunto y cada una de sus áreas en particular, puedan lograr los objetivos propuestos, no basta que el personal que trabaja en ella conozca las funciones que debe desempeñar y tenga las habilidades suficientes para hacerlo. También se debe conocer todos los detalles internos de la organización como su estructura, procedimientos y la relación existente entre las variables del C.O. Fontenla (2013) menciona que las cooperativas agropecuarias, son organizaciones socio-económica para la defensa y el desarrollo del patrimonio y de la producción de sus socios que les permite mejorar la competitividad en los mercados.

En la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., no se tiene una visión de los distintos tipos de relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la misma, además la carencia de un estudio del Comportamiento Organizacional da lugar a la presentación de problemáticas tales como: falta de comunicación entre el personal, carga excesiva de trabajo, insatisfacción, desmotivación y conflictos en sus relaciones laborales, también existe desconocimiento de la correlación existente en las distintas variables del Comportamiento Organizacional lo que conlleva que exista dificultades en la innovación organizativa, cumplimiento de sus objetivos, productividad, ampliación de sus mercados y en la toma de decisiones de la Cooperativa.

Por esta razón esta investigación se enfoca en la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional identificadas dentro de la organización para contribuir en la toma de decisiones y en la presentación de un plan de acciones para buscar mejorar el rendimiento de la organización y el desempeño individual de los trabajadores. Autores como Bravo y Balarezo (2011) argumentan que el C.O mejora las variables calidad y productividad en el empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.

De acuerdo a la problemática planteada se establece la siguiente pregunta:



¿Existe correlación estadística en las variables del Comportamiento Organizacional que han sido objeto de estudio en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., para contribuir al proceso de toma de decisiones?.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La determinación de la correlación estadística que existe entre las variables del Comportamiento Organizacional está dirigida a la identificación de elementos potenciales que interfieren en el desarrollo y rendimiento productivo del personal, incidiendo negativamente en la productividad de la organización.

El presente trabajo de investigación contribuye socialmente porque al determinar la correlación estadísticas entre las variables del C.O se pretende mejorar el proceso de la toma de decisiones, buscar formas de trabajo más efectivas que mejoren el rendimiento y condiciones de los trabajadores que permita que se sientan satisfechos en sus puestos de labor, también el objetivo primordial es mejorar su calidad de vida y de esta manera que ellos fomenten un ambiente de compromiso y motivación por pertenecer a la cooperativa.

La ejecución de esta investigación en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., beneficia económicamente a la organización donde se aplica el estudio, puesto que se suministra la información de la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional, que sirve para que los directivos conozcan si sus empleados están realizando sus actividades de manera correcta y como se desenvuelven los grupos de trabajo maximizando la productividad y las utilidades de la organización.

En el ámbito legal se justifica porque todos los trabajadores tienen derecho a realizar sus actividades en un ambiente laboral adecuado cuidando su integridad física y psicológica, permitiendo realizar su trabajo con eficacia aumentando la productividad en la organización. Como lo establece el Art. 326 numeral 5 de la Constitución de la República del Ecuador toda persona tendrá

derecho a desarrollar sus labores en un ámbito adecuado y propicio, que garantice su salud, seguridad, higiene y bienestar.

Teóricamente, al identificar las variables del C.O que favorecen u obstaculizan los procesos de cambio, compromiso con la calidad, así como el desarrollo humano correlacionándose estadísticamente se convierte en una herramienta valiosa para la toma de decisiones dentro de la organización.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

- Determinar la correlación estadística existente entre las variables del Comportamiento Organizacional con mayor incidencia para la identificación de fuentes potenciales de mejoras en este ámbito en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

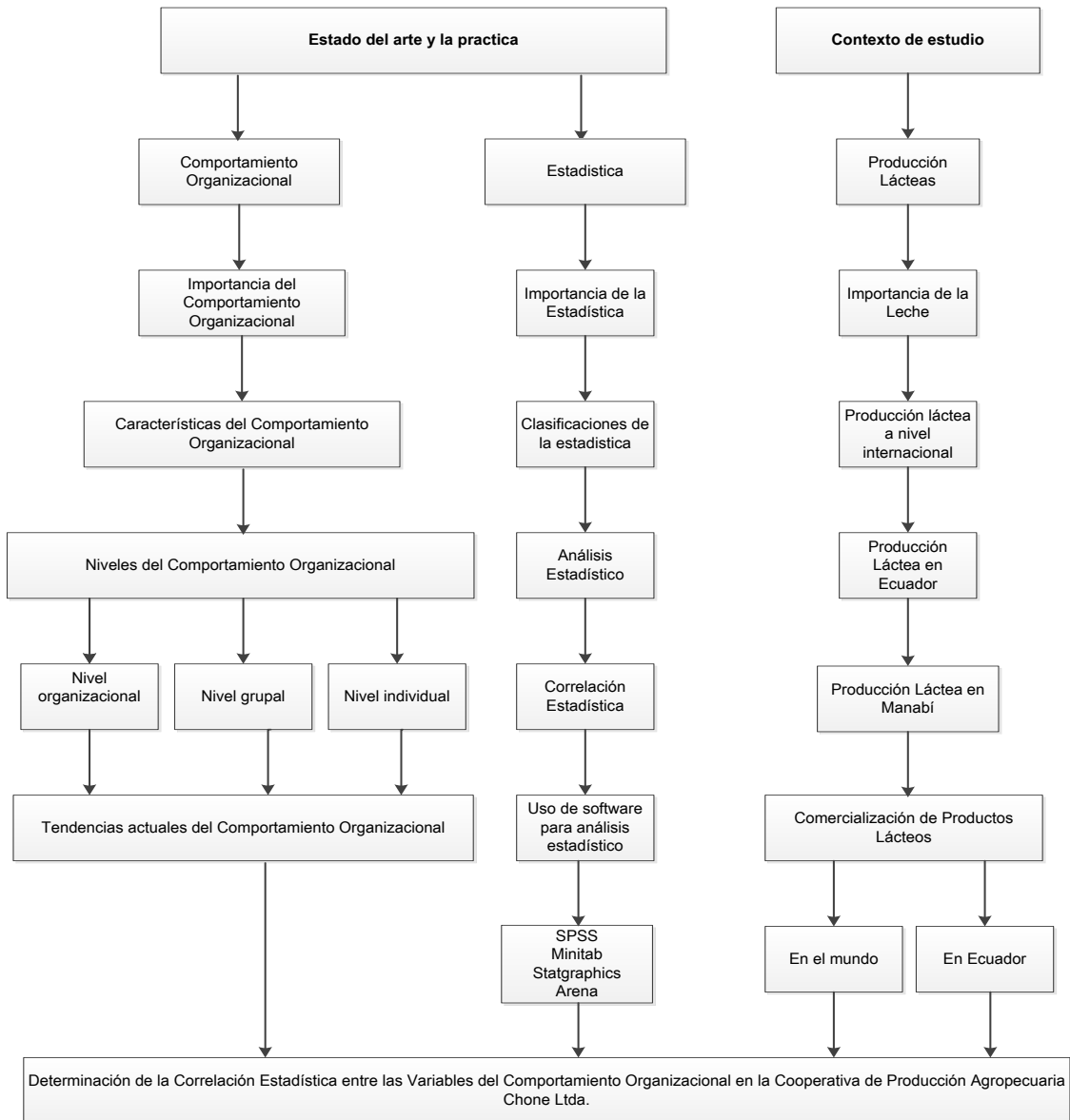
- Determinar las variables del Comportamiento Organizacional, identificando las que mayor influencia muestren en el desempeño de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.
- Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional más significativas para el funcionamiento de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.
- Establecer la correlación estadística apropiada entre las variables del Comportamiento Organizacional, analizadas en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.
- Elaborar un plan de acciones con base en las oportunidades de mejoras en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda. objeto de análisis en la investigación.

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

La existencia de correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., contribuye al proceso de toma de decisiones.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene los elementos teóricos conceptuales fundamentales relacionados con el estudio de la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional, lo cual se representa de manera gráfica en el siguiente hilo conductor en la gráfico 2.1.



**Gráfico 2.1.** Hilo conductor de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Schermerhorn (2007) citado por Margarth *et al.*, (2011) menciona que el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. Este aprendizaje 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.

Gordon (2009) para un autor como García (2014) expresa la conceptualización del Comportamiento Organizacional como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. En este sentido se comprende el comportamiento como la forma de actuar de los individuos y que ésta se relacionan con aspectos psicológicos, sociales, políticos entre otros como por ejemplo el comportamiento de los empleados en la organización cuando son rotados de funciones administrativas.

Robbins y Judge (2013) mencionan que el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esta es una ciencia aplicada que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sicología y la antropología, las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual o micronivel.

Para Silvestre (2013) el Comportamiento Organizacional se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Numerosos estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad.

Basándose en las ideas expuestas de diferentes autores se detallan en el cuadro 2.1. Las siguientes definiciones extraídas de diferentes fuentes bibliográficas.

**Cuadro 2.1.** Definiciones del Comportamiento Organizacional.

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Chiavenato, I.</b>	<b>2009</b>	Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano.
<b>Greiffin, R. y Moorhead, G.</b>	<b>2010</b>	Intenta entender el comportamiento humano en los entornos organizacionales, la organización misma y la interfase individuo - organización.
<b>Delgado, L. y Castañeda, D.</b>	<b>2011</b>	Se define como el estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de las personas orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas efectivamente para optimizar la gestión humana en el contexto laboral.
<b>Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y.</b>	<b>2011</b>	Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando en ello, la eficacia en las actividades de la institución.
<b>Ascencio, R.</b>	<b>2011</b>	En este campo se estudian elementos de la conducta en las organizaciones como individuos, grupos y estructura, podrán llevar acciones que permitan un mejor funcionamiento en las organizaciones y que éstas sean competitivas, en un mundo en permanente cambio y transformación.
<b>Dailey, R.</b>	<b>2012</b>	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.
<b>Segredo, A.</b>	<b>2012</b>	Es una ciencia de la conducta aplicada donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección.
<b>Ortiz, J. y Rendón, M.</b>	<b>2012</b>	Está relacionado con las condiciones físicas de trabajo y la productividad, entendiéndose como la comunicación en el entorno laboral y las relaciones interpersonales como factores fundamentales para el desempeño de la motivación.
<b>Linares, X; Segredo, A; Perdomo, I.</b>	<b>2013</b>	La filosofía del C.O tiene un enfoque de apoyo y está orientada al capital humano. Entre sus propósitos se encuentran mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su propio potencial.
<b>Robbins, S. y Judge, T.</b>	<b>2013</b>	Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el C.O estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los autores citados mencionan que el Comportamiento Organizacional comparan las actitudes, forma de actuar de los individuos y de los grupos que se desenvuelven dentro de las organizaciones, también se lo define como el recurso humano en la cual se definen responsabilidades para así poder evaluar la contribución de cada miembro de la empresa. De acuerdo a la revisión bibliográfica del cuadro 2.1. Se acentúa la importancia del C.O, el mismo que tiene un papel fundamental debido a que se encuentra estrechamente relacionado con el desempeño de los trabajadores frente a la labor que ellos realizan, donde se ponen de manifiesto las relaciones interpersonales entre los diferentes grupos de personas.

### **2.1.1. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

García (2014) manifiesta que la importancia del Comportamiento Organizacional radica en que las organizaciones son sistemas sociales, si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

La calidad de la vida laboral de una organización está medida por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social (Segredo, 2013).

Los criterios expuestos por los autores coinciden que el Comportamiento Organizacional influye de manera significativa en las empresas, la actuación individual de los trabajadores es parte fundamental del crecimiento del negocio y tiene un papel protagónico en la creación de un buen ambiente laboral por efectos de la cultura organizacional, si el entorno es adecuado, los colaboradores se auto-motivan a desempeñar sus actividades con eficiencia y eficacia para lograr los objetivos y metas propuestas a nivel de empresa.

### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El autor Rodríguez (2012) señala seis características consideradas como principales del Comportamiento Organizacional las cuales se detallan a continuación:

- 1. Naturaleza interdisciplinaria:** Aplica conocimientos de las ciencias de la conducta y de las ciencias sociales para mejorar las relaciones entre la gente y las organizaciones.
- 2. Aceptación de la teoría y la investigación:** Creciente por parte de los administradores para explicar el Comportamiento Organizacional.
- 3. Se enfoca en las contingencias:** Se basa en distintas situaciones de las organizaciones para su estudio, ya que no existen una forma única para manejarlas.
- 4. Sirve para administrar a las personas en las organizaciones:** Permite el mejor entendimiento entre las personas y las organizaciones.
- 5. Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio:** Como teorías de las organizaciones, desarrollo organizacional y administración de recursos humanos.
- 6. Conocimientos de investigación, modelos y estructuras conceptuales:** Las teorías permiten dar explicaciones de cómo y por qué la gente piensa, siente y actúa de una u otra forma mediante variables y relaciones comprobadas por medio de investigación.



El Comportamiento Organizacional es una disciplina aplicable en todas las organizaciones, integra elementos diversos y evalúa la forma en la que las personas manifiestan sus actitudes en el entorno laboral, así se logra conocer si existen problemas que están afectando a la empresa tanto de manera interna o externa, para presentar las posibles soluciones con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

### **2.1.3. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Ascencio (2011) manifiesta que el estudio del Comportamiento Organizacional propone que hay tres planos de análisis, que se detallaran a continuación:

- **Macroperspectiva del C.O:** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo, se basa en liderar, planear decisiones, manejar los conflictos y coordinar actividades.
- **Perspectiva intermedia del C.O:** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización, se enfocan en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos.
- **Microperspectiva del C.O:** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización, las investigaciones se concentran en los efectos de aptitudes tienen en la productividad de las personas.

Por su parte manifiesta Chiavenato (2009) argumenta que en el estudio del C.O se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

- **Macroperspectiva del C.O.-** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que se llama comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras.
- **Perspectiva intermedia del C.O.-** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización.se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva

intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones.

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

Como mencionan los autores es importante recalcar que el Comportamiento Organizacional se presenta en tres niveles de perspectivas (Macroperspectiva, perspectiva intermedia y Microperspectiva), como se muestra en el epígrafe antes mencionado las cuales hacen referencia al desenvolvimiento de los trabajadores de forma individual y en los diferentes grupos o equipos de trabajo, en los que se encuentren prestando su cooperación a los demás compañeros.

#### **2.1.4. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para Chiavenato (2010) las tres variables del análisis son 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.

Se manifiesta que las variables independientes del Comportamiento Organizacional se basan en las mismas perspectivas de los niveles, por que hace referencia a la evaluación del comportamiento de los trabajadores de manera individual, grupal y en las características que presentan los individuos cuando ingresan a las organizaciones.

Fernández (2011) considera que la interacción de las variables independientes del C.O determina la forma de las variables dependientes. Las variables dependientes son básicamente variables intermedias que son los principales indicadores que se pretenden evaluar o medir, entre ellas están:

- **Productividad:** Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores el costo más bajo posible.
- **Ausentismo:** El ausentismo es una de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera.
- **Rotación:** La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas de personas a la organización.
- **Ciudadanía Organizacional:** Se refiere al comportamiento o actitudes que podrían desarrollar las personas en su puesto de trabajo.

- **Satisfacción en el Trabajo:** Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar, la satisfacción en el trabajo ayuda a traer talentos y retenerlos.
- **Comportamiento alejado de las normas del trabajo:** La conducta es desviada cuando se aleja de las normas que la sociedad impone y cuando quebranta los códigos jurídicos establecidos.

A continuación en el cuadro 2.2. Se detallan los siguientes argumentos extraídos de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con las variables de Comportamiento Organizacional.

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

AUTOR	AÑO	ARGUMENTO
Newstrom, J.	2007	Expone modelos de Comportamiento Organizacional que constituyen el sistema de creencias que domina el pensamiento de la administración: <b>Autocrático</b> basado en el poder, la autoridad, obediencia y dependencia del jefe. <b>Custodia</b> basado en los recursos económicos, seguridad y prestaciones. <b>Apoyo</b> basado en el liderazgo, apoyo, desempeño en el trabajo, participación, estatus y reconocimiento. <b>Colegiado</b> basado en la asociación, trabajo en equipo, autodisciplina, autorrealización.
Rodríguez, D.	2007	<b>Variables del ambiente físico:</b> espacio, ruido, climatización, luz. <b>Variables estructurales:</b> tamaño y estructura organizacional, estilo de liderazgo. <b>Variables del ambiente social:</b> conflictos, comunicaciones. <b>Variables personales:</b> aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas. <b>Variables propias del Comportamiento Organizacional:</b> productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones.
Robbins, S. y Judge, T.	2009	Los autores definen como variables los siguientes: <b>Variables dependientes:</b> Son aquellas que se pueden ver afectadas por una variable independiente: <b>Productividad.</b> - Una organización es productiva si alcanza sus metas. <b>Eficacia.</b> - Satisface con éxito las necesidades de sus clientes. <b>Eficiencia.</b> - Si lo hace a bajo costo. <b>Ausentismo.</b> - Falla frecuente en la asistencia al trabajo. <b>Rotación.</b> - Retiro permanente de una organización, puede ser voluntario o involuntario. <b>Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo.</b> - Aquella que se da de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizaciones y por esto amenaza el bienestar de la organización. <b>Comportamiento ciudadano organizacional (CCO).</b> - Comportamiento discrecional que no es parte de los requerimientos formales de trabajo de un empleado. <b>Satisfacción en el trabajo.</b> - Sentimiento positivo respecto al trabajo propio. <b>Variables independientes:</b> Presunta causa de cambio de la variable dependiente: <b>Variables a nivel del individuo.</b> - Existen cuatro variables a nivel individual que se ha demostrado que afectan al comportamiento de los empleados: percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje, motivación. <b>Variables a nivel de grupo.</b> - Las variables que intervienen en este grupo son: comunicación, liderazgo, poder, política, conflicto. <b>Variables a nivel del sistema de la organización:</b> cultura

		organizacional, estructura y diseño de la organización, políticas y prácticas de recursos humanos.
Chiavenato, I.	2009	<p>Define como variables el C.O las siguientes:</p> <p><b>Variables independientes</b> como: <b>Las variables a nivel de sistema organizacional:</b> Son aquellas que encontramos en la organización como un todo. <b>Las variables a nivel grupal:</b> Son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. <b>Las variables a nivel individual:</b> 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.</p> <p><b>Las variables dependientes</b> como: Desempeño, Compromiso, Fidelidad, Satisfacción en el trabajo y El grado de ciudadanía organizacional. Las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal.</p> <p><b>Las variables intermedias</b> más importantes del CO son: Productividad, Adaptabilidad y flexibilidad, Calidad, Innovación, Satisfacción del cliente. Las variables intermedias producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente.</p> <p><b>Las variables resultantes</b> más importantes del CO son: Realización de los objetivos de la organización, Valor económico agregado, Renovación de la organización, Crecimiento de la organización</p>
Silva, R.	2009	<p>Variables relacionadas con el efecto del clima en el Comportamiento Organizacional: <b>Independiente:</b> influye de forma directa en varios resultados en el trabajo. Estos resultados pueden ser positivos, como la productividad, satisfacción y motivación, o negativas como el absentismo, la rotación de personal y los accidentes. <b>Dependiente:</b> es considerado como una variable de resultados y no de causa, de la estructura y los procesos organizacionales. <b>Moderadora:</b> este es el más común en las investigaciones, el clima puede ser enlace indirecto entre los resultados organizacionales. Se puede decir por ejemplo que el clima es la variable moderadora entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. <b>Epifenoménica:</b> se considerad que el clima ni es una causa directa ni una variable de efecto, sino que se presenta en determinadas forma en todas las organizaciones.</p>
Hellriegel, D. y Slocum, J.	2009	<p>La división de Comportamiento Organizacional de la Academy of Management, una asociación profesional líder que se dedica a crear y difundir conocimiento sobre la administración y las organizaciones, identifica así los temas principales del Comportamiento Organizacional: las características del individuo, como sus creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio, el compromiso y el control; las características del grupo, como su tamaño, composición y propiedades estructurales; los procesos del grupo, como la toma de decisiones y el liderazgo; los procesos y las prácticas de la organización, como el establecimiento de metas, la evaluación, la retroalimentación, las recompensas y el desempeño, la rotación, el ausentismo y el estrés.</p>
Fernández, O.	2011	<p><b>VARIABLES DEPENDIENTES:</b> Las Variables dependientes para el CO (Comportamiento Organizacional) son: Productividad, Ausentismo, Rotación, Ciudadanía Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, Comportamiento alejado de las normas del trabajo.</p> <p><b>VARIABLES INDEPENDIENTES:</b> Las variables independientes para el Comportamiento Organizacional pueden dividir las en: <b>Variables a nivel individual.-</b> Son variables como las características biográficas, emociones, percepción, personalidad, aprendizaje, motivación y valores de las personas que trabajan dentro</p>

		de una organización y que afectan a las variables dependientes. <b>Variables a nivel grupal.-</b> Son variables como el liderazgo, poder y política, negociación y manejo de conflictos así como las características generales que se generan dentro de los grupos de una organización. <b>Variables a nivel organizacional.-</b> Son variables como la estructura organizacional, la administración de los recursos humanos y la cultura organizacional de las cuales dependerá la productividad de una organización.
<b>Cequeda, M; Rodríguez, C; Núñez, M.</b>	<b>2011</b>	Destaca la clasificación de los factores en dos dimensiones que se manifiestan en las personas cuando actúan en las organizaciones: dimensión psicológica y dimensión psicosocial. Entre los factores humanos incluidos en estas dimensiones se encuentran: Los factores individuales (la motivación, las competencias, la satisfacción laboral, la identificación, el compromiso y la implicación con la organización). Los factores grupales (la participación, la cohesión y la gestión de conflictos). Los factores organizaciones (la cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo). Todos estos factores tienen impacto en la productividad de la organización.
<b>García, M. y Ibarra, L.</b>	<b>2012</b>	Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables las siguientes: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación. Que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
<b>Vargas, L.</b>	<b>2015</b>	Relaciona las variables de clima laboral y satisfacción, manifestando que la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia frente a una acción de la empresa, mientras que el clima es una forma de cómo el trabajador percibe la realidad de su trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia.

Haciendo referencia al cuadro 2.2 se muestran las variables del Comportamiento Organizacional que están definidas desde los puntos de vista de diferentes autores, la primera parte corresponde a las variables dependientes como rotación, productividad, satisfacción de trabajo y al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, además entre las variables independientes los autores mencionan que se dividen en tres niveles como las características del individuo, como sus creencias, valores y personalidad; las características del grupo, como su tamaño, composición y propiedades estructurales; y las características de la organización, como la toma de decisiones y el liderazgo; los procesos y las prácticas de la organización, como el establecimiento de metas, y el aprendizaje

organizacional que ayudan a la empresa a maximizar su productividad y mejorar la toma de decisiones.

### **2.1.5. TENDENCIAS ACTUALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Dailey (2012) argumenta que las presiones competitivas sobre las compañías siguen aumentando, y los administradores hábiles buscan fortalecer la eficacia operacional de sus firmas y una ventaja competitiva. La eficacia en el despliegue por parte de la administración de los recursos tecnológicos de sus firmas y sus iniciativas estratégicas dependen siempre de la calidad y de la motivación de su fuerza laboral. Tan pronto como comience a estudiar el Comportamiento Organizacional, descubrirá que puede aplicar de manera inmediata lo que está aprendiendo a los problemas que tiene que enfrentar en su trabajo. Esto le permitirá no sólo obtener una visión más amplia de esta disciplina eminentemente práctica, sino también encontrar formas de renovar su filosofía de gestión, a fin de reflejar sus nuevos conocimientos sobre el C.O y aplicarlos a su trabajo. A medida que aumenten sus conocimientos y se familiarice con este tema, le será cada vez más fácil analizar y entender las consecuencias que tienen en el comportamiento los problemas de índole organizacional.

El Comportamiento Organizacional es una actividad empleada por las organizaciones que buscan alcanzar el crecimiento significativo en su personal para lograr sus objetivos y metas propuestas, brindando de esta manera un servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y posibles consumidores.

## **2.2. ESTADÍSTICA**

Es el conjunto de métodos y procedimientos que implican recopilación, presentación, ordenación y análisis de datos, con el fin que a partir de ellos puedan inferirse conclusiones, entre las tareas principales de la estadística,

está el de reunir la información integrada por un conjunto de datos, con el propósito de obtener conclusiones válidas del comportamiento de éstos, como también hacer una inferencia sobre comportamientos futuros (Estuardo, 2012).

Angulo (2011) expresa que la estadística es fundamental para la investigación, para el análisis de datos, con el fin de obtener resultados que sirvan como información para determinadas situaciones. Estos métodos estadísticos no se limitan, ya que los mismos pueden ser aplicados a cualquier campo que se desee estudiar. A pesar que la estadística ésta íntimamente relacionada con la matemática también tiene su utilidad para el ámbito social. Y en base a los estudios que se quieran realizar se debe hacer una diferenciación entre los tipos de estadísticas.

Villanueva (2012) menciona que la mayoría de las veces y a lo largo del tiempo, la Estadística ha sido odiada por estudiantes, pero apreciada y reconocida por profesionistas e investigadores; hoy es una de las ciencias más útiles e influyentes en la mayoría de los campos del conocimiento, pues ofrece posibilidades cuasi infinitas de desarrollo y aplicación. En nuestros días la Estadística es una herramienta que abunda en literatura científica y se ha convertido en aplicación imprescindible en múltiples ámbitos de la vida científica y cotidiana; en esa medida es una ciencia transversal.

La estadística es la parte fundamental de las matemáticas que se encarga de una determinada característica en una población, recogiendo los datos, organizándolos en tablas, representándolos gráficamente y analizándolos para sacar conclusiones de dicha población. Las tendencias actuales de la estadística estudia algunas técnicas diseñadas para analizar la normalidad o la simetría de los datos observados, diagnosticar las suposiciones necesarias para que un análisis de regresión lineal sea válido (García, 2011).

De acuerdo a las definiciones expresadas esencialmente, se presentan en el cuadro 2.3. los siguientes criterios:



**Cuadro 2.3.** Definiciones de estadística.

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Triola, M.</b>	<b>2000</b>	Es una colección de métodos para planear experimentos, obtener datos y luego organizar, resumir, presentar, analizar, interpretar y llegar a conclusiones con base en esos datos, la estadística implica mucho más que simplemente trazos gráficas y calcular promedios, en estadística es común usar términos como población y muestra.
<b>CBES (Colegio de Bachilleres Del Estado de Sonora)</b>	<b>2010</b>	Considera la recolección y estudio de datos con propósitos estadísticos que le permitan desarrollarse como un ente social, económico, administrativo, belicoso, agrícola, industrial, comercial.
<b>Navarro, P.</b>	<b>2010</b>	El análisis estadístico implica usar herramientas como el análisis de regresión, análisis de decisiones y riesgos, que implica el dominio de conceptos básicos de probabilidad y la aplicación de herramientas como los arboles de decisión, análisis y aplicación de modelos que incluye la simulación de problemas complejos y el uso de herramientas matemáticas adecuados como la programación lineal.
<b>Pagano, R.</b>	<b>2011</b>	Se emplea la probabilidad, la lógica y las matemáticas como instrumentos para determinar si las observaciones realizadas en el mundo real o en el laboratorio se deben o no a un acontecimiento aleatorio o quizás a un efecto determinado que una variable tiene sobre otra. La separación de un acontecimiento o azar de causa efecto es la tarea de la ciencia y la estadística.
<b>Martínez, C.</b>	<b>2012</b>	Se refiere a un conjunto de métodos, normas, reglas y principios para observar, agrupar, describir, cuantificar y analizar el comportamiento de un grupo. En un principio se consideraba que la función de la estadística era la descripción de las características de grupo, actividad que la hacía confundir con el papel que cumple la historia de observar y describir el hecho.
<b>Devore, J.</b>	<b>2012</b>	Es una disciplina que proporciona formas de obtener ideas nuevas del comportamiento de muchos fenómenos que se presentan en diferentes campos y variación.
<b>Barreto, A.</b>	<b>2012</b>	Es una de las ciencias más útiles e influyentes en la mayoría de los campos del conocimiento, ofrece posibilidades cuasi infinitas de desarrollo y aplicación.
<b>Pierdant, A; Rodríguez, E; Rodríguez,, J;</b>	<b>2014</b>	Tiene como principal objetivo apoyar, mediante técnicas estadísticas, a todo aquel profesional, gerente o administrador en la difícil tarea de tomar decisiones administrativas dentro de una organización.
<b>Acoltzin, C.</b>	<b>2014</b>	Las finalidades es sintetizar los datos, estimar y hacer inferencia a la población de referencia y ajustar los datos según la influencia de factores de confusión. En todos los métodos se supone que la muestra es un subgrupo estadístico de la población de la que se ha extraído, esto quiere decir que todas las mediciones de la población tienen la misma probabilidad de estar incluidas en la muestra.

---

<b>Bracho, N; Figueroa, F; Moya, J; Rosas, E.</b>	<b>2014</b>	El análisis estadístico de datos categóricos es considerado, hoy en día, una metodología de gran importancia en investigaciones realizadas dentro del ámbito científico-social, debido a que la mayoría de las características susceptibles de medición en este campo vienen expresadas en escalas nominales u ordinales.
---	-------------	---

---

**Fuente:** Elaboración propia.

Los diferentes autores exponen sus puntos de vistas tal como se muestra en el cuadro 2.3., estableciendo que la estadística es utilizada como una herramienta en trabajos investigativos donde se pretende entender y estudiar las causas de los fenómenos existentes en determinadas casos investigativos, del mismo modo esta es utilizada por los gerentes o administradores en la tarea de toma de decisiones administrativas dentro de la organización. Del mismo modo ellos mencionan que la estadística consiste en un conjunto de métodos y procedimientos que recopilan, ordenan y analizan datos con el propósito de obtener conclusiones válidas que no solo se limitan a las matemáticas ya que también tienen su utilidad en el ámbito social.

### **2.2.1. IMPORTANCIA DE LA ESTADÍSTICA**

Fortun (2012) señala que la estadística es fundamental para conocer el comportamiento de ciertos eventos, por lo que ha adquirido un papel clave en la investigación. Se usa como un valioso auxiliar y en los diferentes campos del conocimiento y en las variadas ciencias. Es un lenguaje que permite comunicar información basada en datos cuantitativos. La estadística es de gran importancia en la investigación científica debido a que:

- Permite una descripción más exacta.
- Obliga a ser claros y exactos en los procedimientos.
- Permite resumir los resultados de manera significativa y cómoda.
- Se deducen conclusiones generales.

Como referencia a lo expuesto anteriormente se señala que la importancia de la estadística es fundamental para conocer los diferentes eventos que se

presentan en los hechos o fenómenos que han sido objeto de estudio, está también permite obtener una descripción más exacta de los procedimientos.

### **2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LA ESTADÍSTICA**

Estuardo (2012) menciona que existen dos ramas en la estadística, las cuales se detallan a continuación:

- **Estadística descriptiva o deductiva**, la cual es la que se utiliza en la descripción y análisis de conjuntos de datos o población.
- **Estadística inferencial o inductiva**, la cual hace posible la estimación de una característica de una población, o la toma de una decisión con respecto a una población, con base únicamente en resultados muestrales.

Respecto a la clasificación citada, se determina que la estadística descriptiva se utiliza en análisis y descripción de población y la inferencial o inductiva se basa en resultados muestrales, estas ayudan a la toma de decisiones de los administradores de las diferentes organizaciones.

### **2.2.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Uno de los primeros procedimientos estadísticos que el investigador o administrador debe realizar es la descripción de los datos y la identificación de patrones básicos de los mismos. El programa (software) SPSS contiene diversos procedimientos que pueden utilizarse para tal efecto (Castañeda *et al.*, 2010).

Con frecuencia en la investigación científica en diversas ramas de la ciencia y en particular las agropecuarias, se presentan en los resultados variables de tipo discretas, asociadas con conteo y mucho de los casos son analizadas por métodos estadísticos en los que se hacen necesario que las variables cumplan determinados requisitos. El Análisis de Varianza paramétrico requiere de supuestos de normalidad de los errores, homogeneidad de varianza,

independencia de los errores de efecto. Su comprobación se hace necesaria para sustentar la validez de análisis. La verificación de los supuestos subyacentes se realiza en la práctica a través de los predictores de los términos de error aleatorio que son los residuos aleatorios asociados a cada observación (Herrera *et al.*, 2012).

En síntesis el análisis estadístico se presenta en diversas ramas de la ciencia, esta se puede realizar a través de programas estadísticos uno de ellos es el programa SPSS (Paquete estadístico para las Ciencias Sociales), los cuales requieren de supuestos de normalidad y errores, para sustentar la validez del análisis que se está realizando.

#### 2.2.4. CORRELACIÓN ESTADÍSTICA

Es una operación binaria entre dos funciones y que indica la fuerza y dirección de la relación entre ambas funciones. La correlación sólo se parece a la correlación estadística cuando se habla de procesos estacionarios y ergódicos (Ibarra, 2012).

Para dar sustento teórico al epígrafe anterior se presenta el cuadro 2.4 a continuación:

**Cuadro 2.4.** Definiciones de correlación o regresión lineal.

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Triola, M.	2000	La correlación sirve para determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre dos variables, empleando el diagrama de dispersión (una gráfica) y el coeficiente de correlación lineal (una medida de la fuerza de la asociación lineal entre dos variables) en el que se describe la relación entre dos variables con una ecuación que la relaciona.
Gómez, S; Soria, E; Vivó, M.	2001	Regresión y correlación son técnicas permiten analizar la relación entre dos variables cuantitativas. Es muy común la confusión entre regresión y correlación a pesar de que son completamente distintas.
Cánovas, A; Martínez, M; Martínez, R; Pérez, A; Tuya, L;	2009	En las investigaciones surge muy frecuentemente la necesidad de determinar la relación entre dos variables cuantitativas en un grupo de sujetos. Los objetivos suelen ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si las dos variables están correlacionadas, es decir, si los valores de una variable tienden a ser más altos o más bajos para valores más altos o más bajos de la otra variable.</li> <li>• Poder predecir el valor de una variable, dado un valor</li> </ul>

		determinado de la otra variable. • Valorar el nivel de concordancia entre los valores de las dos variables.
<b>Martínez, R.</b>	<b>2009</b>	Se define como correlación, a una medida en la cual dos o más variables se encuentran relaciones de interdependencia entre sí. Las relaciones entre las características de un fenómeno, el grado de esa relación o probar la confiabilidad de sus observaciones, planteándose como hipótesis si estas son o no la causa de una determinada entidad.
<b>Pagano, R.</b>	<b>2011</b>	Este es un tema que se enfoca en la dirección y el grado de la relación, la dirección de la relación se refiere a si esta es positiva o negativa. El grado de la relación o la magnitud o fuerza de la relación, el grado puede variar desde inexistente hasta perfecto. Cuando la relación es perfecta la correlación se encuentra en su grado máximo y podemos predecir con exactitud una variable a partir de la otra, en esta situación a medida que X cambia, también lo hace Y.
<b>Martínez, C.</b>	<b>2011</b>	Se emplea para demostrar el proceso de estimar el valor de una de las variables en función de la otra, cuyo valor se consideran dado. El término fue utilizado por primera vez por Galton en un estudio para relacionar las estaturas de padre e hijos indicando un regreso hacia los atributos del padre.
<b>Devore, J.</b>	<b>2012</b>	El análisis de regresión es la parte de la estadística que se ocupa de investigar la relación entre dos o más variables relacionados, en una forma no determinística, se generaliza la relación lineal determinística.
<b>Bustamante, G y Mendoza, C</b>	<b>2013</b>	Los estudios correlacionales, son procedimientos investigativos en los cuales se trata de determinar la relación existente entre dos o más variables de estudio, manipulándolas específicamente y no físicamente, permitiendo al investigador obtener conclusiones de las relaciones entre conceptos de grupos heterogéneamente seleccionados.
<b>Astorga, J.</b>	<b>2014</b>	Los modelos de regresión lineal son ampliamente usados en la ingeniería ya que sirven para analizar el comportamiento de las variables de entrada (o regresora) y salida (o respuesta) estableciendo predicciones y estimaciones, donde Y es la respuesta, X es la variable regresora, 0 y 1 son los parámetros del modelo o coeficientes de regresión y es el error del modelo.
<b>Baeza, R y Vázquez, J.</b>	<b>2014</b>	El análisis de regresión lineal es la existencia de una relación de causalidad entre las variables analizadas, sin que el análisis de regresión lo permita demostrar. Esta investigación demuestra la causalidad entre las variables analizadas a través de la construcción y análisis de la retroalimentación entre las variables en estudio.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los autores definen la correlación estadística o regresión lineal como la relación existente entre dos o más variables, es decir cuando la relación es perfecta la correlación se encuentra en su grado máximo y puede predecir con exactitud una variable a partir de la otra, en esta situación a medida que X cambia, también lo hace Y.

### **2.2.5. USO DE SOFTWARE PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Los autores González *et al.*, (2012) indican que el software estadístico es un programa informático que está especialmente diseñado para resolver problemas en el área de la estadística. Estos programas han impulsado enormemente la labor de los investigadores que desean utilizar la estadística como apoyo en su trabajo. Los paquetes más sencillos tienen interfaz por ventanas, lo que implica facilidad de uso y aprendizaje pero un mayor encorsetamiento a la hora de hacer cálculos que el programa no tenga predefinidos. Los programas más complejos suelen tener la necesidad de conocer su lenguaje de programación, pero suelen ser mucho más flexibles al poderse incluir en ellos funciones.

El uso de software para análisis estadístico, manifiesta la utilización de programas especializados en estadística, para ayudar en el trabajo de los investigadores que necesitan de herramientas de apoyo para realizar sus actividades de manera eficaz, eficiente y oportuna, teniendo en cuenta que un estudio puede ser realizado a través del uso de programas estadísticos.

#### **2.2.5.1. SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES O PAQUETE ESTADÍSTICO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES)**

Es un paquete estadístico, de uso general, que integra procedimientos estadísticos y gráficos interactivos de alta resolución, de tal manera que sirve de apoyo al análisis de datos. Es útil entre otros aspectos para realizar análisis exploratorio desde el punto de vista gráfico, de igual manera se utiliza para realizar análisis estadístico simple y/o avanzado. El programa sirve para profundizar en temas como: Métodos Cuantitativos, Métodos de Investigación, Segmentación de Mercados, Finanzas, Inferencia Estadística, Análisis Multivariado, Pronósticos con series de Tiempo, Métodos Multivariados y otros más (Gómez, 2014).

Los autores Castañeda *et al.*, (2010) mencionan que el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) es uno de los programas de mayor uso por que facilita crear archivos de datos en una forma estructurada y también organizar una base de datos que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas. A pesar de que existen otros programas (como Microsoft Excel) que se utilizan para organizar datos y crear archivos electrónicos, SPSS permite capturar y analizar los datos sin necesidad de depender de otros programas. También es posible transformar un banco de datos creado en Microsoft Excel en una base de datos SPSS.

Autores como Castañeda *et al.*, (2010) y Gómez, (2014), concuerdan en que el programa de análisis estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), es el más utilizado por los investigadores ya que facilita la creación de archivos de manera organizada y detallada.

### **2.3. PLAN DE ACCIONES**

Es una herramienta de trabajo redactada con un lenguaje claro y sencillo, que contiene una evaluación de las necesidades, la identificación de los peligros del edificio y de los métodos de almacenamiento, las condiciones de seguridad y el Acceso a las colecciones, entre otros aspectos (Tarajano *et al.*, 2014).

González y León (2014) indican que es un instrumento de programación anual de las metas de las organizaciones, que permite a cada área de trabajo, orientar su quehacer acorde con los compromisos establecidos y demás políticas del sector, el marco estratégico institucional (misión, visión, objetivos estratégicos) y las funciones de la entidad. En el Plan de acciones se definen los productos, actividades y metas de gestión que se realizarán en cada vigencia con sus correspondientes indicadores, teniendo en cuenta los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos, tecnológicos).

Uribe (2011) define al plan de acciones como una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. Son muy útiles a la hora de coordinar y comprometer a un conjunto de personas, organizaciones o, incluso, naciones, a involucrarse y trabajar juntas con la finalidad de conseguir determinadas metas.

El plan de acciones es una herramienta aplicable en todas las organizaciones, para realizar la planificación y coordinación de las actividades en la cual deben involucrarse todas las personas que intervienen en la misma y por ende comprometerse en el cumplimiento de este plan para el buen funcionamiento de la empresa.

## **2.4. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

### **2.4.1. LECHE**

La leche ha sido definida como “el producto de la secreción normal de la glándula mamaria de animales bovinos sanos, obtenida por uno o varios ordeños diarios, higiénicos y completos. Así como también, desde el punto de vista físico definen a la leche como un sistema triple disperso ya que en ella existen diversos estados como: emulsión, suspensión coloidal y solución verdadera, donde los triglicéridos están presentes en el estado de emulsión en forma globular, las sales en solución verdadera y en solución coloidal las proteínas. Por otro lado el autor expresa que la función de la leche es alimentar y suministrar una defensa inmunológica a los animales pequeños, pero además ha sido una fuente de alimentación esencial para las personas desde hace mucho tiempo atrás (Romero, 2012).

La frecuencia de brotes de intoxicación asociados al consumo de leche cruda o sus derivados ha puesto de manifiesto la importancia de evaluar las



condiciones de ordeño, transporte y procesamiento de la leche. Diversos microorganismos se han asociado a brotes, siendo *Salmonella* spp., el microorganismo con mayor frecuencia, debido a los diversos reservorios que posee (Morales *et al.*, 2012).

Mediante el análisis de los criterios expuestos por los autores consultados se señala que la leche es un líquido blanco de sabor dulce que proviene de la extracción de las glándulas mamarias de las vacas u ordeño. Desde el ordeño, transporte y procesamiento se debe realizar rigurosos controles empleando BPM (Buenas Prácticas de Manufacturas), para que de esta manera el producto llegue en óptimas condiciones al consumidor final.

#### **2.4.2. PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS**

Según Narváez (2011) la producción de la leche llega al consumidor en diferentes presentaciones: funda de polietileno, cartón. El uso y destino de la producción lechera tiene el siguiente comportamiento según el Ministerio de Agricultura y Ganadería: 32% se destina al consumo de terneros, 76% de leche cruda para los consumos humano e industrial, 25% para la elaboración industrial (19% para leche pasteurizada y 6% para lácteos).

Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entrados”, denominados factores, en ciertos elementos “salidos”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer necesidades” (Cartier, 2011).

La producción del lácteo juega un papel fundamental como medio de ingresos para los productores principalmente de zonas rurales (Castro *et al.*, 2012). La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO (2012) explica que la cadena láctea entendida como la sucesión de segmentos que arrancan con la provisión de insumos, la producción primaria, la industrialización y distribución de productos, hasta llegar a millones de

consumidores nacionales y extranjeros, es un sector de gran importancia económica, social y territorial en casi todos los países de la región.

La leche y sus derivados son alimentos de alto valor nutricional, fuentes de proteínas, vitaminas y minerales, especialmente de calcio, por lo cual la ingesta de lácteos está relacionada con el contenido de este mineral en el tejido óseo. Las ventajas del consumo de lácteos para la salud, han sido ampliamente documentadas en la literatura científica, entre las cuales se cuentan la protección contra el riesgo de sufrir de obesidad; reducción del riesgo de baja masa ósea, infarto, síndrome metabólico y algunos tipos de cáncer; reducción de la presión sanguínea en jóvenes; reducción de factores de riesgo de enfermedades crónicas y reducción en la prevalencia de caries dental (Restrepo *et al.*, 2015).

La producción de leche está orientada a la transformación de la materia prima en producto terminado, el uso y destino de la leche es distribuido en diferentes presentaciones y a distintos consumidores tanto para el consumo humano e industrial, todo proceso de producción busca la transformación de ciertos elementos para darle un valor agregado, por otro lado la cadena de lácteos arranca con la provisión de insumos para la producción, industrialización y distribución de productos para llegar a casi todos los productos de la región.

### **2.4.3. PRODUCCIÓN LÁCTEA A NIVEL INTERNACIONAL**

Alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo. Algunos países del mundo en desarrollo tienen una larga tradición de producción lechera, y la leche o sus productos desempeñan un papel importante en la dieta. Otros países solo han

mostrado en los últimos años un aumento significativo de la producción lechera. La mayoría de los países del primer grupo están situados en el Mediterráneo o el Cercano Oriente, el subcontinente indio, las regiones de sabana de África occidental, las tierras altas de África oriental y partes de América Latina y Central. Los países sin una larga tradición de producción lechera se encuentran en Asia sudoriental (incluida China) y las regiones tropicales con altas temperaturas y/o humedad ambiental (FAO, 2015).

El crecimiento de la producción de leche orgánica es notable. El mayor crecimiento se da en Europa, principalmente en Austria, Suecia, países escandinavos, Alemania y Holanda. El consumo de productos orgánicos viene creciendo en todo el mundo y la leche orgánica no es la excepción, la producción agropecuaria aún mantiene tecnologías de producción ancestrales, buscando el equilibrio con el medio ambiente, con un uso mínimo de fertilizantes y pesticidas, con lo que se muestra un enfoque en la sostenibilidad y una tendencia a producir orgánicamente (Olarte y Olarte, 2013).

La producción de lácteos a nivel internacional es una de las fuentes más trascendentales en los productores ya que produce ganancias rápidas y sus ingresos son en efectivo, en los países de desarrollo es una tradición la producción lechera porque es muy importante el consumo por las vitaminas y calcio que esta posee en sus productos y derivados.

#### **2.4.4. PRODUCCIÓN LÁCTEA EN ECUADOR**

En los últimos años, la ganadería ecuatoriana ha crecido notablemente, tanto en su población bovina como en la producción de carne y leche, lo que está permitiendo generar excedentes hacia una exportación, con el consecuente ingreso de divisas que requiere el país y el sector productor. Cabe destacar que, la población bovina en Ecuador es de 4,5 millones de cabezas de ganado, según datos del último censo agropecuario, así mismo, señala que el excedente de producción de leche es alrededor de 200.000 litros diarios, que

podrían entrar en países como Colombia, Perú, Venezuela, entre otros (Piza, 2011).

En el Ecuador la producción láctea se ha incrementado significativamente en leche y carne, por lo que la población bovina va en aumento, en la actualidad se posee aproximadamente de 4,5 millones de cabezas de ganado, según el último censo agropecuario y la producción de leche es alrededor de 200.000 litros diarios.

Manifiesta Zambrano (2013) que la ganadería de Manabí produce aproximadamente un millón de litros de leche cada día. Unos 30 mil litros se entregan a las empresas Nestlé, Tony y Rey Leche desde los centros de acopios en Chone. También hay centros de acopio en Bolívar, El Carmen y Montecristi, a más de los sistemas de bandejas en ganaderías grandes donde retiran la leche en los transportes de las empresas. Parte de la producción de leche se procesa en instituciones educativas superiores como la Escuela Superior Politécnica de Manabí (ESPAM) de Calceta y la Universidad Técnica de Manabí extensión Chone. Producen queso semi pasteurizado, yogurt, requesón y otros derivados del lácteo. Según José Zambrano, presidente de la Corporación de Ganaderos de Manabí (Corpogam), un 70 por ciento de la producción diaria de leche se destina a hacer queso de manera artesanal.

Glas (2015) anunció que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) creará una reserva nacional de leche, además se incrementará el consumo de lácteos en el programa de alimentación escolar, para ayudar a los pequeños productores.

Cabe recalcar que en lo antes indicado por los autores se conoce que la producción láctea de Manabí es de un millón de litros por día, los centros de acopio son en Chone, Bolívar, el Carmen y Montecristi donde se retira la leche en transportes de las empresas como, Nestlé, Tony y otras comercializadoras de productos lácteos, también en instituciones educativas como la ESPAM MFL y UTM extensión Chone se procesa la leche en productos terminados para ser comercializados.

#### **2.4.5. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

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

El autor también señala que los canales de distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos, estos ayudan acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final poniendo a disposición el producto que se fabricará y que esté acorde a sus necesidades.

El marco económico y gerencial de la investigación agropecuaria ha cambiado drásticamente en los últimos quince años, por lo que resulta evidente que los modelos y estructuras tradicionales de investigación, transferencia de tecnología y comercialización se han “desajustado”. En la región latinoamericana es necesario implementar programas de cooperación y alianzas estratégicas, con el fin de conformar sistemas comerciales que respondan a las condiciones actuales y futuras (Díaz, 2014).

La comercialización de productos lácteos es muy importante porque aportan ingresos a las familias ecuatorianas y a la economía del país y de esta manera cumplir con las normas establecidas mejorando constantemente los productos que se elaboran a partir de la materia prima como la leche.

El comercio internacional de productos lácteos, que representa un 7% de la producción total de leche y un más del 8% de la producción de leche bovina, viene exhibiendo en los últimos años una tendencia ascendente como proporción de la producción total, y en términos absolutos crece a valores equivalentes a unos 1,500 a 2,000 millones de litros de leche por año, aproximadamente un 4-6% en los últimos años (FAO, 2012).

Ottati y Pesántez (2015) manifiestan que existen un sin número de factores que pueden limitar la comercialización de los productos en el mercado, frente a los cuales la administración de las operaciones de comercialización debe estar pendiente para minimizar su efecto. Entre los principales factores se pueden señalar los siguientes:

- La falta de promoción inicial de los diferentes productos, que les permita a los consumidores identificar los productos en el mercado.
- Los precios y márgenes de rentabilidad de los productos con relación a los de la competencia.

A nivel mundial se produce y comercializa de 1,500 a 2,000 millones de litros por año, las industrias comercializadoras de productos lácteos buscan materia prima de calidad para la elaboración de sus productos, para que estos estén en buen estado para el consumo de las personas.

Lituna (2011) menciona que la comercialización de la leche a nivel nacional posee varios canales, todo canal de distribución comienza con la producción en finca, y a partir de esta se identifican los siguientes canales de distribución: El productor entrega al acopiador rural la leche en pequeñas cantidades y éste la distribuye al consumidor final. A pesar de que en el Ecuador, las empresas de lácteos enfrentan el gran problema de competir con los distribuidores informales que venden la leche a granel; debido a que popularmente tiene una gran aceptación, el Código de Salud del país prohíbe esta forma de expendio; según como lo señala el Artículo 114 de esta ley: “Art. 114.- Sólo podrá venderse leche higienizada para el consumo humano, es decir, aquella que ha

sido sometida a un proceso industrial autorizado con el objeto de destruir los gérmenes patógenos que pudiera contener, sin alterar sus condiciones organolépticas y estructura físico-química. El productor comercializa directamente con la industria procesadora de lácteos. El productor elabora directamente quesos a nivel de finca y entrega al acopiador intermediario o lo saca al mercado por sus propios medios.

A nivel nacional poseen varios canales de distribución donde los acopios son más rurales y se distribuye al consumidor en pequeñas cantidades, pese que el código de la salud prohíbe ser distribuido en esta forma, la mayoría de las familias en zona rural lo consume sin ser procesadas.

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

### **2.5.1. HISTORIA**

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

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

Nicolás Octavo Moreira, Herodión Mendoza Robles, Bladimiro Flores de Valgas, Holmes Flores de Valgas Alava, Demetrio Zambrano Vera, Gabino Gómez Santamaría, Eitel Zambrano Hidalgo, Adolfo Giler Giler, Wilson Arteaga Cornejo... Marco Antonio Andrade Zambrano, Santiago Solórzano Zambrano. Quienes figuran como Socios fundadores de esta Institución, con la finalidad de unir esfuerzos y promover el desarrollo pecuario, tanto en lo económico, como en lo social de la Institución y por consiguiente de sus socios; posteriormente

en 1997, se amplía la razón Social a Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.; puesto que al componerse agropecuaria, a más de la ganadería involucra el campo.

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

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

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

La Cooperativa, continuando con su desarrollo ha implementado una planta pasteurizadora de leche, que ha sido financiada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, por el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del proyecto Cadars y con recursos propios, en donde se procesan los derivados



de la leche como: Queso pasteurizado, yogurt, leche chocolatada, etc, con costos muchos menores que en el mercado y con una excelente calidad, con lo que se le está brindando a las familias ecuatorianas, un alimento nutritivo a poco precio.

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

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

Esta Institución cuenta con terreno y edificio propio, un frigo-tercena equipado con cámara fría, corrales para brindar servicio de hospedaje al ganado, un centro de acopio de leche, una planta procesadora de derivados lácteos (pasteurizadora).

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

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

- Honestidad
- Generosidad

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

### **2.5.2. MISIÓN**

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

### **2.5.3. VISIÓN**

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

- Corporación de Ganaderos de Manabí
- Asociación de Ganaderos Chone

#### 2.5.4. LOGO

En el siguiente Gráfico 2.2 se presenta el logo de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.



**Gráfico 2.2.** Logo de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

**Fuente:** Consejo de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda, (2015).

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Para el desarrollo metodológico de la presente investigación se desarrollaron los aspectos que se muestran a continuación:

### 3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., ubicada en el Cantón Chone, Provincia de Manabí – Ecuador.

El cantón Chone está ubicado al noreste de la provincia de Manabí; sus límites son: Al norte con la provincia de Esmeraldas y el cantón Pedernales; al Sur con los cantones Pichincha, Bolívar y Tosagua; al Este con los cantones El Carmen y Flavio Alfaro y la provincia de Los Ríos y, al Oeste con los cantones Sucre, San Vicente, Jama y Pedernales. Superficie territorial y división política, dividido en dos parroquias urbanas: Chone y Santa Rita, y siete rurales: Boyacá, Canuto, Ricaurte, Eloy Alfaro, San Antonio, Convento, Chibunga, a continuación se presenta la foto de la ubicación geográfica de la Cooperativa.

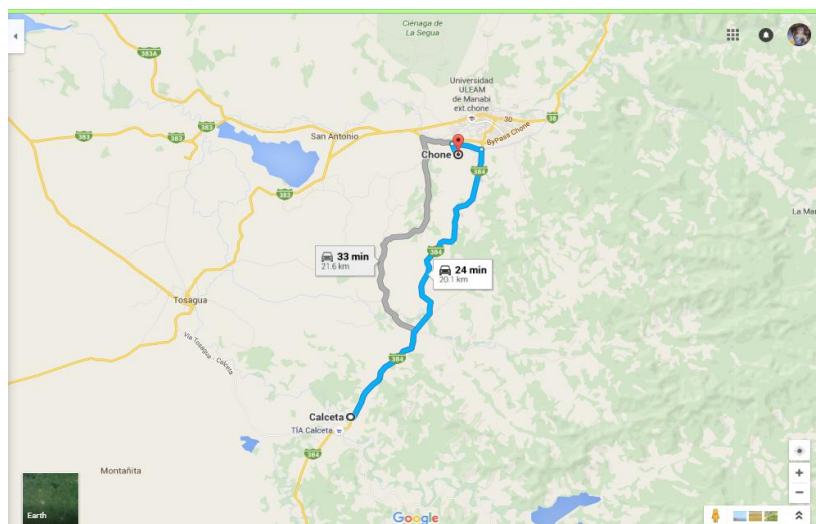


Foto 3.1. Ubicación del negocio tomado desde google Maps.

Fuente: Google Maps.

### **3.2. DURACIÓN**

Esta investigación se desarrolló en un tiempo de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto, en este lapso de tiempo se dio cumplimiento a los objetivos planteados.

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

La investigación presentó como variables de estudio las siguientes:

#### **3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE**

Correlación estadística.

#### **3.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Comportamiento Organizacional.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación que se utilizaron en el desarrollo de este proyecto fueron la bibliográfica y de campo.

#### **➤ BIBLIOGRÁFICA**

Es la parte fundamental de la investigación ya que esta es una herramienta aplicable en los trabajos investigativos y a través de la misma se realizó la recolección de información para el desarrollo del marco teórico a través del uso de información de libros, revistas y artículos científicos, con el fin de brindar un sustento teórico a la investigación.

#### **➤ DE CAMPO**

Se empleó la investigación de campo porque se mantuvo estrecha relación con las personas involucradas y en el lugar de los hechos de esta forma permitiendo a los investigadores recolectar información verídica para la

realización de la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

### **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para este trabajo se aplicaron los siguientes métodos de investigación: inductivo, deductivo y método de expertos.

#### **➤ INDUCTIVO**

Se utilizó para observar de manera directa los hechos que afectan al Comportamiento Organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., que ayudó mediante la realización de un estudio a tener un conocimiento más detallado de las acciones que se desarrollaban dentro de la Cooperativa.

#### **➤ DEDUCTIVO**

Permitió evidenciar el desempeño e identificar los factores que interfieren en el normal desarrollo del personal de la cooperativa, además ayudó de manera lógica a establecer las causas y efectos de las variables del Comportamiento Organizacional que según el método inductivo estaban afectando la organización de la empresa.

#### **➤ DE EXPERTOS**

El método de expertos aplicado en el desarrollo de esta investigación permitió la obtención de resultados al momento de seleccionar las variables del Comportamiento Organizacional que mayor relevancia tuvieron dentro de la Cooperativa, en base a esto se adquirió información precisa de las variables en estudio.

### 3.6. POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como la población tiene un número limitado, en el caso de esta investigación no se utilizó muestra, se trabajó con toda la población que fue de 9 trabajadores, a continuación en el cuadro 3.1. Se muestra el siguiente detalle:

**Cuadro 3.1.** Detalle de la población.

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente General	1
Contadora	1
Secretaria	1
Asistente	1
Cajera	1
Técnico de la planta de lácteos	1
Técnico del centro de acopio	1
Guardias	2

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.7. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas que se emplearon en esta investigación para la recopilación de información fueron la observación, entrevista y la encuesta, también se utilizaron las técnicas de selección de expertos, caracterización de sistemas empresariales y técnicas estadísticas con soporte computacional, las mismas que proporcionaron información notable sobre el problema en estudio.

#### 3.7.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

##### ➤ ENCUESTA

Esta técnica se la desarrolló con el propósito de evaluar las variables del Comportamiento Organizacional mediante la aplicación de la encuesta a los

trabajadores de la empresa y de este modo ayudó a realizar un diagnóstico comprobable y verificable de la incidencia de estas variables en la conducta de los empleados.

▪ **INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

El Cuestionario se utilizó como herramienta para elaborar la encuesta y tener la posibilidad de interpretar los datos sobre el problema en estudio. Las características principales a tomar en consideración para el desarrollo de la misma son los siguientes:

- Preguntas redactadas en forma clara, preferiblemente cerradas.
- Las preguntas se enmarcan a evaluar el problema formulado.

### **3.7.2. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE EXPERTOS**

➤ **COEFICIENTE DE COMPETENCIAS**

Esta técnica se utilizó para evaluar a las personas que conformaron el equipo de expertos, basados en la fórmula del método de coeficiente de competencia KC, el cual ayudó con el cálculo del nivel de conocimiento del participante acerca del problema en estudio, mediante la siguiente fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (k_c + k_a) \quad (3.1)$$

Donde  $k_c$ , es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10.

$k_a$ : Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.



### **3.7.3. TÉCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS**

#### **➤ KENDALL**

Esta técnica determinó la confiabilidad y concordancia entre el grupo de expertos sobre las variables del Comportamiento Organizacional, los mismos que proporcionaron la puntuación para obtener una media ( $\bar{x}$ ) de coincidencia entre los grupos de especialistas.

#### **➤ PONDERACIÓN DE FACTORES**

Esta técnica de ponderación de factores, se empleó en la asignación de valor o peso a las variables del Comportamiento Organizacional, con el fin de establecer la importancia que cada una de ellas tenían dentro de la Cooperativa, facilitando de esta manera el proceso de análisis e interpretación de la información obtenida con la aplicación de estas técnicas.

#### **➤ ISHIKAWA**

Se empleó el técnica de Ishikawa o diagrama de causa efecto para mostrar de manera sintética y gráfica las causas reales y potenciales que generaba la mala funcionalidad de las variables del Comportamiento Organizacional en la Cooperativa objeto de estudio, para obtener los datos específicos sobre las variables que estaban afectando a la organización.

### **3.7.4. TÉCNICAS PARA CARACTERIZAR SISTEMAS EMPRESARIALES**

#### **➤ TRECE VARIABLES**

Esta técnica de caracterización de sistemas empresariales permitió realizar un análisis integral de manera detallada de los aspectos fundamentales de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., Hernández *et al.*, (2014) indica que están constituidas por un despliegue de trece variables que

responden a las exigencias actuales de la gestión de las organizaciones, entre las que se incluyen las siguientes:

1. Límite o frontera
2. Medio o entorno
3. Análisis estratégico
4. Cartera de productos/ servicios
5. Estudio de procesos organizacionales
6. Transformación
7. Recursos
8. Resultados
9. Retroalimentación y control
10. Estabilidad
11. Flexibilidad
12. Inercia
13. Jerarquía

### **3.7.5. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS Y SOPORTE COMPUTACIONAL**

#### **➤ TÉCNICA DE CORRELACIÓN**

La aplicación de la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional, fue necesaria la participación del diagrama de dispersión, herramientas que brindaban los mecanismos precisos para realizar la investigación.

#### **➤ SPSS (PAQUETE ESTADÍSTICO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES)**

En este proceso se utilizó el programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), para así realizar la determinación de la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional identificando

la importancia de cada una de ellas y estableciendo la incidencia dentro de la Cooperativa.

### **3.8. PROCEDIMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El procedimiento estuvo compuesto por cuatro fases, las mismas que se detallan a continuación:

**FASE 1: DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICANDO LAS QUE MAYOR INFLUENCIA MUESTREN EN EL DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**

**ETAPA 1: CREACIÓN DEL EQUIPO DE EXPERTOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Este procedimiento consistió en la creación del equipo de expertos para el desarrollo de la investigación, quienes debían cumplir a cabalidad con cada una de las características propuestas por Martínez y Ramírez (2012) las cuales estaban dada por su competencia, años de experiencia en la gestión, categoría docente, conocimientos acerca del tema que se investiga, formación académica, creatividad, disposición a participar en la investigación, capacidad de análisis y el espíritu colectivista. Luego que los candidatos estuvieran previamente identificados para la conformación se dio paso a la selección de los expertos quienes fueron evaluados, en base a la utilización de la fórmula del método de coeficiente de competencia KC, en la cual se escogió a siete personas para la conformación del equipo y una vez seleccionado los respectivos expertos fue necesario realizar la preparación y entrenamiento de los mismos.

## **ETAPA 2: CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA OBJETO DE ESTUDIO E IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE MAYOR INFLUENCIA MUESTREN EN EL DESEMPEÑO.**

Se desarrolló la caracterización de la Cooperativa en la cual se llevó a cabo el estudio, utilizando el sistema para caracterizar sistemas empresariales constituidos por las trece variables, tomando en cuenta cada uno de los elementos que conforman la organización para de esta forma tener un mejor criterio de la misma y conocer más a profundidad los elementos existentes dentro de ella. La siguiente actividad desarrollada fue la recopilación de la información a través de la búsqueda de información bibliográfica, de libros y revistas científicas para posteriormente establecer las variables del Comportamiento Organizacional, además aplico la técnica Kendall para facilitar el análisis de la información. Una vez elaborado el respectivo listado de las variables del Comportamiento Organizacional fue necesario identificar las que mayor influencia tenían dentro de la empresa.

## **ETAPA 3: SELECCIÓN DE VARIABLES DE MAYOR INFLUENCIA EN EL C.O DE LA ENTIDAD ESTUDIADA.**

En esta etapa se procedió a la recolección de información, para establecer las variables en sus diferentes niveles organizativos, nivel individual y grupal. Una vez enlistadas, se seleccionaron las variables a utilizar en el proceso evaluativo con el apoyo de los expertos, eligiendo las más significativas de acuerdo a su consideración o grado de importancia y aplicando las técnica Kendall y ponderación de factores se determinaron las variables cuya sumatoria total fueran las mayores, determinando de esta manera las variables de mayor influencia en la cooperativa.

## **FASE 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MÁS SIGNIFICATIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**

### **ETAPA 1: DETERMINACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL C.O.**

Para la elaboración del instrumento de evaluación se realizó un cuestionario de preguntas para evaluar las variables seleccionadas, con sus respectivas sub variables, tomando de referencia a Goh (2001) quien argumento que los indicadores para medir el Aprendizaje organizacional son los siguientes: compromiso de directivos, apertura y experimentación, comunicación interna, trabajo en equipo y estructura organizacional. A demás Cabrera (2009) menciona que entre los indicadores para medir la cultura organizacional son: actitudes, valores, normas, comunicación y estilo de dirección.

### **ETAPA 2: EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES Y DETERMINACIÓN DE INSUFICIENCIAS.**

Se empleó como apoyo a este procesamiento hojas en excel con diferentes técnicas estadísticas programadas que posibilitaron el procesamiento, la representación gráfica y el analisis de los resultados.

## **FASE 3: ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA APROPIADA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ANALIZADAS EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**

### **ETAPA 1: ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA APROPIADA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

En primera instancia fue necesario emplear el diagrama de dispersión para establecer la correlación entre las variables del Comportamiento

Organizacional mediante la utilización del programa estadístico SPSS (Paquete estadístico para las ciencias sociales), con este mecanismo se pudo establecer la relaciones no lineales entre las variables seleccionadas. Posteriormente se empleó el diagrama de Ishikawa que contribuyó a la representación gráfica de las relaciones de causa-efecto entre las variables que intervinieron en el estudio y de las cuales fue propicia la evaluación.

#### **FASE 4: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIONES CON BASE EN LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAS EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA. OBJETO DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **ETAPA 1: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIONES CON BASE EN LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAS EN LA COOPERATIVA.**

Se elaboró un plan de acciones en base a los resultados obtenidos para fomentar la importancia de las variables del Comportamiento Organizacional, con lo cual se buscará contribuir al mejoramiento de la conducta organizacional de los empleados y la relación con los miembros de la Cooperativa, para que los responsables de la organización tomen medidas correctivas a tiempo, para así alcanzar las metas y objetivos de la misma, además de establecer las pautas a para crear un ambiente sólido y adecuado.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., cuya finalidad fue la determinación de la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional.

### **FASE 1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, IDENTIFICANDO LAS QUE MAYOR INCIDENCIA MUESTREN EN EL DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**

#### **4.1. Selección del equipo de expertos para el desarrollo de la investigación**

Para el desarrollo de esta actividad se realizó la identificación de las personas que conformarían el grupo de expertos utilizando la metodología ofrecida por Negrín (2003) para la determinación de la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., mediante ciertas características esenciales que permitieron la selección de los expertos.

Previamente a la selección de expertos, se identificaron los posibles candidatos que podrían contribuir con sus conocimientos en el desarrollo de esta investigación como muestra el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1.** Caracterización de los profesionales aspirantes a conformar el equipo de expertos de la investigación.

<b>EXPERTOS</b>	<b>PROFESIÓN</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>
EXP 1	Ing. Comercial	5
EXP 2	Ing. Agroindustrial	11
EXP 3	Ing. Industrial, PHD	24
EXP 4	Ing. Finanzas	10
EXP 5	Ing. Comercial	5
EXP 6	Ing. Finanzas	5
EXP 7	Ing. Comercio Exterior	10
EXP 8	Ing. Agroindustrial	2
EXP 9	Ing. Economista	2
EXP 10	Ing. Contabilidad y Auditoría	3

En la caracterización de los candidatos a conformar el grupo de expertos de la investigación, el 60% de los profesionales seleccionados tienen experiencia laboral en empresas comercializadoras de productos lácteos y el 40% son docentes que poseen conocimiento sobre Comportamiento Organizacional.

Después de la selección de los candidatos para conformar el grupo de expertos, se procedió a la determinación de la competencia de los profesionales utilizando la fórmula del método de coeficiente KC, el cual ayudó con el cálculo del nivel de conocimiento del participante acerca del contexto en estudio, mediante la siguiente fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (kc + ka) \quad (4.1)$$

**Cuadro 4.2.** Coeficiente de conocimiento (Kc).

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

En el cuadro 4.2., se procedió a la determinación del grado de conocimiento de los diez posibles expertos, a través de la utilización de esta metodología en un rango de 1 al 10, siendo 1 la menor puntuación y 10 la mayor calificación, tomando en consideración los criterios expuestos por Ben, *et al.* (2014).

**Ka:** Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del profesional, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón o estándar.



**Cuadro 4.3.** Coeficiente de argumentación (Ka).

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9	Exp 10
Análisis técnicos realizados	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Experiencia propia	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,3	0,4
Trabajos de autores nacionales	0,024	0,023	0,024	0,024	0,024	0,024	0,025	0,024	0,024	0,023
Trabajos de autores extranjeros	0,024	0,023	0,025	0,024	0,025	0,024	0,024	0,024	0,023	0,024
Nivel de conocimiento del estado del tema en el exterior	0,024	0,024	0,025	0,025	0,025	0,023	0,023	0,024	0,025	0,024
Intuición	0,024	0,024	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,024	0,025	0,024
<b>TOTAL</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>

Los criterios establecidos en el cuadro 4.3., para la determinación del coeficiente de argumentación fueron considerados de Cuétara y Frías, (2007) los encuestados marcaron el grado de influencia que cada fuente ha tenido con respecto a las variables del Comportamiento Organizacional y correlación estadística. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos donde los participantes asignaron un valor determinado a cada fuente, obteniendo como resultado que los expertos 3, 4, 5 y 6 alcanzaron una puntuación de 0,9 y los expertos 1, 2, 7 de 0,8 estándares altos para su posterior selección.

**Cuadro 4.4.** Coeficiente de competencia de los profesionales para la selección de los expertos.

EXPERTO	Sumatoria Ka+kc/2
Experto 1	0.8
Experto 2	0.8
Experto 3	0.9
Experto 4	0.8
Experto 5	0.9
Experto 6	0.8
Experto 7	0.8

En el cuadro 4.4., se presenta el resultado del coeficiente de los participantes, seleccionando a 7 expertos (Exp 1, Exp 2, Exp 3, Exp 4, Exp 5, Exp 6, Exp 7) por tener el índice de k con una puntuación igual o superior a 0,7 establecido como un estándar aceptable, los mismos que pasaron a formar parte del equipo de trabajo en la investigación.

## **4.2. Caracterización de la empresa**

Para tener una perspectiva clara de la Cooperativa objeto de estudio, fue necesario realizar la caracterización de la misma por medio de 13 variables, definidas por el colectivo de Gestión de Procesos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas de (Hernández, *et al.*, 2014).

### **4.2.1. Límite o frontera**

La Cooperativa de Producción Agropecuaria “CHONE LTDA.” es una institución privada de producción y comercialización de lácteos, fue constituida un 24 de Noviembre de 1966, y aprobada mediante Acuerdo Ministerial No 7374, se encuentra ubicada en la Avenida Eloy Alfaro, Kilómetro 1 ½ de la vía Chone Portoviejo; de la Provincia de Manabí, República del Ecuador. Entre las áreas constructivas más importantes de la Cooperativa se encuentran el área administrativa, de procesos, y comercialización.

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

Grifalva (2016) manifiesta que la ganadería en Ecuador produce aproximadamente cinco millones de litros diarios que abastecen al mercado local generando alrededor de 1.6 millones de dólares anuales, además se está invirtiendo alrededor de 4 millones de dólares en tecnología y capacitaciones a los ganaderos por medio de universidades para incrementar la productividad del sector.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., se relaciona con el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir que impulsa a la transformación de la matriz productiva, transformando la leche obtenida de los pequeños ganaderos de la zona, en productos terminados agregándole valor y lo distribuye al mercado de la provincia de Manabí.

Esta organización, continuando con su desarrollo ha implementado una planta pasteurizadora de leche, permitiendo procesar derivados lácteos, lo que

permite realizar este proceso de manera rápida, optimizando recursos y entregando productos de excelente calidad cumpliendo con certificados de funcionamiento y registro sanitario, entre los productos que distribuyen están queso pasteurizado, yogurt, queso, mantequilla.

Los principales proveedores de la cooperativa son los pequeños y medianos productores de la localidad, logrando con esto mayor ingreso económico para las familias por el hecho de estar organizados y legalmente constituido y así darle valor agregado a la materia prima que ellos producen de esta forma mejorar la calidad de vida de su entorno.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., cuenta con una amplia gama de clientes, entre los principales se encuentran las tiendas, supermercados, de las provincias de Manabí, Santo Domingo y Guayas. Los departamentos de la institución son el departamento administrativo, de procesos y comercialización.

#### **4.2.3. 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:**

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

##### **Visión:**

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

Los principios y valores constituyen el conjunto de reglas que regulan la gestión de la organización, son la filosofía organizacional y el marco de referencia que guía el accionar de los socios individualmente y en colectivo. La Cooperativa, ha formulado los siguientes principios y valores entre ellos están la honestidad, generosidad, empatía, respeto, trabajo, honradez y calidad.

### **Objetivos**

Mejorar la posición competitiva a través de la innovación y el desarrollo de nuevos productos para posicionar la marca en el mercado nacional, proporcionando un valor agregado al producto para lograr la diferenciación de la competencia.

Aumentar la capacidad productiva en la planta de producción con nuevas inversiones en la adecuación, adquisición de instalaciones, maquinarias y equipos, para el desarrollo de nuevos productos y procesos de operación, aumentando el nivel de la fuerza laboral.

Abastecer al mercado con productos de buena calidad, al precio justo y de esta manera cubrir las necesidades de consumo en el menor tiempo posible para lograr satisfacer las expectativas del cliente.

Promover el desarrollo del personal con capacitaciones para que potencialicen sus habilidades, conocimientos y sean capaces de cumplir a cabalidad con sus tareas asignadas.

#### **4.2.4. Cartera de productos**

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

Leche pasteurizada La Ganadería.

Yogurt La Ganadería.

Quesos frescos La Ganadería.

Mantequilla La Ganadería.

**Cuadro 4.5.** Cartera de productos.

PRODUCTO	VALOR PRODUCTO TERMINADO	GANANCIA – COSTO DE PRODUCCIÓN	MERCADO QUE SATISFACE
Leche pasteurizada	0.70 litro	0.20	Manabí, Santo Domingo y Guayas
Yogurt	1.65 litro	0.35	Manabí, Santo Domingo y Guayas
Queso	2.50 Libra	0.50	Manabí, Santo Domingo y Guayas
Mantequilla	1.00 libra	0.50	Manabí, Santo Domingo y Guayas

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

#### 4.2.5. Estudio de procesos organizacionales

El gráfico 4.1. muestra el estudio de los procesos organizacionales de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., lo cual evidencia la existencia de una secuencia lógica en el trabajo que ellos realizan.



**Gráfico.4.1.** Mapa de procesos organizacionales

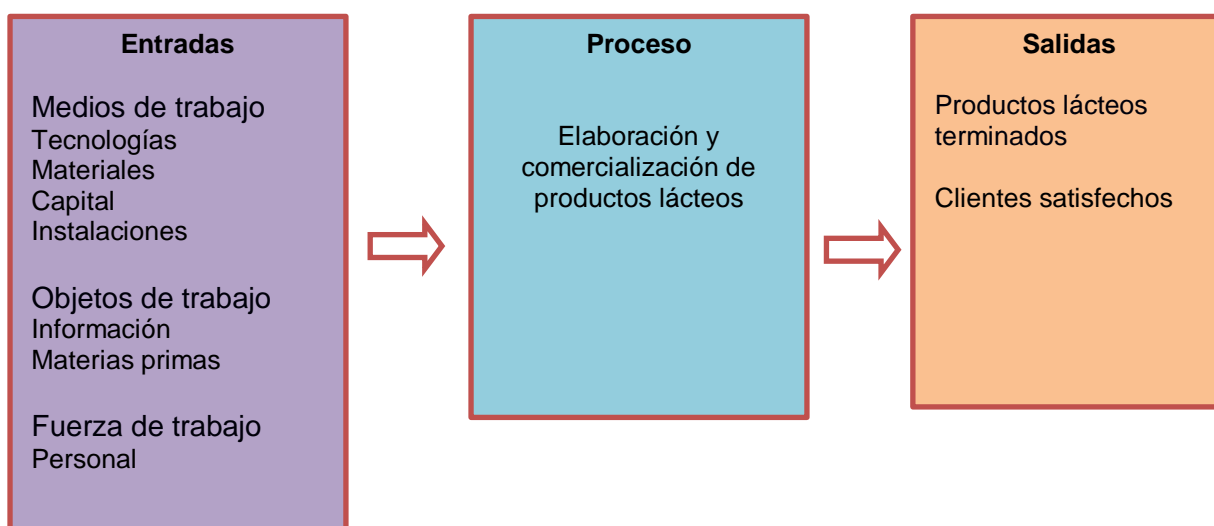
Fuente: Vera y Vera (2016)

Los procesos organizacionales de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., cabe mencionar que fue tomada de la investigación realizada por Vera y Vera (2016) que hicieron la propuesta del mapa de procesos mencionando que lugar objeto de estudio, cuenta con estos procesos pero no

están identificados; es decir realizan las actividades inmersas en esta clasificación pero no existe documento alguno que demuestre la formalidad de los procesos que en ella se realizan. Los mismos que se identifican en tres niveles, los estratégicos que están conformados por planeación, gestión financiera y comunicación, permitiendo definir las estrategias, objetivos y acciones para lograrlos, los procesos operacionales con los que cuenta son los siguientes: compra, producción, almacenaje y comercialización que son aquellas que están directamente relacionada con la parte operativa y agregan valor al consumidor, entre los procesos de apoyo para el control y la mejora del sistema de gestión, se encuentran recursos humanos, sistemas y mantenimiento.

## 6. Transformación

Mediante la gráfico 4.2, se muestra la transformación en el proceso productivo que existe en la Cooperativa mediante las entradas, procesos y salidas.



**Gráfico.4.2.** Transformación de los factores

**Fuente:** Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda. (2015)

La transformación en el sistema de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., logrando identificar que en las entradas del sistema se encuentran la tecnología, materiales, materias primas, capital, instalaciones y el personal, el proceso que ellos realizan consta de la elaboración y

comercialización de productos lácteos, obteniendo como salida los productos lácteos terminados, y clientes satisfechos.

#### 4.2.7. Recursos empresariales

El gran crecimiento de la empresa ha generado como consecuencia la ampliación en la variedad de productos durante sus años de gestión. Del esquema Inicial, cuando la producción se centraba exclusivamente en la comercialización de la leche, se ha llegado a un portafolio de productos amplios y recursos para su transformación. Entre los insumos e ingredientes utilizados para la fabricación de sus productos se describen a continuación en el cuadro 4.6.

**Cuadro 4.6.** Recursos utilizados en la transformación de los productos.

Productos	Recursos utilizados
<p><b>Leche entera pasteurizada</b></p> <p>Es la leche cruda homogenizada con un contenido mínimo de 3% de grasa, que ha sido sometida a un proceso térmico que garantice la destrucción de microorganismos patógenos y la casi totalidad de los microorganismos banales sin alterar sensiblemente las características fisicoquímicas, nutricionales y organolépticas de la misma.</p>	<p><b>Insumos indirectos</b> Cinta Cartón Tetra Pack Fundas para empaque Etiquetas <b>Conservantes</b> Benzoato de Sodio Peróxido de Hidrógeno Sorbato de Potasio <b>Estabilizantes y espesantes</b> Almidón Modificado <b>Coadyuvantes</b> Cloruro de Calcio Tripolifosfato de Sodio Citrato de Sodio</p>
<p><b>Queso Fresco</b></p> <p>Se obtiene por separación del suero de la leche, coagulada por la acción del cuajo u otros coagulantes, listo para el consumo sin ser sometido a ningún cambio físico o químico adicional.</p>	<p><b>Insumos indirectos</b> Plástico de polietileno Etiquetas <b>Coagulantes</b> Cuajo Fermentos <b>Coadyuvantes</b> Cloruro de Calcio <b>Ingredientes</b> Sal</p>
<p><b>Mantequilla</b></p> <p>Producto lácteo obtenido de la crema pasteurizada de leche, mediante operaciones mecánicas.</p>	<p>Plástico de polietileno Etiquetas <b>Ingredientes</b> Sal</p>

<b>Bebida de yogurt</b>	<b>Insumos indirectos</b>
Producto coagulado por fermentación láctica de las bacterias lácticas lactobacillus bulgaricus y Streptococcus thermophilus, que confieren las características propias del yogurt. Elaborado con leche semidescremada, azucarado y saborizado.	Insumos indirectos Envases para yogurt de distinto
	<b>Estabilizantes y espesantes</b>
	Gelatina Obsigel
	<b>Ingredientes</b>
	Azúcar Saborizantes Colorantes Mermelada

Fuente: Elaboración Propia.

## Área técnica

El área técnica autoriza realizar nuevos productos encaminados a las nuevas tendencias o gustos de los clientes, además se encargan de la búsqueda de proveedores para así mantener una continua cadena productiva, para que la Cooperativa llegue a ser una empresa líder en la producción y mercadeo agropecuario, con productos de la más alta calidad y así poder alcanzar los logros planteados por sus directivos.

## Maquinarias y equipos para la producción

Los recursos materiales con que cuenta la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., se los detallan en el cuadro 4.7.

**Cuadro 4.7.** Maquinarias y equipos de producción.

1	<b>Equipo de pasteurización: pasteurizador, homogeneizador y clarificador 10000l/h</b>
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
2	Envasadoras 1800u/h
2	Silos de almacenamiento 5000l
3	Bandas transportadoras
2	Tanques de saborización 2800l
2	Envasadoras y selladoras de vasos 1800 y 1200u/h
2	Tanques de preparación de quesos
2	Mesas de moldeo

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda. (2016)



#### 4.2.8. Resultados

La Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., ha desarrollado nuevos productos de calidad, al precio justo y ha logrado posesionar su marca “La Ganadería” en el mercado manabita y se pretende expandirla a nivel nacional, del mismo modo se está manteniendo en constante capacitación al personal para potencializar sus habilidades mejorando el rendimiento y la productividad en la organización. Por otro lado se pretende aumentar su capacidad de producción con la adquisición de nuevas maquinarias que les permitan realizar sus procesos operativos en el menor tiempo posible para conseguir la optimización de recursos y satisfacción de sus clientes.

#### 4.2.9. Retroalimentación y control

En el Cuadro 4.8., se exponen las principales vías de retroalimentación que se emplean en la empresa para el seguimiento de sus actividades fundamentales.

**Cuadro 4.8.** Principales vías de retroalimentación de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

ACTIVIDAD	GRUPO DE IMPLICADOS	FRECUENCIA	OBJETIVOS
Reuniones para establecimiento de metas y objetivos.	Miembros del consejo de dirección e invitados.	Mensual	Mejorar la posición competitiva
Informes detallados sobre el mercado.	Miembros del consejo de dirección y producción	Mensual	Aumentar la capacidad productiva en la planta de producción
Realizar reuniones para reportar ventas	Todos los trabajadores.	Semanal	Abastecer al mercado con productos de buena calidad
Capacitación al personal para potencializar sus habilidades	Todos los trabajadores.	Trimestralmente	Promover el desarrollo del personal

Las principales vías de retroalimentación y control con respecto a los objetivos de la institución, se realizan reuniones mensuales para el establecimiento de metas y objetivos, además reuniones semanales para reportar las ventas y su control, se capacita al personal para potencializar sus habilidades y mejorar su desempeño laboral, también se elaboran informes detallados sobre el mercado para un posible aumento en la capacidad productiva de la organización.

#### **4.2.10. Estabilidad**

A lo largo del tiempo esta organización ha logrado mantenerse competitiva en el mercado con los productos que produce y comercializa logrando extenderse dentro de la provincia de Manabí, cubriendo sus diferentes áreas y eso la convierte en una empresa sólida y rentable, además se proyecta a la mejora de los productos ofertados buscando maximizar la satisfacción de los clientes y la obtención de los mayores beneficios económicos.

#### **4.2.11. Flexibilidad**

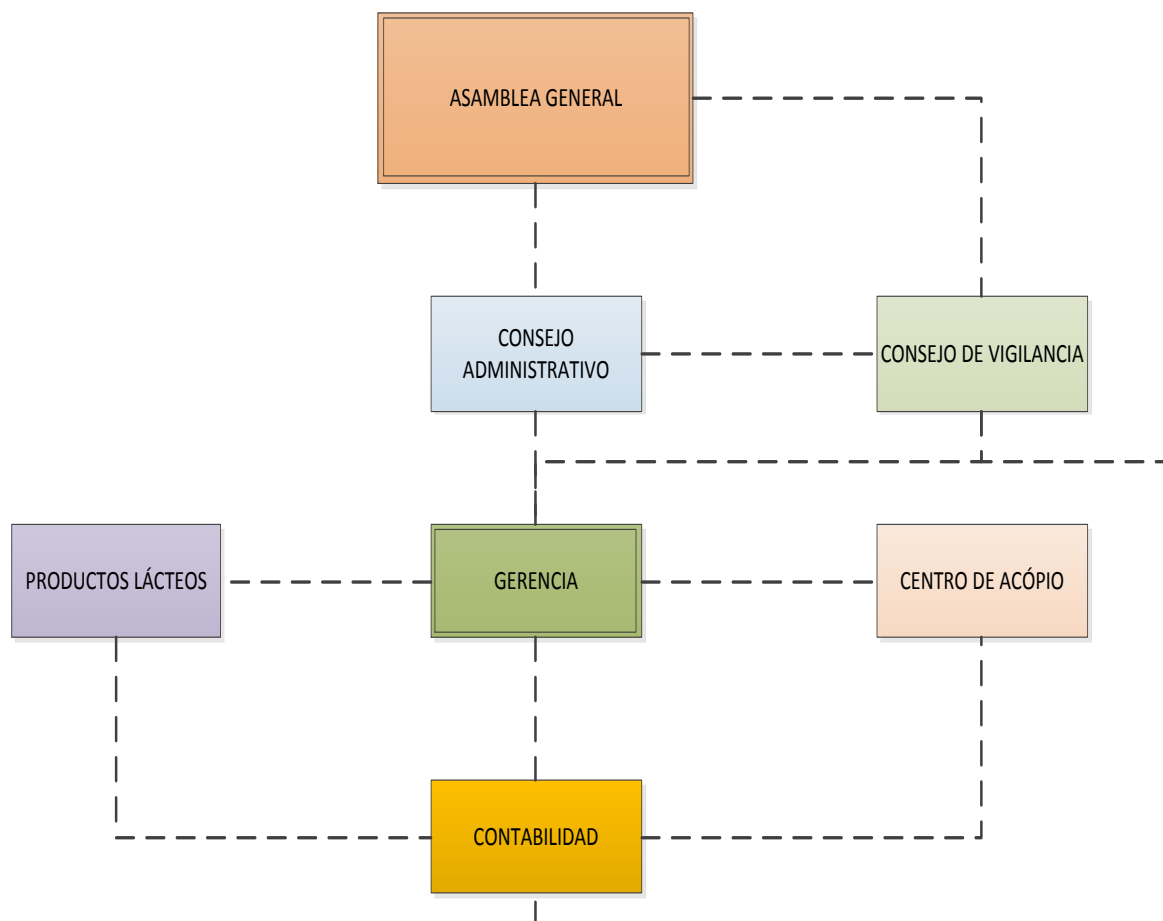
La Cooperativa se considera flexible debido a que en sus inicios empezó comercializando leche de la marca La Ganadería y ha continuado con su desarrollo implementado una planta pasteurizadora de leche, que ha sido financiada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, en donde se procesan otros productos como: Queso pasteurizado, yogurt, leche chocolatada, de esta forma trata de complacer a los clientes y de no perder la oportunidad de ingresar en el mercado con nuevos productos estando en constante competitividad.

#### **4.2.12. Inercia**

Siempre se ha mantenido en constante desarrollo e innovación y al momento de capacitar a los trabajadores tienen pretensiones de aprender, todo cambio 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.

#### **4.2.13. Jerarquía**

En la gráfico 4.3., se muestra el organigrama de la Cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda.



**Gráfico.4.3.** Organigrama de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA.  
**Fuente:** Consejo de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA. (2015)

### 4.3. Selección de variables de mayor influencia en el Comportamiento Organizacional (C.O) de la entidad estudiada

Para el desarrollo de esta actividad se realizó el estudio bibliográfico, tomando en consideración lo expuesto por Robbins y Judge (2010) para luego establecer un listado de las variables dependientes e independientes del Comportamiento Organizacional con sus respectivos niveles como se muestra en el cuadro 4.9..

**Cuadro 4.9.** Variables del Comportamiento Organizacional.

<b>VARIABLES DEPENDIENTES DEL C.O</b>	
	Productividad
	Ausentismo
	Rotación
	Satisfacción en el trabajo
	Conducta que se aparta de las normas del Comportamiento Organizacional
	Comportamiento ciudadano del Comportamiento Organizacional CCO
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES DEL C.O</b>	
<b>A NIVEL INDIVIDUAL</b>	Aprendizaje Organizacional
	Motivación
	Personalidad
	Percepción
	Capacitación
	Liderazgo
	Toma de decisiones individual
	Condiciones de trabajo
<b>A NIVEL INDIVIDUAL</b>	Dinámicas de grupo
	Equipos de trabajo
	Comunicación
	Poder
	Conflicto
	Comportamiento entre grupos
	Valores comparativos
	Actitudes comparativas
<b>A NIVEL ORGANIZACIONAL</b>	Cultura organizacional
	Ambiente organizacional
	Control
	Tecnología organizativa
	Cambio organizativo

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez establecida la lista de las variables del C.O se procedió a la selección de aquellas de mayor influencia dentro de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., para esto se aplicó la técnica Kendall con ayuda de Microsoft Excel, para la priorización y obtención de los pesos de los factores establecidos por Negrín *et al*, (2011), como se detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro 4.10.** Aplicación de Kendall para la importancia de los factores.

N	ATRIBUTOS	EXPERTOS							$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	Peso
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización	1	2	1	6	4	3	4	21	-3	9	0,03
2	Implicación en el desempeño del talento humano	3	3	2	1	3	1	2	15	-9	81	0,31
3	Influencia en las practicas internas de la organización	4	1	5	4	2	2	1	19	-5	25	0,09
4	Posibilidad de solución a corto plazo	2	6	3	3	5	4	3	26	2	4	0,02
5	Bajo costo en la mejora de la variable	5	5	4	2	6	6	5	32	8	64	0,24
6	Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables	6	4	6	5	1	5	6	33	9	81	0,31
				T	24				146		264	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificado el peso dado por los expertos a los factores establecidos por Negrín *et al*, (2011) se procedió a seleccionar del cuadro 4.9 de esta investigación 10 variables del Comportamiento Organizacional para determinar las que mayor impacto tenían con los factores y la Cooperativa como muestra el cuadro 4.11.

**Cuadro 4.11.** Aplicación de ponderación de factores para la selección de las variables.

Factores	Peso	Condiciones de trabajo	Comunicación	Aprendizaje organizacion	Liderazgo	Motivación	Capacitación	Productividad	Satisfacción laboral	organización	Cultura	Control
Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización.	0,03	90	60	90	90	80	90	100	80	90	60	
		2,7	1,8	2,7	2,7	2,4	2,7	3	2,4	2,7	1,8	
Bajo costo en la mejora de la variable.	0,31	60	80	100	60	80	60	60	80	90	80	
		18,6	24,80	31	18,6	24,80	18,6	18,6	24,8	27,9	24,8	
Influencia en las prácticas internas de la organización.	0,09	60	60	80	80	80	80	80	60	80	60	
		5,4	5,4	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	5,4	7,2	5,4	
Posibilidad de solución a corto plazo.	0,02	60	60	80	60	60	60	60	60	80	90	
		1,02	1,02	1,06	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,06	1,08	
Nivel de influencia de la mejora de la variable en las otras variables.	0,24	80	80	90	60	80	80	60	60	100	60	
		19,2	19,2	21,6	14,4	19,2	19,2	14,4	14,4	24	14,4	
Implicación en el desempeño del talento humano.	0,31	60	80	90	60	60	80	60	40	80	60	
		18,6	24,8	27,9	18,6	18,6	24,8	28	12,4	24,8	18,6	
<b>TOTAL</b>		<b>65,52</b>	<b>77,02</b>	<b>91,46</b>	<b>62,52</b>	<b>73,22</b>	<b>73,52</b>	<b>72,22</b>	<b>60,42</b>	<b>87,66</b>	<b>66,08</b>	

Por medio de la técnica de ponderación de factores el panel de expertos seleccionaron las variables haciendo su relación con el impacto que generaban los factores en la empresa objeto de estudio, dentro de una escala de calificación las puntuaciones tuvieron las siguientes opciones: 20 corresponde a insuficiente, 40 mal, 60 regular, 80 bien, 90 muy bien y 100 excelente.

Luego se realizó la multiplicación de cada puntuación por el peso específico de cada factor, para posteriormente efectuar la suma por columnas hasta obtener la puntuación total ponderada, se identificó como las variables más significativas a evaluar en base a su mayor puntuación el aprendizaje organizacional con 91,46; y la cultura organizacional con 87,66, y así queda sustentado metodológicamente por qué se escogieron dichas variables para la correlación estadística.

## **FASE 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MÁS SIGNIFICATIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**

Para la elaboración del instrumento de evaluación se realizó un cuestionario de preguntas para evaluar las variables seleccionadas, con sus respectivas sub variables, tomando de referencia a Goh (2001) quien argumentó que los indicadores para medir el aprendizaje organizacional son los siguientes: compromiso de directivos, apertura y experimentación, comunicación interna, trabajo en equipo y estructura organizacional. Además Cabrera, 2009 menciona que entre los indicadores para medir la cultura organizacional son: actitudes, valores, normas, comunicación y estilo de dirección.

Con la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., se obtuvieron los siguientes resultados como se presentan en los gráficos 4.4, 4.5 y 4.6

### Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional

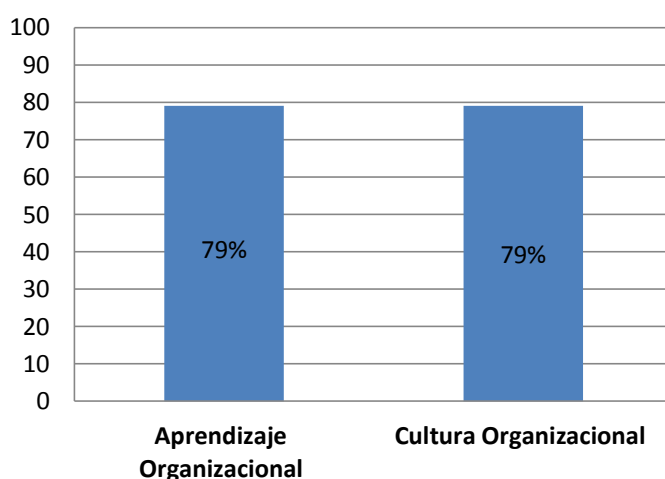


Gráfico 4.4. Variables del Comportamiento Organizacional.

Como se observa en el gráfico la evaluación del Aprendizaje y Cultura Organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., se obtuvo como resultado que se cumplen en un nivel alto con 79%, tomando como referencia los rangos expuestos por Cabrera (2009) quien expone que un nivel bajo es considerado del 0 a 45%, medio 46 a 70% y alto 71 a 100%.

### Aprendizaje Organizacional

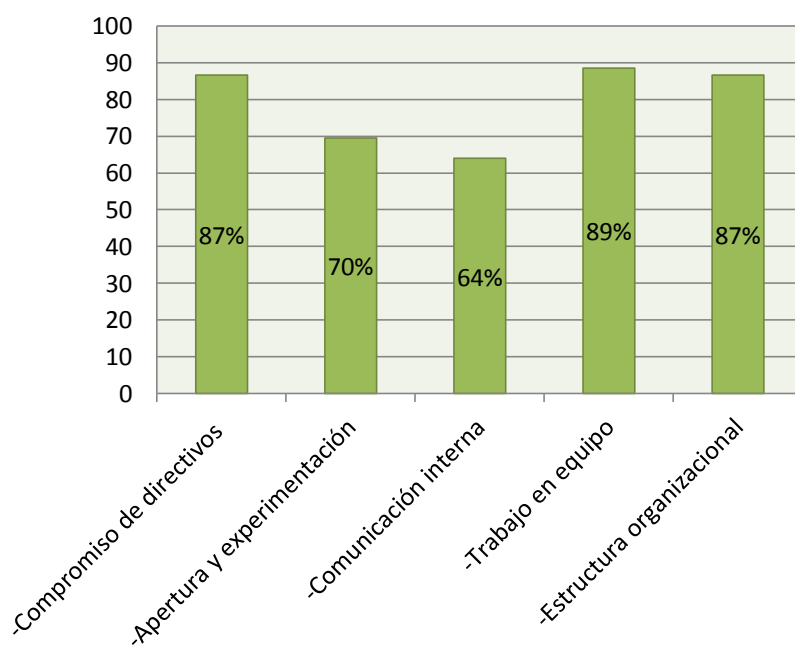
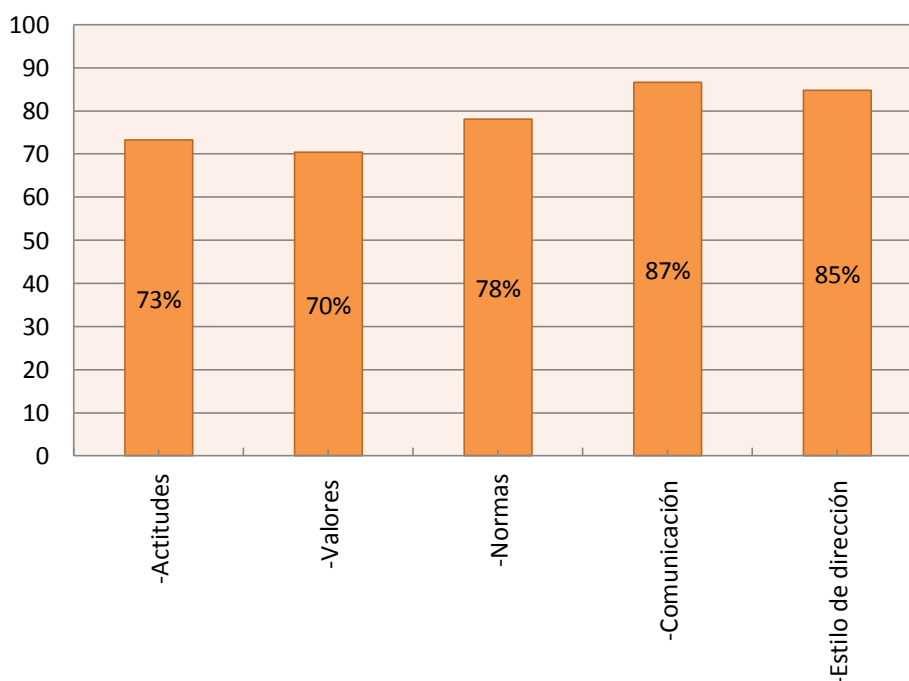


Gráfico 4.5. Variable Aprendizaje Organizacional.

Como se observa en el gráfico la evaluación del Aprendizaje Organizacional mostró como resultado que se cumple en un nivel alto con 79%, evidenciando que se tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo, las políticas y procedimientos organizacionales ayudan a realizar la labor de los trabajadores y existe intercambio de conocimientos, además los factores con menores puntuaciones fueron la Comunicación Interna con el 64%, Apertura y Experimentación con 70% puntajes regulares. Como mencionan Cardona y Calderón (2013) quienes consideran que el aprendizaje es fundamental para la organización a la hora de adaptar, integrar, reconstruir y reconfigurar sus recursos y capacidades, a fin de generar nuevas competencias y responder así consistentemente a los cambios del entorno, esto posibilita mantener la ventaja competitiva en el tiempo.

### Cultura Organizacional



**Gráfico 4.6.** Variable Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., reflejó un puntaje alto con el 79%, demostrando que se estimula al buen desempeño y buenas prácticas en la organización, existe participación



colectiva en la elaboración de los objetivos de trabajo y el compromiso en el desarrollo de sus actividades de forma correcta, al mismo tiempo el factor con menos puntaje fue el indicador de los Valores con el 70% que corresponde a un nivel medio en el rango establecido para la evaluación de la variable. “El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura, formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización” (Chiavenato, 2012).

### **FASE 3: ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ANALIZADAS EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.**

Para determinar la correlación que existe entre las variables aprendizaje y cultura organizacional utilizó en programa SPSS como muestra la foto 4.1 y para su interpretación se tomó de referencia a Sánchez (2012) como muestra el cuadro 4.12.

**Cuadro 4.12.** Puntuación y significado de correlación.

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
<b>-1</b>	Correlación negativa grande y perfecta
<b>-0,9 a -0,99</b>	Correlación negativa muy alta
<b>-0,7 a -0,89</b>	Correlación negativa alta
<b>-0,4 a -0,69</b>	Correlación negativa moderada
<b>-0,2 a -0,39</b>	Correlación negativa baja
<b>-0,01 a -0,19</b>	Correlación negativa muy baja
<b>0</b>	Correlación nula
<b>0,01 a 0,19</b>	Correlación positiva muy baja
<b>0,2 a 0,39</b>	Correlación positiva baja
<b>0,4 a 0,69</b>	Correlación positiva moderada
<b>0,7 a 0,89</b>	Correlación positiva alta
<b>0,9 a 0,99</b>	Correlación positiva muy alta
<b>1</b>	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Sánchez 2012

## → Correlaciones

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Correlación de Pearson	1	,595
	Sig. (bilateral)		,289
	N	5	5
VAR00002	Correlación de Pearson	,595	1
	Sig. (bilateral)	,289	
	N	5	5

Foto 4.1. Analisis de correlación entre la variable Aprendizaje y Cultura Organizacional tomada del programa SPSS.

### Decisiones para seleccionar el coeficiente de correlación de Pearson

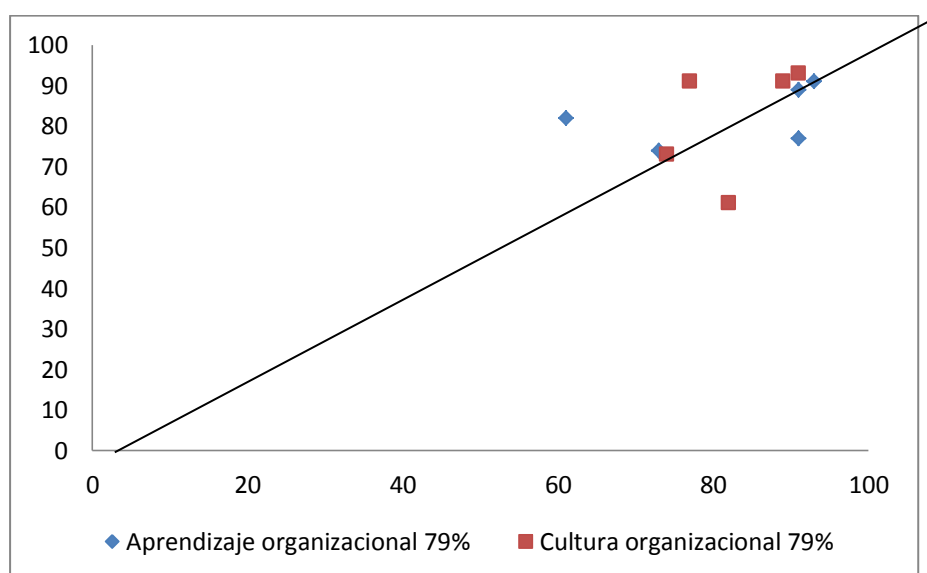
- Var001: Aprendizaje organizacional
- Var002: Cultura organizacional
- N: Número de datos

Si la correlación de Pearson es  $\leq 0$  no existe ningún tipo de correlación.

Como se observa en la foto 4.1., se realizó la correlación estadística ingresando los datos obtenidos de las variables y subvariables evaluadas, en el programa SPSS donde se obtuvo como resultado del coeficiente de Pearson 0,595 que de acuerdo a los criterios establecidos por Sánchez (2012) en el cuadro 4.12, existe una correlación positiva moderada entre las variables Aprendizaje y Cultura Organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda.

A partir del análisis de correlación se identificó que existe relación entre las variables Aprendizaje y Cultura Organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., significa que el Aprendizaje Organizacional influye en la cultura de la institución, las subvariables del aprendizaje como: compromiso de directivos, trabajo en equipo y estructura organizacional están relacionadas positivamente con las actitudes, normas, comunicación y estilos de liderazgo, mientras que la comunicación interna y la

apertura y experimentación presentaron disminución en sus puntajes por lo que los valores organizacionales mostraron igualmente reducción en la evaluación, lo que significa que influyen estas variables entre sí, como argumenta Chiavenato (2012) el Aprendizaje Organizacional es la capacidad de generar nuevas ideas y diseminarlas por toda la organización y permite a las empresas crear, mantener, mejorar y organizar el conocimiento y la rutina de sus actividades y cultura para utilizar las habilidades de su fuerza de trabajo de modo cada vez más eficiente.

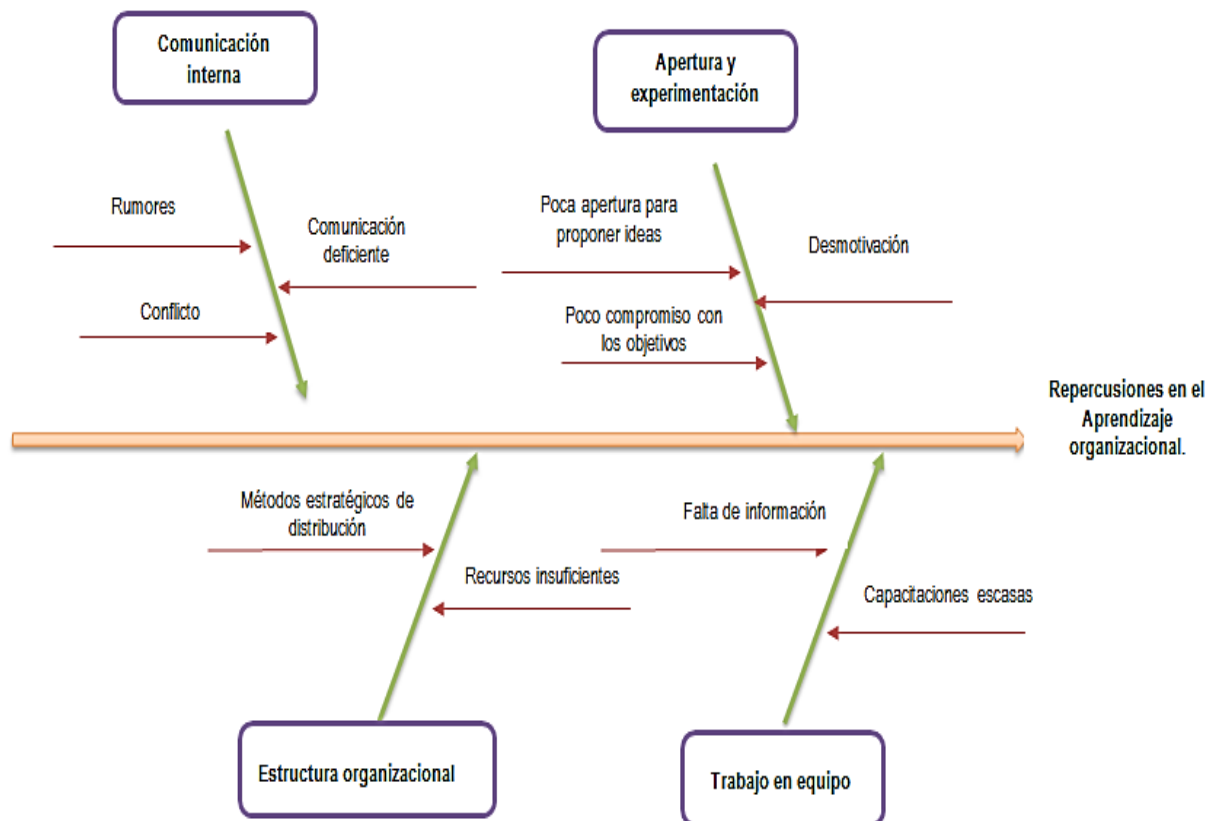


**Gráfico 4.7.** Gráfico de dispersión de la variable Aprendizaje y Cultura Organizacional.

Como se observa en gráfico en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., el aprendizaje tiene una correlación positiva moderada con la cultura organizacional, se debe a que todos los valores obtenidos de las subvariables se relacionan en la parte superior del gráfico donde los puntos se intersectan y van ascendiendo, evidenciando que mientras mayor sea el Aprendizaje la Cultura Organizacional aumenta significativamente, aunque los valores que más se alejan de la recta son la comunicación interna, apertura y experimentación que repercuten en una disminución de los valores organizacionales en la cooperativa por lo que es necesario la propuesta de un plan de mejoras para fortalecer estos factores.

#### FASE 4: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIONES CON BASE EN LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAS QUE MUESTRE EL ESTUDIO DE CORRELACIÓN EFECTUADO EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LTDA.

Una vez obtenidos los resultados en esta investigación se aplicó la técnica Ishikawa con la finalidad de dar un enfoque más preciso de la interpretación de los datos finales en la evaluación de las variables menores puntuadas como se presenta en las gráfico 4.8 y 4.9 los diagramas detallados.

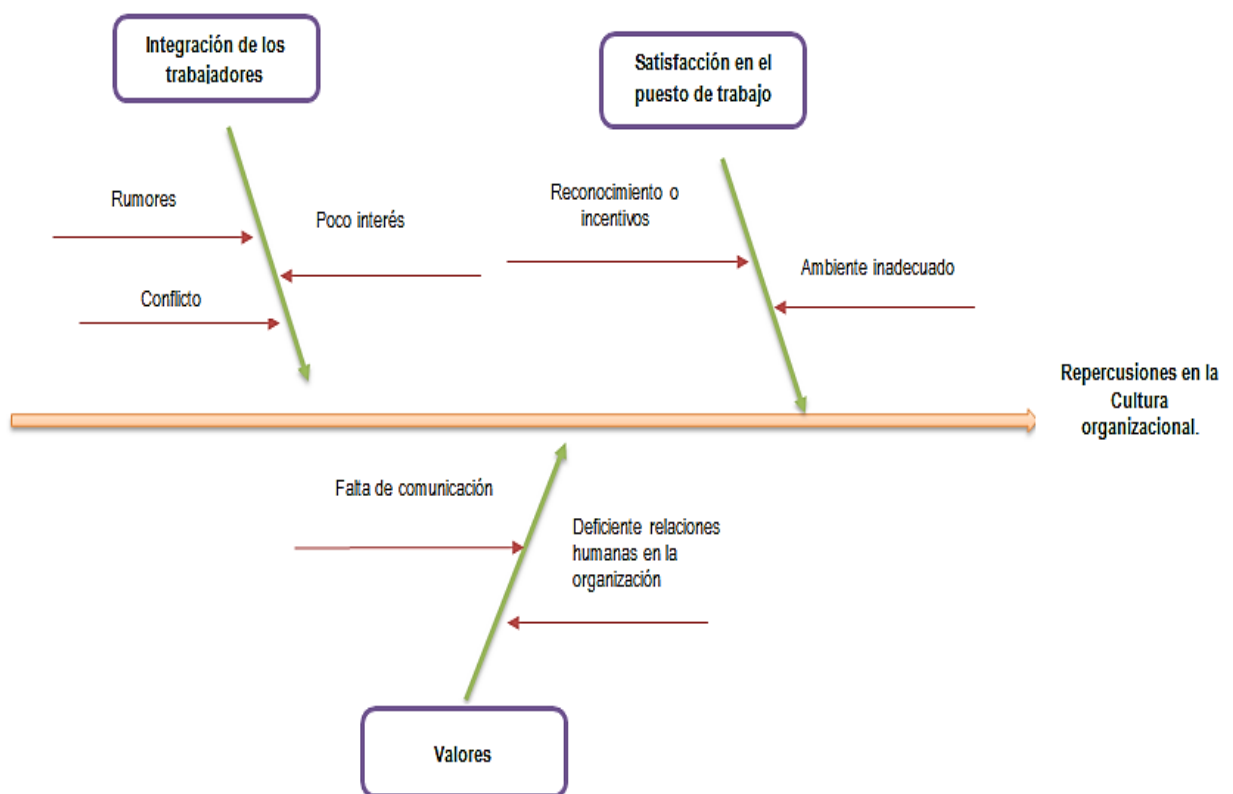


**Gráfico 4.8.** Diagrama Ishikawa de las repercusiones de Aprendizaje Organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia

En el diagrama de causa- efecto las repercusiones encontradas que afectan el Aprendizaje Organizacional en la Cooperativa, como deficiente comunicación interna, la falta de apertura, poco trabajo en equipo y la estructura organizacional causa en los trabajadores conflictos, frustración, desmotivación, rumores, insatisfacción que afecta la productividad siendo estos los principales

motivos que no se cumplan con las metas planteadas, como menciona Jiménez (2014) a través de una gestión formal de comunicación interna, las cooperativas comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores, lo que contribuye en buena parte, a que el personal esté alineado con las estrategias corporativas y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos de la institución.



**Gráfico 4.9.** Diagrama Ishikawa de las repercusiones de Cultura Organizacional  
**Fuente:** Elaboración propia

Los problemas encontrados con la evaluación a la Cultura Organizacional en la Cooperativa, como causas se encuentran la falta de integración de los trabajadores, insatisfacción en los puestos de trabajo y falta de valores que es generado por la comunicación y relaciones humanas deficientes en la institución, estos inconvenientes generan falta de interés por el trabajo, conflictos, desconfianza que producen en el trabajador desmotivación y que incumplan con sus funciones de forma habitual. “La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de

la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente” (Mendoza, 2014).

**Cuadro 4.13.** Propuesta general de acciones de mejoras para fortalecer las variables evaluadas.

VARIABLES	CAUSAS	SUBCAUSAS	ACCIONES DE MEJORAS
	Comunicación interna deficiente.	Rumores. Comunicación deficiente. Conflicto.	Crear canales de comunicación en la empresa para atenuar o disminuir rumores y conflictos entre los trabajadores.
<b>Aprendizaje organizacional</b>	La apertura y experimentación de los trabajadores mínima.	Poca apertura de proponer ideas. Poco compromiso con los objetivos. Desmotivación.	Registrar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área. Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para los trabajadores.
	Estructura organizacional no adecuada.	Métodos estratégicos de distribución Recursos insuficientes.	Ubicar los espacios de manera estratégicas que permita el correcto desempeño del trabajo.
	Trabajo en equipo.	Falta de información Capacitaciones escasas.	Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar dificultades en las operaciones y disminución en la productividad. Implementar cursos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo dirigidos a los trabajadores.
<b>Cultura organizacional</b>	Falta de cumplimiento de los valores organizacionales.	Comunicación deficiente. Relaciones humanas no satisfactoria.	Diseñar, socializar y poner en práctica un código de ética. Desarrollar seminarios, talleres de responsabilidad, respeto, ética profesional, compañerismos para mejorar la interacción y las relaciones humanas dentro de la organización.
	Falta de integración de los trabajadores.	Rumores Poco interés Conflicto.	Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestrecen a los trabajadores.
	Insatisfacción en el puesto de trabajo.	Reconocimiento o incentivos Ambiente inadecuado.	Definir bien las responsabilidades de cada individuo relacionado con el puesto de trabajo.

En el cuadro 4.13 se observan las principales causas que repercuten en la eficacia del Aprendizaje Organizacional entre ellas están que existe una comunicación interna deficiente debido a los rumores y conflictos entre los grupos de trabajo, por ello se propone crear canales de comunicación para evitar rumores y conflictos entre los trabajadores, además la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., los trabajadores no tienen mucha apertura para expresar sus ideas, por lo que es indispensable registrar sus opiniones en la toma de decisiones relacionadas con su área de trabajo y promover que las metas se persigan, del mismo modo la estructura organizacional es deficiente, debido a los métodos de distribución y recursos insuficiente por lo que se hace la propuesta de ubicar los espacios de manera estratégicas que permita el correcto desempeño del trabajo.

Mientras que la Cultura Organizacional presenta causas como la falta de compromiso organizacional por los problemas de comunicación y las relaciones humanas deficientes, debido a esto se propone diseñar y poner en práctica un código de ética y desarrollar seminarios, talleres de responsabilidad, respeto, ética profesional, compañerismos para mejorar la interacción y las relaciones humanas dentro de la organización, también existen rumores y poco interés de parte de los trabajadores al integrarse entre ellos, trabajando en un ambiente inadecuado sin reconocimientos ni incentivos que provocan insatisfacción laboral, para mejorar estos inconvenientes es de gran importancia establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestrecen a los trabajadores y definir bien las responsabilidades de cada individuo relacionado con el puesto de trabajo.

Para dar solución a los problemas encontrados en la evaluación y correlación de las variables del C.O en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., en los cuadros 4.13 y 4.14 se presentan acciones de mejoras con el responsable y tiempo de cumplimiento.

**Cuadro 4.14.** Propuesta general de las acciones de mejoras del Aprendizaje organizacional.

<b>Aprendizaje organizacional</b>					
<b>Riesgo (problema)</b>	<b>Sub-causas</b>	<b>Medida preventiva (p) – correctiva (c)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de cumplimiento</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>Comunicación interna</b>	La comunicación en la empresa es deficiente que crea rumores y conflictos entre los trabajadores.	Crear canales de comunicación en la empresa para evitar rumores y conflictos entre los trabajadores. (p)	Gerente	Frecuentemente	$\frac{\text{Total de trabajadores que reciben información}}{\text{Total de trabajadores}}$
		Registrar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área. (p)	Gerente	Frecuentemente	
<b>Apertura y experimentación</b>	Falta de apertura a los trabajadores para que puedan proponer ideas en beneficio de la organización, desmotivación y escaso compromiso de los trabajadores con los objetivos.	Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para los trabajadores. (p)	Gerente	Frecuentemente	Registro de las ideas y propuestas de los trabajadores que ayuden a la toma de decisiones relacionadas con su área.
<b>Estructura organizacional no adecuada</b>	Falta de métodos estratégicos de distribución. Recursos insuficientes.	Ubicar los espacios de manera estratégicas que permita el correcto desempeño del trabajo. (c)	Gerente	Frecuentemente	Registro del nivel de cumplimiento de metas y desarrollo de nuevas ideas.
	Falta de información Capacitaciones escasas.	Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar dificultades en las operaciones y disminución en la productividad. (p)	Gerente	Frecuentemente	$= \frac{\text{Total de trabajadores satisfechos en su espacio de trabajo}}{\text{Total de trabajadores}}$
<b>Deficiente trabajo en equipo</b>		Implementar cursos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo dirigidos a los trabajadores. (p)	Gerente	Frecuentemente	$= \frac{\text{Empleados capacitados e informados}}{\text{Total empleados}}$



**Cuadro 4.15.** Propuesta de las acciones de mejoras de la cultura organizacional.

Cultura organizacional					
Riesgo (problema)	Sub-causas	Medida preventiva (p) – correctiva (c)	Responsable	Tiempo de cumplimiento	Medios de verificación
<b>Valores</b>	Falta de comunicación y buenas relaciones humanas entre los miembros de la organización.	Diseñar, socializar y poner en práctica un código de ética. (p)	Gerente	1 mes	$\frac{\text{Total de trabajadores que cumplen el código de ética}}{\text{Total de trabajadores}}$
		Desarrollar seminarios, talleres de responsabilidad, respeto, ética profesional, compañerismos para mejorar la interacción y las relaciones humanas dentro de la organización. (c)	Gerente	Cada 3 meses	$= \frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}}$
<b>Falta Integración de los trabajadores</b>	Rumores. Poco interés. Conflicto.	Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestrecen a los trabajadores. (c)	Gerente	Cada 2 meses	Registro de reuniones y actividades realizadas.
<b>Insatisfacción en el puesto de trabajo</b>	Reconocimiento o incentivos Ambiente inadecuado.	Definir bien las responsabilidades de cada individuo relacionado con el puesto de trabajo.	Gerente	Cada que sea necesario	$= \frac{\text{Total de trabajadores satisfechos}}{\text{Total de trabajadores}}$

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

### **5.1. CONCLUSIONES**

Se determinaron las variables del Comportamiento Organizacional que mayor incidencia tenían en la Cooperativa objeto de estudio, por medio de un grupo de expertos, la utilización de las técnicas Kendall y ponderación de factores, obteniendo como resultado que las variables evaluadas fueron la Cultura y Aprendizaje Organizacional como las más significativas.

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional reflejó que se cumple con un nivel alto del 79%, además los indicadores del Aprendizaje Organizacional con mayores puntuaciones fueron el Trabajo en Equipo con el 89%, la Estructura Organizacional con un 87%, mientras que la Cultura Organizacional el indicador con mayor valoración es la Comunicación con el 87%.

A partir de los datos analizados mediante el paquete estadístico SPSS, se obtuvo como resultado del coeficiente de Pearson 0,595. El Aprendizaje y la Cultura organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., existe una correlación positiva moderada, demostrando que mientras mayor es el Aprendizaje los trabajadores se sentirán más identificados con la Cultura Organizacional de la Institución.

La elaboración de un plan de acciones con base a las oportunidades de mejoras que muestran los estudios de correlación efectuado, permitirán fortalecer las variables e indicadores del Comportamiento Organizacional con menores puntajes obtenidos mediante la evaluación en la Cooperativa analizada. Todo esto constituirá un insumo de notable importancia para la toma de decisiones en el contexto de estudio.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Evaluar todas las variables del Comportamiento Organizacional presentes en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone Ltda., para determinar el estado actual, mediante la correlación entre cada una de estas, utilizando métodos estadísticos.

Proponer la aplicación del modelo y los procedimientos asociados al Comportamiento Organizacional como instrumento para la evaluación de las variables y mantener un constante monitoreo de las mismas en organizaciones comercializadoras de productos lácteos y otras empresas en general, para así contrarrestar los problemas de este ámbito que se pudieran presentar.

Utilizar la correlación estadística como un método que permita establecer relación causa efecto entre dos o más variables del Comportamiento Organizacional y a partir de estos generar acciones que contribuyan a mejorar el funcionamiento, actitudes y aprendizaje de los equipos de trabajo permitiendo la efectividad grupal de los mismos y productividad de la Cooperativa.

Aplicar las acciones de mejoras propuestas y hacer una revisión constante y periódica de las mismas según los datos obtenidos con el fin de fortalecer las bases organizacionales dentro de las Cooperativas de producción y comercializadoras de lácteos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acoltzin, C. 2014. Estadística descriptiva y selección de la prueba. (En línea). Colima, ME. Revista mexicana de cardiología. Vol. 25, núm. 2. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-21982014000200009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-21982014000200009)
- Alles, M. 2013. Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. (En línea). Consultado, 15 de dic. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://books.google.es/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&dq=comportamiento+organizacional+&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.es/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&dq=comportamiento+organizacional+&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Amorós, E. s.f. Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. (En línea). Consultado, 07 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACION\\_PSICOSOCIAL\\_Y\\_TRABAJO/Unidad\\_2\\_Psicologia\\_Personas\\_y\\_Trabajo/TEMA%201%20Y%203-Comportamiento%20Organizacional.PDF](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACION_PSICOSOCIAL_Y_TRABAJO/Unidad_2_Psicologia_Personas_y_Trabajo/TEMA%201%20Y%203-Comportamiento%20Organizacional.PDF)
- Angulo, D. 2011. Conceptos básicos de estadística. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://estadisticaconceptos.blogspot.com/2011/01/estadistica-iparte-conceptos-basicos.html>
- Asamblea Nacional. 2011. Código del Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. (En línea). EC. Consultado, 29 de oct. 2015. Formato DOC. Disponible en <http://www.derechoecuador.com/Files/images/Documentos/CODIGO%20DEL%20TRABAJO.doc>
- Ascencio, R. 2011. Comportamiento Organizacional. 1 ed. (En línea). Consultado, 17 may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://reneascencio.com/Comportamiento-Organizacion-Por-Rene-Ascencio.pdf>
- Astorga, J. 2014. Aplicación de modelos de regresión lineal para determinar las armónicas de tensión y corriente. (En línea). La Habana, CU. REV Ingeniería Energética. Vol. XXXV, núm. 3. p 234-241. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3291/329132445008.pdf>

- Baeza, R y Vázquez, J. 2014. Transición de un modelo de regresión lineal múltiple predictivo, a un modelo de regresión no lineal simple explicativo con mejor nivel de predicción: Un enfoque de dinámica de sistemas. (En línea). Medellín, CO. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia. Núm. 71. p 59-71. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/430/43031204005.pdf>
- Barreto, A. 2012. El progreso de la Estadística y su utilidad en la evaluación del desarrollo, Papeles de Población. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Vol. 18. p 2 – 3. (En línea). Toluca, ME. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11224638010>
- Blequett, M. 2012. Comportamiento Organizacional. Definiciones y variables. (En línea). Consultado, 27 de oct. 2015. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>
- Bracho, N; Figueroa, F; Moya, J; Rosas, E. 2014. Modelo estadístico para asociar variables del alumno con su rendimiento escolar. (En línea). Cumana, VE. REV Saber. Vol. 26 núm. 3. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01622014000300012](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01622014000300012)
- Bustamante, G y Mendoza, C. 2013. Estudios de Correlación. (En línea). La Paz, BO. Revista de Actualización Clínica Investiga. Vol. 33. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682013000600006&script=sci\\_arttext](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682013000600006&script=sci_arttext)
- Calderón, B. s.f. Conceptos básicos del Statgraphics. (En línea). Consultado, 07 jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.unizar.es/3w/Materiales/doctordo/Manualstatg2.1.pdf>
- Cannice, M; Koontz, H y Weihrich, H. 2014. Administración una perspectiva global y empresarial. (En línea). Consultado, 30 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.freelibros.org/administracion/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14va-edicion-harold-koontz-heinz-weihrich-y-mark-cannice.html>
- Cánovas, A; Martínez, M; Martínez, R; Pérez, A; Tuya, L. 2009. EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN

CARACTERIZACION. (En línea). La Habana, CU. Revista Habanera de Ciencias Médicas. Vol. 8, núm. 2. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1804/180414044017.pdf>

Cartier, E. 2011. Producción. AR. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2015. Disponible en <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi507flybbJAhXCPCYKHWK5DMEQFggnMAI&url=http%3A%2F%2Feco.unne.edu.ar%2Fcontabilidad%2Fcostos%2FVIIIcongreso%2F252.doc&usg=AFQjCNFlajh-6LKK1WJw hBDFE9WrhebAQg&bvm=bv.108194040,d.eWE>

Castañeda, A; Cabrera, Y; y Navarro W. 2010. Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. (En Línea). Consultado, 01 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.pucrs.br/edipucrs/sps.pdf>

Castro, C; Cotera, J y Zavatela, J. 2012. Características de la producción y comercialización de leche bovina en sistemas de doble propósito en Dobladero, Veracruz. Torreón MX. Revista Mexicana de Agronegocios. v 16. p 816-824. (En línea). Consultado, 25 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14123097004.pdf>

CBES (Colegio de Bachilleres Del Estado de Sonora). 2010. Probabilidad y estadística I. (En línea). Sonora, ME. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/1MaterialdeapoyocursosCIFH/4Estado%3ADsticaBasica/Probabilidadyestadistica.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/1MaterialdeapoyocursosCIFH/4Estado%3ADsticaBasica/Probabilidadyestadistica.pdf)

Cequeda, M; Rodríguez, C; Núñez, M. 2011. Perspectiva humana: dimensiones y factores. (En línea). VE. Consultado, 18 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/194/229>

Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. The McGraw-Hill Companies. (En línea). ME. Consultado, 18 de may. 2016. Disponible en [http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc\\_Gra\\_Whill-2da-Edicion](http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Gra_Whill-2da-Edicion)

Dailey, R. 2012. Comportamiento Organizacional. EDINBURGH BUSINESS SCHOOL HERIOT-WATT UNIVERSITY. (En línea). Consultado, el 17

may 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>.

Dailey, R. 2012. Los Fundamentos del Comportamiento Organizacional y su Relación con la Gestión. (En línea). MX. Consultado, 31 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>.

Delgado, L. y Castañeda, D. 2011. Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. (En línea). CO. Consultado, 17 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v14n1/v14n1\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v14n1/v14n1_a06.pdf).

Devore, J. 2012. Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias. 8 ed. Cengage Learning. Santa Fe, ME. p 1 - 469

Díaz, J. 2014. Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. La Habana CU. Revista Cubana de Ciencia Agrícola. V 48. P 21-24. (En línea). Consultado, 25 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1930/193030122007.pdf>.

Echeverría, M. 2012. Propuesta de optimización de procesos operativos de una entidad financiera para mejorar el nivel de atención al cliente en base a la utilización de modelos de asignación. Quito. (En línea). Consultado, 07 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2251/1/104241.pdf>

Estuardo, G. 2012. Estadísticas y probabilidades. (En línea). CH. p 4. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://dme.ufrro.cl/clinicamatematica/images/Libros/Estadistica\\_y\\_Probabilidad/Estadistica%20y%20Probabilidad.pdf](http://dme.ufrro.cl/clinicamatematica/images/Libros/Estadistica_y_Probabilidad/Estadistica%20y%20Probabilidad.pdf)

Fajardo, M. 2012. Comercialización de los productos lácteos. (En línea). Quito. Consultado, 01 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/737/1/T-UCE-0003-7.pdf>

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2012. Producción de leche. (En línea). Consultado, 29 de nov. 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)

- \_\_\_\_\_. 2015. Producción lechera. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2015. Disponible en <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.Vlt0gtlvfMw>
- Fernández, O. 2011. Material de información general sobre el Comportamiento Organizacional. (En línea). EC. Consultado, 18 de may. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://comportamientorganizacionalpsicologia.blogspot.com/2011/04/variables-independientes.html>
- Figueroa, G; Cardozo, M; Melo, R. 2012. Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Vol. XVIII. (En línea). Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/364/36424414003.pdf>
- Fortun, M. 2012. Importancia de la estadística. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en [http://materiaestadistica.blogspot.com/2012/01/importancia-de-la-estadistica\\_15.html](http://materiaestadistica.blogspot.com/2012/01/importancia-de-la-estadistica_15.html)
- García, A. 2011. Tendencias actuales de la estadística aplicada. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.uned.es/master-tecnicas-estadisticas/Material/Tema5-9.pdf>
- García, A. 2014. Comportamiento Organizacional. (En línea). Valencia. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1861/1/agarcia.pdf>
- García, M. y Ibarra, L. 2012. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. (En línea). ME. Consultado, 18 de may. 2016. Formato HTML. Disponible en [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Maracaibo VE. Revista Redalyc. Vol. 6, núm., 18. (En línea). Consultado, 17 may. 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- Glas, J. 2015. ECUADOR: GLAS ANUNCIA APOYO AL PRODUCTOR LECHERO. (En línea). EC. Consultado, 01 de nov. 2015. Disponible en



<http://agsosite.com/2015/01/ecuador-glas-anuncia-apoyo-al-productor-lechero/>

Gómez, S. 2014. Uso de software para el análisis de datos cuantitativos. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://softwareanalisisedatoscuantitativos.blogspot.com/2014/04/tipos-de-paquetes-estadisticos.html>

\_\_\_\_\_; Soria, E; Vivó, M. 2001. TEMAS PARA RESIDENTES, Pruebas de significación en Bioestadística. (En línea). Valencia, ES. Revista de Diagnóstico Biológico. Vol. 50 núm. 4. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-79732001000400008](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-79732001000400008)

González, C; Hernández, A; Méndez, S y Sandoval, H. 2012. Investigación sobre las características y funcionalidades e herramientas de software estadístico cuantitativo y cualitativo. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2015. Disponible en <http://es.slideshare.net/antoniohdzz/investigacion-de-software>

González, I y León, C. 2014. Diseño de un plan de acciones tutorial universitaria para estudiantes de títulos a extinguir: el caso de psicopedagogía. USA. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, vol. 25, núm. 1. (En línea). Consultado, 5 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3382/338232571007.pdf>

Griffin, R. y Moorhead, G. 2010. Comportamiento Organizacional, gestión de personas y organizaciones. 9 ed. México. Cengage Learning. p11

Juan, A; Sedano, M y Vila, A. s.f. Introducción a MINITAB. (En línea). Consultado el 07 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.uoc.edu/in3/emath/docs/Intro\\_Minitab.pdf](http://www.uoc.edu/in3/emath/docs/Intro_Minitab.pdf)

Hellriegel, D. y Slocum, J. 2009. Comportamiento Organizacional y competencias clave. (En línea). 12 ed. ME. Cengage Learning. Consultado, 18 de may. 2016. Disponible en [http://www.academia.edu/8443802/2a.\\_ed.\\_COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/8443802/2a._ed._COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL)

Hernández, A; Marqués, M; Medina, A; Negrín, E; Nogueira, D. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la

gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. DYNA, Vol. 81, núm. 184. (En línea). Consultado, 22 de Jul. 2016. Disponible en <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/rt/printerFriendly/37309/53965>

Herrera, M; Guerra, C; Sarduy, L; García, Y; Martínez, C. 2012. Diferentes métodos estadísticos para el análisis de variables discretas. Una aplicación en las ciencias agrícolas y técnicas. La Habana CU. Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias. (En línea). Consultado, 25 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93222722011>

Ibarra, M. 2012. Procesamiento Digital de Señales. (En línea). Consultado, 27 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [https://maixx.files.wordpress.com/2012/10/dsp\\_cap04\\_correlacion\\_09\\_02\\_02.pdf](https://maixx.files.wordpress.com/2012/10/dsp_cap04_correlacion_09_02_02.pdf)

Linares, X; Segredo, A; Perdomo, I. 2013. Escuela Nacional de Salud Pública. (En línea). La Habana CU. Revista Cubana de Educación Médica Superior. Consultado, 17 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v27n3/ems14313.pdf>.

Lituna, s. 2011. Comercialización De la leche bovina. EC. Consultado, 29 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3045/1/mv181.pdf>

Margarth, G; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. (En línea). VE. REDALYC (Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal). Consultado, 25 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

Martínez, C. 2011. Estadística básica aplicada. 4 ed. Ecoe Ediciones. Bogotá, CO. p 2 – 213

Martínez, M y Ramírez, M. 2012. Perfeccionamiento de un instrumento para la selección de expertos en las investigaciones educativas. CU. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Vol. 14, núm. 2. (En línea). Consultado, 22 de Jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v14n2/v14n2a12.pdf>

- Martínez, R. 2009. El coeficiente de correlación de los rangos de SPEARMAN CARACTERIZACION. (En línea). La Habana, CU. Rev. Haban. Cienc. Méd. Vol. 8, núm. 2. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pimd=S1729-519X2009000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pimd=S1729-519X2009000200017)
- Morales, P; Avalos, D; Ruelas, L; Moncada, M. 2012. Calidad bacteriológica de leche cruda. (En línea). Consultado, 31 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/620/62024415004.pdf>
- Narváez, A. 2011. Actividad ganadera. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://italoorozco.blogspot.com/2011/06/ecuador-agricola-y-ganadera.html>
- Navarro, P. 2010. Curso MBA decisión y estadística como resolver basándose en los números. The Grow – Hill Companies Profit Editorial. Barcelona, USA. p 12 - 13
- Newstrom, J. 2007. Comportamiento humano en el trabajo. 2 ed. The McGraw-Hill Companies, Inc. (En línea). ME. Consultado, 18 de may. 2016. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/134582347/Comportamiento-Organizacional-segun-Newstrom>
- Olarte, S. y Olarte, U. 2013. La producción de leche orgánica en la región Puno: una alternativa de desarrollo sostenible. (En línea). PU. Revista mundo agrar. Vol. 13. núm. 26. Consultado, 23 ene. 2016. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-59942013000100011&lng=pt&nrm=iso&tling=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942013000100011&lng=pt&nrm=iso&tling=es).
- Ortiz. J. y Rendón, M. 2012. Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Scores" asociado a los procesos clave de su negocio. (En línea). Consultado, el 17 may. 2016. Disponible en [https://books.google.es/books?id=IUhMAAAQBAJ&dq=comportamiento+organizacional+henry+fayol&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=IUhMAAAQBAJ&dq=comportamiento+organizacional+henry+fayol&hl=es&source=gbs_navlinks_s).
- Ottati, J. Pesantez, P. 2015. Estudio técnico y de mercado para la comercialización de productos lácteos de la Compañía Lactjubones en la ciudad de Cuenca. (En línea). Consultado, el 07 jun. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12739/1/Ottati\\_Cordero\\_Jose\\_Rodrigo\\_Pesantez\\_Macancela\\_Paul\\_Gustavo.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12739/1/Ottati_Cordero_Jose_Rodrigo_Pesantez_Macancela_Paul_Gustavo.pdf)

- Pagano, R. 2011. Estadística para las ciencias sociales del comportamiento. 9 ed. Cengage Learning. Santa Fe, ME. p 17 - 121
- Pierdant, A; Rodríguez, E; Rodríguez, J; 2014. Estadística Aplicada II: Estadística en Administración para Toma de Decisiones, Económico Administrativo. Grupo Editorial Patria. (En línea). Consultado, 24 de may. 2016. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=Q9nhBAAAQBAJ&dq=estadistica+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjlg62A9fLMAhUF2R4KHYSUACk4HhDoAQhKMAk>
- Piza, G. 2011. Realidad agropecuaria del Ecuador. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://giordanapiza.blogspot.com/p/sector-silvicola.html>.
- Restrepo, F; Holmes, E. y Joaquín, A. 2015. Consumo de lácteos en población universitaria de la ciudad de Medellín. (En línea). CO. Rev. Chil. nutr. Vol. 42. núm. 1. Consultado, 25 ene. 2016. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-75182015000100004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182015000100004)
- Robbins, S. y Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. 15ed. Isbn: 978-607-32-1980-8. 712pp. (En línea). Consultado, 17 may. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/DRMA1/comportamiento-organizacional-stephen-p-robbins-y-timothy-a-judge-15ed>
- Rodríguez, D. 2007. Variables que intervienen en el clima organizacional. (En línea). ME. Consultado, 18 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/548/1/RI000181.pdf>.
- Rodríguez, J. 2012. Comportamiento Organizacional. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://www.google.com.ec/url?Sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&cad=rja&uact=8&ved=0CFgQFjAJOApoqFQoTCOKj6MLS58gCFcmpHgodk8UEHg&url=http%3A%2F%2Fvirtualnet2.um.edu.co%2Fvirtualnet%2Fpre%2Fpresentaciones%2F647%2Fppt%2Fb112dc2df7150523bd3e57abe6522af17e8e22f3.pptx&usg=AFQjCNFISJNGJMkJMF6LP9NNSxv6aHfgfA>
- Romero, M. 2012. Análisis de un posible caso de síndrome de leche. (En línea). CO. . Consultado, 16 de feb. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/7095/1/0206055.2012.pdf>

- Segredo, A. 2012. La gestión universitaria y el clima organizacional. (En línea). La Habana CU. Educ Med Super. Vol. 25, núm. 2. Consultado, 17 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v25n2/ems13211.pdf>.
- \_\_\_\_\_. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. La Habana CU. Revista Cubana de Salud Pública. (En línea). Consultado, 25 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Silva, R. 2009. El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard. (En línea) Granada, ES. Consultado, 24 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/2218/1/17929635.pdf>
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, RD. Revista REDALYC. Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 4. (En línea). Consultado, 25 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.
- Triola, M. 2000. Estadística elemental. 7 ed. ME. Addison Wesley Longman. p 4 – 474
- Uribe, F. 2011. Argumentación y construcción de validez en la Planificación Estratégica-Situacional de Matus. RJ. Cad. Saúde Pública, vol .27, núm. 9. (En línea). Consultado, 5 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/csp/v27n9/18.pdf>
- Vargas, L. 2015. Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. SARA ANTONIETA BULLÓN” – LAMBAYEQUE. (En línea). PE. Consultado, 18 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [file:///F:/TLVar\\_gas\\_PardoLuzMariadelRosario%20tesis.pdf](file:///F:/TLVar_gas_PardoLuzMariadelRosario%20tesis.pdf)
- Villanueva, A. 2012. El progreso de la Estadística y su utilidad en la evaluación del desarrollo. Toluca MX. Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social. V 18. (En línea). Consultado, 25 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252012000300010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252012000300010&script=sci_arttext).
- Zambrano, M. 2013. Manabí tierra de encanto. (En línea). EC. Consultado, 01 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://tierrabellamanabi.blogspot.com/2013/06/produccion.html>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

Preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de Cooperativa agropecuaria Chone LTDA

### PARTE I: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

1. ¿Usted frecuentemente proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo?

Si  No  Poco

2. ¿Los directivos de esta organización exploran continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas?

Si  No  Poco

3. ¿El equipo directivo fomenta entre sus colaboradores, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos?

Si  No  Poco

4. ¿Las ideas innovadoras que funcionan son frecuentemente recompensadas?

Si  No  Poco

5. ¿Las fallas son discutidas constructivamente en su organización?

Si  No  Poco

6. ¿Las personas en esta organización son animadas a que cuestionen la forma de hacer las cosas?

Si  No  Poco

7. ¿En su organización los problemas son compartidos y no escondidos?

Si  No  Poco

8. ¿La comunicación en su empresa es rápida, sencilla y práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa?

Si  No  Poco

9. ¿Los empleados de su organización tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse (teléfono, correo electrónico, internet, entre otras)?

Si  No  Poco

10. ¿Tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo?

Si  No  Poco

11. ¿En los equipos de trabajo, de nuestra empresa, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo?

Si  No  Poco

12. ¿Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la organización?

Si  No  Poco

13. ¿Los procesos organizativos son documentados a través de manuales, normas de calidad, etc.?

Si  No  Poco

14. ¿Las políticas y procedimientos organizacionales soportan el trabajo individual?

Si  No  Poco



15. ¿En la empresa existen los procedimientos para recoger las propuestas de los empleados y distribuirlas internamente?

Si  No  Poco

## PARTE II: CULTURA ORGANIZACIONAL

16. ¿Existe colaboración por parte de directivos y trabajadores al momento de realizar una tarea que no es de su asignación?

Si  No  Poco

17. ¿En caso de algún conflicto en la organización siempre están predispuesto a solucionar e informar dicho problema a sus superiores?

Si  No  Poco

18. ¿Existe una participación activa en los cambios de la organización?

Si  No  Poco

19. ¿El trabajo en equipo en la organización se lo realiza de forma correcta?

Si  No  Poco

20. ¿Sus compañeros de trabajo si comparten la información a todos y facilitan ayudarle si no entiende una tarea que le encomendaron?

Si  No  Poco

21. ¿Hay respeto, amistad y buenas relaciones humanas entre los miembros de la organización?

Si  No  Poco

22. ¿Se realiza un análisis previo de los procesos por el encargado del área?

Si  No  Poco

23. ¿Las sanciones que se establecen en la organización son justas y adecuadas?

Si  No  Poco

24. ¿Se estimula al buen desempeño y las buenas prácticas en la organización?

Si  No  Poco

25. ¿Hay participación en la organización del trabajo, ya que se les da la libertad de expresarse y ser escuchados?

Si  No  Poco

26. ¿Existe buena comunicación en todos los niveles de la organización?

Si  No  Poco

27. ¿Los rumores son mal vistos en la organización?

Si  No  Poco

28. ¿Existe participación colectiva en la elaboración de los objetivos de trabajo?

Si  No  Poco

29. ¿Los directivos consulta a los trabajadores para tomar decisiones?

Si  No  Poco

30. ¿Los métodos utilizados son los adecuados para cumplir los objetivos de trabajo?

Si  No  Poco

## ANEXO 2

