



CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y
MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA EL ORDEÑO S.A.**

AUTOR:

CRISTHIAN MICHAEL CABRERA DELGADO

TUTORA:

ING. JOHANA MÁRQUEZ BRAVO

CALCETA, NOVIEMBRE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Cristhian Michael Cabrera Delgado, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo 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.

CRISTHIAN M. CABRERA DELGADO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Johana Márquez Bravo certifica haber tutelado la tesis **APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESA EL ORDEÑO S.A.**, que ha sido desarrollada por **Cristhian Michael Cabrera Delgado**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial, 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. JOHANA MÁRQUEZ BRAVO, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESA EL ORDEÑO S.A.**, que ha sido desarrollada y sustentada por **Cabrera Delgado Cristhian Michael**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial, 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. CESAR ANDRADE MOREIRA, MG
MIEMBRO

ING. JENNY ZAMBRANO DELGADO, MG
MIEMBRO

ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO, MAE
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la vida, llenarme de salud y sabiduría, quien me mantiene de fe, quien me da fuerza para seguir adelante cada día y no flaquear a los problemas y tropiezos, a la vida que con el pasar del tiempo me enseñó a decidir con sabiduría antes las adversidades, antes la amenazas.

A la “ESPAM MFL” que me brindó la oportunidad de entrar a una educación de tercer nivel con el fin de mejorar mi desarrollo intelectual y alcanzar mis metas de vida.

A mí querida familia por el apoyo, por ayudarme desde los primeros momentos que ingrese a la universidad, por estar ahí en los momentos difíciles de mi vida y por estar siempre con un amor incondicional.

A todos los docentes que me encontré con el pasar del tiempo, compañeros y a verdaderos amigos que fueron de alguna manera un apoyo para el cumplimiento de deberes y obligaciones, porque no mencionar a la Magíster Columba Consuelo Bravo Macías y PHD Ernesto Negrín Sosa por brindarme su tiempo y conocimientos.

CRISTHIAN M. CABRERA DELGADO

DEDICATORIA

A Dios quien me dio la vida, la oportunidad e inteligencia y fuerzas necesarias para seguir viviendo.

A mi hermana que con el tiempo se convirtió en el motivo de salir adelante, de no desmallar, de ser un ejemplo y no una decepción como modelo a seguir.

A la empresa el Ordeño S.A. por darme la apertura y la oportunidad de realizar esta investigación.

CRISTHIAN M. CABRERA DELGADO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	II
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CONTENIDO.....	VII
RESUMEN.....	XIII
PALABRAS CLAVE.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
KEY WORDS.....	XIV
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.4 IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	7
2.2. CONCEPTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	9
2.3. NIVELES DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	12
2.3.1. NIVELES DEL CO.....	13
2.3.2. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL CO A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN.....	16

2.4. VARIABLES A NIVEL ORGANIZACIONAL.....	18
2.4.1. COMUNICACIÓN.....	18
2.4.2. LIDERAZGO.....	20
2.4.3. PODER Y POLITICA.....	21
2.4.4. ESTRÉS, CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN.....	21
2.4.5. CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	22
2.4.6. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	23
2.5. INDUSTRIA LÁCTEA.....	24
2.5.1. INDUSTRIA LÁCTEA EN ECUADOR.....	25
2.5.2.EL ORDEÑO S.A.....	26
CAPÍTULO III.DESARROLLO METODOLÓGICO.....	30
3.1. UBICACIÓN.....	30
3.2. DURACIÓN.....	30
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO.....	31
3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.5. MÉTODOS.....	32
3.5.1. MÉTODO CUANTITATIVO.....	32
3.5.2. MÉTODO CUALITATIVO.....	32
3.5.3. MÉTODO BIBLIOGRÁFICO.....	32
3.5.4. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	32
3.5.5. MÉTODO ANALÍTICO.....	32
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACION.....	33

3.6.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	33
3.6.2. TÉCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS.....	34
3.6.3. TÉCNICAS PARA CARACTERIZAR SISTEMAS EMPRESARIALES....	37
3.7. HERRAMIENTAS.....	37
3.7.1. FICHA DE OBSERVACIÓN.....	38
3.7.2. GUÍA DE LA ENTREVISTA.....	38
3.7.3. CUESTIONARIO.....	38
3.8. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	38
CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	43
4.1. FASE 1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y EL DESEMPEÑO GENERAL DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LÁCTEA EL ORDEÑO S.A.....	43
4.2. FASE 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SUS TÉCNICAS DE OPERACIONALIZACIÓN.....	50
4.3. FASE 3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EL ORDEÑO S.A.....	56
4.4. FASE 4. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA CONTRIBUIR A SOLUCIONAR LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LÁCTEA EL ORDEÑO S.A.....	76

CAPÍTULO V.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1 CONCLUSIONES.....	80
5.2 RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	85

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2. 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.....	6
Cuadro 2. 2. Definiciones de comportamiento organizacional.....	10
Cuadro 4.1. Cuestionario para la recopilación de datos personales de experto.....	51
Cuadro 4.2. Coeficiente de conocimiento (kc) del experto.....	52
Cuadro 4.3. Cuestionario para la recopilación de datos personales de experto.....	52
Cuadro 4.4. Resultados de los coeficientes y valoración de los expertos.....	53
Cuadro 4. 5. Resultados obtenidos en la pregunta 1.....	58
Cuadro 4. 6. Resultados obtenidos en la pregunta 2.....	58
Cuadro 4. 7. Resultados obtenidos en la pregunta 3.....	59
Cuadro 4. 8. Resultados obtenidos en la pregunta 4.....	60
Cuadro 4. 9. Resultados obtenidos en la pregunta 5.....	60
Cuadro 4. 10. Resultados obtenidos en la pregunta 6.....	61

Cuadro 4. 11. Resultados obtenidos en la pregunta 7.....	62
Cuadro 4. 12. Resultados obtenidos en la pregunta 8.....	63
Cuadro 4. 13. Resultados obtenidos en la pregunta 9.....	63
Cuadro 4. 14. Resultados obtenidos en la pregunta 10.....	64
Cuadro 4. 15. Resultados obtenidos en la pregunta 11.....	65
Cuadro 4. 16. Resultados obtenidos en la pregunta 12.....	66
Cuadro 4. 17. Resultados obtenidos en la pregunta 13.....	66
Cuadro 4. 18. Resultados obtenidos en la pregunta 14.....	67
Cuadro 4. 19. Resultados obtenidos en la pregunta 15.....	68
Cuadro 4. 20. Resultados obtenidos en la pregunta 16.....	69
Cuadro 4. 21. Resultados obtenidos en la pregunta 17.....	69
Cuadro 4. 22. Resultados obtenidos en la pregunta 18.....	70
Cuadro 4. 23. Resultados obtenidos en la pregunta 19.....	71
Cuadro 4. 24. Resultados obtenidos en la pregunta 20.....	72
Cuadro 4. 25. Problemas encontrados.....	73
Cuadro 4. 26. Plan de Mejoras empresa ORDEÑO S.A.....	76

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Las personas en las organizaciones.....	8
Figura 2.2. Nivel modelo organizacional.....	13
Figura 2.3. Niveles de enfoque del ..CO.....	15
Figura 2.4. Análisis de niveles de enfoque del CO.....	17
Figura 2.5. La dinámica de niveles de enfoque del CO.....	18
Figura 2.6. Encadenamiento de estrés conflicto y negociación.....	21

Figura 2.7. Proceso leche en polvo.....	29
Figura 2.8. Proceso del yogurt.....	29
Figura 3.1. Ubicación de la empresa.....	30
Figura 3.2. Procedimiento para la aplicación y mejora.....	40
Figura 4.1. Sistema de proceso El Ordeño S.A.....	47
Figura 4.2. Bolsa de expertos.....	55
Figura 4.3. Análisis contenido de encuesta.....	57

CONTENIDO DE GRAFICOS

Gráfico 4.1. Falencias reflejadas en el diagrama Ishikawa.....	74
---	----

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad mejorar el Comportamiento Organizacional (CO), basado en el estudio de las variables a nivel estructural. En el desarrollo investigativo del objeto de estudio, se utilizaron técnicas de recopilación de datos, métodos como: deductivo, inductivo y descriptivo, se aplicó una autoencuesta basada en la recolección de datos para su respectivo análisis en una hoja de cálculo Excel, donde participaron 35 empleados y el gerente general de la empresa como sujetos de estudio, una vez obtenido los resultados, se procedió a la tabulación de los datos y se determinó la situación actual; obteniendo como resultados que la empresa posee insuficiencias en las siguientes variables: (comunicación / liderazgo / estrés, conflicto y negociación / cambio y desarrollo organizacional) . Se diseñó un diagrama de espina de pescado donde se representa las causas y efectos de estas falencias luego se desarrolló la propuesta del plan de mejora que contribuya a la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional de la empresa El Ordeño S.A.

PALARAS CLAVES

Comportamiento Organizacional, empresa, comunicación, liderazgo, trabajadores, plan de mejora.

ABSTRACT

The present research propose an improvement plan for labour climate in the meat trading company Fresh Fish in Portoviejo Canton, based in the analysis and management of labour satisfaction; using different information methods like the inductive, deductive, bibliographic among others there were a great help to obtain information on the subject. Tools like interview and survey allowed to study onsite and gather suitable data of the members in the company, the questionnaire was conformed by 20 questions headed to the workers and the interview with ten questions directed to the manager, the information was input in Excel 2013, and made presentation with pictures and statistical charts that allowed to appreciate better, analyzing the most notable variables of the company. The contributions of this investigation gave a measurement for the Organizational Behavior, the work provided a distinct vision regarded to the perception of the collaborators showing low indicators like motivation and team work, the results of study facilitated the management directed for the improvement in the business labour field with vision and approach on efficiency and team work.

KEYWORDS

Behaviour Organizacional, plan of improvement, labour climate, motivation, work in team, culture organizacional

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

El presente capítulo comprende las finalidades de las organizaciones manufactureras en la que el talento humano es la fuerza potencial que permiten alcanzar los objetivos propuestos en lo que es fundamental tomar en consideración el estudio del Comportamiento Organizacional.

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas lácteas hoy en día buscan mejorar la calidad en sus procesos para así obtener un mejor producto con el fin de ofrecerlo a un mercado extremadamente competitivo; con el objetivo de alcanzar metas propuestas, las empresas usan sus recursos disponibles ya sean financieros, tecnológicos, entre otros, con el fin de establecer un nivel superior al mercado competitivo.

A nivel organizacional las empresas se componen de un sistema social, político, económico y cultural, donde existe variabilidad en los criterios personales, estos deben tomarse en armonía con el fin de equilibrar el ambiente laboral donde participan un grupo de trabajadores con actividades y responsabilidades asignadas para la empresa

Unas de las innovaciones que se están empleando en las empresas es aplicar modelos y estrategias para así producir resultados satisfactorios, se puede decir que de esta manera la administración de proyectos, recursos, procesos y talento humano es más específica y detallada, enfocándonos en el talento humano cuyo desempeño y Comportamiento Organizacional (CO) depende en gran medida de la efectividad en la administración de talento humano cuyo objetivo es estimular el éxito en los procesos establecidos.

Es por eso que los administradores deben centrar la atención en el talento humano como lo más oportuno en la organización, ya que el ser humano posee cualidades, sentimientos, inteligencia, creatividad y pensamiento propio, a diferencia de las máquinas, siente y piensa.

Según Alvarado y Barda (2016) el talento humano se entenderá como la capacidad de alguien que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinadas ocupación, al asumir sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de personas talentosas e incluye sus competencias.

Toda acción de poder describir la razón del porque un grupo de personas interactúan de modo organizacional, utiliza cierto grado de comprensión por parte de la gerencia. Los empleadores demandan tiempo considerable evaluando continuamente el CO entre los empleados, la carga de las actividades asignadas y la eficacia en la ejecución de las mismas.

Es necesario que los directivos de las empresas también se planteen conocer más a fondo cómo influyen las diferencias individuales en el Comportamiento Organizacional, ya que éste de algún modo, dentro de la organización es complejo y separado de los objetivos de la empresa, debido a que es afectado por las variables encontradas en el entorno laboral y otros factores. Deben reconocer también la dificultad inherente que existe cuando se trata que las personas actúen y piensen como la organización lo desee, porque desde este aspecto podrían controlar los sucesos.

En el comportamiento de las personas se deben considerarse algunos elementos importantes para el funcionamiento de una organización, entre los que se enfocan como importantes son; comunicación efectiva, establecimiento de metas y objetivos claros y precisos, clima organizacional adecuado, motivación y grandes expectativas de logro, entre otros, no olvidando que todos ellos contribuyen al crecimiento de la productividad en la empresa.

A nivel organizacional los trabajadores se relacionan e interactúan con el sentido de cumplir los objetivos propuestos por la empresa ya establecidos, una de las causas que impiden el cumplimiento de lo planeado inadecuado clima organizacional ocasionando un mal desempeño de las actividades asignadas, otros de los problemas se enfoca en el desacuerdo de las políticas establecidas en la empresa.

En el presente proyecto se pretende contribuir a la mejora del Comportamiento Organizacional a nivel corporativo de una empresa productora de lácteos, investigando las deficiencias en este ámbito y proyectando acciones que faciliten un mejor desempeño de las organizaciones. Con base en los elementos expuestos se formula la siguiente pregunta en relación al problema de la investigación:

¿Cómo la aplicación del procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional incidirá en la empresa EL ORDEÑO S.A.?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica mediante un grupo de aspectos relacionados con los ámbitos social, económico, legal, técnico entre otros tal como se describe a continuación.

Desde el punto de vista social con esta investigación se benefició a los empleados, por cuanto se conoció y se tomó en cuenta sus necesidades, habilidades, inquietudes y expectativas que deben ser consideradas para el éxito de la empresa.

La aplicación de este estudio de la Empresa EL ORDEÑO S.A., facilitó a la gerencia observar y reconocer el estado del CO entre sus trabajadores, a fin de prever y planificar las estrategias adecuadas para así aprovechar de forma más enfática al talento humano.

En el plano económico para la empresa la aplicación de la gestión y mejora del CO influye en el desempeño y productividad, obteniendo con esto un ambiente estable, el personal logra una mejor actitud al momento de desenvolverse en el cumplimiento de sus actividades, por lo tanto el trabajo en equipo estimuló de forma directa el cumplimiento de objetivos institucionales.

Desde la perspectiva legal en el Art. 326 numeral 5 de la Constitución de la República del Ecuador menciona que, toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ámbito adecuado y propicio, que garantice su salud, seguridad, higiene y bienestar.

En relación al ámbito técnico ayudó que los procesos sean más satisfactorios para la empresa, ya que el estudio del Comportamiento Organizacional se corrigió la ejecución de las tareas que logren alcanzar y mantener una competitividad entre la competencia que ofertan productos similares en el mercado ecuatoriano.

Se aplicó casos de expertos utilizándolos de forma evaluativa además sirve como marco referencial para investigaciones similares, también ayuda como guía a las empresas que quieran estudiar el comportamiento organizacional, dando como el fin de mejorar las actividades de la empresa.

Teóricamente es un proceso necesario que permitió visualizar si el empleado es efectivo al momento de ejercer las tareas asignadas, además de aclarar su confianza y motivación para ejecutar sus actividades en relación al alcance de la misión y visión de la empresa. Algo que se debe mencionar que la asignación de tareas con mayor responsabilidad y aumentar el salario o sueldo para los empleados funciona como estrategia para que los subordinados cumplan sus roles de manera óptima y efectiva a diferencia del estado monótono del día a día, otra de las estrategias que se ven en las empresas es el reconocimiento del personal, se da con el fin de motivar y estimular la participación de los empleados dentro de un ambiente laboral sumamente competitivo.

Según Verdú, y López (2012) organizacionalmente las empresas necesitan ampliar el ámbito de actuación sobre sus miembros, más allá de la esfera de lo observable. Necesitan influir positivamente en las actitudes de sus miembros para generar una movilización voluntaria hacia los objetivos organizacionales, de allí su justificación a mejorar el CO.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar un procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa EL ORDEÑO S.A.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

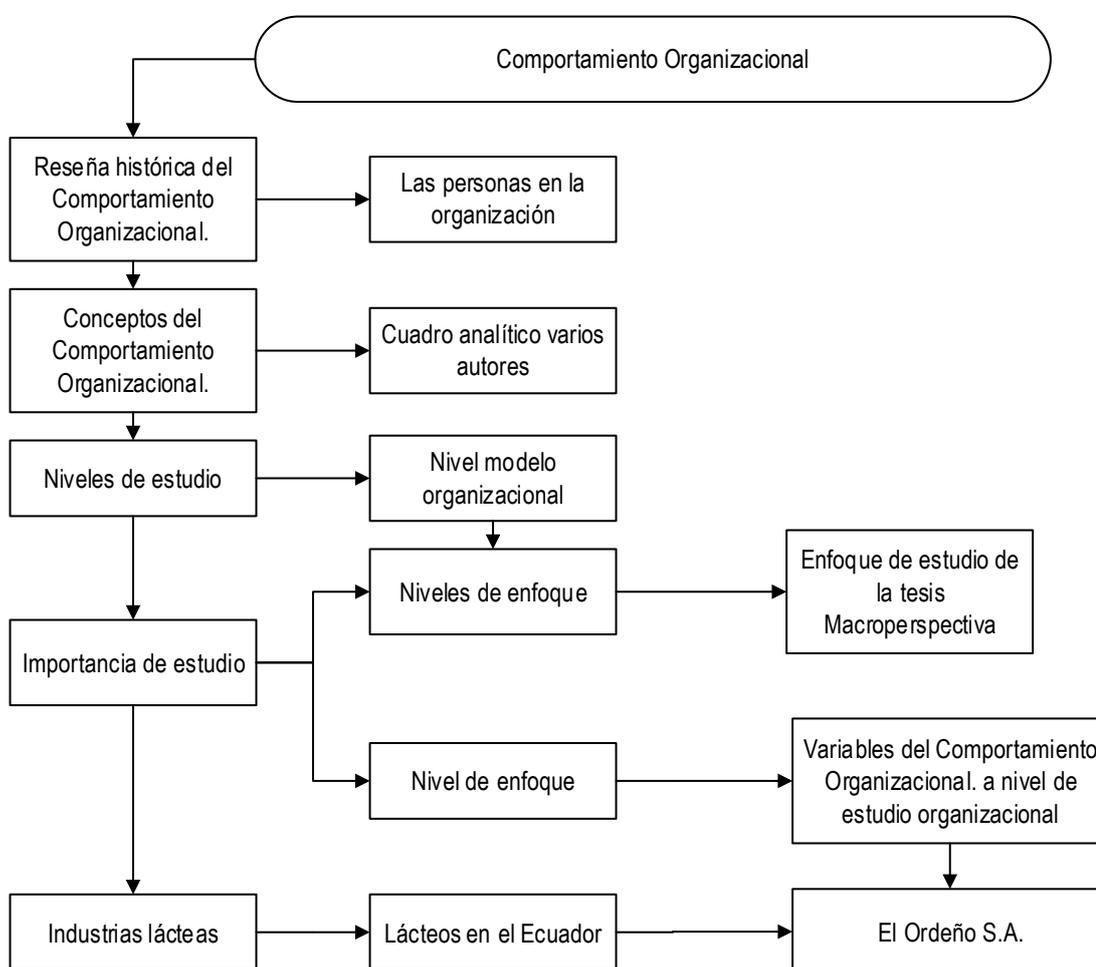
- Caracterizar la organización, objeto de estudio y el desempeño general del Comportamiento Organizacional en la empresa láctea EL ORDEÑO S.A.
- Describir el procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional y sus técnicas de operacionalización.
- Implementar el procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa EL ORDEÑO S.A.
- Proponer un plan de mejoras como contribución a la solución de las insuficiencias detectadas en el procedimiento de gestión del Comportamiento Organizacional en la empresa láctea EL ORDEÑO S.A.

1.4. IDEA A DEFENDER

La aplicación del procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa EL ORDEÑO S.A. contribuirá con la determinación de los problemas fundamentales relacionados con este ámbito y el establecimiento de acciones para su mejoramiento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los elementos teóricos y conceptuales de mayor relevancia para el estudio del Comportamiento Organizacional en el contexto de las empresas lácteas siguiéndose el orden secuencial que se muestra mediante el hilo conductor del marco teórico de la investigación en el siguiente cuadro.



Cuadro: 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

2.1. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc. Todo lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir, el conjunto de medios físicos necesarios para funcionar. En la práctica, estos activos tangibles son característicos de las organizaciones tradicionales, no de las modernas. Las personas son la esencia de las organizaciones.

Al momento de producirse la Revolución Industrial no mejoraron las condiciones de trabajo, pero se colocó la primera piedra para lograr el mejoramiento de los empleados como consecuencia del aumento de la productividad en las empresas y la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los encargados de la administración del personal. Todo esto colaboró para que les fueran concedidos mayores salarios, reducción en los horarios y un incremento en los niveles de satisfacción.

Por los años 1800 en un ambiente industrial nuevo, Robert Owen propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se opuso a la contratación de menores, educó a sus empleados en aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo.

Cabe resaltar aportes de figuras como Adam Smith y Charles Babbage ellos pusieron de manifiesto la importancia de la división del trabajo, ya que aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, ahorrando el tiempo que se perdía en el cambio de tareas (Robbins, 1996).

A principios del siglo XX, surgió la administración como campo de estudio, gracias a las teorías de Frederick W. Taylor que ofrecían recetas para la estructura eficaz de las organizaciones y el diseño de las actividades administrativas.

En la década de 1920 y 1930, Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, incluyeron el estudio de la conducta humana en el trabajo en la Universidad de Harvard,

tomando como base que una organización es un sistema social y el trabajador, es sin duda, el elemento más importante (Davis y Newstrom, 1991).

Para finales de los años 50 las ideas de Abraham Maslow y Mc Gregor captaron la atención de los administradores, su propuesta consistió en modificar las estructuras organizacionales y administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial productivo de los empleados.

Siguiendo toda esta dirección de aportes se deduce que el trabajador no es una simple herramienta (ver Figura 2.1) sino, una personalidad compleja que interactúa en grupo, y que a menudo resulta difícil de comprender. Es por ello que el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones ha ido fortaleciéndose y se ha desarrollado hasta convertirse en una disciplina bien definida denominada comportamiento organizacional.

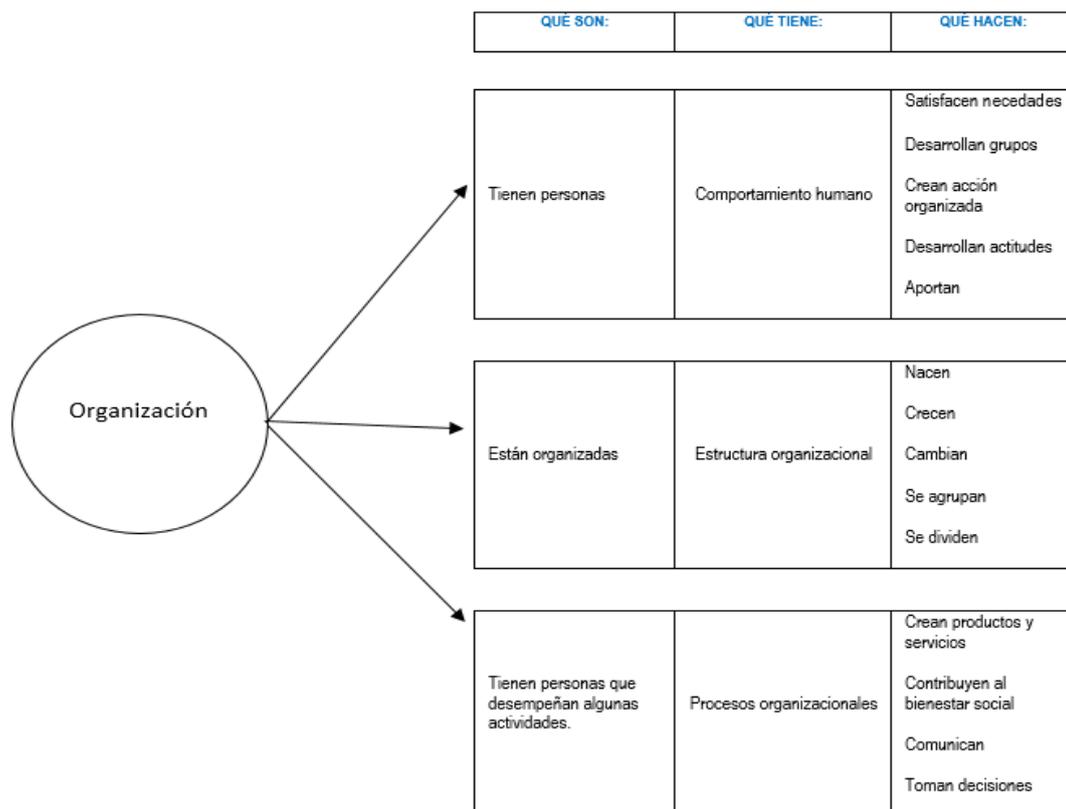


Figura: 2.1. Las personas en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.CONCEPTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional 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 (Robbins y Timothy, 2012).

Es importante que las empresas enfoquen sus esfuerzos en conocer cómo funciona el Talento humano dentro de las empresas, es de vital importancia el estudio de los factores que existen en relación con el ambiente laboral y el empleado ya que este incide en la producción en muchas ocasiones. Una empresa sin conocimiento del CO de sus empleados es como un enfermo sin receta, en empresas con estos signos y síntomas es necesario tomar una receta para calmar o mejorar el estado del Comportamiento.

EL CO se enfoca en situaciones como el trabajo, la productividad, el desempeño humano y la administración. Además existe un consenso generalizado de que el CO engloba temas centrales de estudio, como son la motivación, la autoridad, la comunicación, el aprendizaje, procesos de cambio y condiciones de trabajo (Sánchez y Juares, 2015).

El CO se basa en conceptos derivados de los campos de la psicología individual (personalidad y cognición), psicología social (interacción entre personas), psicología industrial (personas en el trabajo), ciencias políticas (poder e influencia), antropología (sistemas culturales) y economía. Es así que lo definen varios autores en el siguiente (cuadro 2.2).

AUTOR	CONCEPTO	ANÁLISIS DEL AUTOR
Robbins 1999	Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el Comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia organizacional.	De acuerdo a este autor el estudio se divide en tres secciones, la individual, grupal, y organizacional el fin del mismo es mejorar la actividad organizacional.
Davis y Newstrom 2002	Definen también como 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. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.	Esta hace hincapié a que toda organización deberá establecer un cuidado en el comportamiento organizacional, estudiarlo para así comprender la conducta de sus trabajadores de acuerdo a su desempeño analizado detalladamente.
Martinez 2002	Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.	Estudia los 3 niveles de estudio en una forma de determinar el problema o problemas, para así finiquitar y mejorar con eficacia las actividades
Chiavenato 2009	El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y	Chiavenato habla del origen del CO y lo determina como un conjunto de conocimiento, además este autor resalta el estudio de un trabajador o un grupo de personas que se desenvuelven en alguna área específica.

	los grupos que participan y actúan en ellas.	
Ascencio 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).	Este autor señala al CO como el estudio de tres sectores muy importante dentro de una organización de forma analítica, en otros análisis se menciona que el estudio de los tres niveles es muy significativo, la investigación se enfoca a nivel organizacional y es necesario tomar en cuenta que el estudio es diferente de acuerdo a las variables.
Champoux (2011) citado por Dailey 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	Uno de las situaciones que el estudio del CO nos permite es establecer conclusiones, y se menciona que el trabajador determina la productividad de la organización, por eso es necesario hacer un hincapié en el estudio, teniendo como objetivo definir la situación que disminuya el rendimiento de los trabajadores.

	organizacional.	
Griffin y Moorhead 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.	Definiendo al CO como el estudio de la conducta humana dentro de las organizaciones, es importante señalar que es necesario analizar y evaluar el CO de una manera que favorezca a la organización al individuo y a los grupos laborables.
Sánchez y Juarez 2016	El comportamiento organizacional, CO, se enfoca más en situaciones como el trabajo, la productividad, el desempeño humano y la administración. Además existe un consenso generalizado de que el CO engloba temas centrales de estudio, como son la motivación, la autoridad, la comunicación, el aprendizaje, procesos de cambio y condiciones de trabajo.	Este autor habla del enfoque en el que está inmerso el estudio del CO, enfocado en situaciones como la productividad las otras variables que menciona la utilización de estas fases, mencionado como un plan de mejora aunque esto dependerá del nivel de estudio, se puede mencionar que es una de las más importantes en los últimos años de redacción.

Cuadro: 2.2. Definiciones de comportamiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. NIVELES DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las presiones competitivas sobre las compañías siguen aumentando, y los administradores hábiles buscan fortalecer la eficacia operacional de sus firmas y una ventaja competitiva. La eficacia en el despliegue por parte de la administración de los recursos tecnológicos de sus firmas y sus iniciativas estratégicas dependen siempre de la calidad y de la motivación de su fuerza laboral (Robert, 2012).

Es importante que se tome en cuenta que todos los modelos del comportamiento organizacional son en función de las necesidades del personal, siempre van encaminados a la satisfacción de necesidades, por lo tanto para que se logre el éxito de la aplicación del modelo se deberá realizar de forma contingente, es así que aunque durante el desarrollo de la sesión verás que siempre un modelo deriva de otro (figura 2.2), ninguno pierde importancia (Esthepen, 2011).



Figura: 2.2. Nivel modelo organización.

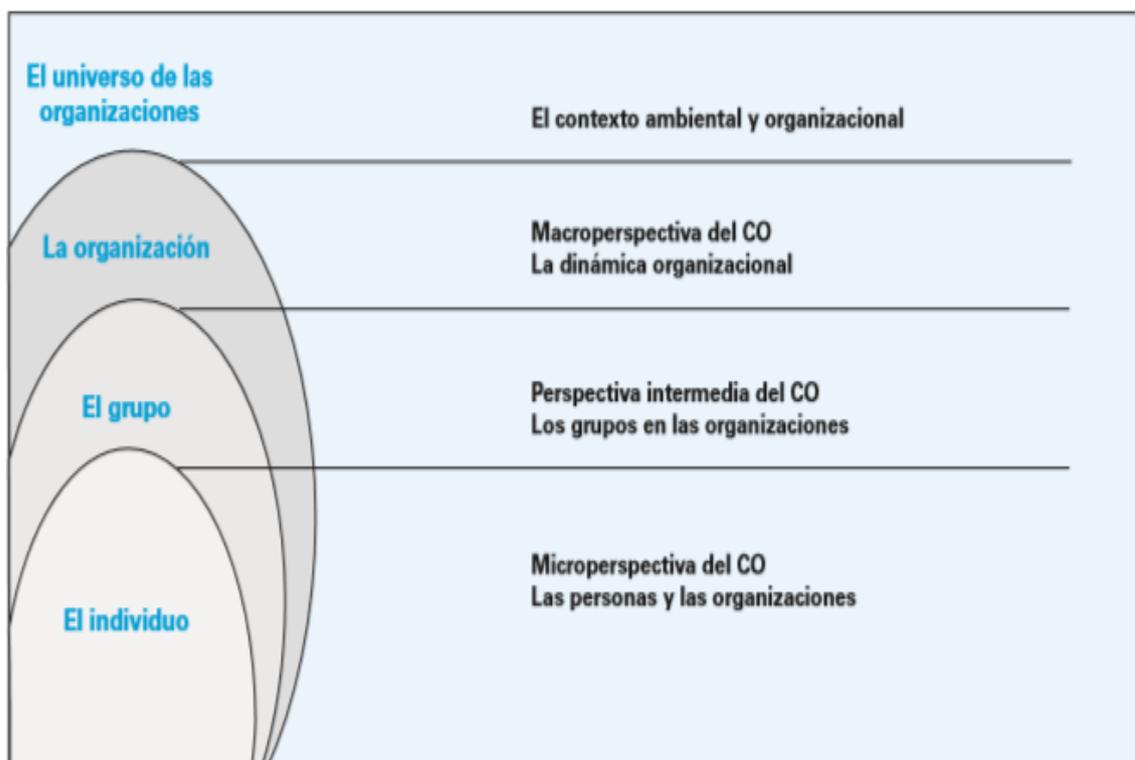
Fuente: Elaboración propia.

2.3.1. NIVELES DEL CO

En el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos (Figura 2.3).

- 1. Macroperspectiva del CO.** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.
- 2. Perspectiva intermedia del CO.** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.

3. **Microperspectiva del co.** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo (Chiavenato, 2009).



.Figura: 2. 3. Niveles de enfoque del CO.

Fuente: Chiavenato 2009.

Al aplicar el conocimiento adquirido se generan procesos de innovación por medio de una idea que posteriormente, con el fin de aplicarlo y obtener valor de él, se comercializa. Sin embargo, existen muchas variables que condicionan el tener muy buenos resultados como la capacidad de la innovación, que es importante, pero lo es más la proactividad. El conocimiento es la fuerza impulsadora para el proceso de la toma de decisiones (DouPreez et al., 2013).

Si el conocimiento adquirido se aplica adecuadamente, entonces se genera una competencia exitosa que se traduce en incremento de salarios, o mejor calidad de vida gracias a la productividad que se genera también a largo plazo. El papel de los negocios en el desarrollo económico y social. La transformación del pensamiento, la práctica y compartir el valor del pensar a través de la aplicación del conocimiento, encaminará a la innovación, productividad y crecimiento económico (Porter, 2012).

Según Kotsemir *et al* (2013), la innovación tiene que ser vista como un propósito de hacer la vida del ser humano más confortable y es por ello que el conocimiento y las ideas son muy importantes para la innovación, el desarrollo y la comercialización. La administración del conocimiento promete ayudar a las compañías a ser más rápidas, más eficientes y más innovadoras para la mejor competencia entre ellas.

2.3.2. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL CO A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN

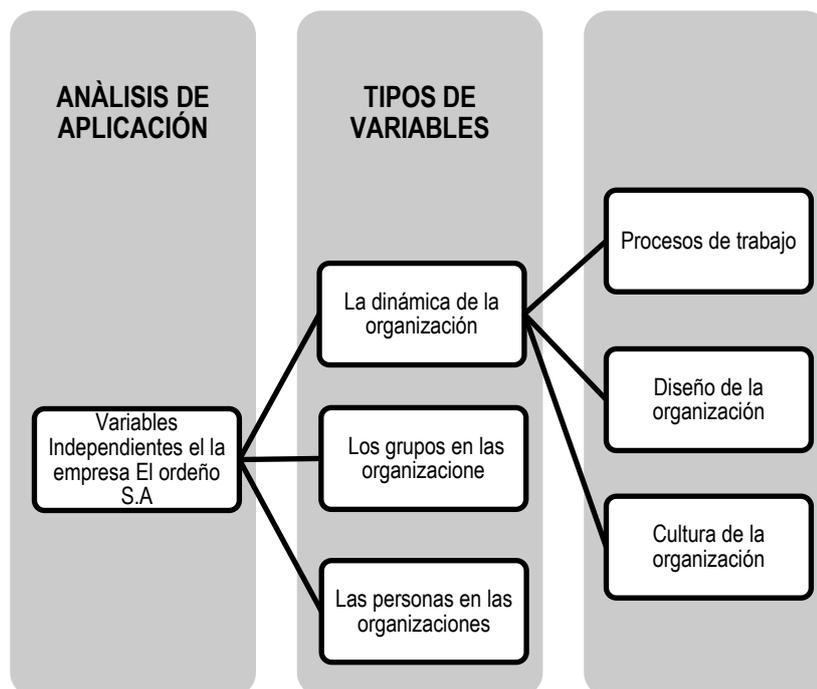
Analizar el ambiente organizacional de una empresa podría ser uno de los estudios que le ayudaría a tener éxito, si se parte de la premisa de que el mundo psicológico del trabajador representa para el individuo una fuente importante de influencia en la conducta, reacciones y sentimientos.

Al detectar la situación verdadera de la organización (ambiente actual) se tomaría las acciones necesarias para perfeccionar y/o fortalecer el ambiente e influir positivamente en el comportamiento de las persona, mejorando el ambiente organizacional e incrementando la productividad.

El comportamiento del individuo en el trabajo, no depende solo de las características personales, sino también de la forma en que se percibe el entorno laboral y los componentes que lo integran (ver figura 2.4). Así pues se observa que el medio ambiente es importante debido a la influencia que ejerce en el comportamiento del ser humano y en el desarrollo de una organización, en el nivel de evolución y adaptación del medio exterior.

Figura: 2. 4. Niveles de enfoque del CO.

Fuente: Elaboración propia.



Las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social. Producen bienes y servicios, impulsan la innovación y el progreso. El grado de desarrollo de una nación depende fundamentalmente de la calidad y superioridad de sus organizaciones. Son importantes para las naciones y las personas; en ellas pasamos la mayor parte de nuestras vidas.

De acuerdo con Celis (2014), el estudio del Comportamiento Organizacional se dirige a una cantidad de aspectos que no son identificables a simple vista, puesto que la tendencia es a observar en las organizaciones solo los aspectos formales, como lo son estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, tecnología, estructura, autoridad formal y líneas de mando. Sin embargo, debajo de esta estructura se encuentran algunos elementos informales que los administradores necesitan comprender para ayudarse a entender el por qué los trabajadores actúan de determinada forma.

2.4. VARIABLES A NIVEL ORGANIZACIONAL

Figura 2.5 en este esquema se representan la caracterización de las variables enfocadas en el CO a nivel de un sistema organizacional, una vez expuesto se tomaran en cuenta para el estudio de la investigación partiendo como bases fundamentales para trabajar en estudio y mejora del Comportamiento Organizacional.

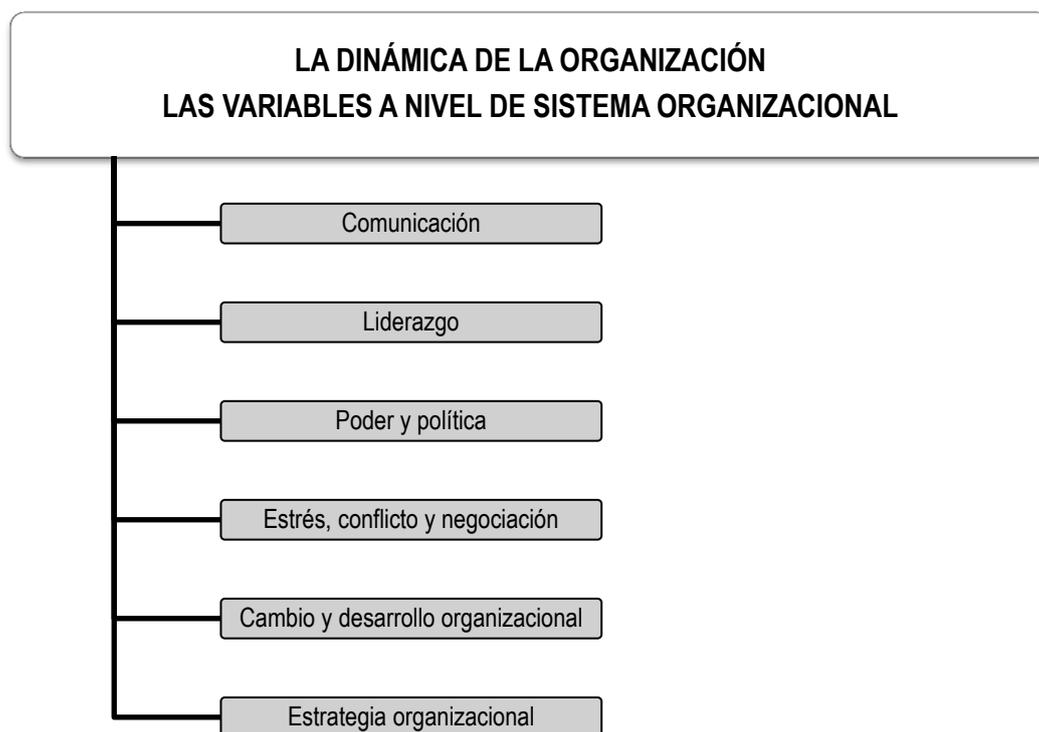


Figura: 2.5. Niveles de enfoque del CO.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.1. COMUNICACIÓN

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el

comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento (Robbins y Timothy, 2012).

Dentro de una organización del flujo de la conversación se da en tres direcciones fundamentales: descendente, ascendente y lateral.

Gibson y Donnelly (2001), explican estas direcciones de la siguiente manera:

- **Descendente:** Es la comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización en un nivel inferior descendente.
- **Ascendente:** Se da cuando la comunicación fluye hacia un nivel superior en la organización o grupo.
- **Lateral:** Es la que ocurre entre los miembros de un mismo grupo y/nivel jerárquico dentro de la organización

Menciona (Soldevilla, 2015) que la comunicación puede dividirse en:

1. **Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
2. **Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a

mantener o mejorar sus relaciones con e//os, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

2.4.2. LIDERAZGO

UNID (2013), menciona que la base del modelo de apoyo es el liderazgo, el liderazgo no debe confundirse con el ser jefe, se puede ser jefe sin ser líder. El liderazgo se refiere a las habilidades que posee una persona para influir en la forma de ser de los demás individuos logrando que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Robbins (1999), justifica que el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”.

Los líderes pueden adoptar diferentes estilos que presentan características determinadas. Existen, básicamente, cuatro estilos definidos:

- **Carismático:** Es el que posee cualidades que hace que sus empleados lo sigan.
- **Democrático:** Deja participar a sus trabajadores en la toma de decisiones.
- **Autocrático:** No da participación a sus trabajadores en la toma de decisiones.
- **Liberal:** Da libertad completa pero quien se toma las decisiones importantes es él.

Un líder debe ser competente en su trabajo, capaz de recompensar a sus subordinados cuando realiza bien las cosas y tiene influencia en la administración superior. Si este carece de competencia, la percepción de sus seguidores respecto a él mermará, y sus relaciones se verán afectadas

2.4.3. PODER Y POLÍTICA

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia).

La política es el poder en acción, o sea, la aplicación de la autoridad para obtener resultados. Cuando las personas convierten su poder en acción dentro de las organizaciones, están haciendo política. Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder. Por lo general, las personas se reúnen en grupos, ya sea para ejercer influencia, recibir recompensas o progresar en su vida profesional. La política organizacional incluye actividades para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos a efecto de obtener los resultados pretendidos cuando existe incertidumbre o disenso en cuanto a las elecciones (Chiavenato, 2009).

2.4.4. ESTRÉS, CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

Las personas acumulan estrés, lo cual influye a que tengan conflictos dentro del trabajo y la negociación ayuda a que aquellos conflictos sean aclarados con el fin de no intervenir en el tiempo laboral de producción. Ver figura 2.6.

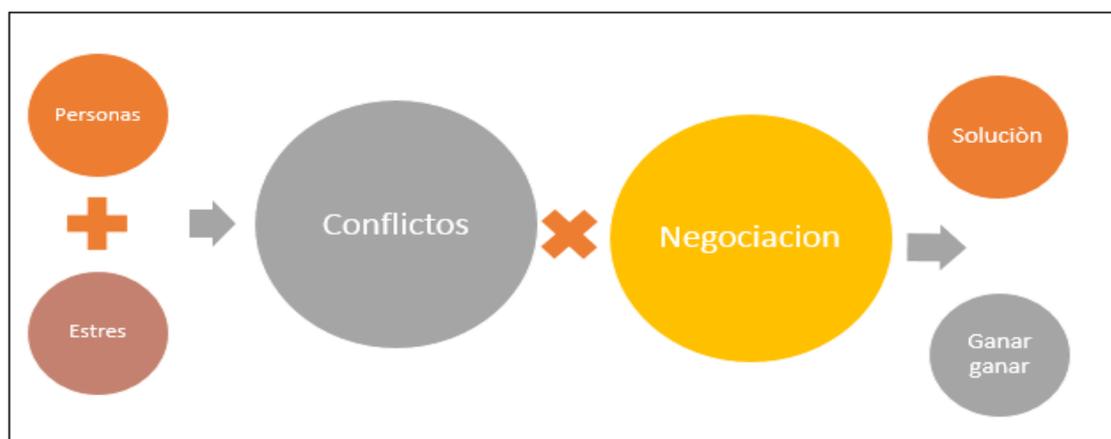


Figura: 2.6. Encadenamiento de estrés conflicto y negociación.

Fuente: Elaboración propia.

El estrés es una condición inherente a la vida moderna. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés. No es fácil convivir con tantas demandas ni con tanta incertidumbre sobre la posibilidad de cumplirlas. En las organizaciones, el estrés persigue a las personas. Algunas consiguen manejarlo debidamente y evitan sus consecuencias. Otras sucumben a sus efectos, que se observan claramente en su comportamiento.

Un conflicto es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre su propia meta.

La negociación es el proceso de intercambio que generalmente ocurre durante una confrontación entre dos partes y permite que éstas lleguen a una solución, Todas las personas viven en un contexto de interacción y negociación. Lo mismo ocurre con las organizaciones. Todo el mundo negocia. En sus distintas formas, la negociación es un mecanismo común para resolver diferencias sobre intereses y objetivos, así como para asignar recursos escasos y limitados. El concepto de negociación ha trascendido recientemente el campo de las relaciones industriales y ahora se aplica a las habilidades administrativas del personal que está en el frente de batalla. La negociación es uno de los principales instrumentos de la acción organizacional.

2.4.5. CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es considerado como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización. El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio. Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia

de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos (Hellriegel y Jackson, 2011).

El desarrollo organizacional es una estrategia debidamente planeada y de proyección futura, sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para alcanzar la efectividad, tiene sus orígenes en las ciencias conductuales (Vargas *et al*, 2012).

2.4.6. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) mencionando a Alfred (1962) justifica que la estrategia implica la detención de los objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

La estrategia organizacional es el conjunto de propósitos y la forma en que compite la empresa en su mercado para generar ventajas competitivas (Andrew, 1961) mencionado por Chiavenato en la segunda edición de su libro de CO.

Thompson (2009) expresa que para administrar la interdependencia entre los elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas. Como este ambiente está determinado por la dependencia de la organización y como la dependencia implica coacción y contingencias, el problema fundamental es no quedar sujeto a los caprichos de los elementos ambientales. La estrategia sirve para aumentar el poder de la organización y reducir su dependencia de los factores ambientales. Para ello, la organización puede desarrollar estrategias de cooperación (como la adaptación, la cooptación y la coalición) o de competencia

2.5. INDUSTRIA LÁCTEA

La leche se define como la secreción natural de las glándulas mamarias de los mamíferos destinada como alimento para sus crías. Entre las especies domésticas existen algunas especializadas en la producción de leche para consumo humano (Pérez, 2011).

Exponen Martínez *et al* (2011) que la transformación de la leche en productos lácteos es muy antigua, ya que nació desde el momento en que los pueblos que dejaron de ser nómadas aprendieron a domesticar los diferentes animales que encontraron en su entorno como el ganado vacuno, entre otras especies.

Con el paso del tiempo, se han ido desarrollando infinidad de productos lácteos, aunque la leche continúa siendo uno de los alimentos con importante valor nutricional más consumidos a nivel mundial, por lo que ha ocupado un lugar fundamental en la alimentación de las diversas civilizaciones a lo largo del tiempo y, asimismo, de las diferentes poblaciones de la actualidad.

Las cambiantes necesidades en cuestión de alimentación, disponibilidad y presentaciones han justificado, entre otras razones, la creación de productos cada vez más sofisticados, como aquéllos en los que se incluyen ingredientes que contribuyen a mejorar la salud de los consumidores (alimentos funcionales). Ejemplo de ello son los productos a los que se les han añadido mezclas de vitaminas y minerales, probióticos y prebióticos, o polifenoles como los fitoesteroles (esteroles y estanoles). Otro ejemplo de adición para diversificar los lácteos es la inclusión de frutas y cereales.

Con el desarrollo tecnológico de la industria lechera, ha sido posible separar los sólidos de la leche, convirtiendo estos componentes en ingredientes para otros sectores de la industria alimentaria. Algunos ejemplos de estos ingredientes son las diversas proteínas de la leche (caseína y proteínas del suero, fundamentalmente), grasa butírica y lactosa, entre otros componentes lácteos.

2.5.1. INDUSTRIA LÁCTEA EN ECUADOR

La industrialización de la leche en Ecuador tiene sus inicios desde 1900, aunque la pasteurización de la leche, el proceso por el cual se eliminan los microbios que puede tener, solo comenzó en 1938 en Quito, aunque no se procesaba sino una parte de la oferta. Desde entonces, la cadena productiva de la leche se ha desarrollado e intentado ganar espacios y generar ingresos para familias y comunidades enteras.

Según la Asociación de ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO, 2011), a escala nacional, se dedican aproximadamente 3,5 millones de hectáreas a la producción de leche; la mayor parte del total en la Sierra (75%), luego en la Amazonía (11%) y la diferencia (14%) en la Costa y Galápagos (hay ganadería desde el siglo XIX en San Cristóbal). Datos de la AGSO muestran que en la Sierra la venta de leche se convierte en el único medio de sustento de campesinos de zonas altas, donde no existe mucha opción de siembra. Existen 298 mil productores, de los que la gran mayoría son medianos y pequeños, con propiedades menores a 100 hectáreas, en las que se produce 65% de la leche que se consume a nivel nacional.

La leche es un líquido que producen a las glándulas mamarias de hembras sana, poco después del calostro, cuando nace la cría; es un líquido de composición compleja, y opaco, de sabor ligeramente dulce y de Ph casi neutro". La AGSO reconoce que la comercialización de leche constituye una actividad única de sustento de las familias y, por eso, ven la necesidad de formar organizaciones para evitar la presencia de intermediarios que abusen de la necesidad y la producción de los campesinos. Una de las empresas que funciona y apoya a los pequeños y medianos es el Ordeño s. A., empresa de producción de lácteos, creada en el año 2002 ante la necesidad de utilizar leche local para sustituir importaciones. Esta empresa se ha tecnificado paulatinamente y hoy tiene su propia marca y un mercado de oportunidades en el ámbito nacional y para las exportaciones.

2.5.2. EL ORDEÑO S.A.

En el Ecuador el sector lechero mantenía un desarrollo intermitente debido a la inestabilidad en los precios. Esta se daba porque las procesadoras de leche cruda existentes no podían satisfacer la creciente demanda producida por la urbanización, lo que ocasionaba el aumento de las importaciones de leche en polvo, la que a su vez deprimía los precios y desincentivaba la compra de leche local.

El Ordeños S.A Comenzó cuando había bastante leche líquida, poca leche en polvo y mucha necesidad de esta, lo que ocasionaba unas distorsiones impresionantes en el mercado. La leche bajaba hasta a 12 centavos de dólar el litro, si se proyecta a los precios actuales”.

Los pequeños productores eran los más afectados con la importación de leche, ya que la adquisición de leche dependía de las grandes industrias, las que al no tener un compromiso de compra dejaban de hacerlo o pagaban precios extremadamente bajos por el producto. Todo esto afectaba la pirámide de productores; incluso los programas de alimentación infantil de los gobiernos importaban la leche que era suministrada a los niños, una cosa muy positiva, pero que con frecuencia quitaba el trabajo al padre. “era un círculo bueno desde la parte nutricional, pero malo desde la generación de trabajo.

Al no tener alternativa de trabajo en el campo, decidían salir de las ciudades y migrar junto con sus familias. En este contexto nació la idea de establecer una fábrica de leche en polvo, para poder garantizar el suministro del producto sin estacionalidades y a la vez ayudar a los productores. es así como, en el año 2000, el Ordeño, una empresa de ganaderos, empezó a tomar forma.

Los objetivos con los que se conformó la empresa son:

1. Sustituir importaciones de leche.

2. Proveer leche a los programas sociales, con el objetivo que se utilice la leche de productores locales y cesar las importaciones.

3. Exportar, al estabilizar el mercado, las proyecciones se enfocan en crecer internacionalmente

Se apoya a la gente a que monte su centro de acopio junto con sus vecinos y, por medio de esa organización, reciban capacitaciones, insumos veterinarios, programas de desarrollo genético, prevención sanitaria.

Otro de los factores importantes es que la forma asociativa permite el anclaje para créditos. Se mantuvo un sistema de negocio que no sea parte de la responsabilidad social, sino que sea responsabilidad social.

Este es un sistema que ha sido analizado internacionalmente y la parte conceptual es lo que le hace distinto: no es un esquema cooperativo, de anclaje contractual que amarra a la gente, sino que es uno en el que prima la libertad, la valoración y la dignificación de las personas.

2.5.2.1. PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL ORDEÑO S.A.

Estos productos pueden ser elaborados a partir de leche entera, parcialmente descremada, descremada y/o con grasa vegetal, por lo que en algunos casos se emplean aditivos emulsificantes, estabilizantes o espesantes para restituir o añadir consistencia, manteniendo las cualidades organolépticas y nutriólogicas del producto. Conviene recordar que la eliminación de grasa no conlleva a una reducción en el contenido de calcio, a continuación se especifican los productos que ofrecen en la empresa El Ordeño S.A:

- **LECHE ENTERA**

Es el producto que una vez extraído por medio del ordeño y ser pasteurizado puede o no someterse a estandarización, agregando o extrayendo grasa, ya que en general la leche contiene entre un 2.2% y un 3.8% de grasa en materia seca (por peso).



- **LECHE DESCREMADA**

Son productos fabricados a partir de la reducción del contenido de grasa de la leche entera, ya sea de forma total o parcial a través de un proceso físico de separación que depende de la diferencia de densidades entre los glóbulos de grasa y la fase acuosa en la que están dispersos. Dicha separación puede hacerse por sedimentación, con centrífugas o bombas centrípeta.



- **LECHE EN POLVO, DESHIDRATADA O LIOFILIZADA**

Es el producto obtenido mediante eliminación del agua de la leche (figura 2.7) el contenido de grasa y/o proteínas podrá ajustarse únicamente para cumplir con los requisitos de composición estipulados, mediante adición y/o extracción de los constituyentes de la leche, de manera que no se modifique la proporción entre la proteína del suero y la caseína de la leche utilizada como materia prima. En la figura 2.7 se ejemplifica el proceso de producción de leche descremada en polvo.



Figura: 2.7. Proceso leche en polvo.

Fuente: Elaboración propia.

• LECHE FERMENTADA (YOGURT)

Es un producto lácteo obtenido por medio de la fermentación de la leche (figura 2.8) o de productos obtenidos de la leche con o sin modificaciones en la composición por medio de la acción de microorganismos adecuados que producen una reducción del pH con o sin coagulación de la caseína (precipitación isoeléctrica).

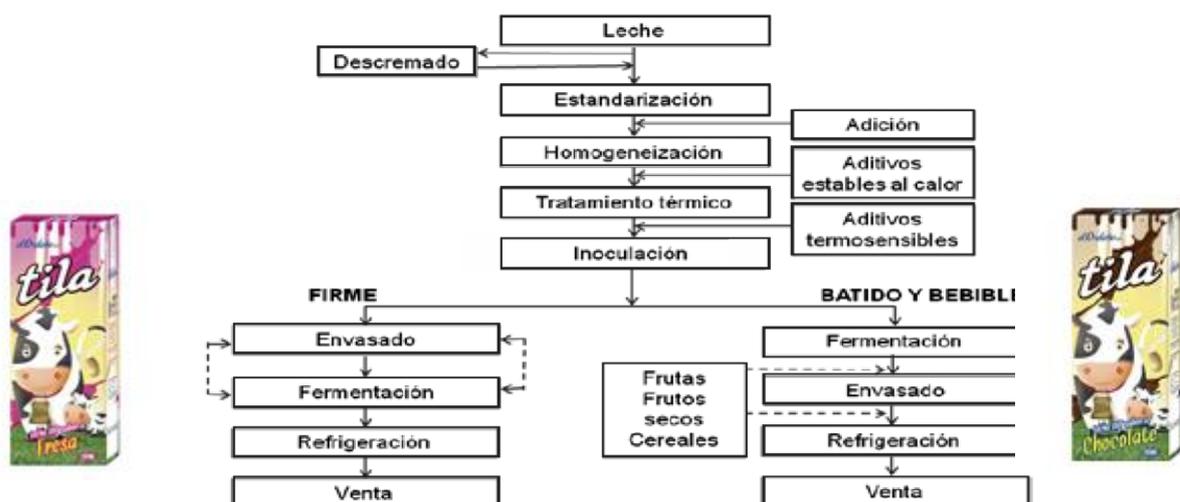


Figura: 2.8. Proceso del yogurt.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se presentan los materiales, herramientas y métodos utilizados en la tesis, así como también las técnicas de recopilación de datos como la encuesta, entrevista y la observación, además el procedimiento de cada fase y las variables a estudiar.

3.1. UBICACIÓN

La empresa EL ORDEÑO S.A se encuentra situada en la provincia de Pichincha, Cantón Mejía en la Parroquia de Macachí (figura 3.1) dirección Matriz calle 12 de Octubre N24-437 y Cordero Ed. Puerto de Palos Mezzanine, Sucursal Cordero calle E10-55 y 12 de Octubre Ed. Sancho Arias piso

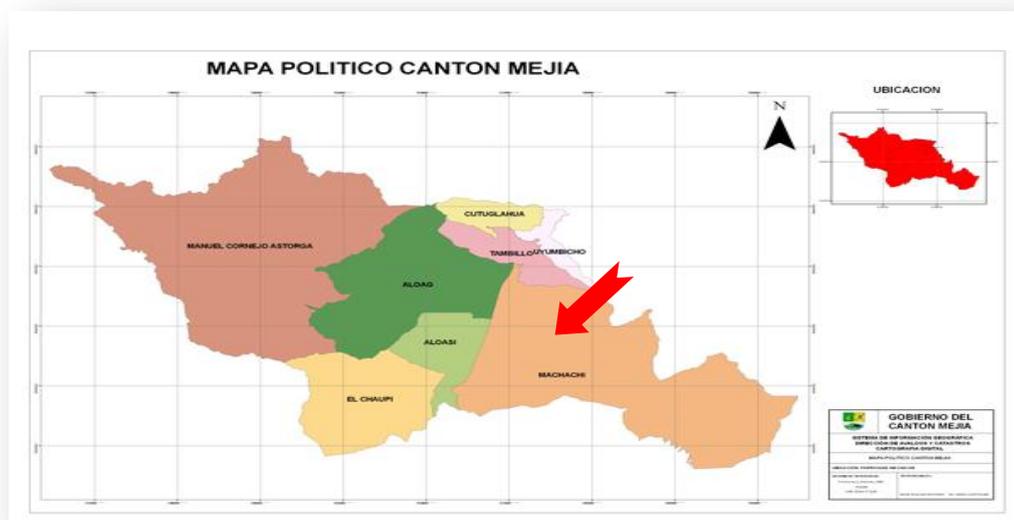


Figura: 3.1. Ubicación de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

3.2. DURACIÓN

La duración de esta investigación tomó un lapso temporal aproximadamente de nueve meses.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Procedimiento para la gestión

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Comportamiento Organizacional

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizó en la tesis fueron la bibliográfica y de campo.

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Mediante la investigación bibliográfica se adquirió información apropiada para fundamentar la teoría conceptual de la exploración que se formalizó mediante la búsqueda de artículos científicos, libros e internet, revistas entre otros, que permitió ampliar la información obtenida y sustentar el estudio realizado de forma científica.

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Con la investigación de campo se obtuvo información oportuna de la realidad de la empresa EL ORDEÑO S.A. mediante la visita realizada se observó de manera analítica los problemas que están afectando a la organización

3.5. MÉTODOS

3.5.1. MÉTODO CUANTITATIVO

La utilización de la encuesta y la ficha de observación permitieron alcanzar datos numéricos, comprobando su exactitud y precisión, además los gráficos estadísticos que arrojaron los resultados sirven para la toma de decisiones.

3.5.2. MÉTODO CUALITATIVO

Este método logro determinar mejor el conocimiento en los resultados arrojados en la búsqueda, por ejemplo se detalló la revisión de la documentación de la empresa, además este método se enfocó en recopilar información a documentos relacionados con el talento humano dentro de la empresa.

3.5.3. MÉTODO BIBLIOGRÁFICO

Con la implementación del presente método se pudo obtener información importante sobre temas del CO, ya que se realizó una recopilación de las variables que influyeron en el estudio del mismo.

3.5.4. MÉTODO DESCRIPTIVO

Este permitió representar las variables de la investigación, apreciando de una mejor manera los resultados de la búsqueda que se realizó, con el fin cumplir con los objetivos planteados.

3.5.5. MÉTODO ANALÍTICO

Este método permitió obtener un diagnostico en cuanto al estado de la empresa EL ORDEÑO S.A., se logró analizar las herramientas que desarrollan el buen CO dentro de la empresa con el fin de alcanzar un buen Comportamiento Organizacional.

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas propuestas por Negrín (2003) las cuales son fiables y están descritas a continuación.

Para la realización de la presente investigación es importante determinar las técnicas que se van a utilizar, menciona Morone (2012) que las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento.

3.6.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Sampieri (2010) manifiesta que en toda investigación se debe aplicar un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis, simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de los datos realmente representa a las variables que se tengan identificadas. Si no es así la medición será deficiente y por lo tanto la investigación no será consistente. Desde luego, no hay medición perfecta, es prácticamente imposible que se representen fielmente variables tales como la inteligencia, la motivación, entre otras, pero sí se debe acercar lo más posible a la representación fiel de las variables a observar, mediante el instrumento de medición que se utilicen. Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

- **OBSERVACIÓN**

Esta técnicas que permite recolectar información que se enfoca básicamente en observar y recoger la actitud, el comportamiento y antecedentes de las personas en el caso del talento humano, tal y como se realizan habitualmente (Morone, 2012).

Con esta técnica se pudo percibir la situación de los trabajadores en la empresa EL ORDENOS S.A., las cualidades, y acciones que existan dentro de la ejecución de sus labores, en relación al objeto de estudio denominado Comportamiento Organizacional.

- **ENCUESTA**

Thompson (2010) menciona que la encuesta es uno de los métodos más utilizados en una investigación porque permite obtener amplia información de fuentes primarias.

La encuesta se enfocó en recolectar datos, se utilizó como instrumento detallando un listado de preguntas que están estructurada para recolectar información coherente con el objeto de estudio, se procedió a ser tratada de manera estadista para así encontrar resultados cuantitativos.

- **ENTREVISTA**

López y Deslauriers (2011) definen que es una técnica antiquísima en donde se efectúa un acto de comunicación a través de la cual una parte obtiene información de la otra.

Se aplicó a los directivos encargados de la empresa, las cual sirvió de ayuda para la ejecución de esta investigación con el fin de fundamentar el objeto de estudio, apoyándonos con un banco de preguntas ejecutadas mediante un dialogo directo ante los directivos.

3.6.2. TÉCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS

En rondas de trabajo, el grupo de expertos, discutieron en presencia de un coordinador. En una primera fase, los expertos elaboran preguntas sobre un tema de manera individual. Posteriormente, los expertos se reúnen para discutir acerca de las cuestiones que ellos plantearon. Finalmente, cada

experto, de forma confidencial e individual, valora por escrito las propuestas que le parecen más interesantes (Negrín, 2003).

- **COEFICIENTE DE COMPETENCIA KC**

Salgrado (2013) aclara que para la selección de los integrantes del equipo de trabajo se utilizó el denominado coeficiente de competencia que se determina mediante la expresión:

$$K = (k_c + k_a)/2 [X. x]$$

Donde:

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

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

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

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

- **KENDALL**

Zambrano (2014) menciona que el ciclo de vida de vida del desarrollo de sistemas es un enfoque por fases para el análisis y el diseño cuya premisa

principal consiste en que los sistemas se desarrollan mejor utilizando un ciclo específico de actividades del analista y el usuario.”

- **PONDERACIÓN DE FACTORES**

Fernández (2014) concluye que este es un método de análisis de criterios o alternativas y se desarrollaron mediante los siguientes pasos:

- a) Desarrollar una lista de factores relevantes (factores que afectan la selección de la localización).
- b) Asignar un peso a cada factor para reflejar su importancia relativa en los objetivos de la compañía.
- c) Desarrollar una escala para cada factor (por ejemplo, 1-10 o 1-100 puntos).
- d) Hacer que la administración califique cada localidad para cada factor, utilizando la escala del paso 3.
- e) Multiplicar cada calificación por los pesos de cada factor, y totalizar la calificación para cada localidad.
- f) Hacer una recomendación basada en la máxima calificación en puntaje, considerando los resultados de sistemas cuantitativos también.

La ecuación es la siguiente:

$$S_j = \sum_{i=1}^m W_i \cdot F_{ij}$$

donde:

S_j puntuación global de cada alternativa j

W_i es el peso ponderado de cada factor i

F_{ij} es la puntuación de las alternativas j por cada uno de los factores i

3.6.3. TÉCNICAS PARA CARACTERIZAR SISTEMAS EMPRESARIALES

Según Hernández *et al.*, (2014) la caracterización de sistemas empresariales permite un análisis integral y parte del hecho de que los sistemas productivos son abiertos, por tanto están en constante interacción con el entorno, y precisamente constituye el punto de partida para el despliegue de trece variables que responden a exigencias actuales en la gestión de las organizaciones. Estas son:

- Límite o frontera
- Medio o entorno
- Análisis estratégico
- Cartera de productos/ servicios
- Estudio de procesos organizacionales
- Transformación
- Recursos
- Resultados
- Retroalimentación y control
- Estabilidad
- Flexibilidad
- Jerarquía

3.7. HERRAMIENTAS

En base a lo que menciona Ruíz (2011) en su teoría cuando se habla de herramientas para la investigación se refiere a que facilitan la tarea de reducir los datos obtenidos en el proceso de investigación dentro del paradigma cualitativo.

Después de analizar las variables se establecieron las herramientas que se utilizaron en esta investigación de acuerdo a la necesidad de estudio.

3.7.1. FICHA DE OBSERVACIÓN

Con esta esta herramienta se consiguió datos importantes que sirvieron para la ejecución de los objetivos planteados por los investigadores, ya que ayudó a mejorar el comportamiento organizacional en la empresa.

3.7.2. GUÍA DE LA ENTREVISTA

Pérez (2010) menciona que es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas).

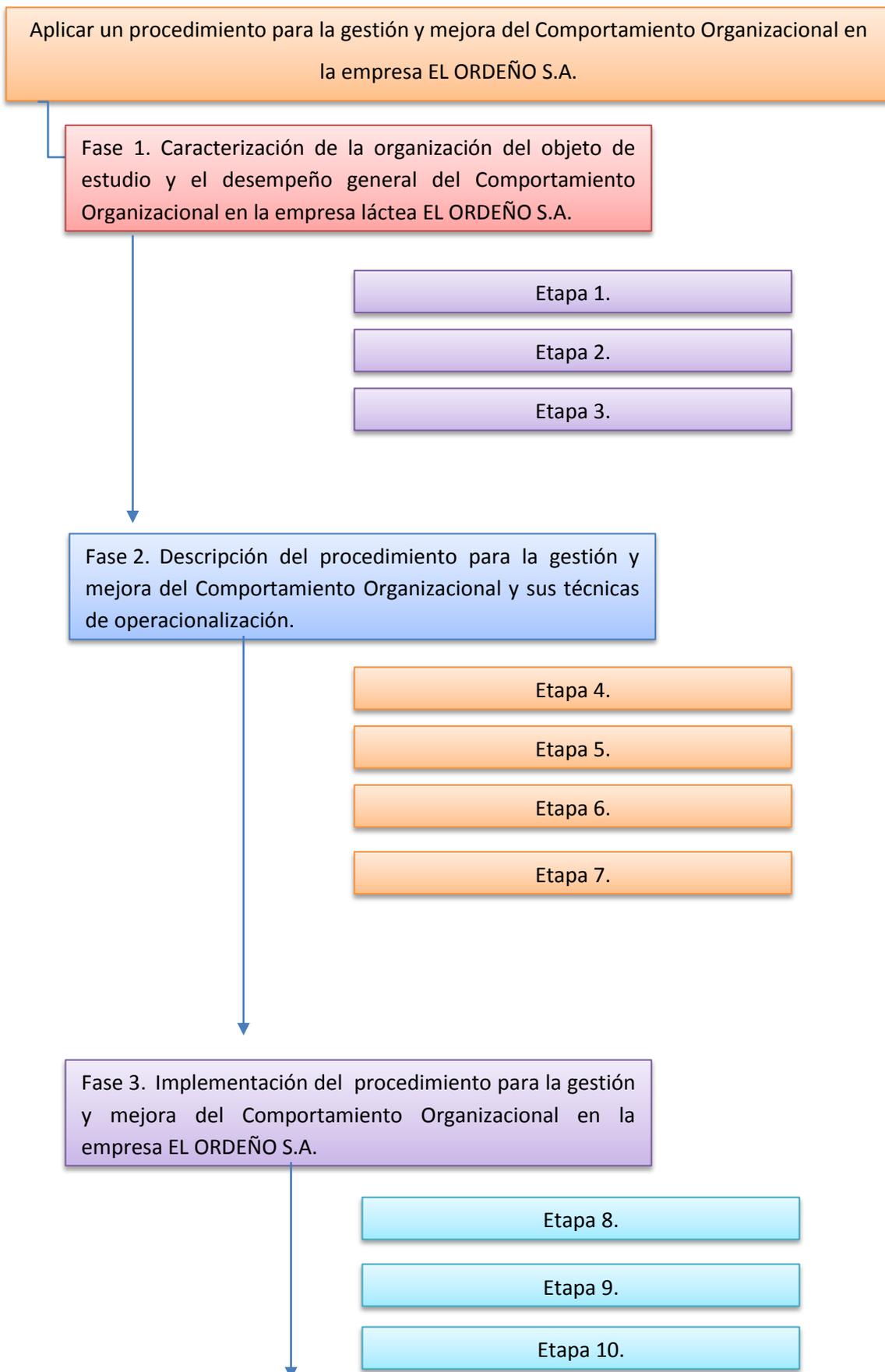
Con esto se pudo tener claro cuáles son las actividades de la entrevista, además esta se estructuró con el fin de conocer las interrogantes de la investigación.

3.7.3. CUESTIONARIO

Se dedicó a la identificación cuestionan sobre comportamientos, actividades o experiencias, con temas que no requieren de mucha memoria ni interpretación por parte del entrevistado.

3.8. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo práctico de esta investigación se realizaron estas fases, las cuales son detalladas en la figura 3.2.



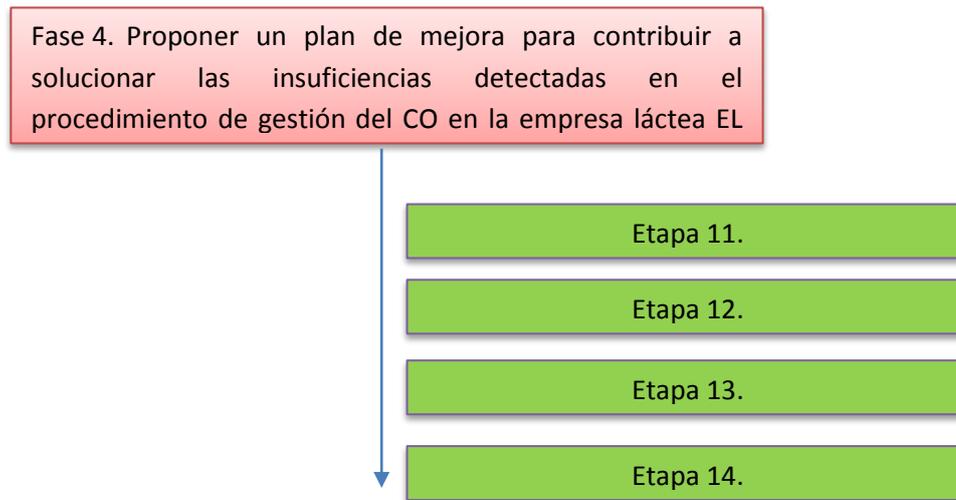


Figura: 3.2. Procedimiento para la aplicación y mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Fase 1. Caracterización de la organización del objeto de estudio y el desempeño general del Comportamiento Organizacional en la empresa láctea EL ORDEÑO S.A.

Esta fase contó con 3 etapas las cuales se demostraran en la parte de abajo.

Etapa 1. *Presentación de la aplicación del procedimiento para la gestión y mejora en la empresa.* Esta etapa consto de 4 actividades las mismas que se detallan a continuación:

- ✓ Presencia de planeación estratégica dentro de la empresa.
- ✓ Reconocimiento de directiva y Colaboradores.
- ✓ Exponer la importancia del estudio del CO.
- ✓ Comunicar el procedimiento de gestión y mejora.

Etapa 2. *Caracterización de la empresa.* Esta se orientó en el estudio de la empresa con la aplicación de las 13 variables que expone

Hernández *et. al.* (2014), la cuales se orientan al estudio de las teoria en sistemas, ademas se observaron estas tres variables de la empresa:

- ✓ Vision
- ✓ Mision
- ✓ Valores

Etapa 3. Caracterización del CO en la empresa El Ordeño SA. Esta etapa se desarrolló en la empresa ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía parroquia de Macachí.

Fase 2. Descripción del procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional y sus técnicas de operacionalización.

Esta fase involucra a 4 etapas las cuales se enfocaron en la selección de los expertos que trabajaron en la investigación de acuerdo a lo propuesto por Negrín (2003), así también esta fase estuvo enfocada en la determinación del procedimiento para la aplicación del CO a estudiar en el nivel corporativo.

Etapa 4. *Escoger una bolsa de experto.*

Etapa 5. *Selección y Evaluación de los expertos de acuerdo al grado de experticidad.* En esta etapa se utilizó el coeficiente de competencia para medir el intelecto de los expertos tal y como lo menciona Sagrado (2013).

Etapa 6. *Determinación de los miembros de trabajo.* Esta etapa se enfocó en la presentación de los 7 candidatos.

Etapa 7. *Selección y determinación del procedimiento para la aplicación del CO a estudiar en el nivel corporativo.* En esta fase se tomó en cuenta la elaboración de los instrumentos para el análisis de las variables a estudiar además se evaluó el CO de forma corporativa a diferencia de la grupal e individual que no se tomaron en cuenta en esta investigación.

Fase 3. Implementación del procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa EL ORDEÑO S.A.

Contiene 3 etapas relacionados en la extracción de los datos enfocados en el estudio del CO dentro de la empresa.

Etapa 8. *Aplicación de los instrumentos de la gestión dentro de la empresa.*

Etapa 9. *Tabulación y análisis de datos.* En esta fase se tabulo y analizo de forma estadística los datos recolectados, para lo cual se representaron de manera grafía

Etapa 10. *Caracterización de las causas del desempeño laboral ineficiente.* Se resumió el estado actual del CO, identificando los problemas en un listado (causa-efecto).

Fase 4. Proponer un plan de mejora para contribuir a solucionar las insuficiencias detectadas en el procedimiento de gestión del Comportamiento Organizacional en la empresa láctea EL ORDEÑO S.A.

Una última fase la cual se presentó como alternativa para mejorar la gestión garantizando el buen clima y la eficacia laboral dentro de la empresa.

Etapa 11. *Propuesta del Plan mejora,* proponer la elaboración del plan de mejoras que se aplicó con el fin de mitigar los problemas encontrados.

Etapa 12. *Elaboración del programa de mejoras,* en esta se sustentó con la elaboración y aplicación de alternativas de un plan de mejora.

Etapa 13. *Aplicación de un plan de mejora eficiente.*

Etapa 14. *Socialización de los resultados.*

CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

En este capítulo se muestra el desarrollo de las cuatro fases del procedimiento planteado con sus respectivas etapas, además se presentan los resultados encontrados en el transcurso de la investigación.

4.1. Fase 1. Caracterización de la organización del objeto de estudio y el desempeño general del Comportamiento Organizacional en la empresa láctea EL ORDEÑO S.A

Etapas 1. Presentación de la aplicación del procedimiento para la gestión y mejora en la empresa.

En las siguientes dos actividades se obtuvieron los siguientes resultados:

RECONOCIMIENTO DE DIRECTIVA Y COLABORADORES

Esta actividad se considera como una de las más importantes, y comienza con un oficio dirigido al representante legal de la empresa (**ver anexo 1**), donde se especifica el asunto, autor y las actividades a desarrollar en la empresa, de manera presencial se desarrolló una reunión para la presentación formal del investigador, siendo así comprobada la apertura por parte del gerente general y los colaboradores.

COMUNICAR EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN Y MEJORA

En esta actividad se explicó la importancia del CO donde se dio a conocer a los involucrados el procedimiento estructurado de la investigación, su importancia, la finalidad y sus fases integradas.

Etapas 2. Caracterización de la empresa.

Esta se orientó en el estudio de la empresa con la aplicación de las 13 variables que expone Hernández *et. al.* (2014) las cuales se adaptaron de acuerdo a las necesidades de la investigación tomando de referencia las más relevantes.

LÍMITE O FRONTERA

El Ordeño S.A. fundada en 2002 es una empresa que fabrica y comercializa leche en polvo dentro y fuera de Ecuador, donde el estado Ecuatoriano forma parte de sus principales clientes en convenios con programas sociales como “socio solidario” y la empresa es parte del programa “nutriendo desarrollo”. La empresa está ubicada en la Parroquia de Machachi, provincia de Pichincha, Cantón Mejía panamericana Sur, Km 34.

MEDIO O ENTORNO

Para el análisis de medio y entorno se utilizó las 5 fuerzas de Porter (1997) como indicador, obteniendo las siguientes características:

Competencia

- Parmalat
- Nestlé
- Nutrileche

Proveedores

- Pequeños productores campesinos de la sierra y oriente

Clientes

- Industrias Lácteas TONI S.A.
- Corporación LA FAVORITA C.A.
- Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.
- Alpina Productos Alimenticos ALPIECUADOR S.A.
- Estado Ecuatoriano

Productos

- Industrial
- Consumo masivo
- Exportación
- Programa Social
- Otros servicios

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La documentación de la empresa fue variable importante, mediante un estudio integral la caracterización del análisis estratégico arrojó estos resultados.

Misión

Generar bienestar a las familias a través de un modelo agroindustrial de desarrollo empresarial asociativo incluyente y auto sostenible con alimentos de calidad mundial

Visión

Ser el grupo agroindustrial líder en la región, innovando la producción de acuerdo a nuestro modelo empresarial asociativo incluyente.

Principios gubernamentales

Buscar día a día la excelencia en el trabajo e, impulsar los valores que constituyen la esencia de la compañía, como:

CONFIANZA, creemos en la honradez y ética de las personas.

SOLIDARIDAD, tenemos sensibilidad que genera soluciones.

INNOVACIÓN, nuestras ideas que generan valor.

UNIÓN, buscamos excelencia a través del trabajo en equipo.

RESPECTO, a toda persona, idea y acto.

CARTERA DE PRODUCTOS.

Su cartera de productos está compuesta por:

- Leche entera en polvo
- Leche descremada en polvo
- Leche con vitaminas industrial

- Crema de leche en polvo
- Leches
- Leche El Ordeño entera
- Leche El Ordeño descremada
- Leche Tila entera
- Leche Tila semidescremada
- Leche El Ordeño Premium entera
- Leche El Ordeño Premium semidescremada
- Leche El Ordeño Premium descremada
- Leche El Ordeño Premium deslactosada
- Leches con vitaminas
- Leche en polvo entera con vitaminas A y D
- Leches saborizadas
- Leche Tila sabor a chocolate
- Leche Tila sabor a fresa
- Leche Tila sabor a vainilla
- Leche Tila con quínoa sabor a frutilla
- Crema de leche Tila
- Leche entera en polvo
- Leche descremada en polvo
- Leche con vitaminas industrial
- Crema de leche en polvo
- Leche entera
- Leche descremada
- La Pura

- Crema de Leche

ESTUDIO DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES.

A continuación se muestra el diseño del sistema de proceso general de la empresa (**figura 4.1**) como un medio efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles.

Esta se divide en tres procesos:

- Direccionamiento estratégicos
- Direccionamiento en procesos
- Direccionamiento en soporte técnico

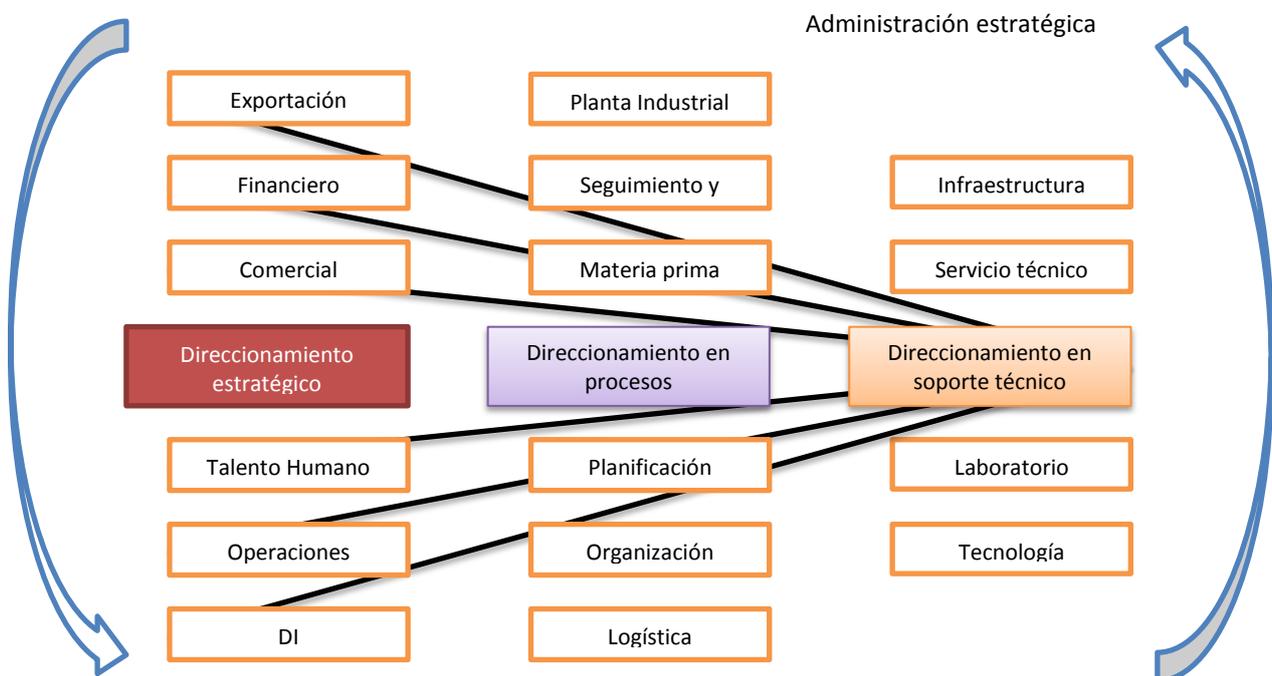


Figura: 4.1. Sistema de proceso El Ordeño S.A

Fuente: Elaboración propia.

TRANSFORMACIÓN.

El pequeño productor ordeña la leche a las 04h00 y las 16h00 todos los días, llevando la leche a los tanques fríos que se encuentran en los centros de acopio cercanos; una vez que ha pasado todas las pruebas de control de calidad en cada uno de ellos, se enfría para conservar su frescura, y es transportada en camiones cisterna que mantienen la temperatura adecuada, para evitar deterioros y que la materia prima llegue en las mejores condiciones antes de ser utilizada para la obtención de los productos.

Una vez que la leche llega a las Plantas Procesadoras, es sometida a rigurosos análisis, y destinada para la elaboración de leche en polvo y otros productos que se ofrecen, siendo sometida a tratamientos térmicos de pasteurización y evaporación para facilitar el secado en la Torre Spray.

Parte de la leche se utiliza para la producción de leche UHT en Brick o en funda de polietileno, siendo previamente esterilizada a temperaturas ultra altas, que garantizan su esterilidad comercial.

Los insumos se controlan desde la materia prima hasta el producto final, para asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad vigentes a nivel nacional e internacional.

RECURSOS EMPRESARIALES.

La empresa cuenta con 35 trabajadores

Se disponen de 17 computadoras

Diferentes plantas de tratamiento de leche

7 camiones cisterna

Maquina procesadora de envases Tetra Pat

Una procesadora multifunción de leche en polvo

RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL.

En el siguiente cuadro se exponen las principales vías de retroalimentación

Actividad	Grupos de implicados	frecuencia
Matutinos	Todos los trabajadores	Mensual
Reuniones de asamblea general	Personal administrativo	Semestral
Rotación del personal transporte	Logística	Quincenal
Mantenimiento y reparación de planta	Personal general, técnicos	Anual-Eventual

Etapas 3. Caracterización del CO en la empresa El Ordeño SA.

Esta etapa se desarrolló en la empresa ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Mejía parroquia de Machachí.

Se inició con la elaboración de una matriz de variables de Comportamiento Organizacional a nivel corporativo de acuerdo con lo mencionado por Chiavenato (2009) se procedió a tomar esta referencia como base para la investigación las cuales se especifican las siguientes:

- Comunicación
- Liderazgo
- Poder y política
- Estrés, conflicto y negociación
- Cambio y desarrollo organizacional
- Estrategia organizacional

Una vez determinado se procedió a elaborar un cuestionario donde se incluyeron las variables como indicadores, para alcanzar resultados se desarrolló una guía de entrevista dirigida al Gerente General (**ver anexo 2**) con el objetivo de conocer importancia del CO dentro de la empresa con indicadores adaptados las variables estudiadas.

Se aplicó la encuesta al gerente, luego de esto se procedió a analizar las preguntas de acuerdo a las necesidades investigadas obteniendo resultados generales donde variables como **poder y política** y **estrés, conflicto y negociación** no son valoradas lo necesario, pero se puede señalar que si existe la importancia con el recurso humano.

4.2. Fase 2. Descripción del procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional y sus técnicas de operacionalización.

Esta fase involucra a 4 etapas las que se encaminó a la selección de los expertos que trabajaron en la investigación de acuerdo a lo propuesto por Negrín (2003), así también esta fase se enfocó en la determinación del procedimiento para la aplicación del CO a estudiar en el nivel corporativo.

Etapas 4. Escoger una bolsa de experto.

En esta etapa se escogió a un grupo de experto que se involucran con los temas de CO tomando en cuenta a profesionales conocedores del tema e involucrados en empresas de esta misma actividad (Aponte *et al*, 2012).

Una vez reconocidos, se encierran en una bolsa ordenada con el objetivo de seleccionar y evaluar lo más destacado de este grupo.

Etapa 5. Selección y Evaluación de los expertos de acuerdo al grado de experticidad.

Se procedió a aplicar el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) para determinar de esta manera el Coeficiente de Competencia (K), se determinó qué experto se tomaba en consideración para trabajar en la investigación.

Se inicia con la aplicación de un cuestionario (**ver cuadro 4.1**) donde se establecieron los datos personales de cada sujeto encerrado en la bolsa de expertos, los resultados se encuentran en (**anexo 3**).

Cuadro 4.1. Cuestionario para la recopilación de datos personales de experto.

PERFIL DE EXPERTOS	
Nombres:	
Profesión:	
Años de experiencias profesional:	
Años de trabajos en la empresa:	
Correo:	
Dirección laboral:	
Teléfono de oficina:	

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida la información se procedió a evaluar su grado de **Coeficiente de Conocimiento (kc)** del experto.

Se aplicó el (Kc) una autoevaluación de los expertos en una escala creciente del 0 lo mínimo al 10 lo máximo, la misma que estuvieron conformadas por las variables adecuadas en mención las variables estudiadas a nivel Corporativo del CO (**ver cuadro 4.2**) una vez determinada la autoevaluación se procedió a ponderar la calificación (**ver anexo 4**).

Cuadro 4.2: Coeficiente de conocimiento (kc) del experto.

CONOCIMIENTO DE EXPERTOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Comunicación Empresarial												
Liderazgo												
Poder y política en las instituciones												
Estrés, conflicto y negociación												
Cambio organizacional y desarrollo organizacional												
Estrategia organizacional												
Total (Kc)												

Fuente: Elaboración propia

Luego se mide el **Coeficiente de Argumentación (k a)** se realizó preguntas a expertos (**ver cuadro 4.3**) para conocer los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación de los temas de investigación, una vez determinado el cuestionario se procedió a recopilar datos (**ver anexo 5**).

Cuadro 4.3: Cuestionario para la recopilación de datos personales de experto.

Expertos	grado de influencia de las fuentes		
	A(alto)	M(medio)	B(bajo)
Fuente de argumentación			
La importancia del Comportamiento Organizacional			
Análisis teórico sobre el tema en estudio			
Experiencia en el ámbito laboral y organizacional			
Importancia de evaluar el Comportamiento de una organización.			
Conocimiento sobre indicadores de gestión como instrumento de evaluación y aplicación de mejoras			
Su intuición sobre las variables estudiadas			
Total Ka			

Fuente: Elaboración propia

Obtenido todos los datos anteriores se aplicó la determinación del Coeficiente Kendal con la siguiente formula.

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$$

Donde:

K: Coeficiente de competencia

Kc : Autovaloración sobre su nivel de conocimiento sobre el tema.

Ka : Coeficiente de Argumentación

La siguiente tabla determina los resultados de procesamiento de la determinación del Coeficiente de Competencia (**ver cuadro 4.4**) donde la valoración se establecerá en esta escala (Alto, Medio, Bajo), de acuerdo a estos resultados (**ver anexo 6**) se seleccionaron a los candidatos con mayor puntaje.

Cuadro 4.4. Resultados de los coeficientes y valoración de los expertos

	Kc (Coeficiente de conocimiento)	Ka (Coeficiente de argumentación)	K (Coeficiente de competencia)	VALORACIÓN
Experto # 1	1,0	1,0	1.0	Alto
Experto # 2	0,92	0,86	0,89	Alto
Experto # 3	0,73	0,82	0,78	Medio
Experto # 4	0,72	0,71	0,72	Medio
Experto # 5	0,88	0,88	0,88	Alto
Experto # 6	0,90	0,90	0,90	Alto
Experto # 7	0,85	0,80	0,83	Alto
Experto # 8	0,83	0,84	0,84	Alto
Experto # 9	0,93	0,92	0,93	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 6. Determinación de los miembros de trabajo.

Esta etapa se enfocó en la presentación de los 7 candidatos los cuales fueron seleccionados por la valoración de los resultados de los coeficientes y valoración de los expertos, se presentan en la **(Figura 4.2)**.

Nº	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	INSTITUCIÓN DONDE LABORA	ÁREA LABORAL QUE DESEMPEÑA	DIRECCIÓN LABORAL	TELÉFONO PERSONAL	CORREO
1	PHD Administración Hotelera	35 años	ESPAM MFL	Docencia	Calceta, sector El Limón	09976104735	ernestonegrinsosa@gmail.com
2	Técnico Agroindustrial	20 años	El Ordeño	Planta industrial	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho	(02) 2501 465	jcantuna@elordeno.com
3	Ing. Industrial	15 años	El Ordeño	Gerencia	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho	(02) 2501 467	jpgrijalva@elordeno.com
4	Ing. Talento Humano	7 años	El Ordeño	RR.HH	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho	0989857378	bjimenes94@hotmail.com
5	Ing. Alimentos	6 años	El Ordeño	Planta industrial	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho	0999257490	luis_95g@hotmail.com
6	Lic. Administración y Comercio	5 años	El Ordeño	Gerencia	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho	0999725600	modacc@hotmail.com
7	Lic. Comercio Exterior	12 años	El Ordeño	Ventas	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho	0979578310	zambrano_carlos2015@hotmail.com

Figura: 4.2. Bolsa de expertos.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 7. Selección y determinación del procedimiento para la aplicación del CO a estudiar en el nivel corporativo.

En esta etapa se tomó en cuenta la elaboración de los instrumentos para el análisis de las variables a estudiar. Luego se realizó la selección de herramientas como la autoencuesta, que estuvo conformada de un banco de preguntas claras y sencillas (**ver anexo 7**) con la finalidad de obtener información necesaria enfocada en las variables de estudio.

Con las variables mencionadas por Chiavenato (2009) las variables a nivel de sistema organizacional se procede a identificar cuales preguntas resultarían beneficiosas para determinar el Comportamiento Organizacional en la empresa, para lo que se efectuó una revisión de 20 preguntas relacionadas con lo mencionado por Chiavenato en las variables a nivel de sistema organizacional, dando las adecuaciones necesarias y el seguimiento fijo a cada pregunta se redactaron como indicadores de evaluación ante estas variables:

- Comunicación
- Liderazgo
- Poder y política
- Estrés, conflicto y negociación
- Cambio y desarrollo organizacional
- Estrategia organizacional

4.3. Fase 3. Implementación del procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa EL ORDEÑO S.A.

Contiene 3 etapas relacionados en la extracción de los datos enfocados en el estudio del CO dentro de la empresa. La primera fase se realizó dentro de la

empresa con una duración de 10 horas las mismas que se tomaron para la ejecución de las encuestas al personal.

Etapa 8. Aplicación de los instrumentos de la gestión dentro de la empresa.

Una vez elaborado los instrumentos se procedió con la aplicación en la empresa objeto de estudio, para obtener los resultados propuestos.

Con un cuestionario de 20 preguntas se procedió a encuestar 35 personas dentro de la empresa utilizando los utilitarios de Excel 2013 para interpretar datos, y representarlos en gráficos de acuerdo a la evaluación de cada variable incorporada en las preguntas.

En relación a la encuesta dirigida a los trabajadores cada pregunta contiene 5 respuestas especificadas (**ver figura 4.3**).

Marque con una X el rango que usted considere, donde SIEMPRE (5) es la el rango más alto y NUNCA (1) es el rango más bajo.

	Nunca 1	Rara vez 2	Alguna vez 3	Frecuente 4	Siempre 5
1. ¿Es efectiva la comunicación laboral entre departamentos de la empresa?					

Pregunta

Min

Max

Respuestas

Figura: 4.3. Análisis contenido de encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 9. Tabulación y análisis de datos.

En esta fase se tabuló y analizó de forma estadística los datos recolectados, para lo cual se representó de manera detallada un análisis general de la variable al final de esta fase.

Comenzando con la primera pregunta, los resultados obtenidos se notaran debajo de cada pregunta redundante y su sustento en el análisis después de cada cuadro.

Pregunta 1: ¿Es efectiva la comunicación laboral entre departamentos de la empresa?

Cuadro 4. 5. Resultados obtenidos en la pregunta 1.

Siempre	54%
Frecuente	29%
Alguna vez	8%
Rara vez	6%
Nunca	3%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las 35 personas encuestadas en el Ordeño S.A el 54% respondió Siempre (ítem 5), a diferencia del 29% que opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia hubo una pequeña parte de los trabajadores que seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 8%, el 6% señaló Rara vez (ítem 2) y solo el 3% seleccionó Nunca (ítem 1) cual causa aún se desconoce.

En resultados esperados se justifica que existe una comunicación laboral muy buena entre departamentos, EL Ordeño funciona como un sistema de cooperación, donde por medio de la comunicación como herramienta competitiva las personas trabajan de forma conjunta para alcanzar objetivos comunes.

Pregunta 2: ¿Existe comunicación entre superior y empleado?

Cuadro 4. 6. Resultados obtenidos en la pregunta 2.

Siempre	60%
Frecuente	28%
Alguna vez	6%
Rara vez	6%
Nunca	0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las 35 personas encuestadas en el Ordeño S.A el 60% respondió Siempre (ítem 5), a diferencia del 28% que opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia hubo una pequeña parte de los trabajadores que seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 6%, otro 6% señaló Rara vez (ítem 2), en esta pregunta no hubo interés por seleccionar Nunca (ítem 1) con un 0% como resultados, justificando que si existe comunicación entre empleado y superior.

Las empresas deberían diseñar redes de comunicación, utilizándolas como herramientas que entrelazan a todos los integrantes de una organización, en este caso debe existir una comunicación entre empleado y superior ya que son fundamentales para un funcionamiento relacionado y adecuado con el único objetivo de asegurar y facilitar la toma de decisiones.

Pregunta 3: ¿Lideran mis superiores ante la toma de decisiones y problemas encontrados?

Cuadro 4. 7. Resultados obtenidos en la pregunta 3.

Siempre	60%
Frecuente	29%
Alguna vez	3%
Rara vez	6%
Nunca	3%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Del personal encuestado en el Ordeño S.A el 60% respondió Siempre (ítem 5), a diferencia del 29% que opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia hubo una pequeña parte de los trabajadores que seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 3%, el 6% señaló Rara vez (ítem 2) y otro 3% seleccionó Nunca (ítem 1).

Determinando que más del 50% de los encuestados observan cualidades de liderazgo en sus superiores, empresas como El Ordeño requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. En otro

caso la empresa sin liderazgo y decisiones incorrectas corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido.

Pregunta 4: ¿Recibo motivación y apoyo moral de mis superiores?

Cuadro 4. 8. Resultados obtenidos en la pregunta 4.

Siempre	3%
Frecuente	8%
Alguna vez	9%
Rara vez	60%
Nunca	20%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Unas de las preguntas que obtiene resultados negativos, con el 3% respondió Siempre (ítem 5), en otra parte el 8% que opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), hubo con un 9%, de los trabajadores que seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3), con un promedio elevado el 60% señaló Rara vez (ítem 2) y otro 20% seleccionó Nunca (ítem 1).

En la empresa objeto de estudio existe poca atención en motivación y apoyo moral por parte de los superiores, por tal razón los desafíos de la empresa radican en motivar a las personas, generando en ellos compromiso, confianza, y decisión de tal manera que se logren los objetivos planteados en la empresa, los líderes y superiores deben inyectar suficiente energía y estímulo en los trabajadores para que alcancen el éxito por medio de sus labores.

Pregunta 5: ¿Apoyo a mis líderes a alcanzar objetivos y metas propuestas en la empresa?

Cuadro 4. 9. Resultados obtenidos en la pregunta 5.

Siempre	34%
Frecuente	46%
Alguna vez	11%
Rara vez	3%
Nunca	6%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las 35 personas encuestadas en el Ordeño S.A el 34% respondió Siempre (ítem 5), por otra parte el 46% de los trabajadores opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia hubo una pequeña parte de los trabajadores que seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 11%, el 3% señaló Rara vez (ítem 2) y solo el 6% seleccionó Nunca (ítem 1), justificando que existe el apoyo de los empleados a los líderes en el cumplimiento de objetivos y metas.

En las empresas los empleados juegan un rol de estabilidad productiva, se puede mencionar que es el recurso más importante de las organizaciones, el apoyo de cada empleado es incidido por el poder de cada líder y, es fundamental importancia ya que gracias a esto, los líderes pueden encaminar a los empleados a utilizar todo los esfuerzos en mismo objetivo.

Pregunta 6: ¿Ayuda la política a alcanzar resultados favorables en la empresa?

Cuadro 4. 10. Resultados obtenidos en la pregunta 6.

Siempre	54%
Frecuente	31%
Alguna vez	6%
Rara vez	6%
Nunca	3%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las 35 personas encuestadas en el Ordeño S.A el 54% respondió Siempre (ítem 5), el 31% que opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4) la política incide en el alcance de logros favorables, en otras instancia hubo una pequeña parte de los trabajadores que seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 6%, el 6% señaló Rara vez (ítem 2) y solo el 3% seleccionó Nunca (ítem 1).

De acuerdo a lo acontecido en la organización existen políticas organizacionales que ayudan a obtener resultados favorables, dentro de la empresa la política hace inclusión a actividades para adquirir, desarrollar y utilizar el poder de los líderes y otros recursos a efecto de obtener resultados

positivos cuando existen casos de incertidumbre y otros como caos y conflictos. La política es el uso del poder para influir en la administración, toma de decisiones o en el comportamiento del personal de la empresa.

Pregunta 7: ¿Existen conflictos en la organización?

Cuadro 4. 11. Resultados obtenidos en la pregunta 7.

Siempre	0%
Frecuente	14%
Alguna vez	20%
Rara vez	40%
Nunca	26%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Con una variabilidad entre respuestas se obtiene el 0% respondió Siempre (ítem 5) obteniendo resultados positivos, a diferencia del 14% que optó por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia hubo una gran parte el 20% de los trabajadores seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3), el 40% señaló Rara vez (ítem 2) y el 26% seleccionó Nunca (ítem 1) lo positivo encontrado se da que nadie de las personas encuestadas opto por seleccionar el (ítem 5) , en otro enfoque se determina que existe un gran promedio entre los últimos ítems.

El conflicto se presenta en las organizaciones cuando una de las partes trata de alcanzar sus objetivos que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo, constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos, es necesario de que ambas partes traten de negociar sus intereses para lograr una relación de bienestar y armonía.

Pregunta 8: ¿Acumulo stress causado por las responsabilidades de la empresa?

Cuadro 4. 12. Resultados obtenidos en la pregunta 8.

Siempre	0%
Frecuente	15%
Alguna vez	43%
Rara vez	18%
Nunca	24%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En esta pregunta ninguno de los trabajadores optaron por responder que acumulan Siempre (ítem 5) stress causado por las responsabilidades, a diferencia del 15% que optó por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), el 43% Alguna vez (ítem 3), el 18% señaló Rara vez (ítem 2) y el 24% % seleccionó Nunca (ítem 1) con esto se observa que una pequeña parte de este grupo de personas conciben estresarse o han tratado con esta anomalía en el pasado.

El estrés provoca desempeño deficiente, indica una discrepancia en relación con las expectativas, el gerente se encuentra ante un problema de desempeño de sus subordinados debería tomar los correctivos necesarios ya que esto puede incidir en los procesos y actividades de las empresa y en casos aún peores en la integridad de los trabajadores. Buena parte de los problemas de rendimiento está relacionada con el estrés y sus implicaciones laborales.

Pregunta 9: ¿He participado en los cambios estructurales dentro de la organización?

Cuadro 4. 13. Resultados obtenidos en la pregunta 9.

Siempre	14%
Frecuente	9%
Alguna vez	17%
Rara vez	37%
Nunca	20%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las 35 personas encuestadas el 14% respondió Siempre (ítem 5), en otra parte el 9% seleccionó Frecuentemente (ítem 4), en otras los trabajadores eligieron Alguna vez (ítem 3) con un 17%, el porcentaje más alto con un 37% señaló Rara vez (ítem 2) y el 20% seleccionó Nunca (ítem 1), se concluye que existe un interés en responder que no existe participación ante los cambios estructurales.

El principal obstáculo para administrar el cambio consiste en que los administradores trabajan con cosas palpables tales como: máquinas, equipos, materiales, computadoras, productos, servicios, pero tienen grandes dificultades para tratar a las personas como parte del cambio, los administradores deben tener más en cuenta al talento humano en todo el cambio de la empresa.

Pregunta 10: ¿Observo estrategia organizacional en la empresa?

Cuadro 4. 14. Resultados obtenidos en la pregunta 10.

Siempre	56%
Frecuente	32%
Alguna vez	6%
Rara vez	0
Nunca	6%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 56% de los encuestados respondió Siempre (ítem 5), en concordancia el 32% que opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia hubo una pequeña parte de los trabajadores que seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 6%, por otro lado no existió persona que seleccionara Rara vez (ítem 2) donde hubo interés fue con el 6% que seleccionó Nunca (ítem 1), dando resultados positivos a esta variable.

En las empresas la estrategia determina el comportamiento de la organización en un entorno determinado por el cambio, la incertidumbre y el mercado competente. Por ello es importante comunicar toda decisión estratégica con el fin de conocer el entorno general económico, político, social, tecnológico,

demográfico, como el entorno específico de su actividad, de los clientes, proveedores, competidores y autoridades reguladoras. Es necesario que los administradores identifiquen las oportunidades y amenazas del entorno.

Pregunta 11: ¿Participo en actividades que fomenten a mejorar la comunicación en la empresa?

Cuadro 4. 15. Resultados obtenidos en la pregunta 11.

Siempre	6%
Frecuente	3%
Alguna vez	34%
Rara vez	26%
Nunca	31%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Con resultados negativos el 6% de los empleados respondió Siempre (ítem 5), a diferencia del 3% que optó por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia hubo una gran parte de los trabajadores que seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 34%, otra mayoría con el 26% señaló Rara vez (ítem 2) y el 31% seleccionó Nunca (ítem 1) ha participado en mejoras de comunicacionales, resultando así que la mayoría trabajadores encuestados desconocen a aquellas actividades que fomenten a mejorar la comunicación.

Es importante que el talento humano sea capacitado a consecuencia del mundo cambiante y la evolución, en el campo empresarial la comunicación forma parte importante de cada proceso de las organizaciones, entonces se debe integrar nuevas formas de utilizar herramientas de comunicación, herramientas que se relacionen con el tiempo laboral y actividades de cada trabajador, con el único objetivo de mejorar la comunicación.

Pregunta 12: ¿Soy capacitado por la empresa o agentes externos sobre la comunicación organizacional?

Cuadro 4. 16. Resultados obtenidos en la pregunta 12.

Siempre	8%
Frecuente	6%
Alguna vez	9%
Rara vez	20%
Nunca	57%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 8% de los empleados respondió Siempre (ítem 5), a diferencia del 6% que optó por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancias su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 9%, otra mayoría con el 20% señaló Rara vez (ítem 2), hubo una gran parte de los trabajadores que seleccionó el 57% seleccionó Nunca (ítem 1) con esto se determina que la empresa no alcanzó a capacitar a la mayoría de los empleados encuestados, a diferencias de las otras personas que si señalaron hacerse participe en capacitaciones académicas en relación con la comunicación organizacional.

La capacitación han sido tendencia estas últimas décadas y está enfocada en mejorar las cualidades de los empleados, por otra parte los gerentes y superiores están concentrados más en problemas relacionados con la sustentabilidad de las empresas dejando así a un lado al talento humano. Se recomienda capacitar al empleado periódicamente, mejorando los conocimientos, para que estos sean utilizados dentro de la empresa de manera competitiva con el fin de maximizar las labores y actividades.

Pregunta 13: ¿Observo eficacia en mis líderes ante la toma de decisiones, obstáculos, problemas, o desacuerdos?

Cuadro 4. 17. Resultados obtenidos en la pregunta 13.

Siempre	57%
Frecuente	23%
Alguna vez	11%
Rara vez	3%
Nunca	6%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 57% de los trabajadores seleccionó que Siempre (ítem 5) observa eficacia en sus líderes ante la toma de decisiones, en otra selección el 23% de

los trabajadores eligieron Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia Alguna vez (ítem 3) con un 11%, una 3% señaló Rara vez (ítem 2), el 6% seleccionó Nunca (ítem 1), arrojando resultados positivos y observando que si existe eficacia en toma de decisiones de los superiores ante anomalías dentro de la empresa.

Es positivo para la empresa que los superiores tengan cualidades positivas de liderar y tomar la mejor decisión cuando existan problemas dentro y fuera de la empresa, una mala decisión por parte de los líderes podría ocasionar perdidas tanto económicas como productivas, es necesario abrir los canales de comunicación y si se encontrara obstáculos y desacuerdos deberían utilizar herramientas que disminuyan los problemas y efectos de una mala decisión.

Pregunta 14: ¿Incentivan mis líderes a comprometerme con los objetivos de la empresa?

Cuadro 4. 18. Resultados obtenidos en la pregunta 14.

Siempre	54%
Frecuente	23%
Alguna vez	11%
Rara vez	3%
Nunca	9%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 54% de los encuestados seleccionó Siempre (ítem 5), en otra instancia el 23% de los trabajadores eligieron Frecuentemente (ítem 4), por otra parte con un 11% de los empleados optaron por Alguna vez (ítem 3), un 3% señaló Rara vez (ítem 2), el 9% seleccionó Nunca (ítem 1), dando resultados positivos se observa el compromiso con los objetivos entre líderes y trabajadores.

Las organizaciones gerentes y superiores motivan a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios. La competitividad de una empresa depende básicamente de la cooperación y la colaboración en sus trabajadores. Cada organización logra el

desempeño que merece, y éste conduce a alcanzar los objetivos globales y al éxito en el mundo de los negocios.

Pregunta 15: ¿Obtengo méritos y recompensas por el cumplimiento de mi trabajo?

Cuadro 4. 19. Resultados obtenidos en la pregunta 15.

Siempre	14%
Frecuente	29%
Alguna vez	11%
Rara vez	20%
Nunca	26%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 14% de los encuestados seleccionó Siempre (ítem 5), en otra instancia el 29% de los trabajadores eligieron Frecuentemente (ítem 4), por otra parte con un 11% de los empleados optaron por Alguna vez (ítem 3), un 20% señaló Rara vez (ítem 2), el 26% seleccionó Nunca (ítem 1), una vez obtenidos estos resultados, se menciona la causa por la cual se encuentran estos resultados, dado a que algunos empleados no compiten por los méritos y recompensa que la empresa otorga a los más destacados ,de acuerdo al cumplimiento de sus responsabilidades.

Parte de la motivación laboral comprende el estímulo de obtener recompensas y méritos por el buen desenvolvimiento laboral en la empresa, esto mejora la competitividad de cada trabajador y en reacción a el trabajo eficaz ayuda a la empresa de manera directa a mejorar y maximizar la productividad y calidez de cada trabajo o proceso. Es necesario establecer concursos y méritos de una manera equilibrada donde todos los trabajadores tengan derecho a participar y a ser evaluados de acuerdo a su capacidad y competitividad

Pregunta 16: ¿Involucro mis conflictos con lo laboral en la empresa?

Cuadro 4. 20. Resultados obtenidos en la pregunta 16.

Siempre	0%
Frecuente	11%
Alguna vez	52%
Rara vez	26%
Nunca	11%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las 35 personas encuestadas en el Ordeño S.A ninguna de las personas respondió Siempre (ítem 5), a diferencia del 11% que opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia hubo una gran parte de los trabajadores con el 52% seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3), el 26% señaló Rara vez (ítem 2) y solo el 11% seleccionó Nunca (ítem 1), una vez obtenidos estos resultados se tomara en cuenta esta variable en las soluciones para mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa.

El conflicto individual es el que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicas, cuando los trabajadores involucran sus conflictos en sus labores producen consecuencias negativas y destructivas dentro del ambiente laboral por ejemplo provocan frustración, existe perdida de energía, incide en la comunicación, y crea confrontación.

Pregunta 17: ¿Confió en los integrantes de la organización?

Cuadro 4. 21. Resultados obtenidos en la pregunta 17.

Siempre	29%
Frecuente	31%
Alguna vez	26%
Rara vez	8%
Nunca	6%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las 35 personas encuestadas en el Ordeño S.A el 29% respondió Siempre (ítem 5), a diferencia del 31% que opto por seleccionar

Frecuentemente (ítem 4), otros trabajadores seleccionó su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 26%, otro 8% señaló Rara vez (ítem 2), con un 6% seleccionaron Nunca (ítem 1), las respuestas en esta variable son diferenciados y que deberían ser altos y no como los encontrados, de esta manera se define una inestabilidad en la confianza entre empleados.

Las organizaciones poseen individuos que se agrupan para crear grupos y la unidad de estos grupos se llama organización, entonces tanto el individuo como los grupos deben trabajar con la mayor confianza laboral dentro de la empresa, es necesario que sin la debida confianza, el alcance de los objetivos sea más lento y costoso. La confianza motiva a los grupos e individuos a agilizar los procesos y a mejorar los resultados finales.

Pregunta 18: ¿Existen charlas que impulsen el buen vivir dentro de la empresa?

Cuadro 4. 22. Resultados obtenidos en la pregunta 18.

Siempre	6%
Frecuente	8%
Alguna vez	83%
Rara vez	0%
Nunca	3%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De las 35 personas encuestadas en el Ordeño S.A el 6% respondió Siempre (ítem 5), por otra parte el 8% de los trabajadores opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), en otras instancia la mayoría de los trabajadores seleccionaron su respuesta Alguna vez (ítem 3) con un 83%, el 0% señaló Rara vez (ítem 2) y solo el 3% seleccionó Nunca (ítem 1), determinando de esta manera la mayoría de los empleados que alguna vez oyó o participo de una charla que mejore el buen vivir dentro de la empresa, por los seminarios que la empresa impartió en el pasado, y que no alcanzo con la asistencia de los nuevos empleados cual señalaron Nunca y otros Alguna vez.

Las organizaciones deben gestionar temas como el buen vivir, la calidad laboral, la ergonomía de los empleados, y ramas que se involucren a mejorar la estabilidad laboral de los trabajadores, ya que sin estas ramas las personas se estancaran en un ciclo repetitivo de actividades, lastimando su capacidad y produciendo un ambiente fatigado incidiendo en los resultados.

Pregunta 19: ¿Sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores de la empresa antes el desarrollo de la empresa?

Cuadro 4. 23. Resultados obtenidos en la pregunta 19.

Siempre	3%
Frecuente	8%
Alguna vez	29%
Rara vez	40%
Nunca	20%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 3% de los encuestados respondió Siempre (ítem 5), en concordancia el 8% que opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), con un interés el 29% encuestados seleccionaron su respuesta Alguna vez (ítem 3), por el 40% seleccionó que sus ideas Rara vez (ítem 2) son escuchados, donde hubo interés fue con el 20% que seleccionó Nunca (ítem 1), la minoría de los encuestados señalaron que sus ideas son escuchadas.

La empresas con el pasar del tiempo y maximizando los esfuerzos tienden a desarrollarse, pero tanto es la responsabilidad de los gerentes y líderes de llevar a la empresa por un mejor camino que olvidan las bases de la mejora, las ideas de cada trabajador repercuta como ya mencionado base importante, por eso es recomendable que se escuche a los trabajadores de una manera flexible y que los canales de comunicación siempre estén abiertos al dialogo en conjunto con el fin mejorar la empresa íntegramente.

Pregunta 20: ¿Se comunica con frecuencia las metas, objetivos, estrategias anuales, que la empresa replantea con el desarrollo de la empresa?

Cuadro 4. 24. Resultados obtenidos en la pregunta 20.

Siempre	17
Frecuente	13
Alguna vez	4
Rara vez	1
Nunca	2

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En este indicador las respuestas son positivas tenemos el 46% Siempre (ítem 5), en concordancia el 35% que opto por seleccionar Frecuentemente (ítem 4), con un interés el 11% encuestados seleccionaron su respuesta Alguna vez (ítem 3), el 3% seleccionó que Rara vez (ítem 2) se comunica las metas, objetivos y estrategias escuchados, el 5% que seleccionó Nunca (ítem 1), estos resultados son estimulados a que la empresa comunica los acontecimientos cada 9 meses desde sus inicios, y es entonces donde hace los méritos y reconocimiento de las responsabilidades de los trabajadores.

Es importante que la comunicación fluya y que represente los acontecimientos de la empresa de una manera general, una vez determinado los factores se comunican en asambleas o reuniones generales, todo esto se da con el fin de disminuir las incertidumbre laboral, tanto como para mejorar las capacidades de la empresa, no toda empresa persiste en alcanzar sus objetivos, por eso es necesario comunicar donde se encuentra y a dónde quiere llegar en un periodo cuantificable y alcanzable, todo esto con el apoyo de todos los trabajadores.

ANÁLISIS CONJUNTO

Una vez culminada la tabulación y análisis de cada pregunta se pueden conocer las variables que necesitan mejoras, se detallara un listado de problemáticas (**ver cuadro 4.25**) de acuerdo a lo encontrado en la evaluación de las preguntas.

Cuadro 4. 25. Problemas encontrados.

Variables	Problemática
COMUNICACIÓN	Falta de participación en actividades que fomenten a mejorar la comunicación en la empresa.
	Ausencia de capacitación al talento humano desde hace más 5 años, 8 personas en el pasado asistieron a una capacitación de Comunicación.
LIDERAZGO	Falta de motivación necesaria y apoyo moral de los superiores, líderes, jefes, etc.
	Mala asignación de méritos y recompensas por el cumplimiento del trabajo a los empleados.
ESTRÉS, CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN	Existencia de conflictos en la organización.
	Se encuentra un ambiente de estrés por los cambios positivos de la empresa, de acuerdo a su exportación de productos y su demanda de tiempo laboral.
	Falta de capacitación sobre el ambiente laboral o el buen vivir dentro de la empresa.
CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	El personal no se siente incluido en los cambios estructurales dentro de la organización.
	Las ideas de los trabajadores no son tomadas en cuenta por sus jefes o superiores antes el desarrollo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Etapa 10. Caracterización de las causas del estado laboral ineficiente.

Se resumió las ineficiencias encontradas en el estudio del Comportamiento Organizacional a nivel Corporativo, luego se procedió a elaborar un diagrama de Ishikawa para reflejar sus debidas (causas- efectos) como lo menciona Romero y Díaz (2010) donde las variables con problemas fueron las siguientes: (**Comunicación / Liderazgo / Estrés, Conflicto Y Negociación / Cambio Y Desarrollo Organizacional**) como podrán apreciar el siguiente grafico (**ver gráfico 4.1**)

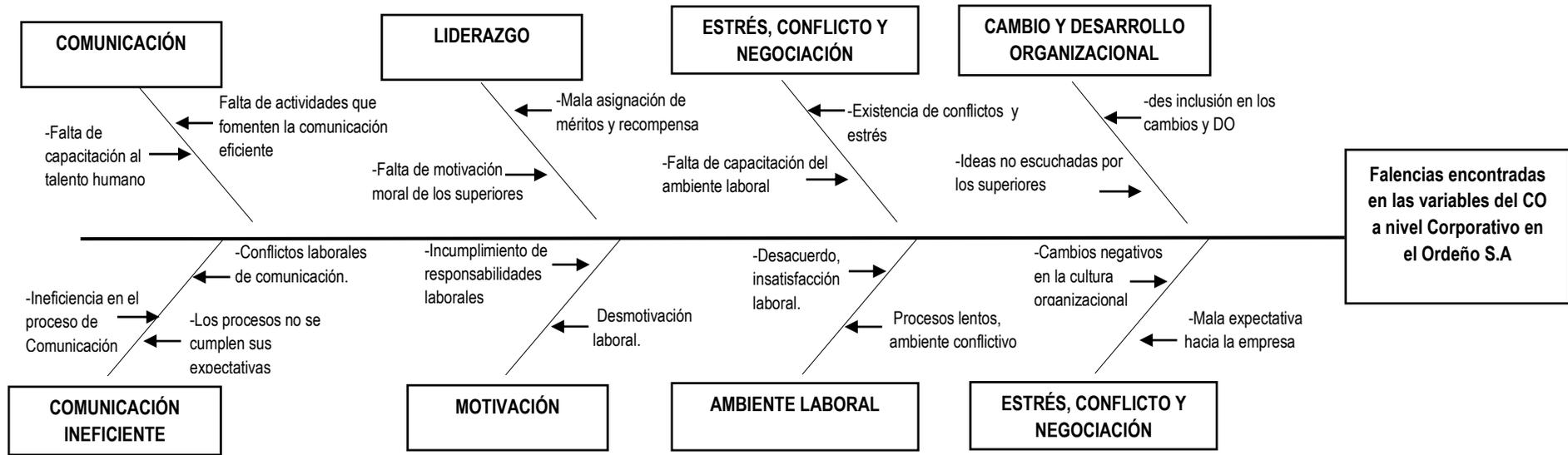


Gráfico 4.1. Falencias reflejadas en el diagrama Ishikawa.

FUENTE: Elaboración propia.

4.4. Fase 4. Proponer un plan de mejora para contribuir a solucionar las insuficiencias detectadas en el procedimiento de gestión del Comportamiento Organizacional en la empresa láctea EL ORDEÑO S.A.

Una última fase la cual se presentó como alternativa para mejorar la gestión garantizando el buen clima y la eficacia laboral dentro de la empresa.

Etapas 11. Propuesta del Plan mejora.

Una vez obtenida la información necesaria, el investigador observó las ineficiencias y procedió a elaborar ideas que mitigarán estas falencias en las que se analizó la creación de seminarios donde los trabajadores retroalimentaran temas claves dentro de la importancia del CO, talleres que permitirán mejorar la comunicación, exposiciones donde se explique porque es importante la inclusión del trabajador dentro de la empresa, convivencias y reuniones en lugares de recreación en las que se pueda mejorar las relaciones de los trabajadores.

Para completar las ineficiencias de las variables estudiadas se procedió con la elaboración del plan de mejoras encaminado a las variables con resultados desfavorables.

Etapas 12. Elaboración del programa de mejoras

Esta se sustentó con la elaboración de alternativas para mejorar las ineficiencias, se diseñó el programa de mejoras donde los expertos fueron participe para lograr esta etapa.

Ya establecidas las variables con problemas, se procedió a crear este plan de mejoras **(ver Cuadro 4. 26)**

.

Empresa el ORDEÑO S.A
Plan de mejora para el Comportamiento Organizacional

Cuadro 4. 26. Plan de Mejoras empresa ORDEÑO S.A.

Nº	Ineficiencia	Actividades	Tareas	Participantes	Periodo
1	Falta de capacitación al talento humano en temáticas de comunicación.	Realizar actividades que involucren el aprendizaje de los empleados	Realizar seminarios con temáticas del Comportamiento Organizacional	Gerente y trabajadores	Anual
			Realizar seminarios sobre la importancia de la comunicación dentro de una empresa	Gerente y trabajadores	Anual
2	Falta de actividades que fomente la comunicación eficiente	Elaboración de parámetros y normas de la comunicación	Diseñar un manual de comunicación interno.	Talento Humano	Cada 5 años
			Realizar actividades externas al trabajo que mejore la comunicación entre departamentos	Gerente, Superiores y trabajadores	Trimestral
3	Falta de motivación moral de los supervisores ante los trabajadores	Implantación de reconocimientos que permitan una mayor motivación,.	Implementar actividades que fomenten las relaciones entre jefe-empleado	Gerente y Superiores	Mensual
4	Mala asignación de méritos y recompensa	Aplicación de diferentes métodos de evaluación laboral que determine la equidad en la asignación de méritos y recompensas.	Garantizar a los colaboradores el cumplimiento de metas.	Gerente y trabajadores	Diario
			Diseñar un modelo de evaluación de responsabilidades equitativo	Talento Humano	Cada 5 años
5	Falta de capacitación en temáticas del buen vivir-ambiente laboral	Realizar actividades con la academia que fomenten la enseñanza	Realizar exposiciones en vinculación con la academia en referencia	Academia Gerente, Superiores y trabajadores	Anual

		en temáticas del ambiente laboral	a temas como el Buen Vivir		
			Crear mesas redondas donde se debata las insuficiencias de cada departamento	Gerente, Superiores y trabajadores	Trimestral
6	Existencia de conflictos y estrés	Realizar actividades culturales y sociales que fomenten el compañerismo en la empresa	Crear reuniones donde asistan todos los colaboradores de la empresa.	Gerente, Superiores y trabajadores	Semestral, tiempos
			Realizar el estudio necesario para determinar las causas de los conflictos en un enfoque individual, grupal.	Talento Humano y Gerente	Cada 3 años
7	Desinterés de los superiores en la toma de decisiones antes sus empleados	Crear un plan de inclusión que involucre las ideas de los trabajadores	Garantizar a los colaboradores el cumplimiento de metas con el fin de que se sientan comprometidos con su trabajo y la institución	Gerente, Superiores y trabajadores	Diario
			Permitir y tomar en consideración las opiniones de todos los empleados	Gerente, Superiores y trabajadores	Diario

FUENTE: Elaboración propia.

Etapa 13. Aplicación de un plan de mejora eficiente.

Este plan de mejoras se diseñó para mitigar las falencias encontradas en la evaluación de cada variable a nivel corporativo según Chiavenato 2009, es importante estudiar el impacto del CO dentro de la empresa por eso es recomendable aplicar las mejoras elaborada por el investigador. Este estudio está dirigido a los representantes de la empresa el Ordeño S.A, como se puede observar contiene plazos estructurados a cumplirse de forma retroalimentaría, además es recomendable que se realicen estudios del CO a un periodo de 5 años, ya que las empresas evolucionan con el pasar del tiempo, de acuerdo a los valorado recomiendo aplicar estas mejoras temporales pero necesarias.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se caracterizó la situación actual de la empresa objeto de estudio El Ordeño S.A utilizando herramientas como la aplicación de las 13 variables que expone Hernández *et. al.* (2014), además se entrevistó al gerente general de la empresa con el fin de determinar la importancia del estudio del Comportamiento Organizacional, luego de la entrevista se concluye que existen falencias dentro de la empresa, con esto se elaboró un comunicativo formal donde se menciona la apertura para el objeto de la investigación dentro de la empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía parroquia de Machachí.
- Se seleccionó el grupo de expertos que participaron en el objeto de estudio, utilizando el método de expertos se evaluó a los candidatos y se determinó cuales prestan las condiciones apropiadas de experticidad, una vez concluido esto se procedió con la elaboración de los instrumentos de estudio, tomando como referencias las variables a nivel de sistema organizacional que menciona Chiavenato, se procedió a diseñar una autoencuesta que facilitó la caracterización y el estado actual de las variables dentro de la empresa.
- Con la implementación del procedimiento para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional se tomó a 35 trabajadores como objeto de estudio utilizando 20 preguntas en una autoencuesta, luego de esto se concluyó que las variables con falencias son: (Comunicación / Liderazgo / Estrés, Conflicto y Negociación / Cambio Y Desarrollo Organizacional), una vez identificadas las variables se diseñó un

diagrama de Ishikawa que caracteriza el causa-efecto de estas falencias para lo cual existen correctivos en la siguiente fase.

- Se diseñó un plan de mejora como un instrumento de innovación formativa, que permitirá corregir las insuficiencias y agilizará en dar respuestas a los problemas presentados dentro de la investigación, el plan de mejora determinó las actividades de corrección y la caracterización del proceso, se nombraron a los participantes y el tiempo de cada correctivo, luego se presentó como alternativa ante estas insolvencias.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar seguimiento al Comportamiento Organizacional de la empresa anualmente, a fin de que se adopte y rescate una buena cultura organizacional en base a la importancia del talento humano dentro de las organizaciones.
- Considerar las variables insuficientes del presente estudio que son determinadas como producto del procedimiento de gestión y mejora del Comportamiento Organizacional.
- Ejecutar el plan de mejoras proporcionados a los dirigentes de la empresa para mejorar el desarrollo de las actividades laborales, dándole importancia al talento humano y a su gran valor como recurso indispensable de toda empresa, un plan de mejoras que mitigará las insuficiencias y gestionará a que los procesos sean más factibles, la comunicación sea más abierta, el ambiente sea propicio y no conflictivo, plan de mejora donde existan alternativas que conduzcan a una mayor satisfacción laboral y productiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, M; Barda, A. (2016) Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje. EU. p 120-122. Revista Redalyc. Vol. 75
- Aira, M. 2016. Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. (En línea). VE. Revista Negotium. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales. p 99-111.
- Aponte, G; Cardozo, M; Melo, R; (2012) Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. Caracas, VE. Revista Redalyc. Vol. 18. p 42-45. (En Línea). EC. Consultado, 15 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.redalyc.org/pdf/364/36424414_003.pdf.
- Berges, L. 2011. Gestión de Empresas de Comunicación. Comunicación Social CS. Sevilla. ES. p 48 – 49.
- Celis, M. (2014). La conducta en las organizaciones. Bases para su estudio con una perspectiva sistémico-social.
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. McGRAW-HILL. MX.
- Esthepen, R. (2011). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. MEX.
- Davis, K; Newstrom, J. 2002. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México, MX. Mc Graw Hill. p 8
- Dailey, R. 2012. Comportamiento organizacional. 7 ed. (En Línea).GB. Consultado, 20 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Du Preez, N; Louw, L; Essmann, H. (2009). An innovation process model for improving innovation capability. Journal of high technology management research.
- Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011 Comportamiento Organizacional del Talento Humano. (En línea). VE. Revista Negotium, Vol. 6, núm. 18, enero-abril, 2011. p 102-128. Consultado, 23 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- Griffin, R; Moorhead, G. 2014. Organizational Behavior, Managing people and Organizations. (En línea). 11ed. CA. Consultado, 08 sept. 2015. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMaINrGvg%20behavior&f=false

- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, R.; Negrin, E; Marqués M. 2014. Caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. CO. Revista DYNA. Vol. 81.
- Kotsemir, M; Meissner, D. 2013. Conceptualizing the innovation process-trends and outlook. Higher School of Economics Research. p 10.
- Marco, A; Martínez, E. 2011. El Libro Blanco de la Leche y sus Productos Lácteos. Cámara Nacional de Industriales de la Leche. Benjamín Franklin No. 134 Col. Escandón. Mexico, MX. p 69.
- Martínez, P. 2002. Comportamiento organizacional. (En línea). Consultado el 13 de Ene. 2016. Formato HTTP. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional/>
- Morone, G. 2012. Métodos y técnicas de la investigación científica. (En línea). CL. Consultado 14 de jul. 2017 Formato PDF. Disponible en http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf
- Montenegro, T. 2012. "El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. Quito. EC. p 42
- Negrin, E. 2003. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis. Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. (En Línea). La Habana, CU. Consultado, 29 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingenieria%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>
- 43.
- Pons, F; Ramos, J. 2012. Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. (En línea). ES. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 28. p 81-98. Consultado, 28 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324583002>
- Porter, P. 2012. Regional competitiveness and the role of business. Encuentro de Comisiones Regionales de Competitividad. Bogotá, CO.
- Robbins, S. 1999. Comportamiento organizacional. 8 ed. Mexico, MX. mc graw hill.
- Robbins, S; Judge, T. 2014. Comportamiento Organizacional. 13 ed. Mex. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez. MEX. p 10 – 478.

- Robert, D. 2012. Comportamiento Organizacional. Escuela de Negocios de Edimburgo. Heriot-Watt University. Edinburgh, GB. p 1-3.
- Romero, B; Díaz, C. (2010) El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. (En línea). MX. Consultado, 23 de abr. 2018. Revista Redalyc. Vol. 25. p 45. Formato PDF. Disponible en: [//www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018888005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018888005)> I185-1284.
- Sánchez, T; Juarez, A. 2015. El comportamiento organizacional que presentan las MIPYMES durante el desarrollo de la gestión del conocimiento en el proceso de producción. Mexico, MX. Revista multidisciplinaria de avances de investigación. Vol. 2. p 68.
- Thompson, J. (2009). Dinâmica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa. McGraw-Hill. São Paulo. BRA. p. 48-53.
- Vargas, G; Guiselle, M. 2015. Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación.

Anexo 1.

PRESENTACIÓN FORMAL

REPÚBLICA DEL ECUADOR



ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Carrera de
**ADMINISTRACIÓN
 DE EMPRESAS**

OFICIO. Nro.: ESPAM MFL-C.A.E.--2017-562-OF
 Calceta, 14 de noviembre de 2017

ASUNTO: Solicitud de información para las tesis de Cabrera Delgado Cristhian Michael

Ingeniero

Juan José Grijalva Cobo

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EL ORDEÑO S.A

Mejía.-

De mi consideración:

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

En atención a la solicitud del Sr. Cabrera Delgado Cristhian Michael estudiante egresado de la Carrera de Administración de Empresas portador de CI. #1310786783, autor de la Tesis de Pregrado titulada: **APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESA DEL ORDEÑO S.A.**, me dirijo a Usted de la manera más comedida para solicitar su autorización y las facilidades correspondiente para que mencionado estudiante pueda realizar la aplicación de los siguientes herramientas de investigación a fin de recabar información que se torna indispensable para el desarrollo de la tesis:

- Aplicación de encuesta dirigida a los empleados
- Entrevista dirigida al Gerente General

Considerando que el resultado de este Trabajo de titulación será de beneficio para ambas partes, y a su vez confiando que su respuesta será favorable le agradezco de antemano por esta apertura.

Cordialmente,

Columba Bravo Macías

Mg. Columba Consuelo Bravo Macías
DIRECTORA DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

DIRECCIÓN DE CARRERA
 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CBM/jvg

1/1

Anexo 2.

GUÍA DE ENTREVISTA

Datos personales:

Nombre _____

Edad _____ Género _____ tiempo que lleva en la institución _____

Profesión _____ o _____ título _____

Área en la que desempeña su función _____

1. ¿Qué piensa usted acerca de la comunicación en la empresa?
2. ¿Existe una comunicación apropiada dentro de la empresa? valore usted en que rango se encuentra la comunicación en la empresa (bueno/regular/malo)
3. ¿Se considera un líder? ¿Valore su liderazgo en la escala del 1 al 10?
4. ¿Cuáles son sus cualidades de liderar?
5. ¿Utiliza el poder y la política para liderar en situaciones complicadas?
6. ¿Usted cree que los empleados realizan sus labores en un ambiente laboral adecuado?
7. Considera usted que existen buenas relaciones entre los empleados y superiores.
8. ¿Qué hace usted para alcanzar la confianza de sus empleados involucrándolos en objetivo de lograr las metas de la organización?
9. ¿En cuanto a los cambios organizacionales, al desarrollo de la empresa, se comunica con eficacia los pormenores a los empleados de una forma clara? ¿Existe la información apropiada? ¿Es mejor no informar no para crear incertidumbre?
10. ¿Comparado con los años anteriores, la calidad laboral de los trabajadores usted cree que ha mejorado? ¿Qué se hace para mejorar las estrategias organizacionales?

Anexo 3.

CUESTIONARIO PARA RECOLECCION DE DATOS-BOLSA DE EXPERTOS

Usted ha sido seleccionado para participar en una determinación de miembros de trabajo de una investigación. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos nos proporcione la siguiente información.

PERFIL DE EXPERTO 1	
Nombres:	Ernesto Negrín Sosa
Profesión:	PHD Administración Hotelera
Años de experiencias profesional:	35 años
Años de trabajos en la empresa:	0 años
Correo:	ernestonegrinsosa@gmail.com
Dirección laboral:	Calceta, ESPAM sector El Limón
Teléfono de oficina:	09976104735

PERFIL DE EXPERTO 2	
Nombres:	Gonzalo Javier Cantuña Adriano
Profesión:	Técnico Agroindustrial
Años de experiencias profesional:	20 años
Años de trabajos en la empresa:	15 años
Correo:	jcantuna@elordeno.com
Dirección laboral:	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho
Teléfono de oficina:	(02) 2501 465

PERFIL DE EXPERTO 3	
Nombres:	Jose Manuel Zambrano
Profesión:	Ing. Sistemas
Años de experiencias profesional:	10 años
Años de trabajos en la empresa:	7 años
Correo:	josemanuel151@elordeno.com
Dirección laboral:	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho

Teléfono de oficina:	0999257352
----------------------	------------

PERFIL DE EXPERTO 4	
Nombres:	Luis Pacheco Zolorzano
Profesión:	Lic. Alimentos
Años de experiencias profesional:	7 años
Años de trabajos en la empresa:	5 años
Correo:	pachecoz@outlook.es
Dirección laboral:	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho
Teléfono de oficina:	0989857358

PERFIL DE EXPERTO 5	
Nombres:	Juan Pablo Grijalva
Profesión:	Ing. Industrial
Años de experiencias profesional:	35 años
Años de trabajos en la empresa:	16 años
Correo:	jgrijalva@elordeno.com
Dirección laboral:	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho
Teléfono de oficina:	(02) 2501 467

PERFIL DE EXPERTO 6	
Nombres:	Bryan Santos Jiménez
Profesión:	Ing. Talento Humano
Años de experiencias profesional:	7 años
Años de trabajos en la empresa:	3 años
Correo:	bjimenes94@hotmail.com
Dirección laboral:	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho
Teléfono de oficina:	0989857378

PERFIL DE EXPERTO 7	
Nombres:	Luis Mateo García
Profesión:	Ing. Alimentos
Años de experiencias profesional:	6 años
Años de trabajos en la empresa:	6 años
Correo:	Luis_95g@hotmail.com
Dirección laboral:	Quito
Teléfono de oficina:	0999257490

PERFIL DE EXPERTO 8	
Nombres:	Mónica Daniela Cedeño
Profesión:	Lic. Administración, Comercio y Sistema
Años de experiencias profesional:	5 años
Años de trabajos en la empresa:	5 años
Correo:	modacc@hotmail.com
Dirección laboral:	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho
Teléfono de oficina:	0999725600

PERFIL DE EXPERTO 9	
Nombres:	Carlos Zambrano Intriago
Profesión:	Lic. Comercio Exterior
Años de experiencias profesional:	12 años
Años de trabajos en la empresa:	9 años
Correo:	zambrano_carlos2015@hotmail.com
Dirección laboral:	Panamericana Sur Km 34 ½, sector Aichapicho
Teléfono de oficina:	0979578310

Anexo 4.

COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (Kc) DE EXPERTOS

CONOCIMIENTO DE EXPERTOS	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Ex6	Ex7	Ex8	Ex9
Comunicación Empresarial	10	9	7	8	9	9	8	9	10
Liderazgo	10	9	8	7	9	9	8	9	10
Poder y política en las instituciones	10	9	7	6	8	9	8	8	9
Estrés, conflicto y negociación	10	9	7	7	8	8	8	8	9
Cambio y desarrollo organizacional	10	10	8	8	9	9	10	8	10
Estrategia organizacional	10	9	7	7	10	10	9	8	8
Total (Kc)	1	0.92	0.73	0.72	0.88	0.90	0.85	0.83	0.93

$$\text{Ecuación } K_c = \left(\frac{C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6}{6} \right) * 0.1$$

EXPERTO #1

$$K_{c1} = \left(\frac{10+10+10+10+10+10}{6} \right) * 0.1 = 1.00$$

EXPERTO #2

$$K_{c2} = \left(\frac{9+9+9+9+10+9}{6} \right) * 0.1 = 0.92$$

EXPERTO #3

$$K_{c3} = \left(\frac{7+8+7+7+8+7}{6} \right) * 0.1 = 0.73$$

EXPERTO #4

$$K_{c4} = \left(\frac{8+7+6+7+8+7}{6} \right) * 0.1 = \mathbf{0.72}$$

EXPERTO #5

$$K_{c5} = \left(\frac{9+9+8+8+9+10}{6} \right) * 0.1 = \mathbf{0.88}$$

EXPERTO #6

$$K_{c6} = \left(\frac{9+9+9+8+9+10}{6} \right) * 0.1 = \mathbf{.090}$$

EXPERTO #7

$$K_{c7} = \left(\frac{8+8+8+8+9+10}{6} \right) * 0.1 = \mathbf{0.85}$$

EXPERTO #8

$$K_{c8} = \left(\frac{9+9+8+8+8+8}{6} \right) * 0.1 = \mathbf{0.83}$$

EXPERTO #9

$$K_{c9} = \left(\frac{10+10+9+9+10+8}{6} \right) * 0.1 = \mathbf{0.93}$$

Anexo 5.

DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (K A) DE CADA EXPERTO

Evaluación externa Fuente de argumentación	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 5			Experto 6			Experto 7			Experto 8			Experto 9					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
La importancia del Comportamiento Organizacional	0.20			0.20				0.04			0.06			0.20			0.10				0.15			0.20			0.24			
Análisis teórico sobre el tema en estudio	0.24			0.12				0.10			0.10			0.10			0.24				0.20				0.04		0.24			
Experiencia en el ámbito laboral y organizacional	0.12			0.20			0.20			0.20			0.20				0.10				0.10			0.20			0.10			
Importancia de evaluar el Comportamiento de una organización.	0.20				0.10			0.12			0.10			0.24			0.10			0.05			0.20				0.04			
Conocimiento sobre indicadores de gestión como instrumento de evaluación y aplicación de mejoras		0.15			0.12			0.20				0.04			0.04			0.24				0.10				0.10		0.10		
Su intuición sobre las variables estudiadas		0.09			0.12			0.16			0.21			0.10				0.12			0.20				0.10		0.20			
Total Ka	1.00			0.86			0.82			0.71			0.88			0.90			0.80			0.84			0.92					

EXPERTO #1

$$K_{a1} = 0.20+0.24+0.12+0.20+0.15+0.09= 1.0$$

EXPERTO #2

$$K_{a2} = 0.20+0.12+0.20+0.10+0.12+0.12= 0.86$$

EXPERTO #3

$$K_{a3} = 0.04+0.10+0.20+0.12+0.20+0.16= 0.82$$

EXPERTO #4

$$K_{a4} = 0.06+0.10+0.20+0.10+0.04+0.21= 0.71$$

EXPERTO #5

$$K_{a5} = 0.20+0.10+0.20+0.24+0.04+0.10= 0.88$$

EXPERTO #6

$$K_{a6} = 0.10+0.24+0.10+0.10+0.24+0.12= 0.90$$

EXPERTO #7

$$K_{a7} = 0.15+0.20+0.10+0.05+0.10+0.20= 0.80$$

EXPERTO #8

$$K_{a8} = 0.20+0.04+0.20+0.20+0.10+0.10= 0.84$$

EXPERTO #9

$$K_{a9} = 0.24+0.24+0.10+0.04+0.10+0.20= 0.92$$

Anexo 6.

NIVEL DE COMPETENCIA (K) DE LOS EXPERTOS

Se calcula el coeficiente de competencia (K) según a la ecuación:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

La selección de los expertos se realizará escogiendo aquellos que tienen un nivel de competencia promedio (K_p) alto (**ver tabla**) es decir superior al siguiente resultado.

NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS

K	COMPETENCIA
$0.8 > K \leq 1$	Alta
$0.7 \geq K \leq 0.8$	Media
$0.5 \geq K < 0.7$	Baja

EXPERTO #1

$$K_1 = \frac{1.0 + 1.0}{2} = 1.0$$

EXPERTO #2

$$K_2 = \frac{0.92 + 0.86}{2} = 0.89$$

EXPERTO #3

$$K_3 = \frac{0.73 + 0.82}{2} = 0.78$$

EXPERTO #4

$$K_4 = \frac{0.72 + 0.71}{2} = 0.71$$

EXPERTO #5

$$K_5 = \frac{0.88+0.88}{2} = \mathbf{0.88}$$

EXPERTO #6

$$K_6 = \frac{0.90+0.90}{2} = \mathbf{0.90}$$

EXPERTO #7

$$K_7 = \frac{0.85+0.80}{2} = \mathbf{0.83}$$

EXPERTO #8

$$K_8 = \frac{0.83+0.84}{2} = \mathbf{0.84}$$

EXPERTO #9

$$K_9 = \frac{0.93+0.92}{2} = \mathbf{0.93}$$

	Kc (Coeficiente de conocimiento)	Ka (Coeficiente de argumentación)	K (Coeficiente de competencia)	VALORACIÓN
Experto # 1	1,0	1,0	1.0	Alto
Experto # 2	0,92	0,86	0,89	Alto
Experto # 3	0,73	0,82	0,78	Medio
Experto # 4	0,72	0,71	0,72	Medio
Experto # 5	0,88	0,88	0,88	Alto
Experto # 6	0,90	0,90	0,90	Alto
Experto # 7	0,85	0,80	0,83	Alto
Experto # 8	0,83	0,84	0,84	Alto
Experto # 9	0,93	0,92	0,93	Alto

Anexo 7.

Usted ha sido seleccionado para participar en una encuesta, llene los vacíos de acuerdo a su preferencia y verdad.

Datos personales:

Nombre _____

Edad _____ Genero _____ tiempo que lleva en la institución _____

Profesión _____ o _____ título _____

Área en la que desempeña su función _____

Marque con una X el rango que usted considere, donde SIEMPRE (5) es la el rango más alto y NUNCA (1) es el rango más bajo.

	Nunca 1	Rara vez 2	Alguna vez 3	Frecuente 4	Siempre 5
1. ¿Es efectiva la comunicación laboral entre departamentos de la empresa?					
2. ¿Existe comunicación entre superior y empleado?					
3. ¿Lideran mis superiores ante la toma de decisiones y problemas encontrados?					
4. ¿Recibo motivación y apoyo moral de mis superiores?					
5. ¿Apoyo a mis líderes a alcanzar objetivos y metas propuestas en la empresa?					
6. ¿Ayuda la política a alcanzar resultados favorables en la empresa?					
7. ¿Existen conflictos en la organización?					
8. ¿Acumulo stress causado por las responsabilidades de la empresa?					
9. ¿He participado en los cambios estructurales dentro de la organización?					
10. ¿Observo estrategia organizacional en la empresa?					

	Nunca 1	Rara vez 2	Alguna vez 3	Frecuente 4	Siempre 5
11. ¿Participo en actividades que fomenten a mejorar la comunicación en la empresa?					
12. ¿Soy capacitado por la empresa o agentes externos sobre la comunicación organizacional?					
13. ¿Observo eficacia en mis líderes ante la toma de decisiones, obstáculos, problemas, o desacuerdos?					
14. ¿Incentivan mis líderes al comprometerme con los objetivos de la empresa?					
15. ¿Obtengo méritos y recompensas por el cumplimiento de mi trabajo?					
16. ¿Involucro mis conflictos con lo laboral en la empresa?					
17. ¿Confío en los integrantes de la organización?					
18. Existen charlas que impulsen el buen vivir dentro de la empresa?					
19. Sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores de la empresa antes el desarrollo de la empresa?					
20. Se comunica con frecuencia las metas, objetivos, estrategias anuales, que la empresa replantea con el desarrollo de la organización?					

Anexo 8.

