



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA
PROVINCIA DE MANABÍ**

AUTORAS:

**BETSY ANDREINA BERMEO MANZABA
JOSELIN BEATRIZ SALVATIERRA CEDEÑO**

TUTORA:

ING. MARTHA ELIZABETH ÁLVAREZ VIDAL, MG

CALCETA, MAYO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Betsy Andreina Bermeo Manzaba, y Joselin Beatriz Salvatierra Cedeño, declaramos 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.

.....
BETSY A. BERMEO MANZABA

.....
JOSELIN B. SALVATIERRA CEDEÑO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Ing. Martha Álvarez Vidal, certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**, que ha sido desarrollada por **Betsy Andreina Bermeo Manzaba**, y **Joselin Beatriz Salvatierra Cedeño**, 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. MARTHA E. ÁLVAREZ VIDAL, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Betsy Andreina Bermeo Manzaba, y Joselin Beatriz Salvatierra Cedeño**, 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.
SECRETARIA

.....
PhD. CECILIA PARRA FERIE.
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

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

A Dios por ser mi guía en este largo caminar, llenarme de sabiduría y fuerza de voluntad para no decaer hasta llegar a la meta,

A mis maestros Ph d. Ernesto Negrín y Mgs Martha Álvarez por atender mis llamados y brindarme las pautas necesarias para plasmar mis ideas y evidenciar mis habilidades en grandes resultados,

A mi abuelita y a mi madre por ser mi timón y proa de tan grandes esfuerzos, por ser mis amigas incondicionales y brindarme ese gran apoyo moral durante mi proceso de formación,

A mi amiga compañera de tesis Joselin y su familia por brindarme la confianza necesaria para llevar a cabo este tan anhelado propósito, por los consejos y la motivación que fueron parte importante en nuestra formación, y

A mi novio que me apoyó en cada etapa de la investigación, gracias por confiar en mí.

BETSY A. BERMEO MANZABA

AGRADECIMIENTO

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

A mis maestros Ph D. Ernesto Negrín Sosa y Mg. Martha Álvarez por la confianza, apoyo y dedicación de su tiempo, por haber compartido con nosotras sus conocimientos y sobre todo su amistad,

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias,

A mi madre por apoyarme en todo momento, por los valores que me ha inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, y

A Andreina por haber sido una excelente compañera de tesis y amiga, por haberme tenido la paciencia necesaria y brindarme su apoyo a lo largo de nuestra formación universitaria.

JOSELIN B. SALVATIERRA CEDEÑO

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento especial, por ser mi luz infinita en cada propósito de mi vida,

A mi abuelita y a mi madre por depositar confianza en cada paso que doy, por enseñarme a luchar por mis sueños, y

A mi novio por colaborarme en las actividades que desarrolle en este duro proceso de formación, ayudándome con sus consejos en cada travesía.

BETSY A. BERMEO MANZABA

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan especial en mi vida, por ayudarme a superar los obstáculos y por las enseñanzas que me deja al final del día, y

A mi madre por apoyarme siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.

JOSELIN B. SALVATIERRA CEDEÑO

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xv
PALABRAS CLAVES.....	xv
ABSTRACT	xvi
KEY WORDS.....	xvi
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 ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	9
2.2. NIVELES DE ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.3. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	13
2.3.1. VARIABLES INDEPENDIENTES	13
2.3.2. VARIABLES DEPENDIENTES	14
2.4. DESEMPEÑO	16
2.4.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	17
2.4.2. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	19

2.5. RECURSO HUMANO.....	20
2.6. PLAN DE MEJORAS.....	21
2.7. EMPRESAS	22
2.8. PRODUCTOS LÁCTEOS.....	23
2.8.1. PRODUCCIÓN LÁCTEA EN ECUADOR	24
2.8.2. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS.....	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	28
3.1. UBICACIÓN	28
3.2. DURACIÓN	28
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO.....	28
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	29
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE	29
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	29
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	29
3.5. MÉTODOS	30
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO.....	30
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO	30
3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO	31
3.6. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.6.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	31
3.6.1.1. ENTREVISTA	32
3.6.1.2. ENCUESTA	32
3.6.1.3. OBSERVACIÓN	32
3.6.2. TÉCNICAS GRÁFICAS.....	33
3.6.2.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA	33
3.6.2.2. DIAGRAMA DE BARRAS	34
3.7. HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS	34
3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	34
3.7.2. CUESTIONARIO.....	35
3.7.3. SEMÁFORO DE REFERENCIA.....	35
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.8.1. POBLACIÓN.....	36
3.8.2. MUESTRA	36
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	37

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1. CONCLUSIONES.....	86
5.2. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	98

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 2.1. Hilo Conductor de la Investigación.	6
Cuadro 2.1. Matriz de conceptos sobre comportamiento organizacional.	8
Figura 2.2. Niveles de enfoque del comportamiento organizacional.	12
Foto 3.1. Ubicación geográfica de las empresas comercializadoras de productos lácteos.	28
Cuadro 4.1. Presentación de los resultados de la entrevista realizada a los gerentes de las empresas comercializadoras de lácteos.	41
Cuadro 4.2. Propuestas de mejoras elaboradas por investigaciones anteriores.	44
Cuadro 4.3. Rango del cumplimiento de las acciones de mejora por parte de las empresas.	46
Cuadro 4.4. Lista de variables de Comportamiento Organizacional identificadas.	48
Cuadro 4.5. Clasificación de las variables de Comportamiento Organizacional identificadas.	49
Cuadro 4.6. Definición de variables de Comportamiento Organizacional identificadas.	49
Cuadro 4.7. Estado crítico de las variables de CO.	51
Cuadro 4.8. Resultados de la encuesta aplicada a la variable cultura organizacional en la empresa REYVER S.A.	54
Gráfico 4.1. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable cultura organizacional en la empresa REYVER S.A.	54
Cuadro 4.9. Resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa REYVER S.A.	54

Gráfico 4.2. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa REYVER S.A.	55
Cuadro 4.10. Resultados de la encuesta aplicada a la variable satisfacción laboral en la empresa REYVER S.A.	55
Gráfico 4.3. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable satisfacción laboral en la empresa REYVER S.A.....	56
Cuadro 4.11. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa REYVER S.A.	56
Gráfico 4.4. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa REYVER S.A.....	57
Cuadro 4.12. Resultados de la encuesta aplicada a la variable rotación en la empresa REYVER S.A.	57
Gráfico 4.5. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable rotación en la empresa REYVER S.A.	58
Cuadro 4.13. Resultados de la encuesta aplicada a la variable ausentismo en la empresa REYVER S.A.	58
Gráfico 4.6. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable ausentismo en la empresa REYVER S.A.....	59
Cuadro 4.14. Resultados de la encuesta aplicada a la variable capacitación en la empresa REYVER S.A.	59
Gráfico 4.7. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable capacitación en la empresa REYVER S.A.	60
Cuadro 4.15. Resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa LACYCOM.....	60
Gráfico 4.8. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa LACYCOM.	61
Cuadro 4.16. Resultados de la encuesta aplicada a la variable trabajo en equipo en la empresa LACYCOM.	61
Gráfico 4.9. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable trabajo en equipo en la empresa LACYCOM.	62
Cuadro 4.17. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa LACYCOM.....	62
Gráfico 4.10. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa LACYCOM.....	63
Cuadro 4.18. Resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa LACYCOM.....	63

Gráfico 4.11. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa LACYCOM.	64
Cuadro 4.19. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa DIPOR S.A.	64
Gráfico 4.12. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa DIPOR S.A.	65
Cuadro 4.20. Resultados de la encuesta aplicada a la variable capacitación en la empresa DIPOR S.A.	65
Gráfico 4.13. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable capacitación en la empresa DIPOR S.A.	66
Cuadro 4.21. Resultados de la encuesta aplicada a la variable satisfacción laboral en la empresa Lácteos CeCePe.	66
Gráfico 4.14. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable satisfacción laboral en la empresa Lácteos CeCePe.	67
Cuadro 4.22. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa Lácteos CeCePe.	67
Gráfico 4.15. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa Lácteos CeCePe.	68
Cuadro 4.23. Resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa Lácteos CeCePe.	68
Gráfico 4.16. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa Lácteos CeCePe.	69
Cuadro 4.24. Resultados de la encuesta aplicada a la variable procesos de trabajo en la empresa Lácteos CeCePe.	69
Gráfico 4.17. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable procesos de trabajo en la empresa Lácteos CeCePe.	70
Cuadro 4.25. Resultados de la encuesta aplicada a la variable rotación en la empresa Lácteos CeCePe.	70
Gráfico 4.18. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable rotación en la empresa Lácteos CeCePe.	71
Cuadro 4.26. Resultados de la encuesta aplicada a la variable habilidades en la empresa Lácteos CeCePe.	71
Gráfico 4.19. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable habilidades en la empresa Lácteos CeCePe.	72
Cuadro 4.27. Resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa PURA CREMA.	72

Gráfico 4.20. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa PURA CREMA.....	73
Cuadro 4.28. Resultados de la encuesta aplicada a la variable trabajo en equipo en la empresa PURA CREMA.	73
Gráfico 4.21. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable trabajo en equipo en la empresa PURA CREMA.	74
Cuadro 4.29. Resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa PURA CREMA.....	74
Gráfico 4.22. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa PURA CREMA.	75
Cuadro 4.30. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa PURA CREMA.....	75
Gráfico 4.23. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa PURA CREMA.	76
Cuadro 4.31. Matriz de dinámica de desempeño de las variables de Comportamiento Organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos.	77
Cuadro 4.32. Estrategias para contribuir a la solución de insuficiencias de las variables del Comportamiento Organizacional en empresas comercializadoras de productos lácteos.	83

RESUMEN

El objetivo fundamental de la investigación fue conocer el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional en empresas comercializadoras de productos lácteos de la provincia de Manabí que comprendían planes de mejoras, es decir, verificar que la aplicación de los mecanismos de perfeccionamiento contribuyan con resultados favorables al crecimiento productivo de las organizaciones. Para ello, en la primera fase de la investigación se realizó una entrevista a los gerentes de las empresas mediante la utilización de un cuestionario constatando que existían falencias en el sistema organizacional, luego mediante la técnica de observación se logró revisar el cumplimiento de las acciones que establecían los planes de mejora, comprobando que algunas actividades no tenían consecución con lo establecido. De tal manera, en la segunda fase se identificaron las variables que habían sido evaluadas en su tiempo y para fundamentar sus características se aplicó la investigación bibliográfica permitiendo la conceptualización de las 11 variables identificadas, detenidamente se revisaron los instrumentos de evaluación de los resultados considerando la reconstrucción de los cuestionarios de preguntas para llevar a efecto la encuesta, misma que se aplicó a los empleados de las empresas según las variables en estudio. Para concluir con la investigación, se efectuó la tercera fase mediante la tabulación y análisis de los resultados de la encuesta, constatando que el 95% de las variables tiene buen rendimiento al implementar un plan de mejoras logrando verificar la dinámica del desempeño en el tiempo para luego formular medidas de acción al 5% de variables que presentaron insuficiencias.

PALABRAS CLAVES

Desempeño, Sistema organizacional, Plan de mejoras.

ABSTRACT

The fundamental objective of the research was to know the performance of the Organizational Behavior variables in companies marketing dairy products in Manabí province that included improvement plans, that is, to verify that the application of the improvement mechanisms contribute with favorable results to the productive growth of organizations. To do this, in the first phase of the research an interview was conducted with the managers of the companies by using a questionnaire stating that there were shortcomings in the organizational system, then through the observation technique was able to review compliance with the actions that they established the improvement plans, verifying that some activities did not comply with what was established. In this way, in the second phase the variables that had been evaluated in their time were identified and to base their characteristics, the bibliographic research was applied allowing the conceptualization of the 11 identified variables, the instruments of evaluation of the results were carefully reviewed considering the reconstruction of the questionnaires of questions to carry out the survey, which was applied to the employees of the companies according to the variables under study. To conclude the investigation, the third phase was carried out by tabulating and analyzing the results of the survey, noting that 95% of the variables perform well when implementing an improvement plan, verifying the dynamics of performance over time to formulate measures of action to 5% of variables that presented insufficiencies.

KEY WORDS

Organizational system, performance, improvement plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Desde la antigüedad las empresas han presentado dificultades en las experiencias organizativas, una razón de aquello es el poco interés para estudiar la administración, dado que este no surgió sino hasta inicios del siglo XIX, junto con el estudio del Comportamiento Organizacional (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, hoy en día las organizaciones han aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo. Ese creciente interés por el Comportamiento Organizacional nace del deseo realista de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de labor más productivos (Robbins y Judge, 2013).

En el Ecuador las organizaciones han visto la necesidad de realizar investigaciones y estudios que contribuyan en el desarrollo de habilidades de liderazgo, negociación y cultura organizacional; debido a que se presentan bajos rendimientos en el desempeño laboral y productividad, que no les permiten ser competentes en el mercado. Mediante estudios posteriores se identificaron que en la mayoría de los casos las organizaciones disminuyen su producción final debido a un único problema causante, la inexistencia de un ambiente de trabajo adecuado de acuerdo a las capacidades de los trabajadores y sobre todo al cargo en que se desempeñan. Según Gómez (2014) el Comportamiento Organizacional es una disciplina que ha ido creciendo con profundidad y amplitud y lo seguirá haciendo en el futuro, donde girará en torno a los procesos relacionados con el desarrollo de teorías, investigación y práctica gerencial.

Las empresas comercializadoras de productos lácteos de la provincia de Manabí también experimentan problemas organizacionales, por ello, están en constante cambio en búsqueda de mejorar la calidad de servicios y productos

que ofrecen al mercado consumidor, hacen uso de todos los recursos disponibles como tecnológico, financiero, humano, entre otros, con el propósito de estar a un nivel superior de sus competidores; sin embargo, según Zambrano (2015) esto se da de manera no orientada, ni evaluada, por lo que es difícil determinar cuáles son los factores que invaden el buen rendimiento empresarial.

Los gerentes buscan incesantemente lograr que el personal administrativo y los grupos que ellos conforman aporten al incremento de la productividad a través de nuevas estrategias que permitan cumplir con las necesidades de los clientes, sin tomar en consideración el comportamiento de los factores internos y externos que influyen sobre los trabajadores, ignorando que es un punto clave para lograr el desarrollo de las empresas debido a que el buen ambiente laboral propicia la motivación de los grupos de trabajadores y elevan los rendimientos organizacionales.

De acuerdo a los argumentos anteriores se puede mencionar que es fundamental la existencia de un proceso de evaluación y monitoreo constante de las variables que repercuten en el desempeño del Comportamiento Organizacional de las empresas, de esta forma se podrán medir los niveles de satisfacción laboral dentro de la organización. Por esta razón, la investigación es dirigida a las empresas comercializadoras de productos lácteos que han sido objeto de estudio en tesis anteriores, evidenciando falencias en el sistema organizacional; las mismas que proyectaron el diseño y aplicación de planes de acción correctivos para una mejora organizacional.

Con referencia a lo antes estipulado, se ha motivado a realizar una evaluación de los resultados generados por las investigaciones pasadas partiendo de los planes de acción aplicados para verificar si las variables estudiadas son suficiente para mejorar el Comportamiento Organizacional de las empresas, realizando estudios nuevos de las variables y sobre todo planteando la reconstrucción de los instrumentos evaluativos.

Conforme a lo expuesto se formuló la siguiente interrogante:

¿En qué medida la evaluación de los resultados de las variables de Comportamiento Organizacional en empresas comercializadoras de productos lácteos permitió la mejora en el desempeño de las variables con resultados desfavorables?

1.2. JUSTIFICACIÓN

A medida que la globalización avanza se implementan muchos factores que permiten a las empresas cumplir cada una de las metas que se proponen con la orientación y el comportamiento de los individuos que trabajan en ellas, accediendo a la mejora de la eficacia de la organización.

Para justificar esta investigación de manera teórica se fundamenta en lo expuesto por Chiavenato (2009) quien manifiesta que el Comportamiento Organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

Metodológicamente, se utilizarán instrumentos de evaluación que permitan conocer los resultados del plan de mejora de las variables de Comportamiento Organizacional aplicadas en empresas comercializadoras de productos lácteos de la provincia de Manabí; identificando la dinámica de éstas para la mejora de los procesos, la calidad y el desarrollo humano dentro de las organizaciones, de manera que exista un clima de satisfacción en la toma de decisiones positivas entre los trabajadores de las empresas y mejor atención al cliente.

Asimismo, esta evaluación permitirá optimizar recursos a través de las decisiones que escojan los directivos de las empresas aplicando estrategias adecuadas a la contribución de la mejora de productividad que genera mayores ingresos, beneficiando económicamente a las organizaciones en sus actividades productivas y comerciales.

Socialmente, se busca encontrar la satisfacción de los clientes con el mejor servicio ofreciendo confiabilidad gracias al avance positivo del clima laboral que se ejercerá a través de la solución a los resultados que se obtendrán mediante esta investigación y así brindar productos de calidad gracias a la mejora de su productividad que puedan lograr y optimizar la permanencia en el mercado.

Legalmente, esta investigación se sustenta con el Art. 326. Numeral 5. De la Constitución de la República del Ecuador que dice “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015). El cual tiene que ver con la seguridad del buen comportamiento de quienes trabajan en las empresas, donde certifique la calidad de su ambiente laboral.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar los resultados de las variables de Comportamiento Organizacional en empresas comercializadoras de productos lácteos seleccionadas dentro de la provincia de Manabí para establecer su dinámica de desempeño en el tiempo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar el cumplimiento del plan de mejoras de variables de Comportamiento Organizacional aplicado por investigaciones anteriores en las empresas objeto de estudio.
- Efectuar la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en empresas comercializadoras de productos lácteos mediante instrumentos seleccionados.
- Sistematizar los resultados obtenidos en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en las empresas objeto de estudio para la verificación de la dinámica de desempeño en el tiempo.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de los resultados de las variables del Comportamiento Organizacional en las empresas comercializadoras de productos lácteos permite el establecimiento de la dinámica de desempeño de manera temporal.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene los elementos teóricos, conceptuales y fundamentales recopilados de diferentes autores de libros, revistas científicas y páginas web para referenciar la investigación relacionada con la evaluación de los resultados de las variables de Comportamiento Organizacional en empresas comercializadoras de productos lácteos. A continuación se muestra de forma gráfica el hilo conductor según figura 2.1.

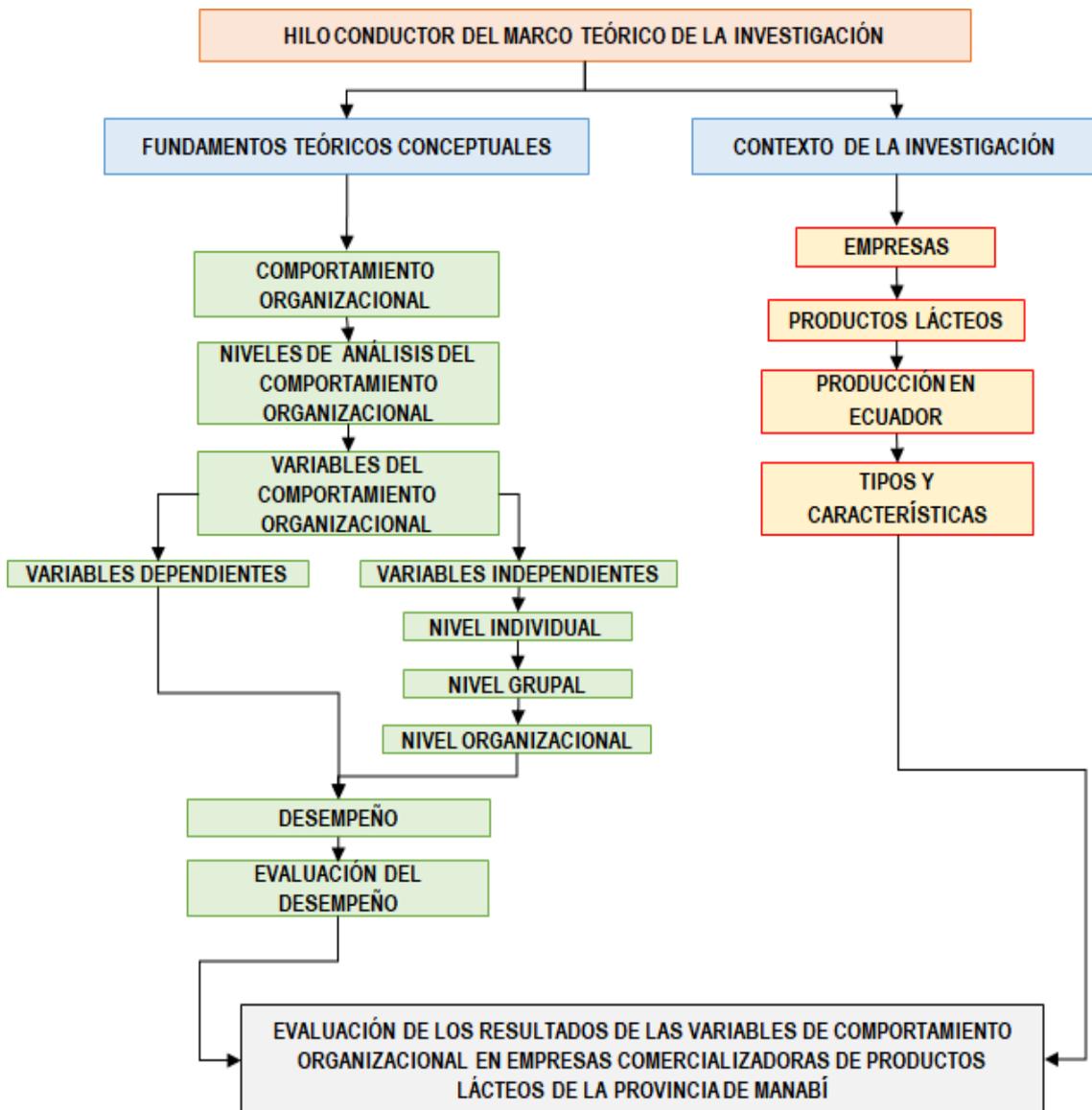


Figura 2.1. Hilo Conductor de la Investigación.

Fuente: Elaboración propia.

2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Davis y Newstrom (1990) citado por Mancera (2016) es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios.

De acuerdo a Gibson *et al.* (2007) citados por Aguilón *et al.*, (2015) el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores y capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización, así como para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

Como señala Campos *et al.*, (2016) el comportamiento organizacional busca determinar en qué forma la actitud de las personas se ve afectado por los individuos, los grupos y el ambiente en las organizaciones, buscando la eficacia en las actividades de la empresa. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes en la organización ya que debe adaptarse a la gente que es diferente, debido a que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Se argumenta que el comportamiento organizacional es la condición en donde se estudia la interacción de los individuos en cada puesto de trabajo y la percepción en los procesos de adaptación de cambios. Las empresas consideran al personal como el capital más importante, por ello, investigan, analizan y evalúan la conducta dentro de las actuaciones de los trabajadores,

con el propósito de mejorar las relaciones laborales, aportando a que desarrollen habilidades que les permitan lograr cambios positivos para la organización.

A continuación se muestra una matriz de conceptos sobre diferentes opiniones que manifiestan varios autores sobre lo que es el comportamiento organizacional.

Cuadro 2.1. Matriz de conceptos sobre comportamiento organizacional.

AUTOR	CONCEPTO
Chiavenato (2009)	Se relaciona con las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. Él también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.
Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009)	Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.
Fernández, E. (2010)	Son diversos factores que afectan directamente al desempeño organizativo, al tiempo que se relaciona con el fracaso del trabajador en el puesto, tales como la personalidad, actitudes y valores, entre otros. A su vez, la percepción tiene que ver con las diversas formas en la que la gente interpreta las cosas del mundo exterior. La inteligencia emocional ayuda a explicar cómo contribuyen al éxito las emociones. El rol y el estatus de un individuo afectan a su forma de comportarse.
Pastén, S. (2010)	Es una ciencia interdisciplinaria, que se encarga de estudiar la dinámica de las organizaciones y cómo los grupos e individuos se comportan dentro de ellas. Las organizaciones, por ser un sistema cooperativo racional, únicamente pueden alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos, con la finalidad de alcanzar algo que individualmente no podrían. Debido a lo anterior, la organización se caracteriza por poseer una división racional del trabajo y de la jerarquía.
Ascencio, R. (2011)	Es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).

Alles, M. (2011)	Se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando sola o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.
Champoux (2011) citado por Dailey, R. (2012)	Es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.
Robbins, S. y Judge, T. (2013)	Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta.
Griffin, R. y Moorhead, G. (2014)	Es el estudio de la conducta humana en contextos organizacionales, de la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y de la propia organización. Aunque podemos centrarnos en cualquiera de estas áreas, también hay que recordar que los tres son en última instancia, necesaria para una comprensión global del comportamiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Aportan Rubio *et al.*, (2014) estudiar el Comportamiento Organizacional se establece como un medio con características de estrategia que permite la potenciación del valor en lo que respecta al capital humano de las empresas e instituciones, ya que su enfoque principal es el trabajo de manera eficiente y eficaz. Consecuentemente, las acciones en materia organizacional deben ser direccionadas al incremento de las capacidades, destrezas y aptitudes que permitan apoyar el desarrollo competitivo y sostenible; convenientemente es de inferir que el CO es un área central de la gestión de los recursos humanos.

Según Medina (1986) citado por Sánchez y Juárez (2016) dentro de las organizaciones, los individuos, comienzan a concentrarse en pequeños grupos de trabajo. Esto sucede debido a la frecuencia de las interacciones que tengan y las necesidades individuales que requieran ser satisfechas. La creación de

los grupos de trabajo comenzará a relegar a los individuos que no tengan características en común con el resto. Esto puede explicar el lento avance en los cambios dentro de las organizaciones, e incluso de la permanencia de éstas. Obviamente, en estos grupos, comienzan a desarrollarse modos de pensar y actuar que caracterizarán el comportamiento al momento de realizar la actividad laboral. Sin embargo, el comportamiento que tenga el grupo de trabajo, puede provocar que la actividad laboral sea realizada con mayor eficacia y eficiencia o al contrario, las dificulte o las estorbe.

Para Molina *et al.*, (2016) el logro de un adecuado Comportamiento Organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Las teorías descritas por los autores indican 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 organizacional.

2.2. NIVELES DE ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Podrían plantearse tres niveles de análisis del Comportamiento Organizacional: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores

hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social) (Molina *et al.*, 2016).

Si lo analizamos desde el nivel jerárquico, un adecuado Comportamiento Organizacional debe sustentarse en 4 líneas fundamentales:

- Observar sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograr esto permite a la gerencia una mejor comunicación con los trabajadores, permitiendo la utilización de un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo, de forma tal que puedan analizarse las situaciones dadas sin generar conflictos que puedan incidir en un ambiente emocionalmente desfavorable.
- Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los gerentes o directores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, directivos interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones, en aras de hallar soluciones adecuadas a cada situación.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados. En teoría, los directivos tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento, de éste modo se podrían emprender acciones preventivas que limitarían los incumplimientos.
- Controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los gerentes son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el desarrollo de acciones conjuntas con los empleados puede ayudarles a lograr dicho propósito (Molina *et al.*, 2016).

En el nivel relacional, el Comportamiento Organizacional se dirige en dos direcciones fundamentales:

- Adaptabilidad al medio laboral y social. Esto implica respetar el espíritu y acatar las reglas y las regulaciones de la empresa, tolerar con benevolencia

las imposiciones y molestias relacionadas con el trabajo. Para lograr esto se precisa de un alto nivel de motivación hacia la actividad que se realiza y gran sentido de pertenencia hacia la empresa.

- Respeto hacia las normas y reglamentos establecidos. Las empresas necesitan que sus empleados tengan comportamientos de “buenos ciudadanos”, tales como: Ayudar a otros en su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios. Además de evitar conductas que se alejen de las normas de comportamiento del trabajo y que incidan en la creación de un clima negativo en la empresa, tales como: Insultos a un colega, robo, realizar chistes en exceso, sabotaje, escuchar música a volumen alto o violación de la individualidad de compañeros de trabajo (Molina *et al.*, 2016).

En este nivel confluyen una serie de factores que determinan la existencia de un adecuado Comportamiento Organizacional y a la vez inciden en la cristalización de altos niveles de responsabilidad social, motivación y sentimientos de pertinencia e identificación con la empresa lo que desemboca inevitablemente en un aumento de la eficiencia y la eficacia de esta en el cumplimiento de su objeto social. Estos factores son: el cambio organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional” (Molina *et al.*, 2016).

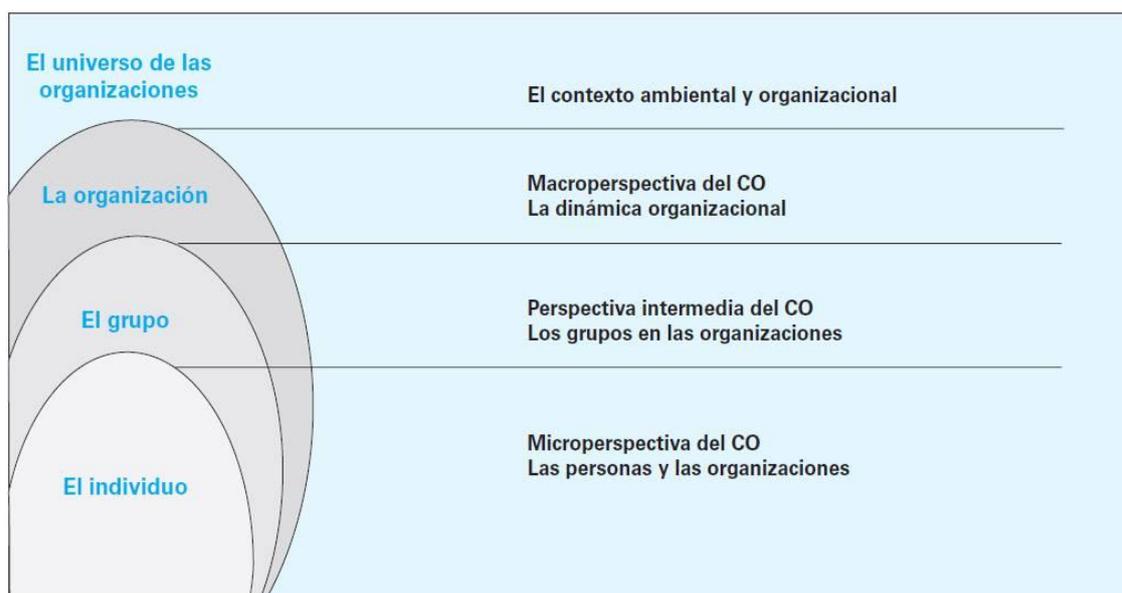


Figura 2.1. Niveles de enfoque del comportamiento organizacional.

Fuente: Chiavenato (2009)

Como mencionan los autores es importante recalcar que el Comportamiento Organizacional se presenta en tres niveles de perspectivas (Macroperspectiva, perspectiva intermedia y Microperspectiva), a la cuales también se les denomina nivel organizacional, grupal e individual. Dichos niveles 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.

2.3. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Quintero (2003) citado por Bravo *et al.*, (2016) dentro del estudio del Comportamiento Organizacional consideraremos variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son: ausentismo, productividad, satisfacción del trabajo. Entre las variables independientes tenemos: individual de grupo y de sistema organizacional.

2.3.1. VARIABLES INDEPENDIENTES

Según Chiavenato (2009) las variables independientes del CO se clasifican en nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional. Estas son explicadas a continuación:

- **Variables a nivel individual:** son las que proceden de los atributos de los individuos que laboran dentro de la organización, como la personalidad, la historia personal, el nivel de estudios, las competencias, las actitudes y valores, sin dejar a un lado otras como la percepción, la toma individual de decisiones, la capacidad de aprender y la motivación.
- **Variables a nivel grupal:** dentro de este grupo tenemos las que permiten la observación del comportamiento del grupo, es decir, cuando los individuos realizan equipos, el comportamiento del grupo es diferente de acuerdo a las características que tendrían de manera individual.

- **Variables a nivel de sistema organizacional:** estas nos permiten observar a la organización como un todo. Por lo tanto, su estudio tiene características holísticas, es decir, involucran a la organización como un sistema entero. Entre los ejemplos de este grupo están el diseño y la cultura de la organización en conjunto con la forma de realizar los diferentes procesos para llevar a cabo el trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, como se da en el caso del agua que es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la conforman.

En referencia a las teorías de los autores coincidimos que dentro de las variables independientes tenemos grupos de trabajos a nivel individual, en equipo, y como una organización, en donde cada una maneja sus propias características a la hora de formar procesos para cumplir con el trabajo asignado, es decir, cada nivel de trabajo tiene una forma diferente de actuar frente al desempeño laboral, y esto debe ser evaluados en todos los niveles para conocer el índice de afectación que ocasiona en las organizaciones, para luego plantear soluciones.

2.3.2. VARIABLES DEPENDIENTES

Para Chiavenato (2009), dentro de este grupo se encuentran:

- **Desempeño:** Esta variable hace referencia a la forma en que los individuos cumplen con sus obligaciones, funciones y actividades dentro de la organización. El desempeño, visto desde un punto de vista individual tiene influencia en el grupo, por tanto lo afecta y condiciona el de la organización. Un alto desempeño, que llegue a considerarse como excelente hace más fácil los pasos hacia el éxito de la organización, mientras que uno considerado como mediocre no aporta valor alguno. El desempeño del individuo, de los grupos y de la organización generan una gran influencia en lo que respecta al CO.
- **Compromiso:** Esta variable, establecida con la forma de ser del individuo con respecto a la organización disminuye el alejamiento, por consiguiente

aumenta la disponibilidad de la fuerza laboral. Este alejamiento considerado como absentismo hace referencia a la cantidad de individuos que no llegan al trabajo, a la frecuencia que se genera y a los motivos por lo que lo hacen, en conjunto con la cantidad de tiempo de trabajo perdido por estas causas.

- **Ausentismo:** Esta variable, como se explicó anteriormente implica que altos costos en las organizaciones, ya que provoca interrupciones en el trabajo, genera pérdidas de la producción y perjuicios enormes que pueden provocar que los procesos se paralizen de manera total o parcial en las empresas. Las organizaciones que tienen alrededor de 100 personas y un índice de absentismo del 5% cuenta aproximadamente con sólo 95 personas, lo que implicará pérdidas para ella. Ninguna organización puede operar normalmente ni llegar a alcanzar sus metas si los individuos que laboran en ella, se presentan de manera irregular en el trabajo.
- **Fidelidad:** Dentro de las organizaciones ayuda a la reducción de la rotación de personal (turnover), por tanto se disminuye, los flujos constante de salidas y entradas de personas a la organización, o la incorporación de nuevo personal con el fin de compensar las salidas de integrantes en la organización. El aumento de las rotaciones genera un alza en los costos de admisión, dado por conceptos de reclutamiento, selección y capacitaciones, así como de los gastos por separación, como lo es la indemnización, pagos de anticipos en días festivos y pagos por vacaciones.
- **Satisfacción en el trabajo:** Una organización exitosa trata de convertirse en un lugar para trabajar excelente e intrínsecamente ser gratificante para todos los individuos. La satisfacción que se genera por aspectos laborales tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, que hace referencia al hecho de cómo podría sentirse una persona dentro de una organización.
- **Ciudadanía organizacional:** El significado de esta variable implica el grado en que un individuo goza del conjunto de derechos civiles y políticos en su comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional posee implicaciones saludables como son la fidelidad además del compromiso de los trabajadores con las metas de la institución,

con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con el alcanzar la excelencia en el desempeño.

Robbins y Judge (2013) expresan que dentro de las variables dependientes del Comportamiento Organizacional se mencionan: Productividad, ausentismo, rotación de personal, satisfacción laboral, y estar comprometido con la organización. Algunas de ellas coinciden con el autor anterior, sin embargo no hay que descartar la relevancia de todas y cada una de ellas.

Para algunos autores las variables dependientes del CO se refieren a las conductas personales que adquieren los individuos en los lugares de trabajo y que permiten evaluar el desempeño organizacional, es decir, son como indicadores que permiten analizar la situación de comportamiento de los trabajadores y establecer medidas de mejoras para contribuir al desarrollo de la organización. Estas variables suelen ser evaluadas mediante instrumentos que permiten conocer el grado de relevancia y la afectación que tiene la organización por sus hechos.

2.4. DESEMPEÑO

Toro (2002) citado por Peña y Durán (2016) menciona que el desempeño no es el resultado hacia el cual se dirige la acción. Una cosa es entonces la acción y otra es el resultado. Sin embargo, lo que se denomina desempeño no es cualquier tipo de acción humana sino aquella dirigida intencionalmente hacia la obtención de un resultado, es acción con un propósito consciente; y el resultado es el efecto o consecuencia de dicha acción, pero en él también intervienen otros agentes con la capacidad de facilitar o entorpecer esta asociación entre comportamiento y resultado.

Según Quero *et al.*, (2014) este se refiere al nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas propuestas dentro de una organización en un tiempo determinado. Por tanto todo recurso humano que interactúa dentro de una organización tiene un comportamiento que influye en los resultados de sus actuaciones. Cada actividad que realiza conlleva a un propósito, una sinergia global, con el fin de optimizar la productividad a través del establecimiento de objetivos y metas específicas en un período de tiempo determinado. Por lo tanto, cada trabajador deberá conocer su nivel de desempeño dentro de la organización.

El desempeño laboral, para Gil-Monte & Peiró (1997) citados por Cabezas (2016), es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Los autores llegan a un mismo fin refiriéndose al logro de la obtención de los resultados favorables a la empresa, puesto que un buen desempeño en sus actividades genera eficiencia en los procesos por lo que se cumplen los objetivos organizacionales y proporcionan mayor rentabilidad con la calidad de los servicios que ofrece a los clientes. Es por ello, que se evalúa constantemente el desempeño de los trabajadores en las organizaciones y se les motiva a desenvolverse de la mejor manera en sus cargos.

2.4.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe, es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.

Mientras que Dolan, Valle, Jackson y Schuler comentan que “es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos (Chiang y San Martín, 2015).

De acuerdo a Valdés *et al.*, (2015) la evaluación del desempeño tiene el propósito de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su cargo o el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. De modo que un modelo de evaluación del desempeño guiará a la empresa a conocer cómo influye cada uno de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales. Es por esto que el modelo de evaluación del desempeño tiene que ir alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa, los procesos organizacionales y con los objetivos e indicadores que se quieren lograr a lo largo de la operación organizativa.

Chiavenato (2002) citado por Franco y Morales (2014) define la evaluación de desempeño como un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación,

En referencia a lo señalado por los autores coincidimos que la evaluación de desempeño se la realiza con el fin de saber si los resultados son los esperados, tomando en cuenta los objetivos establecidos, sin embargo, diferenciamos que este tipo de evaluación ayuda a que los equipos de trabajo comprueben sus procesos con los demás, permitiendo que el observador verifique todos los procesos para ver si fueron realizados de manera correcta.

2.4.2. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según García y Bedoya (1997) citados por Segredo *et al.*, (2015) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el Comportamiento Organizacional:

- a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- b) Realizar entrevistas directas a los trabajadores.
- c) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del Comportamiento Organizacional, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

Según Rueda (2009) citado por Valdés *et al.*, (2015) las prácticas más frecuentes para la evaluación del desempeño de los trabajadores incluyen la utilización de matrices de: competencias, encuestas y entrevistas a empleadores, jefes de colectivo, entre otros. Estos métodos y técnicas en ocasiones carecen de objetividad o sustento matemático y de la debida alineación a la estrategia, lo que limita las potencialidades que posee el proceso.

2.5. RECURSO HUMANO

Los recursos son elementos o medios destinados a conseguir un proyecto. De ese modo se explica el uso de la antífrasis perversa “recurso humano”, con el propósito de indicar que un conjunto de hombres -exclusivamente trabajadores- son considerados objetos o instrumentos para lograr un determinado fin.

Los “recursos” necesariamente deberán ser los “medios” para lograr un objetivo. En este caso, el vocablo o el término es: falaz, desacertado, erróneo, degradante, un cinismo y un descaro de la expresión, pues lesiona y manipula conceptos, desfigura y falsea el lenguaje porque se aplica al hombre que no es un medio, sino un fin en sí mismo. Una cualidad, definición o carácter opuesto al que le corresponde. La defensa de la persona humana y el respeto a su dignidad se fundamenta en lo siguiente: el hombre es el fin supremo de la sociedad y del Estado, y se encuentra por encima de cualquier término (Palomino, 2015).

Según Luna (2014) el elemento generador de transformación y progreso de la empresa es el recurso humano, es decir, es el activo más importante de la empresa; sin éste, los demás recursos no podrían ser coordinados ni cumplir su función, dado que el recurso humano es el que los administra.

Se requiere que el recurso humano sea identificado. Se necesita realizar en forma correcta el reclutamiento, seleccionar, contratar, inducir, desarrollar, controlar, planear la carrera profesional, compensar, inventariar, adiestrar, capacitar y actualizar según las necesidades de la empresa.

Con base al tamaño de la empresa se requiere que el capital humano, tanto a nivel vertical y horizontal, sea el que cumpla con el perfil que la empresa requiera para alcanzar productividad con calidad total.

En línea con los autores Moreno-Briceño y Godoy (2012) citados por Sánchez y Arévalo (2016), se considera al recurso humano, talento humano, o capital intangible como sinónimos. Ya que en este caso particular lo que se quiere

destacar, para evitar confusiones, es que el trabajador es el eje principal en cualquier organización.

La relación entre talento humano y el crecimiento de una empresa se encuentra bien descrita en la teoría clásica económica. Existe evidencia que sugiere que el crecimiento es dado gracias a la especialización y división del trabajo en el proceso de desarrollar oportunidades tecnológicas.

Toda empresa necesita la ayuda del recurso humano para que puedan realizar las actividades destinadas en los procesos de trabajos, los autores mencionados anteriormente consideran que las organizaciones se complementan de la utilización de recursos, entre ellos está el recurso o talento humano que ahora también es llamado capital humano, pues precisamente es la mano del hombre quien logra que las herramientas y maquinarias funcionen dentro de las empresas y así se cumplen todas las expectativas que se tienen en consideración con respecto a las tareas que deben cumplir los trabajadores junto con la maquinaria implementada en cada área de trabajo.

2.6. PLAN DE MEJORAS

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

Según Martínez y González (2014) un plan de mejoras es un instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se debe promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesarios para conseguir las mejoras, la concreción de un plan de

seguimiento para constatar sus logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo.

Coincidiendo con lo que dicen los autores acerca de la definición del plan de acción, es importante destacar que éste parte de las necesidades que tenga la empresa de mejorar sus logros, analizando qué es lo que desea automatizar y evaluar el uso de los recursos que se prestan para realizar las actividades establecidas en cada proceso. Dando a conocer que el plan de acción asume la gestión en mejorar continuamente dichas acciones y así lograr una alta rentabilidad y estabilidad en el mercado.

2.7. EMPRESAS

La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas (Sánchez, 2014).

Para Martínez *et al.*, (2017) las empresas de ayer no son las mismas de hoy. Actualmente el mundo se encuentra compuesto de una sociedad de organizaciones donde todas ellas requieren ser administradas de forma eficiente y rentable, siguiendo una visión y una misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico. El éxito en el mercado de las empresas gira en un claro entendimiento de aquellas necesidades y preocupaciones y de la habilidad de motivar a los realizadores de decisiones a tomar acción.

Según Fernández (2014) la empresa es un conjunto de elementos materiales, intangibles y humanos, organizados y coordinados por una dirección con la finalidad de conseguir una serie de objetivos fijados previamente, actuando bajo condiciones de riesgo.

La dirección de la empresa realiza cuatro funciones básicas, que son: planificar, organizar, gestionar y controlar.

- **La función de planificación** consiste en fijar los objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas de la empresa y establecer criterios de decisión.
- **La función de organización** tiene como propósito plantear una estructura en la que queden recogidas todas las áreas de la empresa y todas las tareas que deben realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como la responsabilidad y autoridad.
- **La función de gestión** consiste en intentar que el personal de la empresa realice las tareas necesarias para conseguir los objetivos previamente marcados.
- **La función de control** consiste en comprobar si han conseguido o no los objetivos fijados previamente para en caso de no haberlos logrado realizar modificaciones, bien en la planificación (los objetivos eran poco realistas), bien en la organización (no ha sido la mejor) o bien en la gestión (decisiones poco acertadas).”

En definitiva, la empresa es un conjunto de acciones en donde se involucran recursos, tanto humanos como materiales, para lograr resultados económicos, productivos, y que además permita satisfacer las necesidades de terceras personas. Es una organización que depende ser coordinada y liderada bajo una dirección, que se encamine hacia la generación de productividad y estabilidad económica de quienes intervienen en la misma.

2.8. PRODUCTOS LÁCTEOS

Según el Codex Alimentarius, “...producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros

ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”. La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales (FAO, 2015).

Los lácteos proporcionan de forma integral proteínas que al ser de origen animal son más nutritivas y completas, con alto valor biológico, la alimentación de lácteos posibilita variar el consumo de derivados de la leche obteniendo iguales beneficios nutricionales y mayores ventajas gastronómicas y de aceptación (Freire e Higuera, 2014).

Entonces, según lo que se disputa entre los autores, los productos lácteos son el resultado del conjunto de ingredientes que se le colocan a la leche para obtener un producto terminado con el valor agregado generado por la utilización e implementación de materiales al logro de cumplir con las exigencias del mercado consumidor. Estos productos, han sido y permanecerán en el mercado, porque los consumidores aprovechan el valor de los nutrientes que contienen y el sabor tan peculiar que los caracteriza.

2.8.1. PRODUCCIÓN LÁCTEA EN ECUADOR

La producción de leche en Ecuador, se concentra en un 73 % en la región de la sierra (Andes), está caracterizada por una importante población de pequeñas fincas. Actualmente, la FAO reporta para Ecuador una producción de 6,300 millones de litros anuales, mientras que los principales referentes del sector lácteo del país coinciden en señalar que la producción del año 2011 fue de 1.935 millones, que además coincide con los datos censales que arrojan una producción diaria de unos 5.3 millones de litros de leche (FEPALE, 2012).

En cuanto a la existencia de cabezas de ganado, a nivel nacional, en el año 2014 se estima 4,6 millones de vacunos. La existencia de ganado vacuno

ascendió a 4´404,624 cabezas de animales, Manabí es la provincia con mayor cantidad de animales vacunos con 1`069.249 representando el 23,22% del total nacional, Azuay es la segunda provincia más importante aportando el 12,21% de cabezas. La producción de leche 5`596.361 litros diarios, con un promedio por vaca de 5,60 litros. En producción de leche la Región Sierra es pionera concentrando el 75.90% de producción (INEC, 2014).

En la Sierra ecuatoriana predomina el sistema Pastoril o Extensivo, por el hecho de que existe un clima favorable y abundantes pasto para el hato a intemperie, es por esto que la productividad es mejor en invierno que en verano, los niveles de producción son más bajos que en los otros sistemas productivos de leche, ya que la alimentación se basa ciento por ciento en la pradera, con una adecuada fertilización y un buen manejo del pastoreo, se puede lograr producciones competitivas, agroecológicas y sostenibles. El confinamiento es ocasional, dependiendo del invierno, y muchas veces sólo ocurre de noche (Freire e Higuera, 2014).

El Ecuador es un país en donde se aprovecha, de manera regular, la utilización de leche para elaborar productos lácteos. No obstante, en la actualidad existen empresas que se dedican solo a la producción de leche con la finalidad de conservar la calidad de la misma y mejorar, en ciertos aspectos, la manera en la que se reproducen, siendo así lugares como fincas o establos que estén en buenas condiciones y así haya confianza en producción de la materia prima que es la leche.

2.8.2. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS

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

- **Leche líquida:** es el producto lácteo más consumido, elaborado y comercializado. La leche líquida abarca productos como la leche pasteurizada, la leche desnatada, la leche normalizada, la leche reconstituida, la leche de larga conservación (UHT) y la leche enriquecida.

- **Leches fermentadas:** se obtiene de la fermentación de la leche utilizando microorganismos adecuados para llegar a un nivel deseado de acidez. Entre los productos fermentados figura el yogur.
- **Quesos:** se obtienen mediante la coagulación de la proteína de la leche (caseína), que se separa del suero. Se producen centenares de variedades de queso, los quesos pueden ser duros, semiduros, blandos madurados o no madurados.
- **Mantequilla (mantequilla clarificada):** son productos grasos derivados de la leche. La mantequilla se obtiene del batido de la leche o nata; en muchos países en desarrollo, la mantequilla tradicional se obtiene batiendo la leche entera agria.
- **Leche condensada:** se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico y la concentración. La leche condensada puede ser edulcorada o no edulcorada, pero la mayor parte es edulcorada
- **Leches evaporadas:** se obtienen de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico para garantizar la estabilidad e inocuidad bacteriológica de la leche
- **Leche en polvo:** se obtiene de la deshidratación de la leche y generalmente se presenta en forma de polvo o gránulos.

Los productos lácteos, aunque todos se elaboran a partir de leche, tienen una composición nutricional muy diferente que depende del tipo y composición de la leche empleada y del proceso de elaboración a que haya sido sometida para obtener el producto final. Hay una gran variedad de alimentos dentro de este grupo: leches, yogures y otras leches fermentadas, con diferentes contenidos grasos, productos deshidratados (leche en polvo, evaporada, concentrada, condensada...) y quesos con diferente grado de maduración. La nata y la mantequilla, aunque son productos obtenidos a partir de la leche, por su elevado contenido graso deben consumirse de forma más ocasional (Moreno *et al.*, 2013).

Los productos lácteos cuentan con las mismas características de la leche, sin embargo, la diferencia se centra en que éstos contienen aún más nutrientes debido a que se les exige a las empresas que sus productos contengan la menor utilización de materiales artificiales y así se conserve la calidad de la leche, pudiendo ésta no afectar a los consumidores al momento de ingerirlos. Hoy en día se realizan un sin número de pruebas en los productos que están dispuestos a ser comercializados para su consumo.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en las empresas comercializadoras de productos lácteos que han sido objeto de estudio dentro de la provincia de Manabí, a continuación se muestra la localización geográfica de las empresas según foto 3.1.

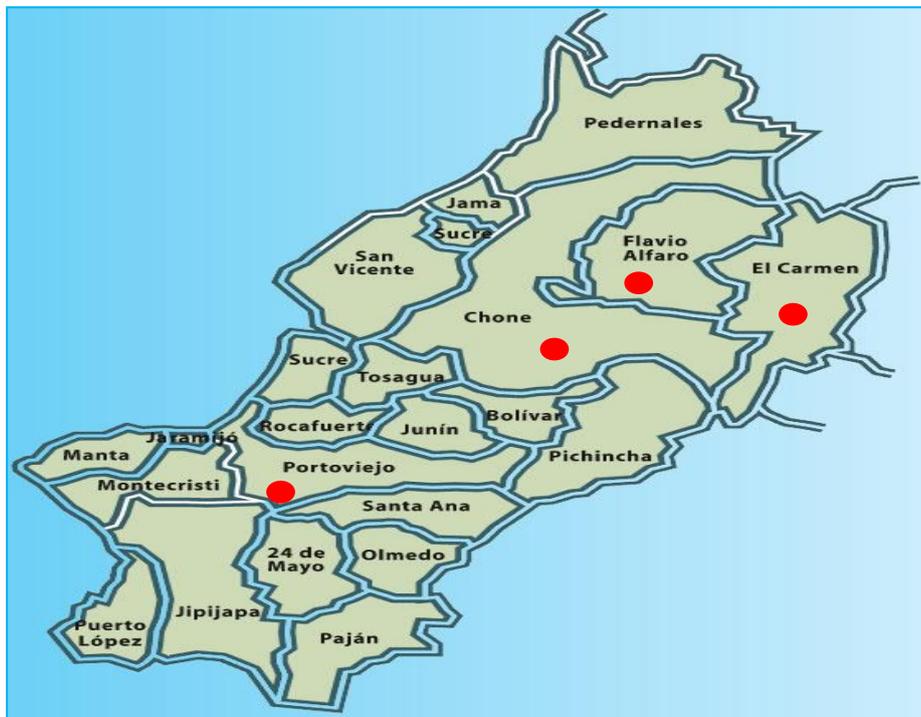


Foto 3.1. Ubicación geográfica de las empresas comercializadoras de productos lácteos.
FUENTE: Google Maps.

3.2. DURACIÓN

El trabajo de investigación tuvo una duración de seis meses iniciando el mes de octubre del 2017 hasta el mes de marzo del 2018.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Se estudiaron las variables que se detallan a continuación:

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Comportamiento Organizacional.

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Dinámica de desempeño de las variables de CO en el tiempo.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron son:

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (Arias, 2012).

Dicha investigación permitió la identificación de los problemas presentados en el Comportamiento Organizacional de las empresas comercializadoras de lácteos, de manera que se analizaron los datos y la explicación de sus causas, además de realizar una comparación con hechos reales suscitados por las investigaciones de tesis anteriores.

3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica es la indagación o búsqueda de datos y conceptos en todas las fuentes de información disponibles. Forma parte de la investigación científica, dentro de las fuentes suscritas en este contexto están, libros, revistas, artículos científicos, entre otros (Villavicencio, 2013).

Con este tipo de investigación se realizó la búsqueda de información que sirvió para proporcionar el conocimiento necesario en la cimentación del estudio de las variables de Comportamiento Organizacional, garantizando resultados con fundamentos teóricos y prácticos, mediante la argumentación técnica de los temas científicos encontrados en las fuentes de indagación.

3.5. MÉTODOS

Dentro de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten (Gómez, 2012).

Se empleó el método inductivo mediante una observación directa de los hechos particulares que afectan el Comportamiento Organizacional de los trabajadores en las empresas para obtener la proposición de un análisis completo de las causas de la problemática, lo cual permitió indagar en el análisis de pequeñas particularidades dentro de los datos de las investigaciones de las tesis anteriores para corroborar el avance y eficiencia de los resultados esperados.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

En el método deductivo el pensamiento va de lo general a lo particular. Se parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular, pone énfasis en la teoría, en la explicación, en los modelos teóricos, en la abstracción, no en la recolección de datos (Aveiga, 2012).

Dentro de la investigación se aplicó el método deductivo para identificar los factores que limitan al Comportamiento Organizacional en los trabajadores partiendo de un razonamiento lógico de la problemática, visualizando de lo general a lo individual, obteniendo resultados de mayor proyección.

3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO

El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia (Abreu, 2014).

Para abordar el problema más a fondo se utilizó el método descriptivo, el cual permitió tomar datos particulares de las características homogéneas para luego describirlas de forma que aquellos datos formen una idea precisa de lo que ocurre y así contribuir al estudio de las causas y efectos del problema a solucionar.

3.6. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son las técnicas de recopilación de información, de trabajo con expertos y técnicas gráficas, las mismas que se detallan a continuación:

3.6.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos son:

3.6.1.1. ENTREVISTA

Es una técnica cualitativa, primaria, estática, personal y directa que suele aplicarse en investigaciones de naturaleza exploratoria. Una entrevista no es más que una conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar información, ideas, opiniones o sentimientos. La entrevista, como técnica cualitativa de información, persigue unos propósitos bien definidos; es más que una simple conversación. Puede ser varias clases, en función de la rigidez con se siga el guion que la conduce (Grande y Abascal, 2014).

Se realizó la entrevista a los propietarios de las empresas manteniendo un diálogo directo con la finalidad de determinar la incidencia de las Variables del Comportamiento Organizacional al interior de la empresa y además de manifestar los factores a tomar en cuenta durante el estudio.

3.6.1.2. ENCUESTA

En la investigación social, la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (López y Fachelli, 2015).

Se aplicó una encuesta a los trabajadores de las empresas con el objetivo de obtener la información necesaria para diagnosticar el nivel de desempeño organizacional y dar solución a los problemas que surgen en las organizaciones.

3.6.1.3. OBSERVACIÓN

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación

es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos (Aveiga, 2012).

En la evaluación de los resultados de las variables de CO en las empresas objeto de estudio se utilizó la técnica de observación, al momento de estudiar las actividades y procedimientos de los planes de mejora expuestos y planteados por tesis anteriores, para cumplir con el objetivo de verificar el cumplimiento del plan de mejora se empleará un análisis y estudio detallado, de cada una de las actividades generadas, aquella información será registrada en la guía de observación pertinente.

3.6.2. TÉCNICAS GRÁFICAS

Las técnicas gráficas que se aplicaron en la investigación son las siguientes:

3.6.2.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Es una técnica que permite la identificación y clasificación de ideas e información relativas a las causas de los problemas. De todas ellas, es la única que fue realmente creada por Kaoru Ishikawa. En este diagrama, se van identificando las posibles causas que pueden haber llegado a generar un problema, empezando por cuatro o cinco categorías principales-aunque pueden ser más o menos, según el equipo de trabajo decida-. Estas categorías suelen ser las siguientes:

- Materiales
- Personas
- Máquinas
- Procesos
- Entorno

A partir de ahí, se van identificando causas secundarias que se reflejan gráficamente en el diagrama como “ramas” de las categorías principales.

Finalmente, el diagrama va adquiriendo forma de espina de pescado y de ahí uno de sus nombres más populares (Espina de Ishikawa) (López, 2016).

La utilización de esta técnica permitió identificar, clasificar y poner de manifiesto todas las posibles causas, tanto de problemas específicos como características de calidad que se presentan en las empresas; además, presentó de manera rápida, organizada y grafica la relación existente entre los resultados (efectos) y factores (causas) que intervienen en la investigación.

3.6.2.2. DIAGRAMA DE BARRAS

Es una representación gráfica que puede ser usada para representar la distribución de frecuencia de variables cualitativas, cuantitativas discretas o incluso variables continuas, si han sido discretizadas y diferentes intervalos de valores se han transformado en categorías (Arteaga, 2014).

El diagrama de barras se utilizó en la investigación para representar los resultados obtenidos de la evaluación de las variables estudiadas para medir la dinámica de desempeño del Comportamiento Organizacional en el tiempo; además, permitió observar de manera visual los resultados para mayor facilidad en la elaboración del análisis técnico.

3.7. HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Las herramientas que se utilizaron para la recopilación de datos son:

3.7.1. GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de entrevista es la herramienta contundente que se utiliza en la técnica de entrevista para la previa recolección de datos. Dentro de esta herramienta el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes

busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (Aveiga, 2012).

Dentro de la investigación se diseñó una guía para la entrevista elaborando una serie de preguntas abiertas que se aplicaron a los jefes principales de las organizaciones donde se realizó la investigación, con el objeto de obtener información acerca de lo que sucede en dichas entidades en cuanto al tema propuesto.

3.7.2. CUESTIONARIO

El cuestionario se caracteriza por ser una herramienta breve y sencilla; cuenta con el menor número posible de preguntas; cada dimensión trata de ser representada en lo posible por aquellos interrogantes que implican una mayor objetividad en la respuesta; ajustado a la población de estudio y, por tanto, modificado según sus preferencias y lenguaje (Betancurth *et al.*, 2015).

Se utilizó el cuestionario como herramienta fundamental para elaborar la encuesta y por ende la evaluación de las variables de CO identificadas en la investigación para tener la posibilidad de interpretar los datos sobre el problema en estudio. Para la elaboración de esta herramienta se utilizó un lenguaje claro y sencillo, y preguntas cerradas de tipo objetivo.

3.7.3. SEMÁFORO DE REFERENCIA

Para evaluar características de datos mediante la técnica de observación, se utilizó el semáforo de referencia, en este caso si se cumplía con las actividades del plan de mejoras, se tomó como referencia valores de diagramación que se utilizan en la elaboración del cuadro de mando integral, aquello permitió evaluar el rendimiento de los planes de mejora evaluando mediante 3 escalas óptimo de color verde, tolerable de amarillo, y deficiente de rojo.

VALORES DE REFERENCIA

	Óptimo		Las variables se encuentran en un estado óptimo.
	Tolerable		Cuando el rango se encuentra en un estado de prevención es decir menor al óptimo pero no es deficiente.
	Deficiente		Cuando el resultado es deficiente y se necesitan correcciones urgentes.

3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.8.1. POBLACIÓN

Se define población como el conjunto de personas, objetos o entidades que cumplen con ciertas características definidas por el observador. Las poblaciones se puede clasificar como:

Finitas. Cuando el número de elementos es contabilizable y ubicable.

Infinitas: Cuando el número de elementos es tan grande que se dificulta su contabilización pese a ser ubicables.

Difusas: Cuando el número de elementos es difícilmente contabilizable debido a que la ubicación de los elementos no se puede establecer (Alvarado, 2014).

La población de la investigación es finita y pertenece a las empresas comercializadoras de productos lácteos de la provincia de Manabí.

3.8.2. MUESTRA

Llamaremos muestra a aquellos sujetos, países, ciudades, etc., que se escogen de forma aleatoria de entre todos los posibles sujetos, países, ciudades, etc., que están afectados de un modo u otro por el objeto de nuestro estudio. Por ejemplo, en el caso del estudio estadístico de unas elecciones gubernamentales de un país, escogeríamos solo a un grupo de ciudadanos, de forma aleatoria y de modo que fueran representativos, con respecto a la

totalidad de ciudadanos mayores de edad que constan en el censo electoral (Orús, 2014).

La muestra estudiada dentro de la investigación fueron las siete empresas comercializadoras de productos lácteos de la provincia de Manabí que han sido objeto de estudio en tesis anteriores aportando al desarrollo del proyecto institucional de la carrera de Administración de Empresas.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan tres fases que se procedieron a realizar en la investigación, las mismas que tenían actividades que se llevaron a cabo para el cumplimiento de los objetivos del caso en estudio.

FASE 1:

REVISAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAS DE VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL APLICADO POR INVESTIGACIONES ANTERIORES EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

En esta fase de la investigación se realizaron las siguientes actividades:

- Realización de entrevista a los gerentes de las empresas.
- Revisión del plan de mejoras diseñado por investigaciones anteriores.
- Verificación del cumplimiento del plan de mejoras.

Para iniciar con la investigación se procedió a realizar como actividad primordial la presentación del proyecto a cada una de las empresas estudiadas por investigaciones anteriores, en donde se plantearon planes de mejoras; y se realizó la debida entrevista a los gerentes; luego se revisó el plan de mejora a cada una de ellas para constatar su aplicación, y finalmente se verificó el cumplimiento de las acciones que contiene cada plan de mejora.

FASE 2:

EFFECTUAR LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS MEDIANTE INSTRUMENTOS SELECCIONADOS.

En esta fase de la investigación se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación de las variables del Comportamiento Organizacional.
- Revisión del estado de las variables identificadas posterior a la aplicación de un plan de mejoras en las empresas.
- Evaluación de las variables de CO con los instrumentos seleccionados.

En la segunda fase de la investigación se identificaron las variables de Comportamiento Organizacional que conforman la estructura de cada empresa comercializadora de productos lácteos, posteriormente se elaboró un listado con las variables identificadas para permitir facilidad de observación incluyendo una revisión del desempeño antes de la aplicación de un plan de mejoras; y por último se realizó la evaluación de las variables de CO con instrumentos coordinados.

FASE 3:

SISTEMATIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO PARA LA VERIFICACIÓN DE LA DINÁMICA DE DESEMPEÑO EN EL TIEMPO.

En esta fase de la investigación se realizaron las siguientes actividades:

- Tabulación y análisis de los datos obtenidos de la evaluación.
- Presentación de los resultados mediante una matriz de análisis.
- Formulación de estrategias para contribuir a la solución de insuficiencias.

En el desarrollo de la tercera fase de la investigación se realizó la tabulación y análisis de los datos obtenidos de la evaluación a través de técnicas estadísticas y gráficas, luego se implementaron estrategias que contribuyan a la solución de las insuficiencias detectadas y finalmente se presentaron los resultados de la dinámica de desempeño en el tiempo de las variables estudiadas, mediante una matriz de análisis.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Lo resultados obtenidos de la investigación realizada en las empresas comercializadoras de productos lácteos seleccionadas dentro de la provincia de Manabí, con el propósito de evaluar las variables del Comportamiento Organizacional para establecer su dinámica de desempeño en el tiempo, se detallan a continuación:

4.1. FASE 1. REVISAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAS DE VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL APLICADO POR INVESTIGACIONES ANTERIORES EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

En la ejecución de esta fase de la investigación se realizaron las siguientes actividades que se detallan a continuación:

Actividad 1. Realización de entrevista a los gerentes de las empresas objeto de estudio.

Dentro de la investigación se realizó una entrevista abierta mediante una guía de preguntas que pretendían conocer el estado actual de la organización a través de información particular que brinden los gerentes, permitiendo dicha entrevista identificar los puntos fuertes y débiles que presenta la organización (ANEXO 1). Además, las preguntas están relacionadas a la información encontrada en las investigaciones anteriores, para conceptualizar los avances organizacionales en cuanto al desempeño.

Para este proceso de investigación se tomaron 10 tesis del proyecto institucional de la carrera de administración de empresas ejecutadas entre los años 2016 y 2017 consideradas en la mejora del Comportamiento Organizacional las mismas que fueron ejecutadas en 7 empresas. Con base en los resultados de la entrevista realizada a los gerentes se elabora una tabla de datos para presentar los enfoques positivos y negativos que analiza cada

gerente en su empresa comercializadora de lácteos, lo cual se muestra en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1. Presentación de los resultados de la entrevista realizada a los gerentes de las empresas comercializadoras de lácteos.

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CONTENIDO POSITIVO	CONTENIDO NEGATIVO
REYVER	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza autoevaluación cada año para asignar nuevos cargos. • Rotación de personal leve. • Cuenta con 17 empleados. • Considera importante las capacitaciones para mejora de ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia media de ausentismo de personal. • No se cumplió con la meta establecida el año anterior.
LACYCOM	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza monitoreo para verificar cumplimiento de actividades. • Equipo de trabajo de 15 empleados • Rotación de personal leve. • Frecuencia baja de ausentismo de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia media de ausentismo de personal. • Deficiencia en el cumplimiento de metas. • Condiciones de trabajo no mejoradas.
LÁCTEOS LA ANTARTIDA	NO CONSIDERADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de factor económico. • Laboran 5 empleados. • Solo realizan compra y venta de leche cruda.
COOP. PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CHONE LDTA.	NO CONSIDERADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de liderazgo. • Frecuencia de ausentismo de personal alta. • Laboran 6 empleados. • Recorte de procesos de trabajo. • Deficiencia de remuneraciones.
LÁCTEOS DIPOR S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad con industrias Toni para distribuir productos de esta marca. • Aplica incentivos económicos. • Ofrece reconocimientos para mantener la motivación. • Concede capacitaciones. • Rotación de personal mediante ascensos de méritos de desempeño. • Mejoras del ambiente laboral. • Cuenta con 20 empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de ausentismo de personal media. • Deficiencia en la integración de empleados-supervisor.
LÁCTEOS CeCePe	<ul style="list-style-type: none"> • Existen excelentes condiciones laborales. • Importancia en el ambiente de trabajo. • Existe excelente comunicación y relación entre los empleados. • Crecimiento de procesos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados con niveles bajos de crecimiento profesional. • Ausentismo de personal medio.

	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico. • Nivel de metas cumplidas medio. • Cuenta con 16 empleados.
PURA CREMA	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de un plan de mejoras a nivel estratégico. • Concede capacitaciones. • Rotación de personal mediante ascensos de méritos de desempeño. • Cuenta con 20 empleados. • Aplica incentivos económicos. • Excelente actualización competitiva con supervisores y empleados. • Mejoras del ambiente laboral. <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de ausentismo de personal baja.

Fuente: Elaboración propia.

Los datos anteriores permiten analizar que dentro de los niveles de Comportamiento Organizacional se puede dar continuidad a la evaluación de variables a las empresas REYVER, LACYCOM, DIPOR, LACTEOS CeCePe, y PURA CREMA; debido a que dan mayor cumplimiento a las condiciones pertinentes para efectuar una evaluación de esta índole.

Por circunstancias negativas las empresas LA ANTARTIDA Y COOP. AGROPECUARIA CHONE no cumplen con las condiciones necesarias para ser evaluadas y continuar con las actividades de la investigación, una de las condiciones más afectuosas es la poca razón económica dentro del mercado que no le permite contar con suficiente personal.

A continuación, mediante la figura 4.1., se muestra el diagrama causa – efecto, que permitió interpretar los resultados de la entrevista con la finalidad de precisar la información.

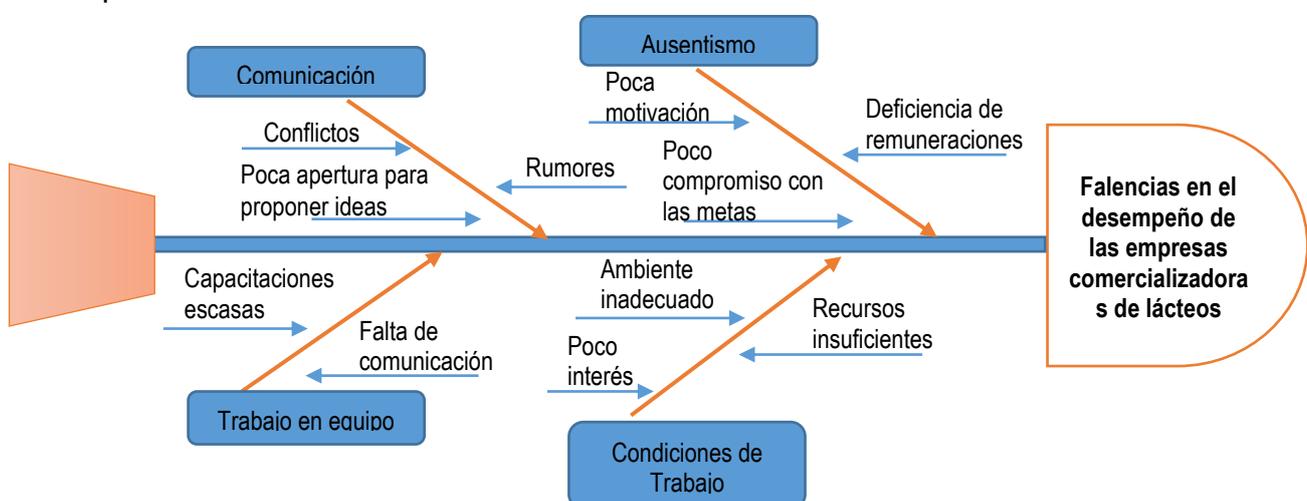


Figura 4.1. Diagrama causa-efecto de falencias en el desempeño de las empresas.

Los aspectos negativos considerados por parte de la información recabada mediante la entrevista a los directivos de las empresas permitieron que se realice la descripción gráfica de las falencias que afectan el desempeño de las empresas comercializadoras de lácteos, en el diagrama de causa-efecto se encontró que unas de las actividades más repetitivas es el ausentismo, el mismo que se da por poca motivación, deficiencia de remuneraciones, y poco compromiso con las metas; además, de considerar aspectos como la comunicación, condiciones de trabajo y trabajo en equipo.

Cabe destacar que de las 7 empresas incluidas en la investigación después de haber sido estudiadas por las autoras y tomado en consideración los aspectos necesarios para evaluar el Comportamiento Organizacional se logró constatar que solo 5 empresas serían parte de las siguientes fases del proyecto.

Actividad 2. Revisión del plan de mejoras diseñado por investigaciones anteriores.

Para la respectiva revisión de los planes de mejoras se utilizó la técnica de la observación y el método inductivo, los mismos que colaboraron en el análisis de las proyecciones de las investigaciones de tesis anteriores, contribuyendo de manera eficaz en el desarrollo del proyecto actual. Dentro de esta actividad se tomaron las propuestas de mejoras de cada empresa, en donde se aplicaban a las variables con resultados insuficientes para su debido fortalecimiento. Así como lo mencionan Cedeño y Alcívar (2016) destacando en su investigación que: “Se efectuó la propuesta de un plan de mejoras mediante la descripción de objetivos, metas y actividades, las cuales una vez implementadas contribuirá a tomar medidas correctivas y ofrecer soluciones en un plazo determinado, como aporte a un mejor desempeño en el contexto estudiado”.

En el cuadro 4.2., se sintetizan los datos encontrados en las investigaciones anteriores relacionados con las variables del CO evaluadas y las acciones de mejoras que fueron propuestas.

Cuadro 4.2. Propuestas de mejoras elaboradas por investigaciones anteriores.

EMPRESA	VARIABLES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORAS
REYVER S.A.	1. Cultura organizacional 2. Comunicación 3. Solución de conflictos 4. Satisfacción laboral 5. Motivación 6. Rotación 7. Ausentismo 8. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de filosofía corporativa. • Realización de reuniones periódicas. • Realización de charlas y talleres orientados a la mejora interpersonal. • Capacitaciones sobre producción, transformación y elaboración de lácteos. • Implementación de sistemas de incentivos por resultados obtenidos. • Elaboración de distribución de horarios en las actividades de trabajo que permitan la rotación del personal y disminuyan el nivel de ausentismo. • Elaboración de programa de mejora. • Elaboración de un manual de control de riesgos y capacitación sobre cómo prevenirlos.
LACYCOM	9. Satisfacción en la remuneración 10. Condiciones de trabajo 11. Comunicación 12. Trabajo en equipo 13. Motivación 14. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir funciones según el cargo de los empleados. • Comprar equipos de seguridad especializados. • Solicitar la ubicación de aires acondicionados en los lugares faltantes. • Mantener una constante integración del personal y directivos a través de reuniones semanales. • Socialización de los trabajadores mediante capacitaciones de superación personal. • Brindar capacitaciones sobre comercialización. • Realizar charlas con coach para mejorar la interacción entre los trabajadores de las empresas.
LACTEOS DIPOR S.A	15. Motivación 16. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar niveles realistas de desempeño. Antigüedad, selección por méritos o conocimientos. • Dejar a los colaboradores conseguir de manera individual las metas trazadas. • Adquirir asesoría para elección de temas y personas especializadas para la exposición de los mismos. • Dar capacitaciones a los vendedores sobre estrategias de ventas.
LACTEOS CeCePe	17. Satisfacción del trabajo 18. Motivación 19. Liderazgo 20. Procesos de Trabajo 21. Rotación del personal 22. Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar la carga laboral de acuerdo al puesto de trabajo. • Incentivar mediante reconociendo publico los éxitos individuales o grupales. • Ofrecer bonos extras cada vez que se supere el rango de producción. • Desarrollar actividades que complementen el impulso profesional y personal en cursos y talleres de liderazgo. • Desarrollar manuales de trabajo de cada puesto de trabajo. • Establecer el flujo de procesos para la elaboración de los productos.
PURA CREMA	23. Comunicación 24. Trabajo en equipo 25. Liderazgo 26. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una constante integración del personal y directivos a través de reuniones semanales. • Socialización de los trabajadores mediante capacitaciones de superación personal. • Realizar charlas con coach para mejorar la interacción

-
- entre los trabajadores de la empresa.
 - Brindar capacitaciones sobre comercialización.
-

Fuente: Bravo (2016); Cedeño y Alcívar (2016); Cedeño y Faubla (2016); Cedeño y Sacón (2016); Ganchozo y Torres (2017); Ormaza y Panta (2017); Solórzano y Vélez (2017).

Las empresas comercializadoras de productos lácteos que son parte de las investigaciones anteriores fomentaron la evaluación de las variables de Comportamiento Organizacional en donde mediante el método de expertos seleccionaron las variables con insuficiencias a nivel individual, grupal y organizacional, realizando una ponderación a cada una de las variables aplicando kendall y correlación de factores. Aquellos aspectos permitieron a las investigaciones anteriores aplicar un plan de mejoras, acciones correctivas o preventivas a los problemas que influyen en el rendimiento de las variables de CO. Zambrano y Murillo (2016) destacan formular posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el CO, según los resultados obtenidos en las variables con insuficiencias, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa.

Además, en el cuadro 4.2., se presentan las variables que se seleccionaron mediante el conocimiento de los expertos y que fueron sometidas a evaluaciones mediante instrumentos como indicadores de desempeño, cuestionario aplicado a trabajadores, entre otros factores determinados por las tesis objeto de estudio.

Actividad 3. Verificación del cumplimiento del plan de mejoras.

Dentro de los estudios realizados en las tesis anteriores se encontró que a cada una de las empresas se formuló e implementó un plan de acciones con base a oportunidades de mejora en variables con insuficiencias de rendimiento organizacional, grupal e individual. Por ello, en la actual investigación se planteó realizar un control sobre los resultados de dichas evaluaciones y el porcentaje de cumplimiento de las acciones preventivas o correctivas que son parte de las mejoras propuestas anteriormente.

Para realizar la revisión del cumplimiento de cada uno de los planes elaborados se llevó a cabo una visita técnica a las empresas y utilizando la técnica de observación mediante la ficha (ANEXO 2) se corroboró si los datos suscritos daban en razón con los vistos en la realidad, además de efectuar unas preguntas de contexto en la entrevista realizada para examinar que la información sea pertinente.

Con base a los resultados se muestra el cuadro 4.3., con los rangos de cumplimiento de las acciones según las empresas.

Cuadro 4.3. Rango del cumplimiento de las acciones de mejora por parte de las empresas.

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS	ACCIONES DE MEJORA	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
REYVER S.A	Diseño de filosofía corporativa.			
	Realización de reuniones periódicas.			
	Realización de charlas y talleres orientados a la mejora interpersonal.			
	Capacitaciones sobre producción, transformación y elaboración de lácteos.			
	Implementación de sistemas de incentivos por resultados obtenidos.			
	Elaboración de distribución de horarios en las actividades de trabajo que permitan la rotación del personal y disminuyan el nivel de ausentismo.			
	Elaboración de programa de mejora.			
	Elaboración de un manual de control de riesgos y capacitación sobre cómo prevenirlos.			
LACYCOM	Distribuir funciones según el cargo de los empleados.			
	Comprar equipos de seguridad especializados.			
	Solicitar la ubicación de aires acondicionados en los lugares faltantes.			
	Mantener una constante integración del personal y directivos a través de reuniones semanales.			
	Socialización de los trabajadores mediante capacitaciones de superación personal.			
	Brindar capacitaciones sobre comercialización.			
	Realizar charlas con coach para mejorar la interacción entre los trabajadores de las empresa.			
DIPOR S.A	Determinar niveles realistas de desempeño. Antigüedad, selección por méritos o conocimientos.			

	Dejar a los colaboradores conseguir de manera individual las metas trazadas.	■	
	Adquirir asesoría para elección de temas y personas especializadas para la exposición de los mismos.	■	
	Dar capacitaciones a los vendedores sobre estrategias de ventas.		■
LÁCTEOS CeCePe	Establecer el flujo de procesos para la elaboración de los productos.	■	
	Asignar la carga laboral de acuerdo al puesto de trabajo.	■	
	Incentivar mediante reconociendo publico los éxitos individuales o grupales.		■
	Ofrecer bonos extras cada vez que se supere el rango de producción.		■
	Desarrollar actividades que complementen el impulso profesional y personal en cursos y talleres de liderazgo.		■
	Desarrollar manuales de trabajo de cada puesto de trabajo.		■
PURA CREMA	Mantener una constante integración del personal y directivos a través de reuniones semanales.	■	
	Socialización de los trabajadores mediante capacitaciones de superación personal.		■
	Realizar charlas con coach para mejorar la interacción entre los trabajadores de la empresa.		■
	Brindar capacitaciones sobre comercialización.		■

Fuente: Elaboración propia.

Los datos presentados en la Cuadro 4.3., permitieron constatar el rango de cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas establecidas en los planes de mejoras de las tesis anteriores, para ello se empleó como medio de apoyo una tabla de control para conocer en que condición se encuentran las acciones de los planes de mejora.

La información obtenida mediante la tabla de control efectuada evidencia que la empresa RAYVER se encuentra con una acción deficiente e igualdad entre referencia óptima y tolerante, mientras LACYCOM cuenta con 2 acciones deficientes 5 tolerables y 2 óptimas, en el caso de DIPOR se muestran mayores condiciones óptimas y 2 tolerables, LACTEOS CeCePe revela datos mayores en rango deficiente, por último PURA CREMA da con resultados mayores en un rango tolerable. Al interpretar estos resultados se consideró

pertinente evaluar nuevamente las variables para verificar los factores que influyen en el rendimiento de los planes de mejora.

4.2. FASE 2. EFECTUAR LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS MEDIANTE INSTRUMENTOS SELECCIONADOS.

Dentro de la investigación se llevaron a cabo las siguientes actividades para complementar el desarrollo de los objetivos y fundamentar mediante gráficos y análisis los resultados.

Actividad 1. Identificación de las variables del Comportamiento Organizacional.

En las variables de Comportamiento Organizacional determinadas y seleccionadas por los expertos para luego ser sometidas a evaluación, se consideran las identificadas por los estudios anteriores, las mismas que se presentan el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4. Lista de variables de Comportamiento Organizacional identificadas.

1. Cultura organizacional
2. Comunicación
3. Satisfacción laboral
4. Motivación
5. Rotación
6. Ausentismo
7. Capacitación
8. Trabajo en equipo
9. Liderazgo
10. Procesos de Trabajo
11. Habilidades

Fuente: Elaboración propia.

Se consideraron 11 variables de Comportamiento Organizacional a partir de los datos de las tesis revisadas por las autoras, dichas variables fueron seleccionadas a partir del método de expertos.

Además, en la información revisada por las autoras se encontró que estas variables fueron sometidas a evaluación mediante cuestionarios e indicadores de gestión incluyendo la administración por proyectos, para analizar sus resultados y promover mejoras que contribuyan al crecimiento productivo y organizacional.

A continuación en el cuadro 4.5 se muestra la clasificación según la determinación de las variables.

Cuadro 4.5. Clasificación de las variables de Comportamiento Organizacional identificadas.

VARIABLES DEPENDIENTES DEL C.O	
Ausentismo	
Rotación	
Satisfacción laboral	
VARIABLES INDEPENDIENTES DEL C.O	
A NIVEL INDIVIDUAL	Motivación
	Liderazgo
	Capacitación
	Habilidades
A NIVEL GRUPAL	Trabajo en equipo
	Comunicación
A NIVEL ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional
	Procesos de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor comprensión de las variables del Comportamiento Organizacional a considerar dentro de la investigación se fundamenta la conceptualización de cada una de ellas, para llevar a cabo esto se aplicó la investigación bibliográfica, permitiendo elaborar el cuadro 4. 6.

Cuadro 4.6. Definición de variables de Comportamiento Organizacional identificadas.

VARIABLES	CONCEPTOS
Cultura organizacional	García (2006) citado por Carrillo (2016) afirma que "la cultura es un horizonte orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados en una organización".
Comunicación	Para Quintana (1999:45) citado por Gómez y Benito (2014) habla de la comunicación organizacional como "un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".
Satisfacción laboral	Bravo, Peiró & Rodríguez (1996) citados por Manosalvas <i>et al.</i> (2015) indican que "es un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo".

Motivación	Según Viloria <i>et al.</i> (2016) hace referencia que la motivación es “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de saldar alguna necesidad individual”.
Rotación	López (2011) citado por Cubillos <i>et al.</i> (2017) plantea: “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal”
Ausentismo	“Fenómeno universal que se erige como un grave problema que abarca una importante dimensión social, económica y humana, con repercusiones a tres niveles; a saber: empresarial, individual y social” (Ferro <i>et al.</i> , 2014).
Capacitación	Para Gore (1996) citado por Gambetta (2015) “la capacitación corporativa no es únicamente un medio para que una organización desarrolle los conocimientos, las destrezas y habilidades de sus empleados, sino también la cultura y las capacidades de la organización”.
Trabajo en equipo	Ander-Egg y Aguilar (2001) citados por González y Ospina (2015) en su libro El Trabajo en Equipo lo definen como “Un pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos”
Liderazgo	Ginebra (1995) citada por Meza y Flores (2014) indica que “el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en la consecución de las metas; asimismo, es la capacidad de guiar y estimular hacia el logro de resultados”.
Procesos de trabajo	Los autores Camisón, Cruz y González (2007) citados por Torres (2014) hacen interesantes reflexiones, tales como: “La gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo”
Habilidades	“Implica un conjunto de conductas aprendidas y lo social, aporta lo impersonal. Una buena vivencia de éstas conduce a una satisfacción personal e impersonal” (Flores <i>et al.</i> , 2016).

Fuente: Elaboración propia.

La información contundente que facilitó la investigación en libros y revistas acerca de las variables de CO permitió conocer las características, estructuras e instrumentos que permiten la evaluación y mejora de la dinámica de las variables.

Actividad 2. Revisión del estado de las variables identificadas posterior a la aplicación de un plan de mejoras en las empresas.

Dentro de la investigación se realizó la revisión de las insuficiencias que presentaba cada variable después de la evaluación respectiva en las tesis anteriores, en base a dichos datos se construyó el cuadro 4.7., para presentar el estado de las variables después de su evaluación, es decir, las insuficiencias encontradas.

Cuadro 4.7. Estado crítico de las variables de CO.

EMPRESAS	VARIABLES EVALUADAS	ESTADO DE COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES
REYVER S.A.	1. Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la empresa no definidos. • Poca relación de los empleados con los procesos organizacionales. • Desconocimiento de la filosofía organizacional.
	2. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Lentitud en el proceso de toma de decisiones. • Relaciones interpersonales y laborales disminuidas. • Poca acercamiento a niveles jerárquicos superiores.
	3. Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Poca confianza y autonomía. • Capacidades poco potenciadas. • Falta de conocimiento sobre las remuneraciones sectorizadas. • Interpretación errónea de los beneficios como empleados.
	4. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivos por consecución de objetivos. • Bajo nivel de pertenencia y compromiso organizacional. • Baja productividad e interés.
	5. Rotación	<ul style="list-style-type: none"> • Rutina laboral en las actividades que se realizan en la empresa.
	6. Ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos y faltas ocasionadas por enfermedades y estrés laboral. • Enfermedades, cansancio ocasionado por la carga laboral.
	7. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Poca cultura organizacional acerca de capacitaciones al personal. • Carencia de capacitaciones sobre riesgos laborales y prevención.
LACYCOM	1. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de interacción con los directivos de la empresa.
	2. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • No se toman en cuenta opiniones. • No existe monitoreo de las actividades.
	3. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas remuneraciones. • Aspiraciones personales no definidas.
	4. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de interacción con subordinados. • Bajo nivel de actitud relativa de un buen empleado.
LACTEOS DIPOR S.A	1. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Personal sin ascenso. • Poca interés de la gerencia en las opiniones que aportan los empleados. • Falta de oportunidades de crecimiento económico y profesional. • Insuficientes reconocimientos emocionales.
	2. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacitación par áreas específicas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en la elección de temas. • Estrategia de venta deficiente.
	1. Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción con el trabajo encomendado.
	2. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento por parte de los jefes. • Falta de incentivos monetarios. • Falta de motivación moral de los superiores.
LÁCTEOS	3. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la labor que desempeña el empleador.
CeCePe	4. Procesos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencias en el desarrollo de manuales de trabajo. • Flujos de procesos incompletos que faciliten el trabajo. • Los procesos de trabajo no se cumplen a cabalidad.
	5. Rotación	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad y cambio de personal.
	6. Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Deseos de realizar actividades diferentes a las que actualmente realiza.
	1. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta integración de las ideas con los directivos.
PURA CREMA	2. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • No se toman en cuenta las opiniones para el desarrollo de nuevas actividades.
	3. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta socialización de actividades de trabajo.
	4. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta estimulación para el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 3. Evaluación de las variables de CO con los instrumentos seleccionados.

Las 11 variables de CO identificadas dentro de la investigación para dar seguimiento al desempeño organizacional de las empresas comercializadoras de lácteos, según información revisada por las autoras, fueron sometidas a evaluación donde se utilizaron instrumentos como cuestionarios e indicadores de gestión, facilitando conocer insuficiencias; para consensuar el rendimiento de cada una de las variables deficientes formularon y dieron por implementado un plan de mejoras que ayude en el buen desempeño organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos estudiadas, en algunos casos se realizó una prueba piloto. Sin embargo, es necesario realizar un control de las estrategias implementadas a través de la evaluación de desempeño según lo establecido en los planes de mejora; por ello, la presente investigación ha dado seguimiento a la verificación de cumplimiento de los planes de mejora para analizar la dinámica en el tiempo de cada una de las variables en donde se realizó la evaluación de los resultados por medio de

cuestionarios con preguntas cerradas que han sido mejorados con respecto a los de las investigaciones anteriores.

La técnica que se utilizó para la evaluación fue la encuesta la misma que estuvo estructurada por cuestionarios compuestos por 6 preguntas en cada variable a evaluar (ANEXO 3) aplicados a los empleados de las empresas comercializadoras de productos lácteos con el propósito de conocer el rendimiento que produce la evaluación y corrección del Comportamiento Organizacional en las empresas.

4.3. FASE 3. SISTEMATIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO PARA LA VERIFICACIÓN DE LA DINÁMICA DE DESEMPEÑO EN EL TIEMPO.

En esta etapa de la investigación se desarrollaron las siguientes actividades para dar cumplimiento con los objetivos estipulados y sobre todo contribuyendo al análisis e interpretación de información.

Actividad 1. Tabulación y análisis de los datos obtenidos de la evaluación.

En la consecución de esta actividad se efectuó la evaluación de las variables que afectan el Comportamiento Organizacional en la empresa REYVER S.A, en esta empresa comercializadora de productos lácteos se desarrolló la encuesta a 17 empleados, se evaluaron 7 variables: cultura organizacional, comunicación, satisfacción laboral, motivación, rotación, ausentismo y capacitación. A continuación se establecen los resultados de la encuesta por cada variable evaluada, los mismos que están personificados por los cuadros 4.8., hasta cuadro 4.14 y representados gráficamente mediante gráfico 4.1., hasta gráfico 4.7.

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 4.8. Resultados de la encuesta aplicada a la variable cultura organizacional en la empresa REYVER S.A.

CULTURA ORGANIZACIONAL			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Cultura Organizacional.	SI	11	64,71%
	NO	4	23,53%
	POCO	2	11,76%
	SUMA:	17	100,00%



Gráfico 4.1. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable cultura organizacional en la empresa REYVER S.A.

ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la organización y mostrados en el gráfico 4.1, se comprueba que en su mayoría de respuestas concuerda con la aceptación del plan de mejoras y cumplimiento de la variable. Con un total de 61% en respuesta de afirmación demostrando que la cultura organizacional de la empresa ha mejorado notablemente.

VARIABLE COMUNICACIÓN

Cuadro 4.9. Resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa REYVER S.A.

COMUNICACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Comunicación.	SI	11	66,67%
	NO	4	24,51%
	POCO	2	8,82%
	SUMA:	17	100,00%

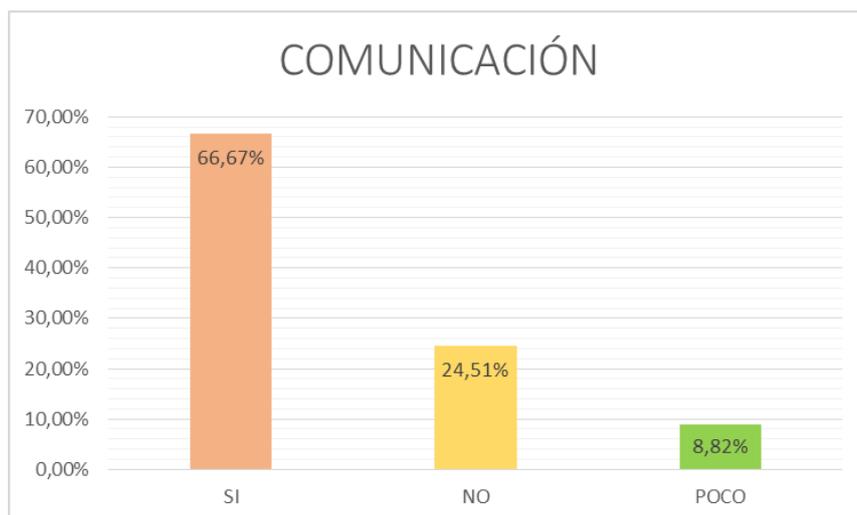


Gráfico 4.2. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa REYVER S.A.

ANÁLISIS:

Según los resultados expuestos, la comunicación entre los empleados de la empresa ha mejorado de tal manera que no se necesitan implementar estrategias para continuar con el plan de mejoras establecido para esta variable. Aquello da a entender que la organización mantiene una excelente comunicación entre sus empleados y directivos, dando continuidad al progreso de sus actividades diarias.

VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

Cuadro 4.10. Resultados de la encuesta aplicada a la variable satisfacción laboral en la empresa REYVER S.A.

SATISFACCIÓN LABORAL			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Satisfacción laboral	SI	12	71,57%
	NO	3	19,61%
	POCO	2	8,82%
	SUMA:	17	100,00%

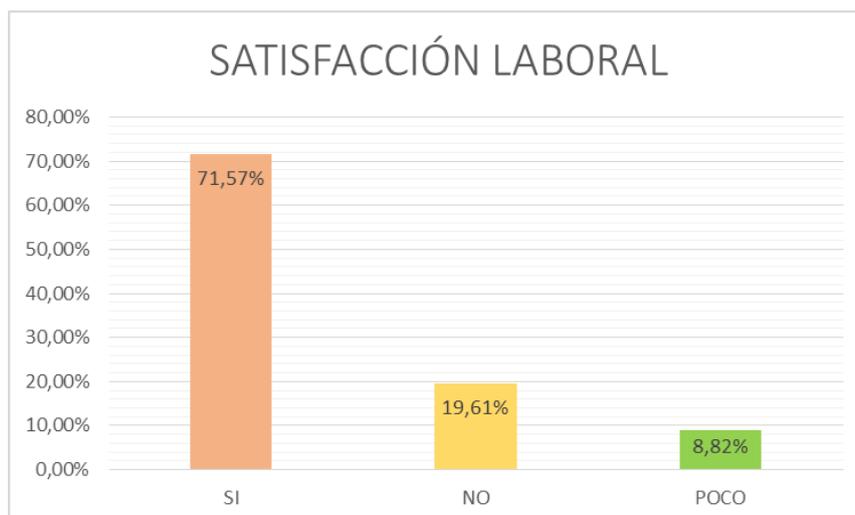


Gráfico 4.3. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable satisfacción laboral en la empresa REYVER S.A.

ANÁLISIS:

El gráfico 4.3., muestra resultados positivos acerca de la superación en la satisfacción laboral de la organización, con un total del 71% de respuestas positivas de acuerdo a la importancia que le da la empresa a la comodidad y satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo. Por ello, se determina que no necesita aplicar estrategias correctivas para el plan de mejoras, más bien fortalecer las estrategias para continuar brindando satisfacción laboral a los empleados.

VARIABLE MOTIVACIÓN

Cuadro 4.11. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa REYVER S.A.

MOTIVACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Motivación	SI	9	49,04%
	NO	5	34,29%
	POCO	3	16,67%
	SUMA:	17	100,00%



Gráfico 4.4. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa REYVER S.A.

ANÁLISIS:

El plan de mejoras aplicado para esta variable ha dado resultados positivos a la empresa, con un 48% de afirmación en la encuesta realizada para reconocer que la mejora en la motivación hacia los empleados mantiene resultados esperados en las actividades que realizan con fin de cumplir los objetivos establecidos por la organización.

VARIABLE ROTACIÓN

Cuadro 4.12. Resultados de la encuesta aplicada a la variable rotación en la empresa REYVER S.A.

ROTACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Rotación	SI	11	62,75%
	NO	4	22,55%
	POCO	3	14,71%
	SUMA:	17	100,00%

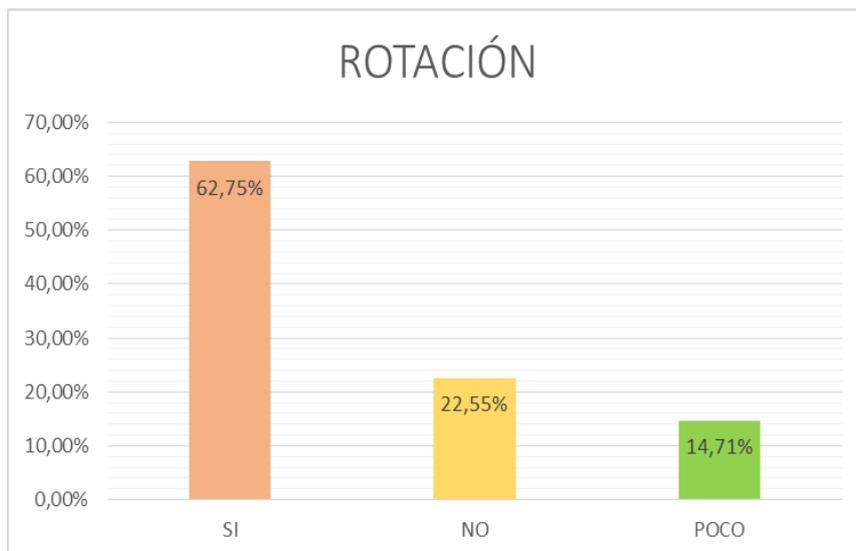


Gráfico 4.5. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable rotación en la empresa REYVER S.A.

ANÁLISIS:

Según los resultados del gráfico 4.5., los efectos expuestos a través del plan de mejoras implementado son positivos debido a que el 62% en respuestas de la encuesta fueron afirmativas, es decir, que la rotación en la organización no trae consecuencias que puedan perjudicar a los empleados en la realización de sus tareas.

VARIABLE AUSENTISMO

Cuadro 4.13. Resultados de la encuesta aplicada a la variable ausentismo en la empresa REYVER S.A.

AUSENTISMO			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Ausentismo	SI	8	48,04%
	NO	6	35,29%
	POCO	3	16,67%
	SUMA:	17	100,00%

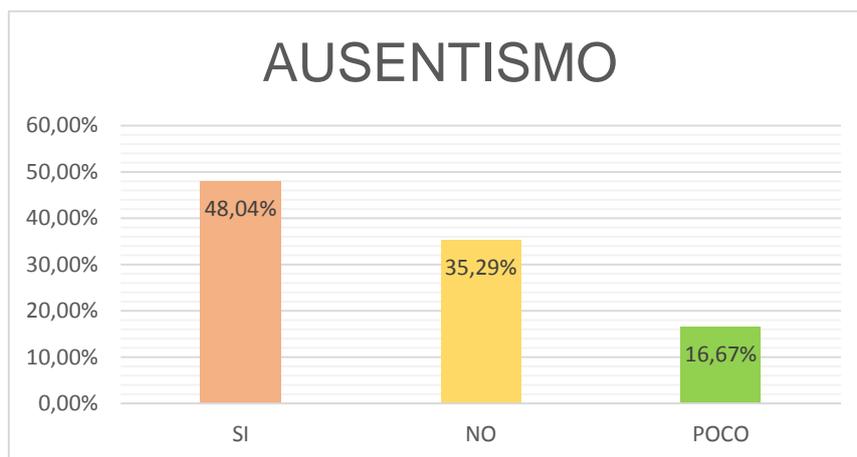


Gráfico 4.6. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable ausentismo en la empresa REYVER S.A.

ANÁLISIS:

Los resultados representados en el gráfico 4.6., muestran que el 48% de las decisiones evaluadas fueron afirmativas, lo que significa que el plan de mejoras ha sido cumplido de acuerdo a lo establecido para evitar ausentismos en la empresa y lograr que los empleados se enfoquen en sus actividades más no en los problemas personales que dificulten el buen desempeño organizacional; además, se entiende que los empleados están cumpliendo con la carga horaria establecida.

VARIABLE CAPACITACIÓN

Cuadro 4.14. Resultados de la encuesta aplicada a la variable capacitación en la empresa REYVER S.A.

CAPACITACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Capacitación	SI	6	36,27%
	NO	9	50,00%
	POCO	2	13,73%
	SUMA:	17	100,00%

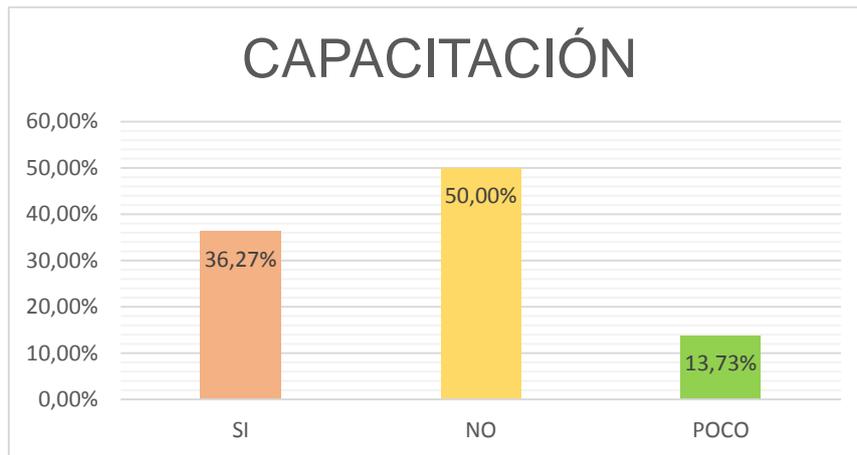


Gráfico 4.7. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable capacitación en la empresa REYVER S.A.

ANÁLISIS:

Los resultados de la encuesta de la variable capacitación mostrados en el gráfico 4.7., reflejan aspectos negativos, lo cual determina que el plan de mejoras no ha logrado su meta, es decir, se necesita implementar estrategias que permitan continuar con las mejoras en la capacitación de los empleados para que puedan cumplir con sus actividades de manera eficiente.

La empresa LACYCOM cuenta con 15 empleados a los cuales se les aplicó la encuesta para evaluar el comportamiento de 4 variables: comunicación, trabajo en equipo, motivación y liderazgo.

VARIABLE COMUNICACIÓN

Cuadro 4.15. Resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa LACYCOM.

COMUNICACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Comunicación	SI	8	55,56%
	NO	5	32,22%
	POCO	2	12,22%
	SUMA:	15	100,00%

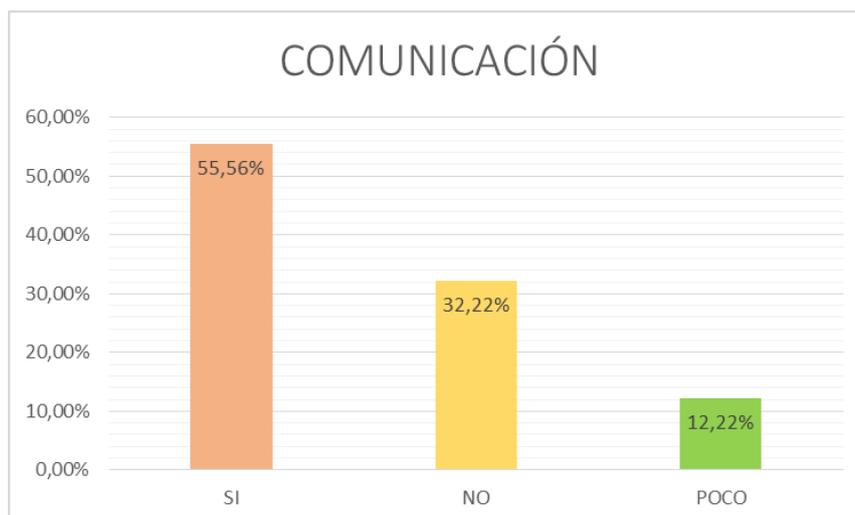


Gráfico 4.8. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa LACYCOM.

ANÁLISIS:

La variable comunicación de esta empresa tuvo sus efectos positivos en el plan de mejoras realizado por investigaciones anteriores, reflejando un total del 55% de afirmación se da por confirmado que las mejoras implementadas para que los empleados puedan mantener una efectiva comunicación entre ellos y sus directivos han sido positiva en la empresa evitando recurrir a estrategias correctivas.

VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro 4.16. Resultados de la encuesta aplicada a la variable trabajo en equipo en la empresa LACYCOM.

TRABAJO EN EQUIPO			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Trabajo en equipo	SI	10	66,67%
	NO	4	27,78%
	POCO	1	5,56%
	SUMA:	15	100,00%

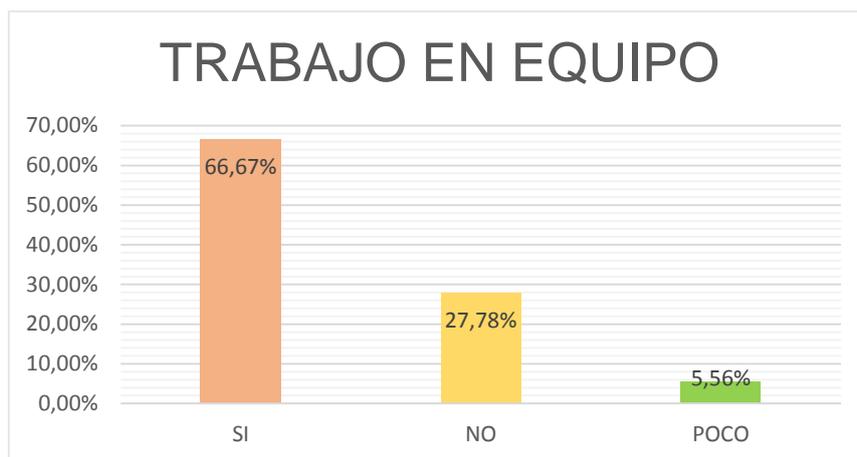


Gráfico 4.9. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable trabajo en equipo en la empresa LACYCOM.

ANÁLISIS:

El trabajo en equipo en la organización ha mejorado gracias a la implementación del plan de mejoras establecido, según muestra el gráfico 4.9., los resultados de las encuestas realizadas a los empleados son positivos en 66%. Esto significa que no es necesario implementar estrategias correctivas ya que no se presentan considerables problemas en esta variable; sin embargo, se debe tomar en cuenta las modificaciones que trae la globalización en las empresas.

VARIABLE MOTIVACIÓN

Cuadro 4.17. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa LACYCOM.

MOTIVACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Motivación	SI	8	51,11%
	NO	6	41,11%
	POCO	1	7,78%
	SUMA:	15	100,00%



Gráfico 4.10. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa LACYCOM.

ANÁLISIS:

Las encuestas realizadas a los empleados de la empresa arrojan resultados con un total del 51% de afirmación en sus respuestas según muestra el gráfico 4.10. Dando por confirmado que el plan de mejoras se ha cumplido en esta variable de manera agradable en cuanto a la motivación en los trabajos que realizan los empleados y el seguimiento de los pasos que encaminan hacia el logro de sus objetivos organizacionales.

VARIABLE LIDERAZGO

Cuadro 4.18. Resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa LACYCOM.

LIDERAZGO			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Liderazgo	SI	5	30,00%
	NO	9	62,22%
	POCO	1	7,78%
	SUMA:	15	100,00%

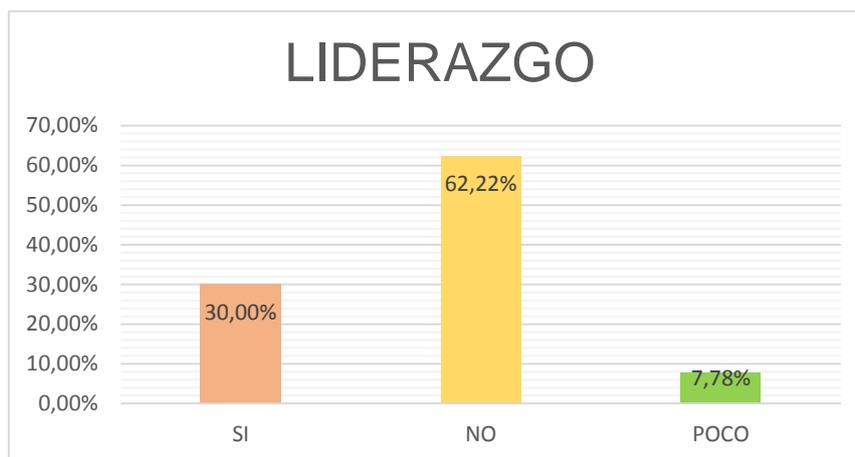


Gráfico 4.11. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa LACYCOM.

ANÁLISIS:

El liderazgo en la empresa LACYCOM no logró ser mejorado ya que el implemento del plan de mejoras no consiguió cumplirse de la manera que se había establecido, los resultados de las encuestas realizadas arrojaron un total del 62% de negatividad en la importancia que la empresa ha mostrado en esta variable. Por esta razón, se implementarán estrategias correctivas para corroborar que el plan pueda cumplirse paso a paso y obtener excelentes resultados.

La empresa DIPOR S.A se sometió a evaluación encuestando a 20 empleados para conocer el rendimiento de 2 variables: motivación y capacitación.

VARIABLE MOTIVACIÓN

Cuadro 4.19. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa DIPOR S.A.

MOTIVACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Motivación	SI	10	49,17%
	NO	9	45,00%
	POCO	1	5,83%
	SUMA:	20	100,00%



Gráfico 4.12. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa DIPOR S.A.

ANÁLISIS:

De la encuesta realizada a los 20 empleados de la empresa DIPOR S.A para evaluar el rendimiento de desempeño de la variable motivación el gráfico 4.12., muestra que el 49,17% de los encuestados si se encuentran motivados al desarrollo de la organización y el 45% no se siente tan motivado; además, el 5,83% considera que son pocos los mecanismos de motivación. Aquellos datos demuestran que se llevaron a cabo los planes de mejora que consideraban perfeccionamiento de la motivación organizacional.

VARIABLE CAPACITACIÓN

Cuadro 4.20. Resultados de la encuesta aplicada a la variable capacitación en la empresa DIPOR S.A.

CAPACITACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Capacitación	SI	12	60,00%
	NO	6	31,67%
	POCO	2	8,33%
	SUMA:	20	100,00%

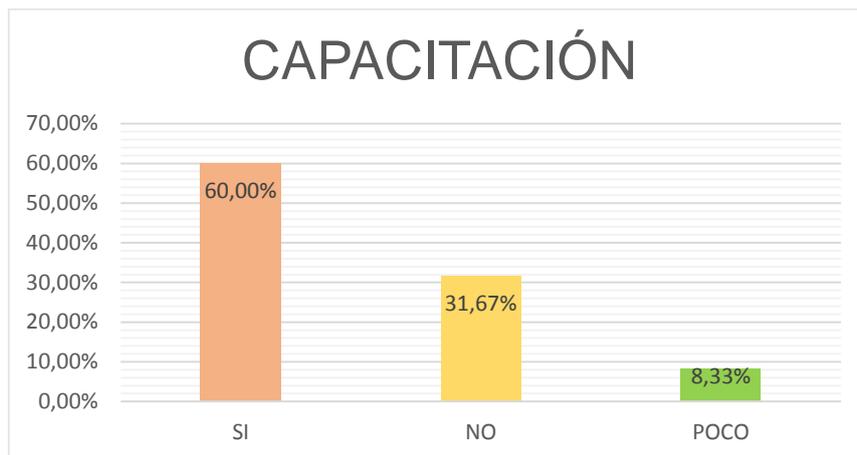


Gráfico 4.13. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable capacitación en la empresa DIPOR S.A.

ANÁLISIS:

La evaluación de la variable capacitación de la empresa DIPOR S.A permitió confirmar que el plan de mejora tuvo efectos positivos, según el gráfico 4.13., muestra el 60% de empleados satisfechos con el nivel de capacitaciones recibidas y la calidad de la temática dentro de los talleres que la empresa brinda, sin embargo el 31,67% no considera un buen nivel de capacitaciones. Aquello demuestra que el plan de mejora fue bien ejecutado y ha generado complacencia a la mayoría del personal, por lo cual no será necesario establecer acciones correctivas dentro de esta investigación.

A continuación se presentan los resultados y la representación gráfica de las 6 variables: satisfacción laboral, motivación, liderazgo, procesos de trabajo, rotación y habilidades que fueron evaluadas por medio de encuesta a 16 empleados de la empresa Lácteos CeCePe.

VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

Cuadro 4.21. Resultados de la encuesta aplicada a la variable satisfacción laboral en la empresa Lácteos CeCePe.

SATISFACCIÓN LABORAL			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Satisfacción laboral	SI	6	40,63%
	NO	8	46,88%
	POCO	2	12,50%
	SUMA:	16	100,00%

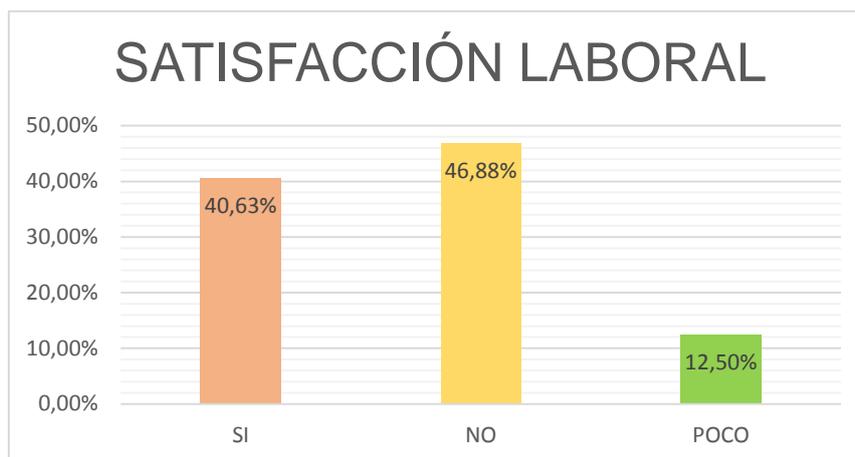


Gráfico 4.14. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable satisfacción laboral en la empresa Lácteos CeCePe.

ANÁLISIS:

El gráfico 4.14., muestra resultados negativos acerca de la superación en la satisfacción laboral de la organización, con un total del 46,88% de respuestas negativas lo cual supera al 40,63% de consideraciones positivas por parte de los empleados, puntuación que se da de acuerdo a la importancia que brinda la empresa en cuanto a comodidad y satisfacción para los empleados en sus puestos de trabajo. Por ello, es necesario formular estrategias que mejoren la aplicación de esta variable frente al desempeño organizacional.

VARIABLE MOTIVACIÓN

Cuadro 4.22. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa Lácteos CeCePe.

MOTIVACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Motivación	SI	8	45,83%
	NO	6	41,67%
	POCO	2	12,50%
	SUMA:	16	100,00%



Gráfico 4.15. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa Lácteos CeCePe.

ANÁLISIS:

Las encuestas realizadas a los empleados de la empresa CeCePe para evaluar la variable motivación arrojan resultados positivos con un total del 45,83% de afirmación en sus respuestas según muestra el gráfico 4.15.; confirmado que el plan de mejoras se ha cumplido en esta variable de manera formidable en cuanto a la motivación que los directivos y demás miembros brindan en los trabajos que realizan los empleados y sobre todo al considerar sus opiniones en la toma de decisiones.

VARIABLE LIDERAZGO

Cuadro 4.23. Resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa Lácteos CeCePe.

LIDERAZGO			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Liderazgo	SI	9	53,13%
	NO	5	33,33%
	POCO	2	13,54%
	SUMA:	16	100,00%

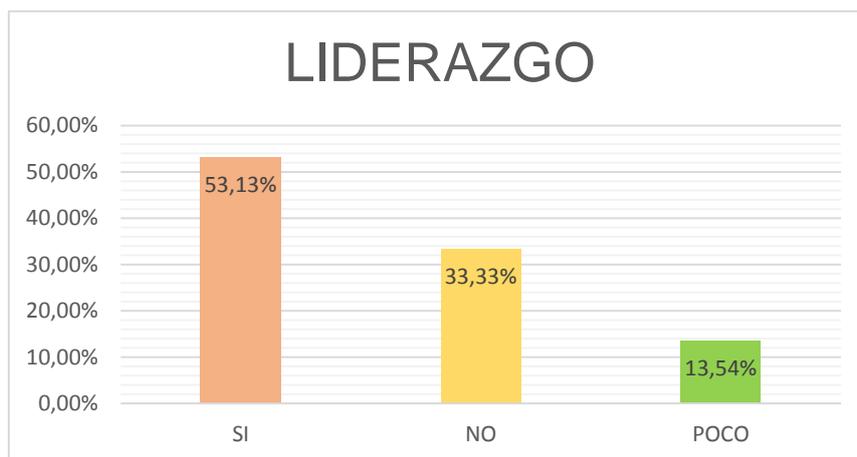


Gráfico 4.16. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa Lácteos CeCePe.

ANÁLISIS:

La variable liderazgo en la empresa CeCePe si obtuvo mejoras al implementar las acciones correctivas como se había establecido, los resultados de las encuestas realizadas arrojaron un total del 53,13% de concordancia positiva en la importancia que la empresa ha mostrado en esta variable. Por esta razón, no consideramos formular estrategias, más bien realizar retroalimentación para dar continuidad a resultados positivos.

VARIABLE PROCESOS DE TRABAJO

Cuadro 4.24. Resultados de la encuesta aplicada a la variable procesos de trabajo en la empresa Lácteos CeCePe.

PROCESOS DE TRABAJO			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Procesos de trabajo	SI	11	67,71%
	NO	3	20,83%
	POCO	2	11,46%
	SUMA:	16	100,00%

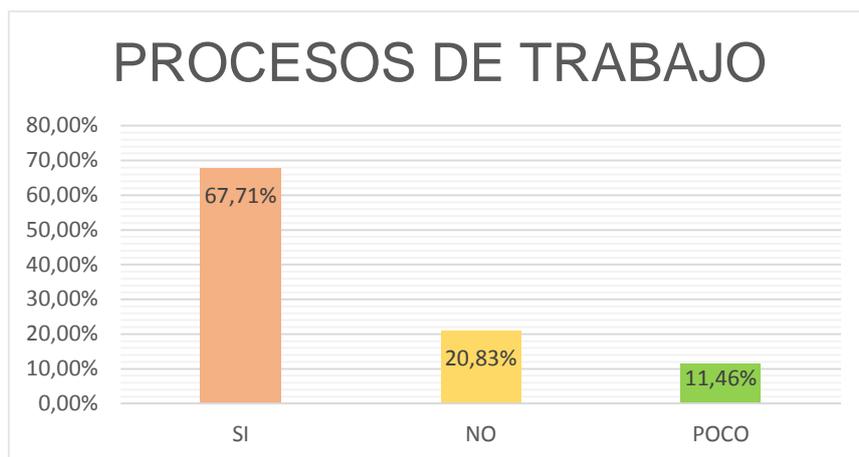


Gráfico 4.17. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable procesos de trabajo en la empresa Lácteos CeCePe.

ANÁLISIS:

Dentro de la evaluación de variables se encontró que los procesos de trabajo son considerados reestructurados en base a los planes de mejoras aplicados, es por eso que el 67,71% de los empleados dió por confirmado que existen buenas investigaciones en cuanto a flujos de procesos y fichas de contenido. Aquello, permite analizar que no será necesario formular estrategias que ayuden a mejorar su rendimiento.

VARIABLE ROTACIÓN

Cuadro 4.25. Resultados de la encuesta aplicada a la variable rotación en la empresa Lácteos CeCePe.

ROTACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Rotación	SI	10	63,54%
	NO	4	27,08%
	POCO	2	9,38%
	SUMA:	16	100,00%

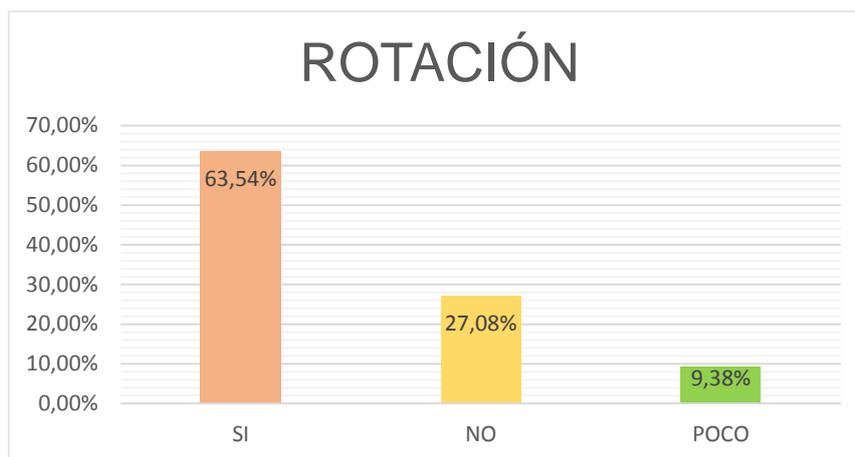


Gráfico 4.18. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable rotación en la empresa Lácteos CeCePe.

ANÁLISIS:

El plan de mejoras aplicado para esta variable ha dado resultados positivos a la empresa, con un 63,54% de afirmación en la encuesta realizada para reconocer que la mejora en la rotación hacia los empleados se efectúa en base a sus conocimientos, habilidades, actitudes y sobre todo predisposición para realizar las funciones establecidas en sus nuevos cargos. Aquello, demuestra la excelente retribución que tiene el plan de mejoras en base a esta variable de CO y al no considerarse mayor negatividad se no se dispone de estrategias correctivas.

VARIABLE HABILIDADES

Cuadro 4.26. Resultados de la encuesta aplicada a la variable habilidades en la empresa Lácteos CeCePe.

HABILIDADES			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Habilidades	SI	6	42,71%
	NO	9	48,96%
	POCO	1	8,33%
	SUMA:	16	100,00%

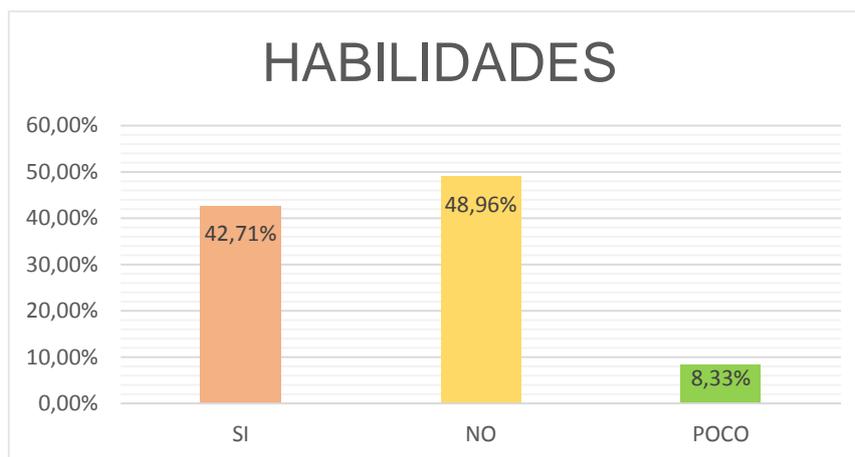


Gráfico 4.19. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable habilidades en la empresa Lácteos CeCePe.

ANÁLISIS:

Las habilidades personales de los empleados se consideran como una variable para medir el desempeño de la empresa CeCePe, es por eso que al evaluar a sus empleados se logró corroborar que a pesar de las acciones correctivas que consideraron las tesis anteriores se siguen dando efectos negativos como indica el gráfico 4.19., con un 48,96% de negatividad continua, por ello, se considera elaborar estrategias que consigan llevar a cabo lo que especifican los planes de mejora establecidos para coadyuvar en el desarrollo profesional de los empleados.

En la empresa PURA CREMA se encuestó a 20 empleados para medir el desempeño de 4 variables: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y motivación.

VARIABLE COMUNICACIÓN

Cuadro 4.27. Resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa PURA CREMA.

COMUNICACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Comunicación	SI	12	58,33%
	NO	7	35,83%
	POCO	1	5,83%
	SUMA:	20	100,00%

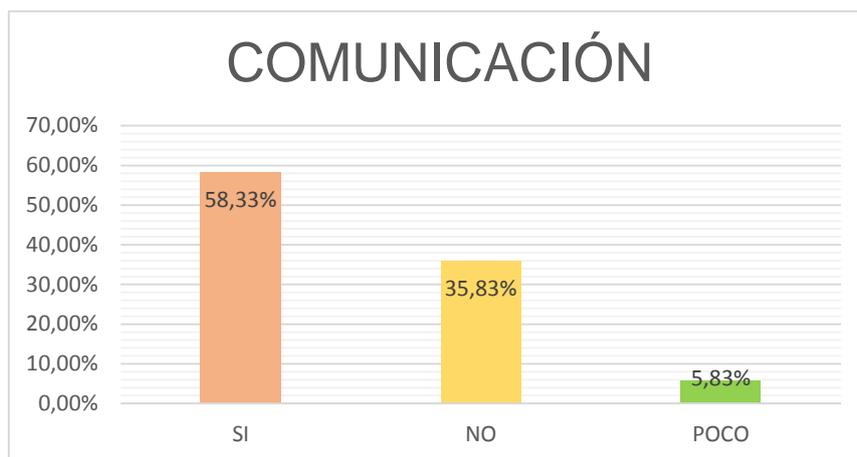


Gráfico 4.20. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable comunicación en la empresa PURA CREMA.

ANÁLISIS:

La variable comunicación dentro de la empresa PURA CREMA tuvo efectos positivos en concordancia con la aplicación de las acciones de mejoras, reflejando un total del 49,17% de afirmación por parte de los empleados encuestados según el gráfico 4.20., permitiendo considerar que existe un regular canal de comunicación efectiva, por ello, se establece que debe dar mayor énfasis a las estrategias de mejora de esta variable.

VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro 4.28. Resultados de la encuesta aplicada a la variable trabajo en equipo en la empresa PURA CREMA.

TRABAJO EN EQUIPO			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Trabajo en equipo	SI	5	26,67%
	NO	14	67,50%
	POCO	1	5,83%
	SUMA:	20	100,00%

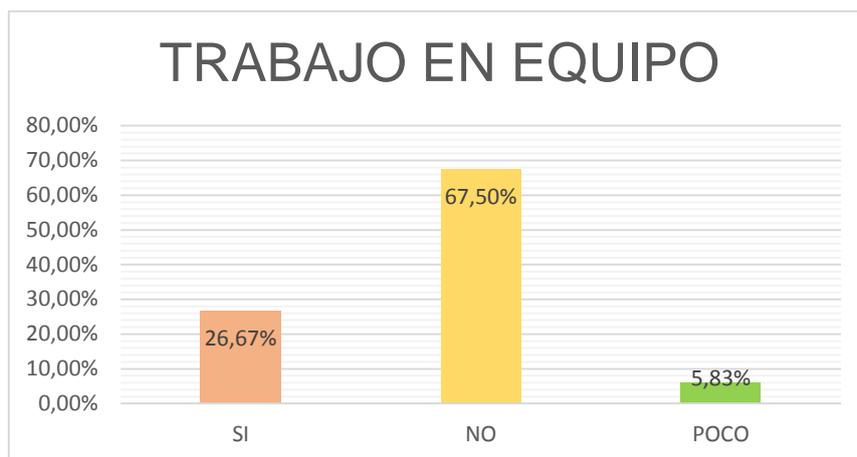


Gráfico 4.21. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable trabajo en equipo en la empresa PURA CREMA.

ANÁLISIS:

El trabajo en equipo dentro de la empresa PURA CREMA según la encuesta efectuada a los empleados no ha mejorado en base a las acciones del plan de mejoras establecido, ya que el gráfico 4.21., muestra un 67,50% de relevancia negativa en los resultados, aquello significa que es necesario formular estrategias correctivas para mejorar las insuficiencias que presenta esta variable.

VARIABLE LIDERAZGO

Cuadro 4.29. Resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa PURA CREMA.

LIDERAZGO			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Liderazgo	SI	10	48,33%
	NO	8	39,17%
	POCO	3	12,50%
	SUMA:	20	100,00%

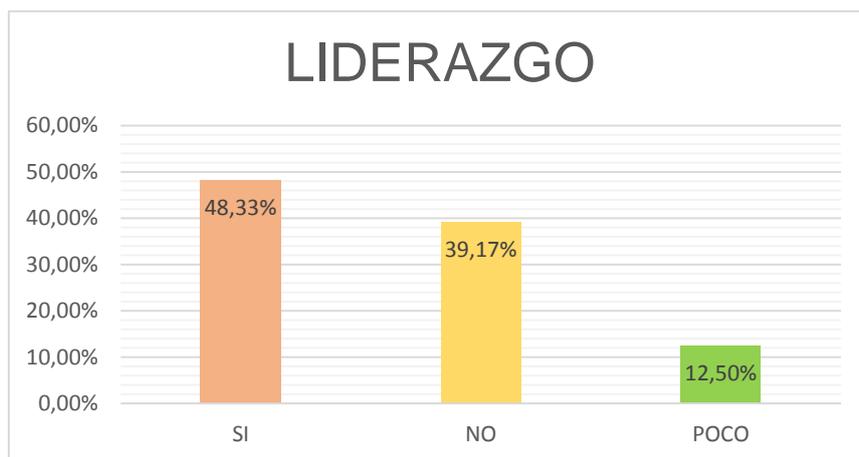


Gráfico 4.22. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable liderazgo en la empresa PURA CREMA.

ANÁLISIS:

En la empresa PURA CREMA la variable liderazgo mejoró su rendimiento según datos de la encuesta realizada a empleados y observando los estudios anteriores donde presentaba insuficiencias, los datos de ahora permitieron conocer que el implemento del plan de mejoras pudo cumplirse de la manera que se había establecido, los resultados según gráfico 4.22., arrojaron un total del 48,33% de respuestas positivas por parte de los encuestados.

VARIABLE MOTIVACIÓN

Cuadro 4.30. Resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa PURA CREMA.

MOTIVACIÓN			
VARIABLE	RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
Motivación	SI	10	49,17%
	NO	9	45,00%
	POCO	1	5,83%
	SUMA:	20	100,00%

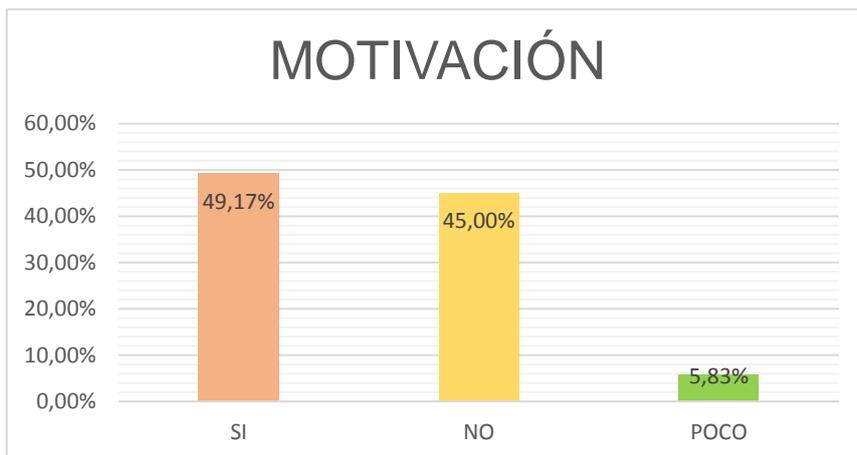


Gráfico 4.23. Representación gráfica de los resultados de la encuesta aplicada a la variable motivación en la empresa PURA CREMA.

ANÁLISIS:

La motivación como variable evaluada en la empresa PURA CREMA ha presentado aspectos positivos que trascienden al cumplimiento del plan de mejoras aplicado; por ello, los resultados del gráfico 4.23., han mostrado un 49,17% de aseveración positiva en la encuesta realizada permitiendo reconocer que la mejora en la variable motivación es evidente, y que gran parte de los encuestados se siente motivado para contribuir de manera eficiente con la organización.

Actividad 2. Presentación de los resultados mediante una matriz de análisis.

En el cuadro 4.31. se muestran los datos de las variables evaluadas, determinando su comportamiento anterior y el actual en base a la información y análisis de los resultados de las encuestas.

A continuación se presentan las 5 empresas comercializadoras de lácteos con sus respectivas variables sometidas a evaluación.

Cuadro 4.31. Matriz de dinámica de desempeño de las variables de Comportamiento Organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos.

EMPRESA	VARIABLE	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
REYVER S.A	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Poca relación de los empleados con los procesos organizacionales. Desconocimiento de la filosofía organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una participación activa ante los cambios de la organización. Los empleados están concientizados con la misión, visión, objetivos y valores de la empresa. El trabajo realizado se da en base a las metas establecidas mediante un equipo de trabajo consolidado por el crecimiento de la organización.
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Lentitud en el proceso de toma de decisiones. Poco acercamiento a niveles jerárquicos superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un sistema de comunicación matricial en la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe). Se recibe información oportuna, clara y precisa para realizar el trabajo asignado. Se emite información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa.
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> Poca confianza y autonomía. Falta de conocimiento sobre las remuneraciones sectorizadas. Interpretación errónea de los beneficios como empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe orden, cuidado y un ambiente estéticamente agradable. Se propicia la libertad de decidir cómo realizar el trabajo. Existe satisfacción con los horarios de trabajo y remuneraciones.

	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivos por consecución de objetivos. • Bajo nivel de pertenencia y compromiso organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción por el trato que se recibe en trabajo. • Los beneficios económicos y sociales satisfacen las necesidades del empleado. • Se proporciona oportunidades de crecimiento profesional.
	Rotación	<ul style="list-style-type: none"> • Rutina laboral en las actividades que se realizan en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza rotación del personal para evitar el trabajo monótono y causa de fatiga laboral. • Se consideran las habilidades al momento de rotar de puesto de trabajo. • Existe aumento en la remuneración al destacar en un puesto de mayor responsabilidad.
	Ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos y faltas ocasionadas por enfermedades y estrés laboral. • Enfermedades, cansancio ocasionados por la carga laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe flexibilidad en los horarios de trabajo. • Se proporciona rotación de funciones para evitar incurrir en la misma rutina. • Se remuneran las horas extras. • Cuando existe ausentismo se da por fuerza mayor como enfermedad o razones familiares. • En los últimos 2 años el ausentismo ha disminuido en un 15%.
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Poca cultura organizacional acerca de capacitaciones al personal. • Carencia de capacitaciones sobre riesgos laborales y prevención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe poca dirección sobre los temas a tratar dentro de una capacitación. • No se exponen talleres de capacitación para el uso de nuevas herramientas de trabajo.
LACYCOM	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de interacción con los directivos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 61% de los empleados considera que existen mejores canales de comunicación entre jefes y empleados. • Se recibe información de forma oportuna sobre los acontecimientos del trabajo a realizar y los cambios organizacionales.
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • No se toman en cuenta opiniones. • No existe monitoreo de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen espacios donde los empleados expresan sus opiniones acerca de los procesos de trabajo. • Existe comodidad y respeto de opiniones al trabajar en equipo. • Todos trabajan para conseguir las metas establecidas recibiendo motivación y remuneraciones agradables.

	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas remuneraciones. • Aspiraciones personales no definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se proporciona beneficios económicos y un trato justo en las actividades desarrolladas dentro del trabajo. • La organización otorga incentivos y oportunidades para que los empleados desarrollen sus habilidades profesionales.
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de interacción con subordinados. • Bajo nivel de actitud relativa de un buen empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se consideran las opiniones de los demás al tomar una decisión. • Existen desacuerdos con compañeros y colaboradores.
DIPOR S.A	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Personal sin ascenso. • Poco interés de la gerencia en las opiniones que aportan los empleados. • Falta de oportunidades de crecimiento económico y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen reuniones semanales para conocer el rendimiento de la organización y exponer sugerencias para seguir avanzando en base a lo planeado. • Remuneraciones e incentivos de acuerdo al desempeño de cada trabajador. • Rotación de personal por méritos desarrollados. • Se otorga la posibilidad de estudios profesionales para aumentar sus habilidades y capacidades de trabajo.
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacitación por áreas específicas. • Dificultad en la elección de temas. • Estrategia de venta deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos establecidos con agencias de formación académica para llevar a cabo talleres acorde a la necesidad del ambiente organizacional. • Se brinda capacitación periódica al realizar cambios en los procesos y sobre todo al adquirir nuevas herramientas. • Contratación de profesionales mediante alianzas estratégicas para que promuevan conocimiento al personal- sobre marketing.
CeCePe	Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción con el trabajo encomendado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen las herramientas adecuadas para trabajar. • No existe la libertad para desarrollar otros puntos que permitan realizar el trabajo. • Horario de trabajo no adecuado.
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento por parte de los jefes. • Falta de incentivos monetarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se elige al empleado del mes y se le brinda beneficios por su buen desarrollo profesional y contribución con los objetivos de la empresa. • Se brindan comisiones por ventas y otros beneficios sociales.

	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencia en la labor que desempeña el empleador. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal comprometido con el trabajo, acepta los cambios y trabaja en equipo. Soluciona conflictos mediante conversaciones y acuerdos. Los empleados escuchan a sus colaboradores y brindan apoyo a sus compañeros si es necesario para conseguir las metas establecidas.
	Procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Ineficiencias en el desarrollo de manuales de trabajo. Flujos de procesos incompletos que faciliten el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se han incluido manuales de buenas prácticas de manufactura y riesgos laborales para consensuar el compromiso con la organización. Cada semana se realizan análisis de los procesos previos a las actividades a desarrollar. Los empleados tiene el conocimiento previo de las actividades a llevar a cabo en cada proceso de trabajo.
	Rotación	<ul style="list-style-type: none"> Movilidad y cambio de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa considera el crecimiento de las capacidades de los empleados para ascender de cargos y mejorar las remuneraciones.
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Deseos de realizar actividades diferentes a las que actualmente realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe participación en nuevas ideas para trabajar. No se fomenta la innovación ni el intercambio de conocimientos. No existe interés por las aspiraciones personales.
PURA CREMA	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Falta integración de las ideas con los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Información consolidada con todas las áreas de la organización a partir de una comunicación oportuna para manejar los acontecimientos o cambios organizacionales. Notificaciones acerca de los procesos y actividades a desarrollar frente a alguna modificación de las tareas de la semana. Reuniones semanales para analizar actividades. Sociabilización de nuevos proyectos y adquisición de herramientas.
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> No se toman en cuenta las opiniones para el desarrollo de nuevas actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta integración de los compañeros del equipo de trabajo. Falta confianza entre colaboradores. No existe respeto entre las opiniones efectuadas acerca de un tema específico.

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Falta socialización de actividades de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Los problemas de equipo no se resuelven bajo conversaciones. Cada lunes reunión para analizar el rendimiento de las actividades y asegurar el incremento de ventas de la semana vigente. Sociabilización de nuevos proyectos y adquisición de herramientas de trabajo. Se consideran las opiniones e iniciativas de progreso de los empleados para generar nuevas estrategias.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Falta estimulación para el desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Remuneraciones económicas y sociales a los empleados que desarrollen sus actividades eficaz y eficientemente. Comisiones y méritos por el desenvolvimiento profesional y contribuir al desarrollo de la organización.

Con la información que muestra el cuadro 4.31., se interpreta que la empresa REYVER presenta mejoras en las 6 primeras variables evaluadas; sin embargo, la variable capacitación no juega el mismo rol, por cual se considera pertinente se formulen estrategias que contribuyan a corregir y aumentar el rendimiento de este contexto de variable. Por otro lado la empresa LACYCOM muestra que la variable liderazgo no tiene el enfoque adecuado de mejora, mientras las otras 3 variables si exhiben las mejoras que han conseguido al emplear el plan de mejoras.

La empresa DIPOR S.A pone de manifiesto que las 2 variables evaluadas han conseguido un alto rendimiento dentro del desempeño organizacional ya que su índice de mejora es evidente, aquello demuestra que aplicar estrategias de mejora contribuye en el cumplimiento de las metas establecidas. En cuanto a Lácteos CeCePe esta organización sitúa a las variables satisfacción laboral y habilidades como no exentas de mejora debido a que no se han visualizados cambios positivos para contribuir al buen desempeño de la empresa; mientras que en la empresa PURA CREMA se han visto buenos cambios en base

a las 4 variables evaluadas, sin embargo, una de ellas, la variable trabajo en equipo es la única que no ha podido desarrollar mejoras.

Para concluir con el análisis, se puede afirmar mediante el cuadro 4.31., que dentro de las 11 variables que fueron evaluadas en las diferentes empresas comercializadoras de lácteos de la provincia de Manabí existen 5 variables que presentan insuficiencias y a las cuales en el cuadro 4.32., se formulan estrategias correctivas para contribuir al buen desempeño organizacional.

Actividad 3. Formulación de estrategias para contribuir a la solución de insuficiencias.

Con base en el análisis e interpretación de los datos del cuadro 4.31., se manifiesta que existen 5 variables de CO que presentan insuficiencias en el desempeño, y para contribuir a la solución de aquello, dentro de esta actividad de la investigación se formulan estrategias (acciones de mejora) con la finalidad de solventar el buen desempeño de las empresas comercializadoras de productos lácteos, tal como muestra el cuadro 4.32.

Cuadro 4.32. Estrategias para contribuir a la solución de insuficiencias de las variables del Comportamiento Organizacional en empresas comercializadoras de productos lácteos.

EMPRESAS	VARIABLES CON INSUFICIENCIAS	PROBLEMA	ACCIONES DE MEJORA
REYVER S.A	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Existe poca dirección sobre los temas a tratar dentro de una capacitación No se exponen talleres de capacitación para el uso de nuevas herramientas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas públicas para recibir talleres y conferencias de profesionales con conocimientos previos del ambiente cambiante en las organizaciones.
LACYCOM	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> No se consideran las opiniones de los demás al tomar una decisión. Existen desacuerdos con compañeros y colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a los empleados mediante sus opiniones en la toma de decisiones y apertura de nuevos proyectos. Establecer cursos y capacitaciones periódicas con coach que induzcan a generar habilidades y actitudes de liderazgo para evitar controversias entre empleados y jefes.
CeCePe	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> No existen las herramientas adecuadas para trabajar. No existe la libertad para desarrollar otros puntos que permitan realizar el trabajo. Horario de trabajo no adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer manuales de buenas prácticas de manufactura para fijar el adecuado uso de las herramientas y procesos de trabajo de forma que contribuyan a alcanzar las metas establecidas manteniendo cero riesgos laborales y lugares seguros y agradables de trabajo para los empleados. Elaborar un manual de puestos de trabajo estableciendo las responsabilidades, remuneraciones, carga horaria.

	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de participación en nuevas ideas para trabajar. • No se fomenta la innovación ni el intercambio de conocimientos. • No existe interés por las aspiraciones personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover incentivos económicos y sociales a empleados que contribuyan con ideas para fomentar nuevos proyectos que ayuden al desarrollo de la organización. • Desarrollar talleres de motivación que induzcan a los empleados a crear capacidades, habilidades y actitudes de un gran profesional. • Considerar las aspiraciones personales de los empleados para ascender de puesto de trabajo.
PURA CREMA	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta integración de los compañeros del equipo de trabajo. • Falta confianza entre colaboradores. • No existe respeto entre las opiniones efectuadas acerca de un tema específico. • Los problemas de equipo no se resuelven bajo conversaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web interna para que los empleados se mantengan informados de las actividades productivas y sociales a realizar en la organización. • Definir reuniones semestrales en lugares recreativos para incentivar el compañerismo, ética profesional y respeto con la finalidad de mejorar las relaciones humanas.

En referencia al cuadro 4.32., se detalla que la variable capacitación en la empresa REYVER presenta un 50% de aspectos negativos considerados por los empleados como causantes de discordias entre jefes y colaboradores; mientras en la empresa LACYCOM se encentra la variable liderazgo con un 62% de resultados contradictorios que repercuten en el desenvolvimiento del personal.

Los datos de la empresa Lácteos CeCePe muestran que la variable satisfacción laboral acoge el 46% de negatividad y la variable habilidades el 48% causando riesgos de ausentismo debido a que las instalaciones no brindan los espacios necesarios para laboral, además, de no percibir beneficios ni remuneraciones por sus méritos, otro aspecto es la falta de oportunidades a los empleados para desarrollar habilidades y capacidades profesionales.

En cuanto a la variable trabajo en equipo de la empresa PURA CREMA se presentan resultados del 67% de discrepancia negativa debido a que los empleados no consideran que existen aspectos necesarios que les motive a trabajar en conjunto para incrementar el buen desempeño en la organización.

Con base en los argumentos anteriores, se realizó la formulación de acciones de mejora que contribuyan al crecimiento y desarrollo productivo de las organizaciones incurriendo en la satisfacción de sus empleados mediante el desempeño del Comportamiento Organizacional.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con la verificación de los planes de mejoras aplicados por las empresas REYVER, LACYCOM, DIPOR, LÁCTEOS CeCePe y PURA CREMA pudo localizarse un total de 26 variables evaluadas que, a través del método de expertos, habían sido identificadas con insuficiencias. Se evidenció un total de 11 acciones óptimas, 12 acciones tolerables y 6 acciones deficientes, por lo que se confirmó que las condiciones del cumplimiento de las acciones de mejora en el desempeño del C.O. se encuentra en un 70% aceptable por empresa.
- Fueron identificadas 11 variables relacionadas entre las 5 empresas seleccionadas, siendo: Cultura Organizacional, Comunicación, Satisfacción Laboral, Motivación, Rotación, Ausentismo, Capacitación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Procesos de Trabajo y Habilidades, en donde también se realizó la clasificación de las mismas en variables dependientes e independientes. El comportamiento de estas variables fue descrito de acuerdo al estado de cada una de ellas, permitiendo el paso a su evaluación mediante la encuesta que fue estructurada por 6 preguntas en cada variable y aplicándosele a los empleados, conociendo así el rendimiento eficiente que han venido ocasionando en el desempeño de los mismos.
- La tabulación y análisis de los datos obtenidos proyectó una notable efectividad en la mejora de variables como: trabajo en equipo y procesos de trabajo, con resultados mayores al 60% de respuestas positivas, pero también hubieron porcentajes superiores al 50% de resultados negativos en variables como capacitación, liderazgo y satisfacción laboral. Mediante una matriz de dinámica de desempeño de las variables se colocaron datos anteriores comparándose con los datos actuales obtenidos de los resultados. Por último, se establecieron estrategias correctivas en las

variables: capacitación para la empresa REYVER, liderazgo en LACYCOM, satisfacción laboral y habilidades para CeCePe, y trabajo en equipo de la empresa PURA CREMA, puesto que el C.O se mantenga eficiente durante la consecución de los objetivos empresariales.

5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar un monitoreo y control periódico del plan de mejoras de las variables del C.O en las empresas para el manejo adecuado en el desempeño de sus empleados, además de efectuar acciones de cambio en los diagnósticos negativos de manera que fortalezca el entorno interno proyectando excelentes resultados.
- Mantener la ejecución constante de evaluaciones y control del comportamiento interno para efectuar positivamente el plan de mejoras, las organizaciones deben tener información acerca del desempeño y el clima interno, esto permite el éxito sus decisiones estratégicas.
- Aprovechar los resultados que brindan las evaluaciones de las variables del C.O en los empleados para realizar acciones correctivas en las falencias encontradas y mantener en continuidad las buenas decisiones tomadas estratégicamente, dirigiéndose hacia el desarrollo del logro de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. 2014. El método de la investigación. (En línea). Revista Dena. Vol. 9. No. 3. p 198. Consultado, 15 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://www.spentamexico.org.v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org.v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf).
- Aguillón, Á; Berrún, L; Peña, J; Treviño, F. 2015. El comportamiento humano en las organizaciones. (En línea). México, MX. El Manual Moderno S.A de C.V. Consultado, 8 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=TNPwCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiS_8n2y5fZAhUCjlkKHazxCHUQ6AEIjAA#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false.
- Alles, M. 2011. Comportamiento Organizacional. (En línea). Buenos Aires, AR. Granica. Consultado, 26 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ei=ACqhVZu7MdHS_oASRi4PQDg&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false.
- Alvarado, V. 2014. Probabilidad y Estadística. (En línea). México, MX. Patria. p 72. Consultado, 29 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=uujhBAAAQBAJ&pg=PA71&dq=poblaci%C3%B3n+y+muestra&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj9mtD8g5fXAhUP3YMKHbv5Ay4Q6AEIJTAA#v=onepage&q=poblaci%C3%B3n%20y%20muestra&f=false>.
- Arias, F. 2012. El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (En línea). 6ed. Caracas, VE. Episteme. p 31, 73, 81. Consultado, 15 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-3-93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>.
- Arteaga, J. 2014. Evaluación de conocimientos sobre gráficos estadísticos y conocimientos didácticos de futuros profesores. (En línea). Tesis Doctoral. Universidad de Granada. Granada, ES. UGR. p 8. Consultado, 16 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.ugr.es/~batanero/pages/ARTICULOS/arteaga.pdf>.
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2015. Constitución de la República del Ecuador. (En línea). EC. Consultado, 29 de oct. 2017. Formato PDF.

Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/02/CONSTITUCI%C3%93N-DE-LA-REP%C3%9ABLICA-DEL-ECUADOR.pdf>.

Ascencio, R. 2011. Comportamiento Organizacional. (En línea). Reynosa. MX. p 7. Consultado, 17 de dic. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://docplayer.es/327654-Comportamiento-organizacional.html>.

Aveiga, V. 2012. ¿Cómo hacer investigación científica?. Calceta-Manabí. EC. ESPAM.

Betancurth, D; Vélez, C; Jurado, L. 2015. Validación de contenido y adaptación del cuestionario Fantástico por técnica Delphi. (En línea). Manizales, CO. Revista Científica Salud Uninorte. Vol. 31. No 2. Consultado. Formato PDF. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/viewArticle/5583/8016>.

Bravo, C; Márquez, Y; Saltos, J. 2016. El Comportamiento Organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES. (En línea). EC. Revista Científica Dominio de las Ciencias. Vol. 2. No 4. p 411. Consultado, 29 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/5802881.pdf>.

Bravo, M. 2016. Diagnóstico del Comportamiento Organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos en Portoviejo para la mejora de su desempeño empresarial. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 51, 52.

Cabezas, E. 2016. Análisis del síndrome de Burnout en docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Chimborazo y su incidencia en el desempeño laboral. (En línea). Lima, PE. Revista Industrial Data. Vol. 19. No 1. p 60. Consultado, 13 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/816/81650062008.pdf>.

Campos, H; Espinoza, W; Espinoza, R; Zambrano, M. 2016. El Comportamiento Organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la Organización. (En línea). Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Consultado, 9 de nov. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>.

- Carrillo, Á. 2016. Medición de la Cultura Organizacional. (En línea). EC. Revista Ciencias Administrativas. Vol. 4. No. 8. p 62. Consultado, 25 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2637/2641/>.
- Cedeño, M. y Alcívar, O. 2016. Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel organizacional en Lacycom comercializadora de productos lácteos del cantón Portoviejo. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 65 – 68.
- Cedeño, V. y Faubla, C. 2016. Evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel individual en la comercializadora de lácteos Dipor S.A cantón Chone. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 77, 78.
- Cedeño, J. y Sacón, K. 2016. Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 121 – 124.
- Chiang, M. y San Martín, N. 2015. Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. (En línea). Santiago de Chile, CL. Revista Ciencia y Trabajo. Vol. 17. No 54. Consultado, 9 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492015000300001&script=sci_arttext&tIng=en.
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México, MX. Mc Graw-Hill. p 6, 89, 106, 115.
- Cubillos, C; Reyes, M; Londoño, M. 2017. Análisis de las causas de la rotación personal en el área Comercial de una Gran Superficie. (En línea). Tolima, CO. Revista FACCEA. Vol. 7. No. 1. p 58. Consultado, 11 de mar. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/657>.
- Dailey, R. 2012. Comportamiento Organizacional. (En línea). Gran Bretaña, UK. Revista Global. Vol. 7. Consultado, 8 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf.

- Espiñeira, E; Muñoz, J; Zeimer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en educación infantil primaria. (En línea). Zaragoza, ES. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol. 5. p 149-151. Consultado, 7 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2015. Acerca de nosotros: FAO org. (En línea). Roma, IT. Consultado, 7 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.fao.org/agriculture/dairy-55gateway/leche-y-productos-lacteos/tipos-y-caracteristicas/es/#.Vj1S-XoveUk>.
- FEPALE (Federación Panamericana de Lechería). 2012. Acerca de nosotros: FEPALE. (En línea). Consultado, 7 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Paper_Lecher%C3%ADa_AmLatina_2011.pdf.
- Fernández, E. 2010. Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. (En línea). Madrid, ES. Paraninfo. Consultado, 15 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es&sa=X&ei=KyahVdnIDIWzogSY8YXYDA&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q=administracion&f=false>.
- Fernández, M. 2014. Descubrimos la empresa en edades tempranas. (En línea). Marpadal Interactive Media, S.L. p 3. Consultado, 29 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=OcKDBQAAQBAJ&pg=PA3&dq=definici%C3%B3n+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEzfeQ1JbXAhVs34MKHQzDBHQQ6AEIRDf#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20empresa&f=false>.
- Ferro, C; García, E; Lareo, B. 2014. Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Caso: empresa auxiliar automoción española. (En línea). Maracaibo, VE. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 19. No. 68. p 576. Consultado, 11 de mar. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/290/29032819002.pdf>.
- Flores, E; García, M; Calsina, W; Yapuchura, A. 2016. Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. (En línea). Puno, PE. Revista

Comuniación. Vol. 7. No. 2. p 6. Consultado, 11 de mar. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/4498/449849320001.pdf>.

Franco, G. y Morales, A. 2014. Análisis de la influencia del Clima Laboral en el desempeño de los Pre Vendedores del CTB. (En línea). Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Tesis Licenciatura en Psicología Organizacional. Guayaquil-Guayas. EC. p 6. Consultado, 26 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.ucsg.edu.ec:8080/bitstream/123456789/2420/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-15.pdf>.

Freire, L. e Higuera, E. 2014. Estudio de factibilidad para la implementación de una planta de lácteos en Urúco-Llóa. (En línea). Tesis Ing en Economía. Universidad Central del Ecuador. Quito, EC. p 20 – 22. Consultado, 29 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3059/1/T-UCE-0005-498.pdf>.

Gambetta, M. 2015. Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. (En línea). Montevideo, UY. Revista Cuadernos de Investigación Educativa. Vol. 6. No. 2. p 74. Consultado, 11 de mar. 2018. Formato PDF. Disponible en <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/37/39>.

Ganchozo, Y. y Torres, G. 2017. Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la implementación de la administración por proyectos en la comercializadora Lacycon Cía. Ltda. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 50.

Gómez, B. y Benito, C. 2014. Presente de la Comunicación Organizacional en la Pyme española. (En línea). México, MX. Revista Razón y Palabra. Vol. 18. No. 86. Consultado, 11 de mar. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>.

Gómez, M. 2014. La importancia del liderazgo en las organizaciones. (En línea). Revista Científica PUCE. Vol. 18. No. 22. Consultado 15 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.puce.edu.ec/revistacientifica/ELFFIL/20140517/00089.pdf>.

Gómez, S. 2012. Metodología de la Investigación. (En línea). México, MX. Red Tercer Milenio. p 14. Consultado, 17 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf.

- González, D. y Ospina, Y. 2015. Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas, en el área específica del Talento Humano. (En línea). CO. Revista Colección Académica de Ciencias Sociales. Vol. 2. No. 1. p 123. Consultado, 25 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/download/4326/6012>.
- Grande, I. y Abascal, F. 2014. Fundamentos y Técnicas de Investigación comercial. (En línea). 12ed. Madrid, ES. Esic. p 77. Consultado, 14 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=ZbpoBAAAQBAJ&pg=PA78&dq=la+entrevista+en+la+investigacion&hl=es&sa=X&ei=lp9TVfuOO4qXNpGqgdgK&ved=0CDsQ6AEwBQ#v=onepage&q=la%20entrevista%20en%20a%20investigacion&f=false>.
- Griffin, R; Moorhead, G. 2014. Organizational Behavior, Managing people and Organizations. (En línea). 11ed. EUA. Consultado, 27 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMaINrGvg%20behavior&f=false.
- Hellriegel, D; Slocum, J. 2009. Comportamiento Organizacional. (En línea). 12ed. México, MX. Cengage Learning. p 4. Consultado, 13 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.youblisher.com/p/1075970-Comportamiento->.
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). 2014. Estadísticas Agropecuarias. (En línea). Quito, EC. Consultado, 14 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014/Resultados_2014/3.%20Informe_ejecutivo_ESPAC_2014.pdf.
- López, P. 2016. Herramientas para la mejora de la calidad. Métodos para la mejora continua y la solución de problemas. (En línea). Madrid, ES. Fundación Confemetal. Consultado, 29 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=92K0DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=diagrama+causa+efecto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8xaPRn6bXAhXDTSYKHW4sAHUQ6AEIODAD#v=onepage&q=diagrama%20causa%20efecto&f=false>.

- López, P. y Fachelli, S. 2015. Metodología de la investigación social cuantitativa. (En línea). Barcelona, ES. UAB. p 8. Consultado, 25 de abr. 2018. Formato PDF. Disponible en https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf.
- Luna, A. 2014. Proceso Administrativo. (En línea). México, MX. Patria. p 6. Consultado 30 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=b8_hBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=DEFINICI%C3%93N+DE+EMPRESAS+PDF&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjhuonN9LPVAhVQySYKHf8ZCp8Q6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false.
- Mancera, R. 2016. Teorías del Comportamiento Organizacional. (En línea). Revista Seguridad Minera. Consultado, 26 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>.
- Manosalvas, C; Manosalvas, L; Quintero, J. 2015. El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. (En línea). Puyo, EC. Revista AD-minister. No. 26. p 7. Consultado, 25 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>.
- Martínez, C. y González, A. 2014. Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. (En línea). Madrid, ES. p 138-139. Consultado, 7 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://books.Google.com.ec/books?id=iiTHAwAAQBAJ&pg=PA139&dq=PARA+QUE+SIRVE+UN+PLAN+DE+MEJORA&hl=es419&sa=X&ei=ntFUVeGIMleuggTauYH4Cw&ved=0CCQQ6AEwAg#v=onepage&q=PARA%20QUE%20SIRVE%20UN%20PLAN%20DE%20MEJORA&f=false>.
- Martínez, M; Palos, G; Vargas, J. 2017. Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí. (En línea). Bogotá, Co. Revista Escuela de Administración de Negocios. No 82. p 6. Consultado, 13 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069009>.
- Meza, M. y Flores, I. 2014. El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de Caso. (En línea). México, MX. Revista Educación. Vol. 28. No. 1. Consultado, 25 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/14380/13684>.

- Molina, L; Briones, I; Arteaga, H. 2016. El Comportamiento Organizacional y su importancia para la administración de empresas. (En línea). Portoviejo-Manabí, EC. Revista Científica Dominio de las Ciencias. Vol 2. No. 4. p 501-503. Consultado, 30 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>.
- Moreno, L; Cervera, P; Ortega, R; Díaz, J; Baladia, E; Basurto, J; Salas, J. 2013. Evidencia científica sobre el papel del yogur y otras leches fermentadas en la alimentación saludable de la población española. (En línea). Madrid, ES. Revista Nutrición Hospitalaria. Vol. 28. No. 6. p 165. Consultado, 29 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112013000600038.
- Ormaza, J. y Panta, L. 2017. Determinación de la correlación estadística entre las variables del comportamiento organizacional en la empresa Reyver S.A. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 85.
- Orús, M. 2014. Estadística Descriptiva e Inferencial – Esquemas de teoría y problemas resueltos. (En línea). Lulu.com. Consultado, 29 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=fZWpBgAAQBAJ&pg=PA11&dq=poblaci%C3%B3n+y+muestra&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj9mtD8g5fXAhUP3YMKHbv5Ay4Q6AEIKjAB#v=onepage&q=poblaci%C3%B3n%20y%20muestra&f=false>.
- Palomino, T. 2015. El trabajador: ¿Recurso Humano?. (En línea). Revista Pmnia, Vol. 21. No. 3. p 341. Consultado, 12 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/737/73743964005.pdf>.
- Pastén, S. 2010. Análisis de las variables de Comportamiento Organizacional actuales y deseadas de la empresa Entrelagos Ltda. (En línea). Tesis Ing. Civil Industrial. Universidad Andina de Chile. Puerto Montt, CL. p 19-20. Consultado, 21 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfcip291a/doc/bpmfcip291a.pdf>.
- Peña, M. y Durán, N. 2016. Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. (En línea). Medellín, CO. Revista Colombiana de Ciencias Sociales. Vol. 7. No. 1. p 205. Consultado, 13 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5454153.pdf>.
- Quero, Y. Mendoza, F; Torres, Y. 2014. Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. (En línea). Maracaibo, VE. Revista

NEgotium. Vol. 9. No. 27. p 28. Consultado, 13 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>.

Robbins, S; Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. (En línea). 15ed. México, MX. Pearson Educación. p 78-82. Consultado, 7 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://es.slideshare.net/jorgeadriandj/comportamiento-organizacional-edicin-15>.

Rubio, J; Negrón, M; Valbuena, A. 2014. Estrategia para generar crecimiento del capital humano en el marco del Comportamiento Organizacional en el sector público. Revista Ciencias Jurídicas y Sociales. Vol. 3. p 64-86.

Sánchez, A. y Arévalo, M. 2016. La gestión del Talento Humano en la economía del conocimiento; Análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el periodo 2001 – 2015. (En línea). Guayaquil-Guayas, EC. Revista Científica y Tecnológica UPSE. Vol. 3. No. 3. p 62. Consultado, 12 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://incyt.upse.edu.ec/revistas/index.php/rctu/article/view/199/210>.

Sánchez, A. y Juárez, A. 2016. El Comportamiento Organizacional que presentan las MIPYMES durante el desarrollo de la gestión del conocimiento en el proceso de producción. (En línea). Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación. Vol. 2. No. 2. p 68. Consultado, 9 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.remai.ipn.mx/index.php/REMAI/article/view/32/0>.

Sánchez, L. 2014. Definición de empresa y su clasificación. (En línea). Consultado, 25 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en http://www.academia.edu/7535000/DEFINICION_DE_EMPRESA_Y_SU_CLASIFICACION.

Segredo, A; Pérez, J; López, P. 2015. Construcción y validación de un instrumento para evaluar el Comportamiento Organizacional en el ámbito de la salud pública. (En línea). La Habana, CU. Revista Cubana de Salud Pública. Vol. 51. No. 4. p 613. Consultado, 25 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/214/21443545004.pdf>.

Solórzano, V. y Vélez, D. 2017. Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en la empresa Reyver S.A. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 82 – 84.

- Torres, C. 2014. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. (En línea). CL. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 35. No. 2. p 160. Consultado, 25 de feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://revistascientificas.cujae.edu.cu/Revistas/Industrial/Vol-XXXV/2-2014/rii05214.pdf>.
- Valdés, M; Garza, R; Pérez, I; Gé, M; Chávez, A. 2015. Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. (En línea). La Habana, CU. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 36. No. 1. Consultado, 9 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006.
- Villavicencio, P. 2013. Evaluación de métodos y estrategias de Investigación Bibliográfica para optimizar el aprendizaje de los estudiantes del preuniversitario del Tecnológico Argos, y diseño de un módulo alternativo. (En línea). Tesis Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior. Universidad de Guayaquil. Guayaquil-Guayas. EC. Consultado, 15 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2073/1/TESIS%20M%C3%89%20TODOS%20Y%20ESTRATEGIAS%20DE%20INVESTIGACION%20BIBLIOGRAFICA%20-%20PIEDAD%20VILLAVICENCIO%20BELLOLIO.pdf>.
- Viloria, J; Pertúz, S; Daza, A; Pedraza, L. 2016. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. (En línea). Santa Marta, CO. Revista Cubana Salud Pública. Vol. 42. No. 1. Consultado, 11 de mar. 2018. Formato PDF. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009.
- Zambrano, M. 2015. Plan agro productivo de la Provincia de Manabí. (En línea). Plan Territorial de Manabí. Portoviejo-Manabí, EC. p 38. Consultado, 15 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.gpm.gob.ec/plan_territorial/agroproductivo/20150806/pdf015222.
- Zambrano, C. y Murillo, G. 2016. Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel individual en la empresa comercializadora de lácteos Antártida cantón Chone. Tesis Ing. Comercial. ESPAM MFL. Manabí, Calceta – Campus El Limón, EC. p 47.

ANEXOS

ANEXO 1



Cuestionario para la realización de la entrevista a los gerentes de las empresas objeto de estudio.

EMPRESA:_____.

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA:_____.

1. **¿La empresa realiza algún diagnóstico del comportamiento de los empleados?**

2. **¿Cuántas personas laboran en su organización?**

3. **¿Siente que los empleados cumplen en totalidad las tareas asignadas?**

4. **¿Durante el último año 2016-2017 ha rotado su personal?**

5. **¿Considera que el ambiente de trabajo es un aspecto importante para el incremento de la productividad?**

SI ()

No ()

¿Por qué?

6. **¿Cuál es el nivel de ausencias en la empresa?**

7. **¿Cuáles son las causas más frecuentes por las que se produce ausentismo en la empresa?**

Enfermedad

Accidentes laborales maternidad/paternidad

Retrasos

Alto

Medio

Bajo

Ninguno

- 8. ¿Usted cree que lo empleados están satisfecho con el puesto de trabajo que les brinda?**
- 9. ¿La empresa tiene algún sistema de compensación y reconocimiento con los empleados?**
- 10. ¿Considera usted que existen buenas relaciones entre los empleados y superiores?**
- 11. ¿Cree que esta investigación le traerá buenos resultados para la empresa?**

ANEXO 2



FICHA DE OBSERVACIÓN

La siguiente ficha de observación será utilizada en la recolección de información acerca del cumplimiento de planes de mejora.

EMPRESA: _____.

ESCALA:

1. Optimo
2. Tolerable
3. Deficiente

ACCIONES	PUNTUACIÓN		
	1.	2.	3.
Diseño de filosofía corporativa.			
Realización de reuniones periódicas.			
Realización de charlas y talleres orientados a la mejora interpersonal.			
Capacitaciones sobre producción, transformación y elaboración de lácteos.			
Implementación de sistemas de incentivos por resultados obtenidos.			
Elaboración de distribución de horarios en las actividades de trabajo que permitan la rotación del personal y disminuyan el nivel de ausentismo.			
Elaboración de programa de mejora.			
Elaboración de un manual de control de riesgos y capacitación sobre cómo prevenirlos.			
OBSERVACIÓN: _____ _____.			

ANEXO 3

Preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa comercializadora de productos lácteos:



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

Si: Siempre

No: Nunca o Nada

Poco: Término medio

VARIABLE A EVALUAR: SATISFACCIÓN LABORAL.

1. ¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

2. ¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

3. ¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

4. ¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

5. ¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

6. ¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

VARIABLE A EVALUAR: MOTIVACIÓN

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

8. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

9. ¿Estoy satisfecho con mi trabajo actual?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

VARIABLE A EVALUAR: COMUNICACIÓN

13. ¿Su jefe inmediato proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

14. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

15. ¿Recibe “en forma oportuna” la información que requiere para su trabajo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

16. ¿Tiene información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo al departamento que pertenece?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

VARIABLE A EVALUAR: LIDERAZGO

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

20. ¿Considera usted diferentes opiniones antes de tomar una decisión?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

VARIABLE A EVALUAR: TRABAJO EN EQUIPO

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

27. ¿Se siente cómodo trabajando con sus colaboradores?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

VARIABLE A EVALUAR: HABILIDADES ORGANIZACIONAL.

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

VARIABLE A EVALUAR: CULTURA ORGANIZACIONAL

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si No Poco

VARIABLE A EVALUAR: AUSENTISMO

43. ¿En los últimos días ha faltado al trabajo?

Si No Poco

44. ¿Ha trabajado en el mismo cargo por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades?

Si No Poco

45. ¿Siente que su trabajo es rutinario?

Si No Poco

46. ¿Si tuviera la oportunidad de abandonar su trabajo lo haría?

Si No Poco

47. ¿Siente que su trabajo es bien remunerado?

Si No Poco

48. ¿Cuándo se ausenta de su trabajo es por?

Razones familiares Enfermedad. No desea venir al trabajo

VARIABLE A EVALUAR: CAPACITACIÓN

49. ¿La empresa demuestra tener interés en mi desarrollo personal?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

53. ¿Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

54. ¿Considero que necesitamos capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

VARIABLE A EVALUAR: ROTACIÓN

55. ¿La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

56. ¿Lo han cambiado de su puesto de trabajo en los últimos tres meses?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

57. ¿Consideran sus habilidades y aprendizajes al momento que lo rotan de su puesto de trabajo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

58. ¿Aumenta la carga horaria al momento de cambiar su puesto de trabajo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

59. ¿Se considera el aumento de la remuneración al cambiar su puesto de trabajo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

60. ¿La empresa toma en cuenta su opinión al momento de rotar su puesto de trabajo?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

VARIABLE A EVALUAR: PROCESOS DE TRABAJO

61. Donde yo trabajo, ¿las decisiones son hechas sin retraso?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

62. ¿Las herramientas y recursos que tengo me permiten ser tan productivo como posible?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

63. ¿Nuestros procesos de trabajo me permiten hacer mi trabajo tan bien como me es posible?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

64. ¿Conoce usted los flujos de procesos de cada actividad a desarrollar dentro de la empresa?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

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

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

66. ¿Existen manuales de procesos establecidos por la empresa?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------