



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN MAJESTAD TV
DE LA PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

AUTORAS:

**DIANA CAROLINA MOREIRA SABANDO
AGUSTINA GEMA MACÍAS ZAMBRANO**

TUTOR:

ABG. MANUEL AUGUSTO BERMUDEZ PALOMEQUE

CALCETA, NOVIEMBRE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Diana Carolina Moreira Sabando y **Agustina Gema Macías Zambrano**, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....
DIANA C. MOREIRA SABANDO

.....
AGUSTINA G. MACÍAS ZAMBRANO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Abg. Manuel Augusto Bermúdez Palomeque, certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN MAJESTAD TV DE LA PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**, que ha sido desarrollada por **Diana Carolina Moreira Sabando** y **Agustina Gema Macías Zambrano**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ABG. MANUEL AUGUSTO BERMÚDEZ PALOMEQUE
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN MAJESTAD TV DE LA PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Diana Carolina Moreira Sabando** y **Agustina Gema Macías Zambrano**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. CÉSAR H. ANDRADE M, MG.
MIEMBRO

.....
ING. JENNY I. ZAMBRANO D, MG.
MIEMBRO

.....
ING. MARÍA J. VALAREZO M., MG.
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de fé, aprendizajes, experiencias, felicidad y sobre todo amor.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Le agradezco a mi hija, mi sobrina, mis hermanos y a mi cuñado que de una u otra manera colaboraron e hicieron parte de mi carrera universitaria, gracias por ser fuente de inspiración en mi vida.

De manera muy especial le agradezco a mi tío Carlos Ernesto Sabando Párraga por ser un segundo padre para mí, por su amor, por su confianza, por ser mí pilar y mi apoyo incondicional día tras día.

Gracias a mi familia, amigas y amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles a lo largo de mi carrera.

Expreso también mis agradecimientos a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "MANUEL FÉLIZ LÓPEZ", a mis compañeros politécnicos, profesores, tutores y guías, por la dedicación y apoyo que me han brindado, por el respeto a mis sugerencias e ideas. Gracias por la confianza y los conocimientos ofrecidos desde que llegué a esta universidad.

DIANA C. MOREIRA SABANDO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, especialmente a Dios por haberme acompañado y guiado hasta este momento tan importante de mi formación académica, por llenarme de mucha fé y fortaleza cada día de mi vida.

A mis padres y hermano por creer en mí cada momento a pesar de que el camino no ha sido fácil, por su amor, apoyo y confianza.

A mi hermana, mi cuñado, mi sobrina y mi hija por ser mi fuente de inspiración y enseñarme la verdadera unión familiar.

A mi tío Carlos Ernesto Sabando Párraga porque con su amor, confianza y dedicación es y será mi pilar y apoyo incondicional cada día; a su esposa e hijo por tanto amor y acogerme como un miembro más de su familia.

A mi familia, amigas y amigos, que de manera directa e indirecta me han brindaron su apoyo incondicional y han sido parte de mi carrera universitaria.

Por último dedico este trabajo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIZ LÓPEZ”, profesores, tutores y guías, por sus conocimientos impartidos, por la dedicación, apoyo, respeto, y confianza desde que llegué a la carrera de ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

DIANA C. MOREIRA SABANDO.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque soy hechura suya creada para buenas obras y su espíritu puesto en mi vida, brindándome fuerzas cada día hasta haber cumplido esta carrera universitaria,

Amis familiares que son mi base fundamental y su gran apoyo espiritual, emocional y económico que me motiva cada día para seguir en esta carrera de la vida estudiantil,

A mis facilitadores con quienes he compartido en el aula de clases impartiendo sus conocimientos y experiencias profesionales, del mismo modo a los administradores de la carrera y a todo su personal.

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

AGUSTINA G. MACÍAS ZAMBRANO

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a toda mi familia, padres, hermanos porque ellos siempre están colaborando en todas las circunstancias de la vida en momentos buenos y malos, a todas aquellas personas que brindaron su apoyo y sus buenos deseos.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por abrirme los brazos en su distinguida institución educativa y a los variados profesores quienes facilitaron sus conocimientos y experiencias.

A todos aquellos quienes me apoyaron desde la manera más simple hasta la más compleja, va dedicado este estudio.

AGUSTINA G. MACÍAS ZAMBRANO

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	I
DERECHOS DE AUTORÍA.....	II
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CONTENIDO GENERAL.....	VII
CONTENIDO DE FIGURAS.....	IX
CONTENIDO DE CUADROS.....	X
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	XI
RESUMEN.....	XIII
PALABRAS CLAVE.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
KEYWORDS.....	XIV
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCOS TEÓRICO.....	6
2.1. ADMINISTRACIÓN.....	7
2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	8
2.3. DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN EL CAMPO DEL C.O.....	8
2.4. MODELO DEL C.O.....	9
2.5. COMPRESIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	10
2.5.1. NIVEL INDIVIDUAL.....	12
2.5.1.1. BASES DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.....	12
2.5.2. NIVEL GRUPAL.....	13
2.5.2.1. ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO.....	14
2.5.2.2. LIDERAZGO.....	14
2.5.3. NIVEL ORGANIZACIONAL.....	16
2.5.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.5.3.2. MODELOS CULTURALES.....	17
2.5.3.3. MODELO CULTURAL DE CAMERON Y QUINN.....	18
2.5.3.4. MODELO CULTURAL DE DENISON.....	19
2.5.3.5. MODELO CULTURAL DE HOFSTEDE.....	20
2.5.3.6. MODELO CULTURAL DE O'REILLY.....	21
2.6. DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO.....	21
2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.7.1. INSTRUMENTO DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
2.7.2. DIMENSIONES DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
2.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
2.9. SECTOR AUDIOVISUAL.....	27
2.9.1. RECURSOS HUMANOS Y EMPRESAS LOCALES PARA LA	

PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL.....	28
2.10. PARTICULARIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS TELEVISIVAS DEL ECUADOR.....	29
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	31
3.1. UBICACIÓN.....	31
3.2. DURACIÓN.....	32
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO.....	32
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	32
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	32
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	32
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	33
3.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1. MÉTODO DE EXPERTOS.....	33
3.5.2. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	34
3.5.3. MÉTODO DEDUCTIVO.....	34
3.5.4. MÉTODO INDUCTIVO.....	35
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.6.1. TÉCNICAS CLÁSICAS.....	35
3.6.1.1. OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.....	35
3.6.1.2. ENTREVISTA.....	36
3.6.1.3. ENCUESTA.....	36
3.6.2. TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS EMPRESARIALES.....	36
3.6.2.1. VARIABLES.....	37
3.6.3. TÉCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS.....	37
3.6.3.1. DELPHI (PANEL DE EXPERTOS).....	38
3.6.3.2. KENDALL (COEFICIENTE DE COMPETENCIA).....	38
3.6.3.3. PONDERACIÓN DE FACTORES.....	38
3.6.4. TÉCNICAS GRÁFICAS.....	39
3.6.4.1. DIAGRAMA DE BARRAS.....	39
3.6.4.2. DIAGRAMA RADIAL.....	39
3.6.5. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.....	39
3.6.5.1. VALIDACIÓN O NIVEL DE CONSENSO.....	40
3.6.5.2. RANGO INTERCUARTÍLICO RELATIVO (RIR).....	40
3.6.5.3. ALPHA DE CRONBACH.....	41
3.6.5.4. NIVEL DE CONSENSO.....	41
3.7. HERRAMIENTAS.....	42
3.7.1. HERRAMIENTAS GENERALES.....	42
3.7.1.1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	42
3.7.1.2. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS.....	42
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.8.1. MUESTREO.....	43
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
4.1. FASE UNO: PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	48
4.1.1. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS.....	48
4.1.2. FAMILIARIZACIÓN DE DIRECTIVOS Y COLABORADORES.....	49

4.2. FASE DOS: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	49
4.2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	50
4.2.1.1. LÍMITE O FRONTERA.....	50
4.2.1.2. MEDIO O ENTORNO.....	50
4.2.1.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICOS.....	51
4.2.1.3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	51
4.2.1.4. CARTERA DE PRODUCTOS/SERVICIOS.....	52
4.2.1.5. ESTUDIO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES.....	52
4.2.1.6. TRANSFORMACIÓN.....	53
4.2.1.7. RECURSOS.....	54
4.2.1.8. JERARQUÍA.....	54
4.2.2. CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA.....	55
4.3. FASE TRES: ESTABLECIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO.....	56
4.4. FASE CUATRO: EVALUACIÓN DE VARIABLES DEL CO EN LA EMPRESA SELECCIONADA.....	56
4.4.1. SELECCIÓN DE LOS EXPERTOS.....	57
4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	62
4.5.1. SITUACIÓN DEMOGRÁFICA.....	62
4.5.2. EJECUCIÓN DE VARIABLES INDIVIDUALES.....	66
4.5.3. EJECUCIÓN DE VARIABLES GRUPALES.....	70
4.5.4. EJECUCIÓN VARIABLES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	75
4.6. PROGRAMA DE MEJORAS.....	80
4.6.1. IDENTIFICAR EL ÁREA DE MEJORA.....	80
4.6.2. DETECTAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA.....	81
4.6.3. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO.....	82
4.6.4. PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	83
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1. CONCLUSIONES.....	85
5.2. RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍAS.....	87
ANEXOS.....	90

CONTENIDO DE FIGURAS

FIGURA 2.1. HILO CONDUCTOR DEL MARCO TEÓRICO.....	6
FIGURA 2.2. DISCIPLINA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	9
FIGURA 2.3. MODELO DEL C.O.....	10
FIGURA 2.4. SECUENCIA EORC.....	11
FIGURA. 2.5. ETAPAS DE DESARROLLO DEL GRUPO.....	14
FIGURA 2.6. MODELO COMPLETO DEL LIDERAZGO.....	15
FIGURA 2.7. MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA.....	19
FIGURA 2.8. MODELO DENISON.....	20
FIGURA 3.1. UBICACIÓN DE LA EMPRESA MAJESTAD TV.....	31
FIGURA 3.2. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE HERRAMIENTAS	

CUALICUANTITATIVAS.....	40
FIGURA 3.3. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	44
FIGURA 4.1. ESTUDIO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES.....	53
FIGURA 4.2. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO DE MAJESTAD TV.....	53
FIGURA 4.3. ORGANIGRAMA DE MAJESTAD TV.....	54

CONTENIDO DE CUADROS

CUADRO 2.1 DIMENSIONES O ESCALAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO QUE SE RELACIONAN ENTRE SÍ.....	22
CUADRO 3.1. NIVEL DE CONFIABILIDAD DEL ALPHA DE CRONBACH.....	41
CUADRO 4.1. MATRIZ FODA.....	51
CUADRO 4.2. DATOS DE EXPERTOS.....	57
CUADRO 4.3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO.....	58
CUADRO 4.4. COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN.....	58
CUADRO 4.5. COEFICIENTE DE COMPETENCIA.....	60
CUADRO 4.6. CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	60
CUADRO 4.7. GÉNERO DE LOS COLABORADORES.....	62
CUADRO 4.8. EDAD DE LOS COLABORADORES.....	63
CUADRO 4.9. RAZA DE LOS COLABORADORES.....	64
CUADRO 4.10. DETALLE DE HORAS LABORALES DE LOS COLABORADORES.....	64
CUADRO 4.11. DETALLE DEL PUESTO DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.....	65
CUADRO 4.12. DETALLE DE LA ANTIGÜEDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES.....	66
CUADRO 4.13. CARACTERIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	80
CUADRO 4.14. DATOS DEL DIAGRAMA DE PARETO.....	81
CUADRO 4.15. PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DE MEJORA.....	84

CONTENIDO DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1. DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO DE LOS COLABORADORES.....	63
GRÁFICO 4.2. DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE LOS COLABORADORES...	63
GRÁFICO 4.3. RAZA DE LOS COLABORADORES.....	64
GRÁFICO 4.4. DISTRIBUCIÓN DE CARGAS HORARIAS DE LOS COLABORADORES.....	65
GRÁFICO 4.5. DISTRIBUCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.....	65
GRÁFICO 4.6. DISTRIBUCIÓN DE LA ANTIGÜEDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES.....	66
GRÁFICO 4.7. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SUS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.....	67
GRÁFICO 4.8. PRINCIPALES CAUSAS QUE ORIGINAN LA INSATISFACCIÓN LABORAL.....	67
GRÁFICO 4.9. HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS COLABORADORES.....	68
GRÁFICO 4.10. DETALLE DE APRENDIZAJE DE LOS COLABORADORES.....	69
GRÁFICO 4.11. DETALLES DEL AUSENTISMO EN LOS COLABORADORES.....	69
GRÁFICO 4.12. CUESTIÓN DE NECESIDADES EN LOS COLABORADORES.....	70
GRÁFICO 4.13. DETALLE DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO.....	71
GRÁFICO 4.14. CUESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL LÍDER DEL EQUIPO.....	71
GRÁFICO 4.15. DETALLE DEL BIENESTAR DEL EQUIPO.....	72
GRÁFICO 4.16. DETALLE DE ENTRENAMIENTO DEL EQUIPO.....	73
GRÁFICO 4.17. DETALLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	73
GRÁFICO 4.18. DETALLE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	74
GRÁFICO 4.19. DETALLE DE LAS INFLUENCIAS FÍSICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	74

GRÁFICO 4.20. DETALLE DE FILOSOFÍA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	75
GRÁFICO 4.21. DETALLE DE LAS CONEXIONES SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	76
GRÁFICO 4.22. DETALLE DE LA CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN QUE BRINDA LA ORGANIZACIÓN.....	77
GRÁFICO 4.23. DETALLE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA COMUNIDAD.....	77
GRÁFICO 4.24. DETALLE DE INTEGRACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES.....	78
GRÁFICO 4.25. CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS INSTITUCIONALES.....	79
GRÁFICO 4.26. DIAGRAMA DE PARETO.....	82

RESUMEN

En la actualidad existen diversas empresas audiovisuales en Ecuador con dificultades en su crecimiento, con base a esta problemática surge la investigación de evaluar el desempeño de las variables del comportamiento organizacional de la empresa Majestad TV en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la metodología de investigación utilizada fue la cuali-cuantitativa en donde se emplearon métodos principales como es el de expertos quienes valoraron las variables y clásicos como es el inductivo enfatizando la dirección que se consideró en el estudio, el deductivo ayudó a descubrir las falencias que estaban afectando el comportamiento y el descriptivo se utilizó para medir y especificar los resultados de las diversas variables, también técnicas como la observación, entrevista, encuesta, caracterización de variables, Delphi, kendall entre otras, para el análisis de confiabilidad del trabajo se establecieron tres herramientas el (RIR) Rango Intercuartílico Relativo, el Alpha de Cronbach y el nivel de concenso, de acuerdo al resultado su procedimiento inició con la búsqueda de las variables, luego establecidas y aprobadas por expertos en temas de comportamiento organizacional para su respectiva ejecución, utilizadas en las encuestas dirigidas a los colaboradores donde se identificó que dentro de la empresa existen debilidades generadas por el comportamiento tanto individual como grupal, estos errores deben ser corregidos por el propietario y debido a esto el equipo investigador propone un programa de mejoras con su respectiva priorización para que potencialice tanto el desempeño de los trabajadores como el desarrollo de la entidad.

Palabras clave: Comportamiento individual, grupal, sistemático, caracterización de variables, potencializar el desempeño, programa de mejoras.

ABSTRACT

Currently there are several audiovisual companies in Ecuador with difficulties in their growth, based on this problem arises research of evaluate the performance of the variables of organizational behavior of enterprise Majesty TV in Santo Domingo the Tsachilas province, the methodology used research was the qualitative-quantitative where main methods were used as the experts those who valued variables and classics as the inductive emphasizing the direction that was considered in the study, the deductive helped to discover the shortcomings that were affecting the behaviour and the descriptive, it is used to measure and also specify the results of the different variables, techniques such as observation, interview, survey, characterization of variables, Delphi, kendall among others, for the analysis of reliability of work were established three tools the (RIR) relative interquartile range, the Alpha of Cronbach and the level of consensus, according to the result your procedure, it began with the search for the variables, then laid down and approved by experts on issues of organizational behavior for their respective implementation, used in surveys targeting partners where identified that there are weaknesses within the company generated by both individual and group behavior, these errors must be corrected by the owner and because of this the research team proposes a program of improvements with its respective prioritization so you impel both the performance of the workers such as the development of the entity.

Keywords: Individual, group, systematic behavior, characterization of variables, enhance performance, improvement program.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El talento humano a través del tiempo ha venido adquiriendo mayor relevancia dentro del ámbito empresarial, pese a que su tratamiento varía de una organización a otra, por lo que ha resultado indispensable analizar su evolución y las variantes que han permitido desarrollar cambios en sus hábitos, actitudes y comportamientos aislados.

Según Tapia (2010) redacta que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. Por lo tanto, no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con los colaboradores, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

En la actualidad muchas de las empresas que tienen como mayor meta el progreso o desarrollo, estos señalan que uno de los factores más importantes es velar por el control de manera sistemática la variable del comportamiento organizacional (C.O) de la entidad, ya que de este factor depende mucho el alcance del objetivo.

Cuando se habla de comportamiento organizacional se refiere al estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura que se tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficiencia de la organización (Bolívar, 2011).

En este contexto los conocimientos relativos a la manera en cómo actúan individual y colectivamente todos los elementos de la organización (personas, estructura, tecnología y medios) son de vital importancia para lograr mantener un ambiente laboral saludable para el desarrollo de la empresa, ya que al comprender mejor las variantes en cada uno de sus niveles (individual, grupal y

de sistema organizacional) se podrá definir el nivel de desempeño de la organización, permitiendo corregir errores y direccionara la entidad hacia la mejora continua.

De acuerdo a Colman (2014) el desempeño organizacional comúnmente se ve influenciado por el estilo de liderazgo, la calidad de las relaciones humanas, el clima laboral, carga de trabajo, estrés, ausentismo, entre otros; por ello se requiere que las organizaciones atiendan las variables que están a su alcance modificar para medir el desempeño, la retribución por el esfuerzo, las políticas de selección y de promoción.

TambiénBrazzolotto (2012) en su estudio sobre la evaluación del desempeño por competencias a las organizaciones, destaca la importancia de la implementación de procesos de evaluación del desempeño para la identificación de los beneficios para los empleados y la empresa, manifiesta que la objetividad que supone la evaluación del comportamiento de los empleados genera un aumento en la motivación y por ende de la productividad.

Del mismo modo permite que los colaboradores se sientan orgullosos, seguros y que son parte fundamental de la organización, reflejando el buen desempeño y el cumplimiento de las metas establecidas (Chávez *et al.* 2016).

Para Moran (2015) al no medir el desempeño sería igual a no medir la calidad, el servicio, la productividad entre otros factores menos importantes que el desempeño del ser humano en la organización, destacando también de que aquello que no se mide, no puede controlarse, al no ser controlado, no mejora y puede llegar a la caso de empeorar, por lo tanto estas mediciones permiten hallar relaciones entre los diversos factores y su impacto en el desempeño, contribuyendo a una mejora continua y desarrollo integral de la empresa.

Desde esta perspectiva se planteó la necesidad de conocer el desempeño de las organizaciones ecuatorianas, tomando como objeto de investigación a la empresa audiovisual Majestad TV, dedicada a la prestación de servicio comunicacional, donde se identificaron anomalías concernientes a las variables de comportamiento organizacional que afectan de forma directa el buen

funcionamiento, para el cual se busca diseñar un plan de mejora que fortalezca aquellas variables y se potencialice de manera oportuna el éxito de la misma, mediante un estudio detallado de la empresa y el uso de técnicas y herramientas necesarias para la recogida y análisis de la información.

Con base en los elementos expuestos, se formuló la siguiente pregunta relacionada con el problema de la investigación:

¿De qué manera influyen las variables de desempeño para medir el comportamiento organizacional en la empresa audiovisual Majestad TV de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justificó en el plano social, debido a que el Comportamiento Organizacional (C.O) según Tapia (2010) es de suma importancia para el individuo y la organización, ya que representa el reflejo pleno del personal dentro de su área de trabajo, como también el desarrollo de grupos y equipos o departamentos, lo cual lleva al buen funcionamiento del sistema organizacional.

Desde el punto de vista económico demuestra el interés de la empresa en mejorar su imagen tanto interna como externamente, aplicando un servicio de calidad fomentado por un buen desempeño comunicacional dentro del territorio con informaciones fidedignas, para lograr esta meta se deben conocer las falencias dentro de la organización que no les permite su crecimiento y desarrollo económico, lo cual se deriva en ocasiones del comportamiento de sus empleados en su área de trabajo, ya sean por problemas personales, enfermedad, poco compañerismo o falta de incentivos por parte de sus directivos.

En la perspectiva legal, tomando como base las normas aplicables a la empresa de telecomunicación Majestad TV debe sujetarse a la ley orgánica de comunicación estipulada por la SUPERCOM donde se presenta lo que debe cumplir como empresa de información audiovisual ya sea principios, derechos y obligaciones.

Respecto a las actividades conexas señaladas en el art. 5 de la presente ley, las empresas de medios audiovisuales podrán realizar actividades de producción, posproducción, edición, distribución y exhibición de productos audiovisuales.

En relación a los aspectos técnicos, la validación de herramientas adecuadas, y el uso de referencias teóricas científicas, proporcionaron información necesaria de las variables necesarias para el diagnóstico situacional de la empresa objeto de estudio.

Luego de haber conocido los resultados, se propone un plan de mejoras ante las insuficiencias detectadas en el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional de Majestad TV ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, contribuyendo al mejoramiento de las actitudes y potencialidades de sus colaboradores.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional en Majestad TV ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables del Comportamiento Organizacional para la comprobación del desempeño en la empresa Majestad TV.
- Estructurar los instrumentos necesarios para la evaluación de las variables de Comportamiento Organizacional.
- Aplicar de los instrumentos de evaluación que mide el desempeño de las variables de Comportamiento Organizacional en la empresa Majestad TV de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Proponer un plan de mejoras ante las insuficiencias detectadas en la empresa objeto de estudio con la finalidad que alcance un buen desempeño.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la aplicación de instrumentos elaborados y contextualizados a las particularidades de la empresa Majestad TV contribuye a la mejorade su desempeño.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la presente investigación en la que se consideró evaluar el desempeño de las variables del comportamiento organizacional fue de gran utilidad conocer diversos conceptos que permiten esclarecer la idea del estudio. Por lo tanto, en la (figura 2.1) se detallan de manera ordenada el proceso realizado.

Para la fundamentación de los contenidos fueron tomadas de autores reconocidos en la temática estudiada, en las cuales se utilizó una de las herramientas más eficientes en la actualidad como son los sitios web.

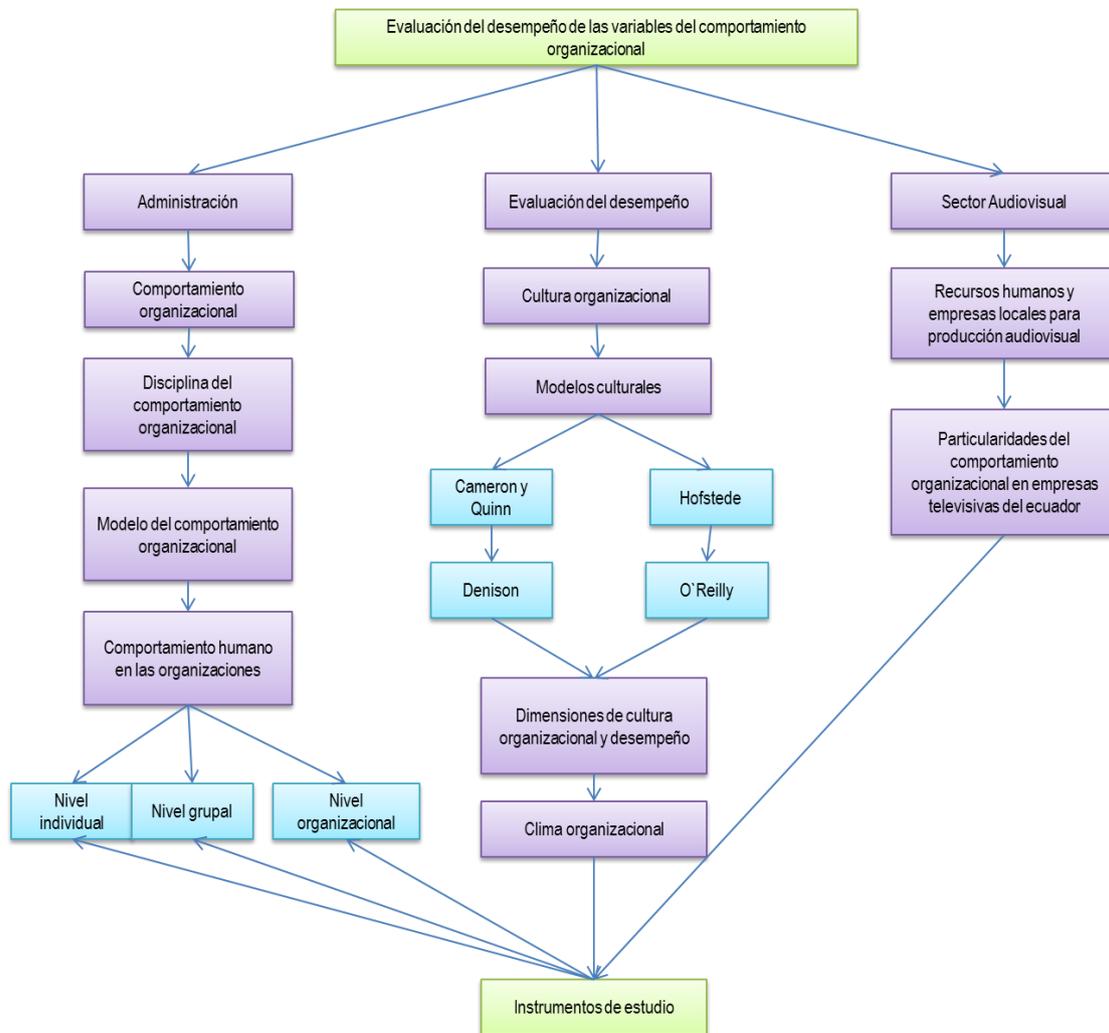


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico.
Fuente: Elaboración propia.

2.1. ADMINISTRACIÓN

Robbins y Coulter (2010) definen que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

La administración como ciencia, es aquella que busca el logro rentable de objetivos, a través del esfuerzo humano coordinado, utilizando recursos materiales y tecnológicos. Por otro lado, la administración como concepto organizacional, se refiere a cualquier persona con mando: supervisores, jefes, subgerente, gerentes, directores, presidentes o la denominación que se desee darles, siempre y cuando tengan a su cargo una función, recursos y objetivos de los cuales deban dar cuentas (Juárez, 2016).

Genesiet *al.*, (2011) redactan que la administración está buscando esa sinergia positiva que permita a sus organizaciones mejorar el desempeño, el uso extenso de equipos crea el potencial para que la organización genere mayores rendimientos sin incrementar insumos.

La administración basada en evidencias (ABE) complementa el estudio sistemático al fundamentar las decisiones gerenciales en la mejor evidencia científica disponible (Robbins y Judge 2013).

El estudio sistemático y la ABE se agregan a la intuición, es decir, los sentimientos viscerales sobre aquello que es "atractivo" para los demás (e incluso para nosotros mismos). Desde luego, ello no significa que las cuestiones en las que usted haya llegado a creer con procesos no sistemáticos sean necesariamente incorrectas (Robbins y Judge 2013).

2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y está orientada al capital humano, entre sus propósitos se encuentran mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su propio potencial (Linares, 2013).

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins y Judge 2013).

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto en que individuos se involucran en los mismos objetivos de la empresa mediante la motivación y liderazgo para alcanzar la eficacia (Campos *et al.*, 2016).

2.3. DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN EL CAMPO DEL C.O

Expertos como Robbins y Judge (2013) indican que el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología señalado en la (figura 2.2). Las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual, o micronivel, de análisis; entanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos tales como los procesos grupales y la organización.

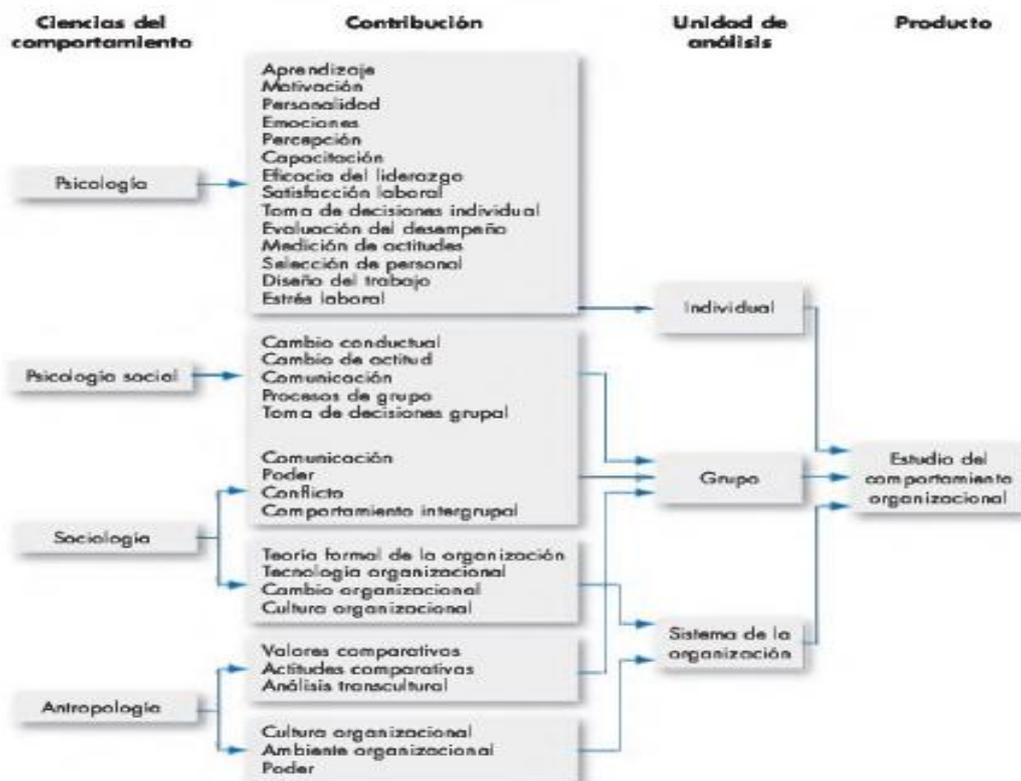


Figura 2.2. Disciplina del comportamiento organizacional.
Fuente: Robbins y Judge (2013).

Entonces, si el comportamiento organizacional implicó al individual, lo grupal, lo organizacional y de la organización (ambiente), la relación existente entre estos aspectos requiere una reflexión importante. El comportamiento individual ha sido asignado a la psicología. El comportamiento grupal en general se plantea con origen en el conocimiento proporcionado por la psicología social, y dentro de la organización, se aplica al mundo de las organizaciones. Pero este campo de la psicología social implica relaciones con la sociología y la antropología, y por lo tanto su examen implica constituir preguntas y relaciones que en principio posibilitarían un mejor conocimiento de ese comportamiento grupal (Romero, 2010).

2.4. MODELO DEL C.O

Robbins y Judge (2013) manifiestan que un modelo es una abstracción de la realidad, es decir, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real, presenta la estructura sobre la cual construiremos nuestro modelo

de CO, el cual propone tres tipos de variables (insumos, procesos y resultados) en tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional) presentado en la (figura 2.3). El modelo procede de izquierda a derecha, y los insumos conducen a los procesos, y estos llevan a los resultados. Éste modelo también muestra que los resultados suelen influir en los insumos del futuro.

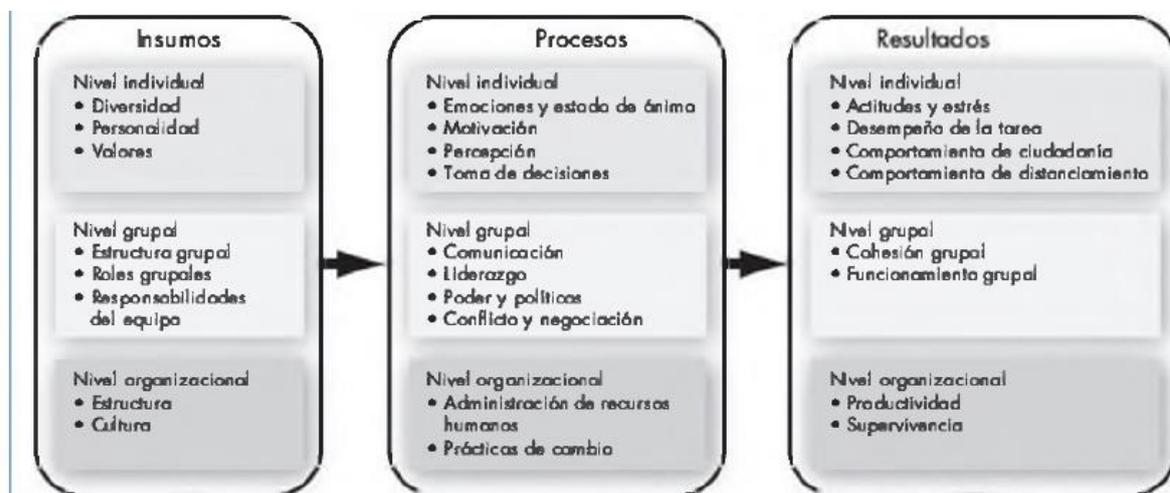


Figura 2.3. Modelo del C.O.
Fuente: Robbins y Judge (2013).

2.5. COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Kurt (1939) suscrito por Dailey (2012) sostiene que el comportamiento humano varía en función de la persona y del medio: $B=f(P, E)$. El modelo EORC desarrolla esta idea simple y nos ofrece un mecanismo para el análisis sistemático del comportamiento humano dentro de una organización.

EORC son siglas que resumen las siguientes palabras: la E representa los Estímulos, que incluyen la luz, los sonidos, las exigencias laborales, los supervisores, las características de los compañeros de trabajo y el equipo; la letra O (Organismo) hace referencia a las características de la persona, incluyendo su personalidad, sus necesidades, actitudes, valores e intenciones; la letra R hace referencia a las Respuestas o a las acciones del comportamiento de la persona en la situación en cuestión; y, por último, la C

representa las Consecuencias o los efectos que se asocian con las respuestas del comportamiento (Dailey, 2012).

A continuación, se detalla el sistema de secuencia EORC:

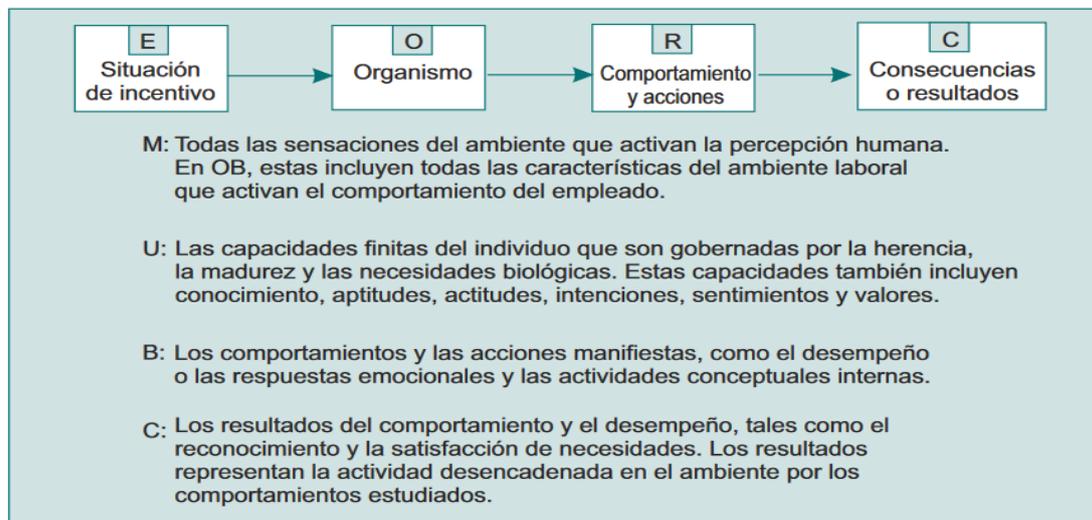


Figura 2.4. Secuencia EORC.

Fuente: Dailey, (2012).

El modelo EORC es un modelo “micro”, en el sentido de que establece una secuencia para entender el comportamiento de las personas (la O en EORC). Por ejemplo, las diferencias en el desempeño del empleado (C de comportamiento) se presentan debido a numerosos factores controlables. Naturalmente, los gerentes se preocupan por esto, y pueden mejorarlo mediante un cambio de estímulo (E), como la creación de nuevos objetivos, la implementación de nuevos esquemas incentivos y la identificación de aquellos empleados que necesitan capacitación (Dailey, 2012).

Con frecuencia, los directivos piden a un empleado (O) que realice una prueba (E) antes de iniciar una tarea determinada. Asimismo, una vez completada la tarea (R), el gerente evaluará el desempeño del empleado (C). Cada acción que efectúa un empleado (R) suscita reacciones en los niveles de gestión y del entorno (C). Para realmente entender la interacción entre directivos, organizaciones y empleados, es necesario caracterizar las diferencias entre las

necesidades de los empleados y la productividad de la organización (eficacia operativa) (Dailey, 2012).

Por otra parte, Claire y Bohrt (s.f) indican que el compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso:

- ✓ Identificación: (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.
- ✓ Membresía: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).
- ✓ Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

2.5.1. NIVEL INDIVIDUAL

Dentro de la organización, según al marco de referencia individual de cada uno de quienes en ella colaboran, acorde a su preparación, valores, anhelos y deseos, se tienen individuos con distintas características, a quienes, para lograr los objetivos que se plantean, se les tiene que alinear, armonizando sus intereses con los de la organización (Juárez, 2016).

Para Robbins y Judge (2013) las características individuales como edad, género, raza, origen étnico y aptitudes suelen afectar el desempeño de los trabajadores.

2.5.1.1. BASES DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Los valores éticos existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, como la satisfacción laboral o la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, puesto que son un aspecto fundamental de la naturaleza humana (Dailey, 2012).

El ser humano pasa por tres etapas de desarrollo moral. Preconvencional: esta es la primera etapa y se presenta en la mayoría de los niños menores de nueve años, algunos adolescentes y muchos criminales. En esta etapa el individuo es egocéntrico, ignora todas las necesidades de los demás (carece de empatía) y sigue las reglas sociales solo porque están respaldadas por recompensas o castigos (Dailey, 2012).

Convencional: esta es la segunda etapa, y refleja la creciente conciencia de una persona sobre la importancia de las expectativas de los demás. En esta etapa, el individuo aprende la importancia de la confianza y la lealtad en las relaciones interpersonales, y él o ella reconoce que el acuerdo mutuo tiene prioridad sobre el interés propio. Al final de esta etapa, el individuo reconoce que el comportamiento moral fortalece el sistema social (Dailey, 2012).

La tercera etapa está basada en principios, y no surge en el individuo hasta que este tiene alrededor de 20 o 25 años de edad (algunos adultos simplemente nunca la alcanzan). Se llama “basada en principios” porque aquellos que alcanzan esta etapa entienden y aceptan estos principios morales como una fuerza que guía sus vidas (Dailey, 2012).

2.5.2. NIVEL GRUPAL

Autores como Robbins y Judge (2013) definen a un grupo como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Por lo general, los grupos transitan una secuencia predecible durante su evolución, aunque no todos los grupos siguen este modelo de cinco etapas, aunque es un marco de referencia útil para entender su desarrollo.

2.5.2.1 ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO

Robbins y Judge (2013) señalan un modelo de cinco etapas del desarrollo de los grupos, los que atraviesan por las fases de formación, tormenta,

normatividad, desempeño y suspensión, el cual se muestra de manera gráfica en la (figura 2.5).

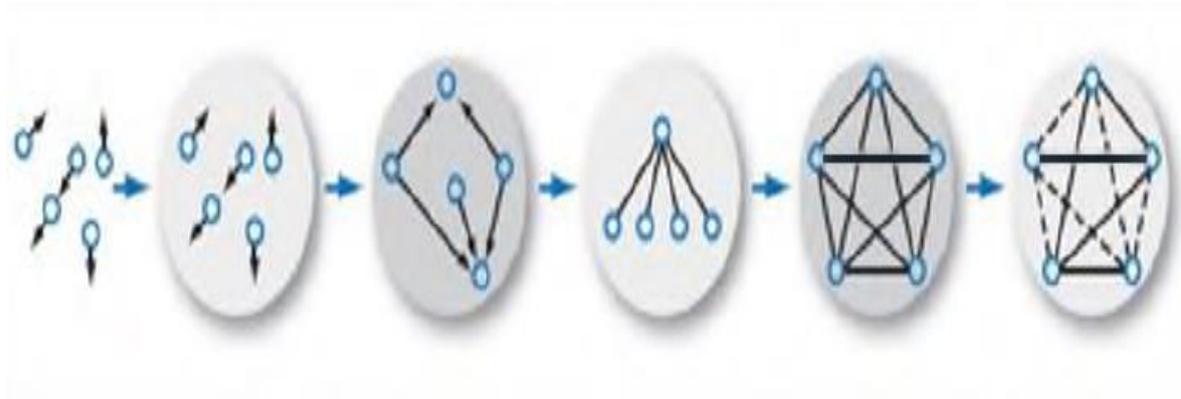


Figura 2.5. Etapas de desarrollo del grupo.
Fuente: Robbins y Judge (2013).

La etapa de formación es la primera fase en el desarrollo de un grupo, caracterizada básicamente por la incertidumbre, la etapa de tormenta caracterizada por el conflicto endogrupal, la etapa de normatividad caracterizada por relaciones estrechas y cohesión, la etapa de desempeño cuando este es completamente funcional y la etapa de suspensión se caracteriza por la preocupación por finalizar las actividades más que por la realización de la tarea (Robbins y Judge, 2013).

2.5.2.2. LIDERAZGO

El elemento liderazgo permite lograr y mantener un buen posicionamiento de una empresa, es vital el liderazgo que desarrolle cada una de las “cabecillas” de la organización, por lo tanto, es aquí donde el liderazgo entra a ejercer una labor interesante (Cantillo y Daza, 2011).

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas, la fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización (Robbins y Judge 2013).

El liderazgo transformacional es definido como un proceso comportamental comprendido por tres factores: carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada de las necesidades de los seguidores, siendo la estimulación intelectual la que se correlaciona significativamente con la satisfacción laboral, aunque los otros factores también han demostrado relaciones positivas (Pérez y Azzollini, 2013).

Robbins y Judge (2013) de acuerdo a la teoría del camino hacia la meta describen líderes transaccionales, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea y los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos.

A continuación (figura 2.6) se muestra un modelo completo del liderazgo en las organizaciones.

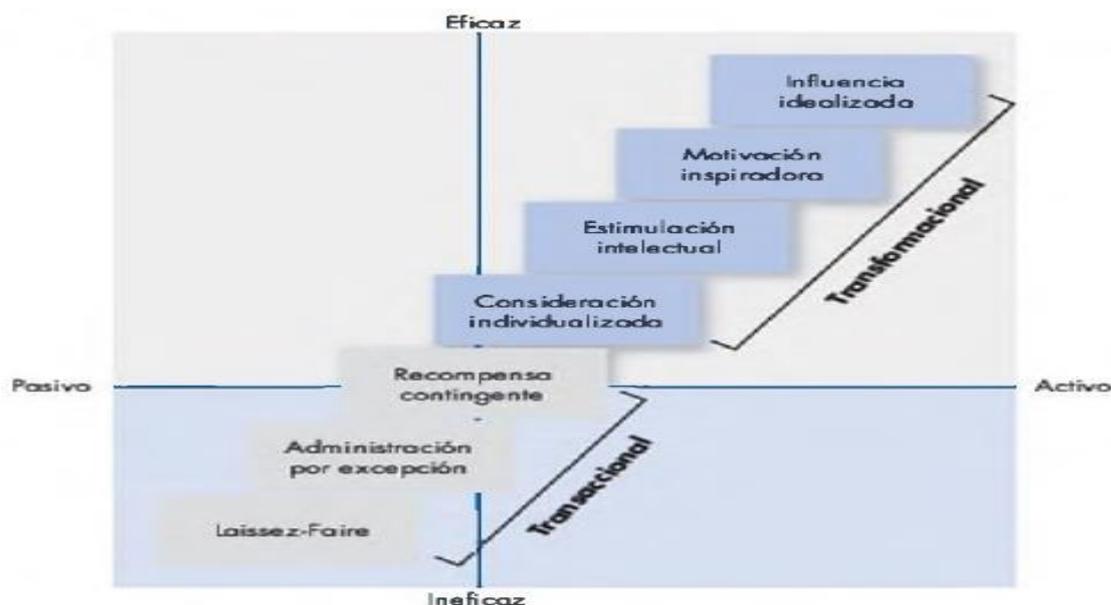


Figura 2.6. Modelo completo del liderazgo.

Fuente: Robbins y Judge (2013).

2.5.3. NIVEL ORGANIZACIONAL

Segredo (2013) manifiesta que en la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

Robbins y Judge (2013) consideran que cualquier organización tiene una cultura que, dependiendo de su fortaleza, puede tener una enorme influencia sobre las actitudes y el comportamiento de sus integrantes.

2.5.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Hernández *et al.*, (2014) indican que la cultura organizacional se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor; los empleados toman riesgos y el liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a retos y amenazas.

Los valores empresariales definen el conjunto de principios, creencias y normas que regulan la gestión de la organización y en sí han de ser permanentes y durar muchas décadas o quizás siglos; tal como es el caso de organizaciones religiosas, o bien cambiar rápidamente debido a un diferente entorno de operación de una organización, o si un nuevo equipo toma el control (De los Rios, 2012).

Robbins y Judge (2013) expresan que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Sin dudas la cultura organizacional ejerce una notable influencia en los equipos de trabajo donde tiene lugar una serie de procesos de orden socio psicológico que condicionan y, a la vez, determinan el éxito de la actividad que se realiza (Serrate et al., 2014).

2.5.3.2. MODELOS CULTURALES

En la literatura internacional se encuentran diversos modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura. Algunos de ellos la analizan desde rasgos culturales y otros desde tipologías culturales que integran dichos rasgos. En el primer grupo sobresalen el Modelo de Cameron y Quinn (1999) y el modelo de Fey y Denison (2003), en el segundo grupo el propuesto por O'Reilly et al., (1991) y Hofstede (1999).

2.5.3.3. MODELO CULTURAL DE CAMERON Y QUINN

El modelo de Cameron y Quinn (1999) suscrito por Ruiz y Naranjo (2012) define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, hace referencia así la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión plantea dos valores

contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa (ver figura 2.7).

Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue, como puede verse en la figura, cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado que se puede definir en función de seis rasgos que pueden ser utilizados como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización, estas son:

1. Las características dominantes de la organización.
2. El estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización.
3. La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados.
4. El vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida.
5. El énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización.
6. El criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización.

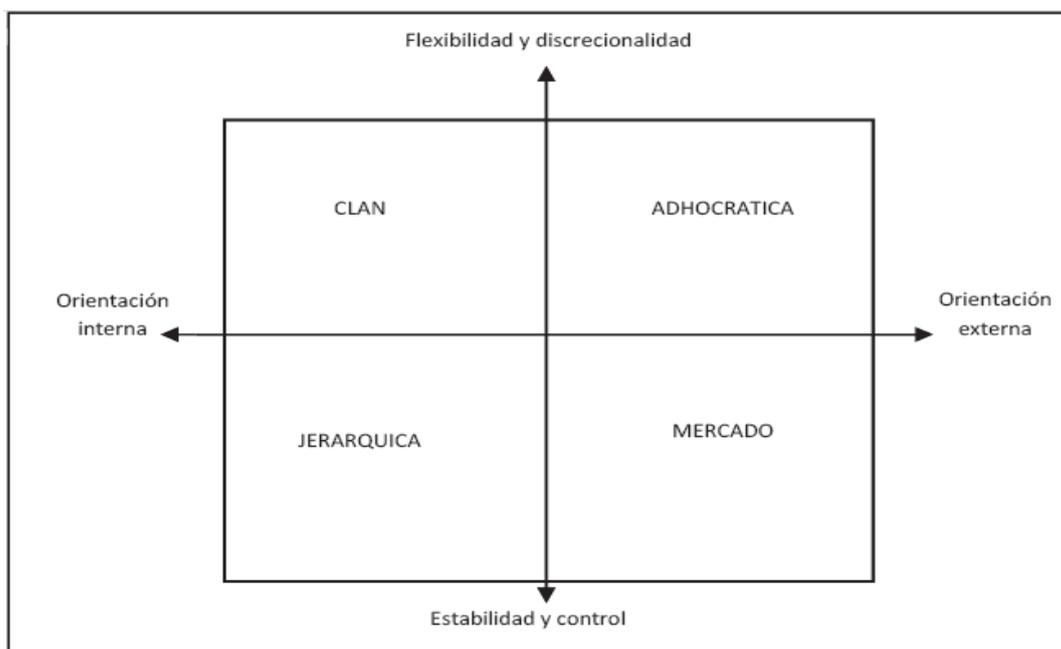


Figura 2.7. Modelo de valores en competencia.

Fuente: Cameron y Quinn (1999).

2.5.3.4. MODELO CULTURAL DE DENISON

Denison *et ál.*, (1995, 2003) transcrito por Ruiz y Naranjo (2012) plantean que la metodología para el estudio de la cultura organizacional, inicia a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento= clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia= jerárquica y misión = de mercado.

Existen tres dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo así 12 dimensiones en total para el modelo. Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización con las dimensiones de cada tipo de cultura, esta se ubica en el cuadrante correspondiente (Figura 2.8).

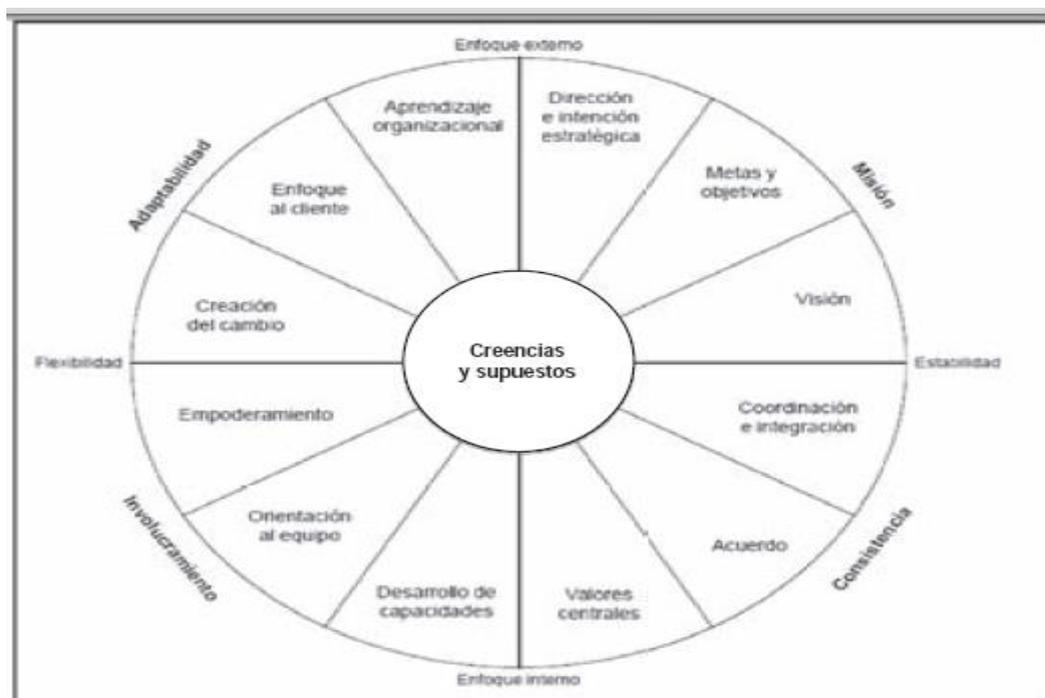


Figura 2.8. Modelo Denison.
Fuente: Fey y Denison (2003).

2.5.3.5. MODELO CULTURAL DE HOFSTEDE

El modelo de Hofstede (1979) transcrito por Ruiz y Naranjo (2012) donde demuestra que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional

que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo. Este autor desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, detallados a continuación:

1. Distancia al poder.
2. Masculinidad–feminidad.
3. Tolerancia a la incertidumbre.
4. Colectivismo–individualismo.
5. Orientación corto plazo–largo plazo.

2.5.3.6. MODELO CULTURAL DE O'REILLY

El modelo se desarrolló siguiendo los aportes de Caldwell y O'Reilly (1990) suscritos por Ruiz y Naranjo (2012). El OCP ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización, de los cuales existen siete dimensiones de valor, así:

1. Atención al detalle.
2. Innovación.
3. Orientación a resultados.
4. Agresividad.
5. Orientación al equipo.
6. Estabilidad.
7. Orientación a la gente

2.6. DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

Cantillo (2013) señala que la utilización del concepto de desempeño y la implementación de sus sistemas de medidas, ha sido uno de los temas de mayor importancia en la administración. Se puede señalar que el creciente

interés de este concepto se debe a la realización de estudios como los de Adam Smith y Frederick Winslow Taylor.

En términos generales, puede destacarse que en el (cuadro 2.1) inciden o relacionan los conceptos de cultura organizacional y desempeño.

Cuadro 2.1. Dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan entre sí.

RELACIÓN ENTRE DIMENSIONES			
Dimensiones de cultura organizacional		Dimensiones de cultura organizacional	
Orientaciones	Innovación, recompensa, a la tarea, resultados, clientes, a aprendizaje, al recurso humano, al cliente, externa, a la mejora, estabilidad y al rendimiento.	Marketing	La cuota de mercado, reacción de mercado, nivel de satisfacción del cliente, la posición de mercado, la innovación de productos, suministro de nuevos producto / servicios, defecto nivel de productos / servicios, nuevos producto / oferta de servicio, calidad del servicio, contacto con los clientes, innovación, calidad de los productos y servicio, procesos de calidad, imagen pública, desarrollo de productos nuevos, queja del cliente, niveles de quejas, calidad de atención al paciente
Tipos de cultura	Adhocracia, mercado, clan, jerárquica, competitiva, externa, fuerte, adaptativa, burocrática, grupal, racional, creativa		
Talento humano	Inducción personal de nuevo ingreso, eventos, clima organizacional, estilos de gestión, comportamiento, cooperación, coordinación, integración, ciudadanía corporativa, compromisos, empoderamientos, comunicación, integración, estructura de decisiones, cooperación, acuerdos, sistema de recompensas e incentivos, capacidad de adaptación, capacidad de respuesta, participación, énfasis al desempeño, sistema de control, Control de la incertidumbre, vitalidad de organización, consistencia interna, compromisos, confianza, documentos oficiales, la preocupación por los empleados, feminidad / masculinidad	Contables y financieras	Rentabilidad, tasa de crecimiento, beneficio neto, solidez financiera, cuota de ganancia en relación con la competencia, posición de liquidez financiera, posición beneficio neto, retorno de la inversión, productividad, costo de ventas, gastos de comercialización y de administración, ROA (Rendimiento de los activos), RES (Rendimiento de las ventas), ROIC (Rendimiento sobre el capital invertido), ROI (Retorno de inversión), Valor de mercado / valor de libros, EBIT (utilidad antes de intereses e impuestos), las ganancias netas, activos, liquidez. El crecimiento en la utilidad de operación antes de depreciación, el flujo de caja operativo.
Comportamentales	Relaciones formales y relaciones informales, creencias, valores, actitudes, normas, resolución de conflictos, identificación con la empresa, participación de los empleados, la práctica y comportamientos, individualismo	Genéricas	Eficiencia, efectividad, eficacia, tasas de ocupación, perspectiva del cliente, perspectivas financieras, perspectiva de evaluación de tecnología, perspectiva comercial interna.

Estratégica	Misión, visión, jerarquía, distancia de poder, dirección estratégica, niveles de satisfacción del cliente	Talento humano	Aprendizaje, tasas de rotación de personal, la rotación y el ausentismo del personal, satisfacción de los trabajadores, la eficiencia de los procesos operativos internos, desarrollo de capacidades, trabajo en equipo, toma de decisión, conocimiento, adaptabilidad, ejecución de estrategias a largo plazo, planes y metas, las habilidades de los empleados, capacidad para atraer a los empleados esenciales, moral de los empleados, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo con el puesto, moral de los empleados, satisfacción laboral y compromiso, rutinas de trabajo, comportamiento profesional, comportamiento gerencial, compromiso de los empleados, resistencia al cambio, nivel de contribución.
-------------	---	----------------	---

Fuente: Elaborado por Cantillo (2013)

2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL

Quispe (2015) define que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

También es retomar las diversas características percibidas por cada autor dentro de una organización tomando en cuenta sus experiencias, vivencias, representaciones e interpretaciones que ha tenido a lo largo de su vida en el campo laboral (Alvarado, 2012).

El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo (Segredo, 2013).

2.7.1. INSTRUMENTO DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Segredo (2013) indica que los consultores de (Hay Group) plantea seis dimensiones: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento, espíritu de equipo; el instrumento se denomina estudio de clima organizacional (ECO).

De acuerdo a Quispe (2015) existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales:

- **Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
- **Variables intermedias:** estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.
- **Variables finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes, estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

Las variables propuestas por la consultora GESTAR: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación (Segredo, 2013).

2.7.2. DIMENSIONES DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Segredo (2013) presenta dimensiones para el estudio del clima organizacional, las que se agrupan en cinco que son; liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. A continuación, se define cada dimensión propuesta con sus respectivas categorías:

- **Liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
- **Motivación:** conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- **Reciprocidad:** relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.
- **Participación:** contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.
- **Comunicación:** proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización.

2.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño permite verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o no con respecto a los propósitos de la persona y la organización (Flores y Ruiz, 2010). Freire y Torres (2013) indican que, en el ambiente de control, es posible distinguir los factores estructurados de la organización; un esquema orgánico acompañado por la asignación de autoridad y responsabilidad; una efectiva

agregación de funciones, comúnmente, reflejadas en el sistema de autorización de las operaciones; en los manuales de funciones, y manuales de procedimientos operacionales; y en las políticas y procedimientos para la administración del personal.

También, en el ambiente de control concurren otros factores no estructurados, cuyo desarrollo depende de las personas y de sus creencias, tales como: filosofía y el estilo de operaciones; experiencia de vía y, el fomento de un clima ético en el negocio más allá del simple respeto de la ley (Freire y Torres 2013).

Freire y Torres (2013) presentan los factores que forman parte del ambiente de control y podrían clasificarse por su naturaleza en factores estructurados y factores no estructurados:

Factores no estructurados:

- ✓ Cultura corporativa.
- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Filosofía y estilo de operaciones.
- ✓ Competencia de los empleados.

Factores estructurados:

- ✓ Estructura orgánica.
- ✓ Políticas de recursos humanos y procedimientos.
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Junta de directores.
- ✓ Comité de auditoría.

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento (Flores y Ruiz, 2010).

La importancia de los factores organizativos y la motivación de los trabajadores tomaron protagonismos a la hora de evaluar el éxito de la organización, por lo

que el sistema de control se focalizo en ellas, dentro de esta corriente surgió el análisis de cómo el comportamiento humano dentro de una organización podía influir notablemente en esta como los líderes de una comunidad podrían conducir a un objetivo u otro (Freire y Torres, 2013).

2.9. SECTOR AUDIOVISUAL

Las producciones audiovisuales en Ecuador están reguladas por la Ley Orgánica de Comunicación (LOC), bajo la supremacía de la constitución de la república del Ecuador. En el artículo 5 de la presente ley señala que se consideran medios de comunicación social a las empresas, organizacionales públicas, privadas y comunitarias, así como a las personas concesionarias de frecuencia de radio y televisión, que prestan el servicio público de comunicación masiva que usan como herramienta medios impresos o servicios de radio, televisión y audio y video por suscripción, cuyos contenidos pueden ser generados o replicados por medio de comunicación a través de internet (SUPERCOM, 2014).

El Ecuador no se ha caracterizado por ser un referente en publicidad y producciones audiovisuales, la falta de cultura publicitaria en el medio ha causado que la calidad creativa audiovisual no alcance estándares internacionales, pero la actividad gráfica y audiovisual que se genera en el territorio proviene de las ciudades grandes, como Guayaquil y Quito, debido a su difusión y cobertura nacional (Arroyo *et al.*, 2015).

En Guayaquil, existen siete medios televisivos con señal VHF (siglas en inglés de “señal alta”) Corporación Ecuatoriana de Televisión (Ecuavisa), Red Telesistema (R.T.S.), Teleamazonas, Canal UNO, Gama TV, TC Televisión y Ecuador Tv (ECTV). Por su naturaleza, están divididos en cuatro medios privados, dos incautados y uno público, citados respectivamente (Brito *et al.*, 2016).

2.9.1. RECURSOS HUMANOS Y EMPRESAS LOCALES PARA LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Álvarez (2016) indica que los recursos humanos, es todo el equipo de personal que trabajara en el proyecto, desde los actores hasta cada uno de los camarógrafos, tramoyistas, sonidista, iluminación y demás personas que intervengan. En la producción audiovisual se distinguen los siguientes grupos de personal:

- Producción.
- Dirección.
- Fotografía.
- Iluminación.
- Maquillaje y Vestuario
- Audio.

La SUPERCOM (2014) en el artículo 37 del reglamento general y la ley orgánica de comunicación señala que el consejo de regulación y desarrollo de la información y comunicación llevará un registro público de los medios de comunicación, para lo cual implementará un a aplicación en la línea que deberá ser actualizada de manera obligatoria por cada medio, una vez al año hasta el 31 de marzo. En dicho registro se recogerán los siguientes datos:

- ✓ Razón social de la empresa de comunicación.
- ✓ Nombre comercial del medio de comunicación o marcas de sus productos comunicacionales.
- ✓ Nombre del representante legal y datos de contacto del medio de comunicación.
- ✓ Dirección, teléfono y correo electrónico de contacto del medio de comunicación.
- ✓ Número de RUC y, en caso de tenerlo, número de RUP.
- ✓ Frecuencia (s) del espectro radioeléctrico en caso de ser concesionario de una o más de ellas para la operación del medio.
- ✓ Fecha de otorgamiento y vencimiento de la concesión.

- ✓ Número y ubicación de repetidoras.
- ✓ Cobertura geográfica del medio, de acuerdo a lo establecido en el artículo 6 de la ley orgánica de comunicación.
- ✓ Identificar si el medio es de carácter nacional.
- ✓ Nómina de los accionistas con número de cédula.

2.10. PARTICULARIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS TELEVISIVAS DEL ECUADOR

Freire y Torres (2013) manifiestan que los climas surgen de la estructura organizacional: como el tamaño de la organización, el grado de concentración a momento de tomar decisiones, los niveles en la jerarquía, la naturaleza de la tecnología que se emplea y la generalización en que las reglas formales y políticas señalan el comportamiento individual.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Por ejemplo, cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, la comunicación está desempeñando una función de control (Flores y Ruiz, 2010).

Freire y Torres (2013) señalan que un ambiente de control fuerte es la mejor señal que podría brindar una entidad hacia el exterior, debido a que es una poderosa herramienta que opera en la conciencia de las personas y las orienta para hacer siempre lo correcto, es decir, respetar las leyes, regulaciones, y normas internas dictadas por la entidad, sus características más destacadas son:

- ✓ El ambiente de control ejerce influencia en el diseño de las actividades y en la determinación de sus objetivos y evaluación del riesgo, al igual que tiene repercusiones en el resto de componentes de la estructura de control interno. También, la influencia se extiende a los sistemas y su funcionamiento.

- ✓ La cultura organizacional influye en el ambiente de control, es decir, se extiende a la conciencia del personal para realizar el control.
- ✓ Las entidades que disponen de un control interno eficaz se esfuerzan por disponer de personal competente y calificado, a quienes inculcan el sentido de integridad y conciencia sobre el control, estableciendo una actitud positiva desde el nivel más alto de la organización; y.
- ✓ El ambiente de control establece políticas y procedimientos, haciendo hincapié en los valores compartidos y en el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

CAPITULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en la evaluación se presenta de forma organizada ya que es la parte operativa del proyecto, donde se muestran las herramientas técnicas (encuesta, entrevista), métodos y procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos.

3.1. UBICACIÓN

Para evaluar el desempeño de las variables de comportamiento organizacional se consideró como objeto de estudio la empresa Majestad TV, en la que se aplicó encuestas a los trabajadores, para poder identificar las problemáticas existentes, mediante el empleo de indicadores de gestión, los mismos que a través de técnicas estadísticas proporcionaron los resultados correspondientes al desempeño de la empresa.

A continuación se muestra un mapa satelital de la provincia y la ubicación de la empresa con sus respectivas coordenadas, Majestad TV está situada en la calle Guayaquil, al norte con el Paseo Shopping Santo Domingo y al sur con el Supermaxi(Figura 3.1).



Figura 3.1. Ubicación de la empresa Majestad TV

Fuente: Google maps

3.2. DURACIÓN

Se estimó una duración de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto, tiempo donde se cumplieron los objetivos planteados, esto mediante la ejecución de la evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Se estudiarán dos variables las cuales se detallan a continuación:

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Comportamiento organizacional

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Evaluación del desempeño de las variables del C.O

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El soporte de la tesis se fundamentó en dos enfoques o tipos de investigación utilizados como: la bibliográfica que es el fundamento teórico y la de campo que es en donde se aplica la herramienta de estudio, por ello a continuación se explica el procedimiento utilizado:

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Según Rodríguez (2013) la investigación bibliográfica es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual o metodológica para una investigación científica determinada.

Mediante esta investigación bibliográfica inició el desarrollo del proyecto, de donde se sustrajeron los conceptos y metodologías de varios autores con la finalidad de darle soporte teórico, la misma que se complementa con la búsqueda de documentos referenciados según el grado de importancia en fuentes como: libros, tesis, artículos científicos y revistas.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para Arias (2012) la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios). Por tanto, mediante éste sistema ayudó a relacionarse directamente (facetoface) con el objeto de estudio, en primeras circunstancias se exploró el lugar conociendo el ambiente organizacional y luego aplicando la herramienta de evaluación.

3.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó en la investigación es la cuali-cuantitativa, donde se registraron datos de las técnicas seleccionadas como la entrevista y las encuestas y los métodos de apoyo que se emplearon fueron: el método de expertos, descriptivo, deductivo e inductivo.

3.5.1. MÉTODO DE EXPERTOS

Los especialistas también conocidos como expertos, son personas cuyo conocimiento se basa en temas relacionados para una investigación, es decir individuos aptos para identificar un problema de estudio con ello el uso de instrumentos para la posible solución, es este caso los peritos que estudiaron la herramienta para la evaluación del desempeño de variables del comportamiento organizacional tienen características adecuadas.

Para asentar la solidez del grupo de expertos fue necesario identificar la cantidad-calidad de los mismos, autores como Eslava *et al.*, (2010) señalan en su artículo que, aunque no existe un consenso sobre el número adecuado de

especialistas, se puede decir que la cantidad de participantes seleccionados es aceptable, cuando se encuentra en un rango que va de 10 a 50 expertos.

3.5.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

Para Hernández *et al.*, (2010) la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe tendencias de un grupo o población. En el proceso de la evaluación se empleó este método, el cual permitió medir diferentes variables que consecutivamente fueron relacionadas y de esta manera se conoció la influencia en el desempeño organizacional en el contexto de la empresa Majestad TV.

3.5.3. MÉTODO DEDUCTIVO

De acuerdo a Cegarra (2012) el método consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. En base a esto se utilizó para descubrir las principales falencias que están afectando el comportamiento organizacional dentro de la empresa objeto de estudio, en la cual se estableció una propuesta de solución a los problemas detectados.

3.5.4. MÉTODO INDUCTIVO

Cegarra (2012) manifiesta que este método conjuntamente con el deductivo es utilizado en la ciencia experimental, que consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias.

Oportunamente una vez identificadas las variables del desempeño, permitió enfatizar la dirección correcta del objeto de estudio y alcanzar el objetivo propuesto que fue evaluar el comportamiento organizacional en sus tres niveles que son el individual, grupal y organizacional.

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas se utilizaron mediante un procedimiento lógico y ordenado y que se definieron con la finalidad de recopilar y analizar datos para la obtención de resultados como (descubrir fenómenos, hechos, acontecimientos entre otros factores que influyen en el comportamiento de la organización), las mismas que se describen a continuación.

3.6.1. TÉCNICAS CLÁSICAS

En la ejecución de este proyecto de tesis se manipularon tres técnicas de recopilación de información muy importantes como es la observación, entrevista y encuesta que se muestran a continuación:

3.6.1.1.OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

La observación participante según Vitorelli (2013) es una investigación caracterizada por interacciones sociales profundas entre investigador e investigado, que ocurren en el ambiente de éstos y proporcionan la recogida de informaciones de modo sistematizado. Por lo tanto, la observación ayudó a visualizar de una manera profunda el clima organizacional o ambiente de trabajo.

3.6.1.2.ENTREVISTA

Según Díaz (2013) la entrevista permite obtener información más profunda y detallada que incluso el entrevistado y entrevistador no tenían identificadas, ya que se adapta al contexto y a las características del entrevistado. Fue aplicada al director o administrador de la empresa con la finalidad de obtener el permiso de hacer la investigación en dicha organización, además de obtener algunos datos de la empresa.

3.6.1.3.ENCUESTA

La encuesta según López y Facheli (2015) es una técnica de recogida de datos a través de la interpretación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se deriva de una problemática de investigación previamente construida. Luego dirigidas a los trabajadores y subordinados de la organización.

3.6.2. TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS EMPRESARIALES

El presente sistema empresarial utilizado ayudó a caracterizar de forma ordenada la planificación estratégica que tiene la empresa audiovisual Majestad TV, en la cual se presentan a continuación las siguientes variables utilizadas.

3.6.2.1.VARIABLES

Para la identificación de la empresa se consideró como herramienta de caracterización y clasificación de sistemas y procesos las 13 variables propuestas por Hernández (2014) la cual permitió analizar de forma integral la empresa, por lo tanto, están en constante interacción con el entorno, y responden a exigencias actuales en la gestión de las organizaciones.

A continuación, se pueden observar de forma sistemática:

1. Límite o frontera.
2. Medio o entorno.
3. Análisis estratégico.
4. Cartera de productos o servicios.
5. Estudios de procesos organizacionales.
6. Transformación.
7. Recursos.
8. Resultados.

9. Retroalimentación y control.
10. Estabilidad.
11. Flexibilidad.
12. Inercia.
13. Jerarquía

3.6.3. TÉCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS

El manejo realizado con los expertos fue aplicado mediante tablas estructuradas en Microsoft Excel y también utilizando fórmulas que permitieron conocer resultados cuantitativos del grado de experticia de los peritos de una manera eficiente.

3.6.3.1.DELPHI (PANEL DE EXPERTOS)

Eslava *et al.*, (2010) señalan que la técnica Delphi recoge la información sobre los expertos, tales como los años de experiencia laboral y sus estudios académicos, lo que supone un valioso dato para la respectiva caracterización de los participantes.

El grado de experticia de estos especialistas son en base a variables del comportamiento organizacional tales como: la cultura, el liderazgo, el clima, la comunicación dentro de las organizaciones entre otras, y también conocimiento de modelos o herramientas de evaluación del desempeño.

3.6.3.2. KENDALL (COEFICIENTE DE COMPETENCIA)

Mediante esta técnica se estableció la propuesta del panel de expertos una vez que se dio la calificación correspondiente de cada uno de ellos sobre su coeficiente de conocimiento (k_c) y coeficiente de argumentación (k_a) determinando (k_p) nivel de competencia mediante el empleo de la fórmula 3.1.

$$K = \frac{k_c + k_a}{2} [3.1]$$

3.6.3.3.PONDERACIÓN DE FACTORES

Mediante esta técnica se les asignó un peso a las variables enlistadas, con el objetivo de que el equipo de expertos ayude a seleccionar las más apropiadas, proceso que también incluyó el exponer algunas características propias de la empresa y la problemática planteada.

3.6.4. TÉCNICAS GRÁFICAS

Los gráficos son técnicas que ayudan al lector a sintetizar efectos obtenidos en una investigación, es por ello que los resultados de la evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional de Majestad TV fueron reflejados mediante las siguientes técnicas.

3.6.4.1.DIAGRAMA DE BARRAS

Los gráficos de barras son ilustraciones en la que se emplean datos obtenidos, del mismo modo los resultados alcanzados a través de las encuestas fueron tabulados y representados gráficamente mediante diagramas de barras, permitiendo comparar los datos para un mejor análisis.

3.6.4.2.DIAGRAMA RADIAL

Son gráficas que permiten comparar datos de una investigación y luego conocer la brecha que existen entre ellas, asimismo este diagrama sirvió para representar y comparar los valores de varias series de datos, en la evaluación del desempeño de las variables de comportamiento <organizacional, tuvo como finalidad reflejar los resultados.

3.6.5. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

Las técnicas estadísticas permiten medir datos cuali-cuantitativos, de la misma manera en el presente estudio logró identificar la confiabilidad del uso de la herramienta de evaluación, mediante la aplicación de tres técnicas nombradas a continuación.

3.6.5.1. VALIDACIÓN O NIVEL DE CONSENSO

Luego de una constante búsqueda para conocer la confiabilidad de una herramienta, este equipo de trabajo pudo encontrar 3 procesos muy efectivos empleado por un solo sistema (figura 3.2).

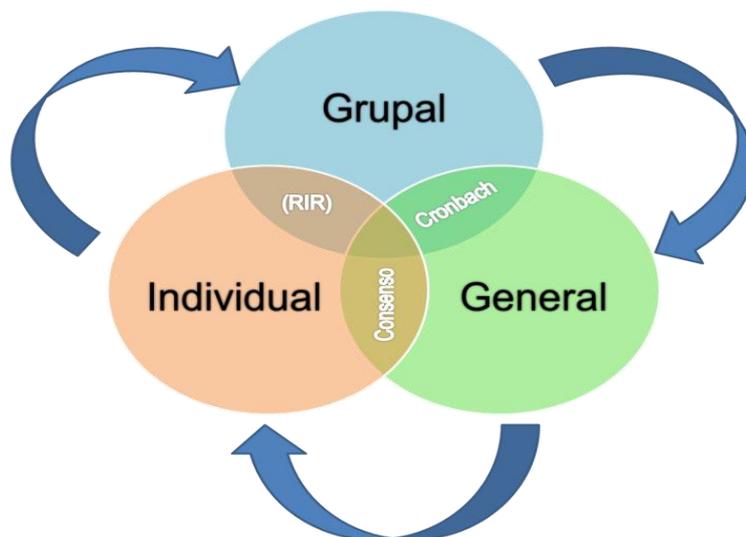


Figura 3.2. Análisis de confiabilidad de herramientas cuali-cuantitativas.
Fuente: Elaboración propia.

Este sistema de confiabilidad permitió que la herramienta utilizada en la investigación cuali-cuantitativa, se consolidó de forma individual las variables mediante el (RIR) y de manera grupal es decir todas las variables por medio del (alpha de cronbach) y en cuanto a la validez de la herramienta de forma general con el (nivel de consenso) los detalles de estas se muestran a continuación:

3.6.5.2. RANGO INTERCUARTÍLICO RELATIVO (RIR)

El Rango Intercuartílico relativo refleja el grado de dispersión de las respuestas, en otras palabras, permitió identificar la convergencia que tenían las calificaciones de las variables de forma individual implantada por los expertos, identificando en primer lugar las medidas tendenciales como: Cuartil uno (Q1) cuartil tres (Q3) y la mediana (Me). A continuación, se detalla la (formula 3.2).

$$RIR = (Q3 - Q1)/Me.[3.2]$$

3.6.5.3. ALPHA DE CRONBACH

Por medio del alpha de cronbach se consideró la confianza de todas las variables de estudio, según Kuder Richardson el nivel de confiabilidad de un instrumento es el siguiente (Cuadro 3.1) y para identificar el alpha (α) fue necesario determinar la varianza y en seguida se muestra la (fórmula 3.3).

Cuadro 3.2. Nivel de confiabilidad del alpha de cronbach.

0.53 a menos	Nula confiabilidad
0.54 a 0.59	Baja confiabilidad
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Elaborado por Kuder Richardson.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right] \quad [3.3]$$

3.6.5.4. NIVEL DE CONSENSO

Esta tercera herramienta de confiabilidad permitió conocer el consenso de manera generalizada, algunos peritos han señalado que si el nivel de consenso (C) es $\geq 75\%$ se considera que existe consenso de primera vuelta, en caso contrario si (C) es $< 75\%$ de deberá hacer otra consulta con los especialistas, y la (fórmula 3.4) se muestra a continuación.

$$C = \left[1 - \left(\frac{Vn}{Vt} \right) \right] * 100 \quad [3.4]$$

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas ayudan a manejar el sistema de estudio bien estructurado, permitiendo establecer un formato efectivo en el uso de las técnicas de investigación, y esto se llevó a cabo al momento de la ejecución del desarrollo de la tesis.

3.7.1. HERRAMIENTAS GENERALES

Estas son aquellas herramientas utilizadas generalmente en todas las investigaciones científicas o no científicas como podemos observar a continuación:

3.7.1.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Con la finalidad de obtener una información veraz, confiable y actualizada sobre los factores internos y externos de la empresa se estableció un dialogo cordial con el gerente diseñando una guía de entrevista, exponiéndose cada una de las variables a estudiadas.

3.7.1.2. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Se estructuró el formato de los cuestionarios para que los expertos califiquen las variables y en base a estas formuló la encuesta dirigida a los administradores y empelados de la empresa.

3.8. DIAGRAMA DE PARETO

Para Domenech, (2012) citado por Medina y Mejia (2013) es una herramienta grafica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar. Su fundamento parte de considerar que un pequeño porcentaje de las causas, el 20%, producen la mayoría de los efectos, el 80%. Se trataría pues de identificar ese pequeño porcentaje de causas vitales para actuar prioritariamente sobre él.

De acuerdo a lo expuesto por Pazmiño y Meza (2018) esta herramienta permitió priorizar los problemas encontrados y las causas que los generaban, para luego darle solución, ayudando así a determinar los objetivos y acciones de mejora.

3.9. POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo a los autores Hernández *et al.*, (2010) señalan que la muestra no probabilística en su libro de metodología, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Entonces en base esto el presente esquema investigativo se consideró como población la empresa audiovisual Majestad TV de Santo Domingo.

3.9.1. MUESTREO

Hernández *et al.*, (2010) expresan que las muestras dirigidas son válidas en cuanto a que un determinado diseño de investigación así las requiere; sin embargo, los resultados se aplican nada más a la muestra en sí o a muestras similares en tiempo y lugar (transferencia de resultados), pero esto último con suma precaución. No son generalizables a una población ni interesa esta extrapolación.

Por lo tanto, para determinar la población o muestra, se consideró lo expuesto por el gerente de la empresa de servicios de telecomunicaciones Majestad TV de Santo Domingo de los Tsachilas, quien señaló que cuentan con solo 14 trabajadores; permitiendo establecerse el muestreo por conveniencia que según Otzen y Materola (2017) citado por Pazmiño y Meza (2018) es aplicado dadas la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos a investigar.

3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo práctico de la presente investigación se empleó el procedimiento para la evaluación del comportamiento organizacional propuesto por Bravo y Negrin (2015) en donde se incluyó como soporte fundamental la evaluación en los tres niveles predominantemente reconocidos en la bibliografía sobre el tema, es decir: nivel individual, grupal y organizacional; integrando herramientas ampliamente difundidas y de probada efectividad, además creando otras para la medición de las variables del comportamiento organizacional que se ajustan a sus particularidades permitiendo considerar tanto elementos cuantitativos, como cualitativos. La representación gráfica del procedimiento se muestra en la (Figura 3.3).

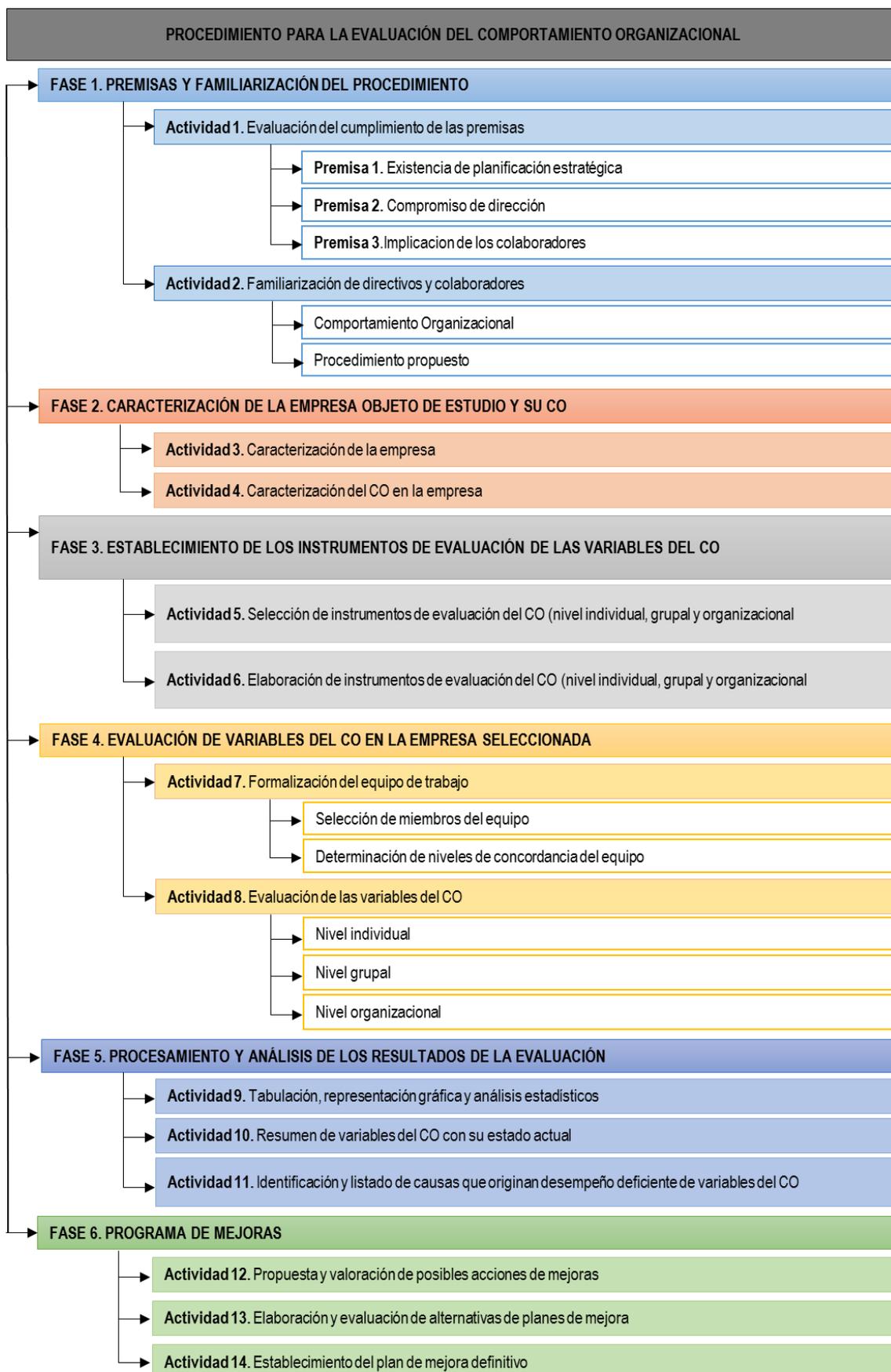


Figura 3.3. Procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional.

Fuente: Elaborado por Bravo, C; Negrín, E; Diéguez, E; Palacios, A.

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

Fase 1. Premisa y familiarización para la evaluación del C.O: En esta etapa inicial se constituyó el cumplimiento de las tres premisas a considerar para el desarrollo del procedimiento: Existencia de la planificación estratégica; compromiso de la dirección e implicación de los colaboradores. Se procedió una vez verificado el cumplimiento de estas premisas a efectuar un proceso de familiarización hacia todos los directivos y colaboradores en relación al tema del comportamiento organizacional y las particularidades y fines del procedimiento propuesto.

Fase 2. Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO: Para el desarrollo de esta fase se aplicó las 13 variables que se exponen en Hernández *et. al.* (2014), las cuales se fundamentan en elementos relacionados con la teoría en sistemas, abordadas previamente por Fernández (1993), y que han sido modificadas y complementadas con variables ajustadas a las particularidades de las empresas, y probadas con efectividad en la práctica empresarial.

Es recomendable particularizar dentro de la caracterización los elementos fundamentales relacionados con el comportamiento organizacional en la empresa estudiada y su situación actual, indicando las insuficiencias fundamentales en ese contexto de una manera preliminar.

Fase 3. Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de CO: Esta fase inició con la formalización del equipo de trabajo quienes aprobaron instrumentos previamente desarrollados para la evaluación de las variables de CO en la empresa objeto de estudio.

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

- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con miembros que posean conocimientos sobre sistemas de gestión.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del equipo de trabajo.

Para la selección de los integrantes del equipo de trabajo se utilizó el denominado coeficiente de competencia que se determinó mediante la expresión (ecuación 3.1):

$$k = \frac{K_c + K_a}{2} (3.1)$$

Dónde:

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

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

Fase 4. Selección y evaluación de las variables del CO a nivel organizacional en la empresa seleccionada: Una vez conformado el equipo de trabajo se procedió a la selección y evaluación gradual de las variables del CO en la empresa seleccionada, registrando detalladamente la información obtenida.

Se indicó en esta fase la selección y creación de los instrumentos que permitió evaluar el CO en el nivel organizacional. Se seleccionarán instrumentos que muestren reconocimiento y difusión en la literatura científica sobre el tema para la evaluación de las variables del CO y se elaboraron otros que se ajusten a las particularidades de cada variable según se requiera.

Se diseñó un medidor integrador que evaluó de manera conjunta los tres niveles de las variables de CO, con lo cual se logró una perspectiva global en este ámbito de estudio.

Fase 5. Procesamiento y análisis de los resultados: Esta constituye la fase donde se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables de CO. Se empleó como apoyo hojas en excel con diferentes técnicas estadísticas programadas que posibilitaran el procesamiento, la representación gráfica y el análisis de los resultados. Se emitió tablas con el resumen de los análisis efectuados.

Fase 6. Programa de mejoras: En esta fase se formuló con apoyo del trabajo grupal, posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el CO, según los resultados obtenidos en las variables con insuficiencias, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Bajo estas condiciones se elaboraron alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección. Finalmente se procedió a definir un plan de mejoras para atenuar o dar solución definitiva a los problemas detectados en las variables del CO. Se incluyeron acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora, el marco temporal de la implementación de la acción de mejora y el impacto que esta tendrá sobre la organización.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del estudio que se llevó a cabo mediante un procedimiento de evaluación del comportamiento organizacional, desarrollado en seis fases principales que determinaron el cumplimiento tanto del objetivo general como los específicos, a continuación, se describen los resultados de cada una de ellas:

4.1. FASE UNO: PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Dentro de esta fase se desarrollaron dos actividades, en la primera existen tres premisas que son: Existencia de la planificación estratégica, compromiso con la dirección e implicación con los colaboradores. En la segunda actividad dos premisas que son: comportamiento organizacional y el procedimiento propuesto.

Como al tratarse de una investigación la información obtenida debe tener coherencia, veracidad y estar actualizada, es indispensable que se establezca un contacto directo con el objeto de estudio, por ello fue necesario la visita insitu a la empresa de servicio audiovisual Majestad TV, donde se aplicó lo que para Díaz *et, al* (2013) se define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio “entrevista” a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema. También se consideró la observación participante que de acuerdo a Diniz *et, al* (2013) consistió en la inserción del investigador en el interior de un grupo, integrándose en el para comprender mejor, interactuar con sus componentes y permanecer por determinados periodos de tiempo en el grupo, buscando compartir el cotidiano con la finalidad de darse cuenta del significado de estar en aquella situación.

Estas dos técnicas ayudaron de forma significativa a obtener la información requerida en la investigación, de esta manera también se dio a conocer la falta de planificación estratégica que como consecuencia influía en el desarrollo de sus actividades colectivas e individuales. Quienes participaron activamente durante este proceso fueron el gerente general de la empresa y demás encargados del departamento administrativo.

4.1.1. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS

Majestad TV es un medio de comunicación audiovisual de carácter nacional, esta empresa en la actualidad no consta con una planificación estratégica establecida, por lo tanto, no existe una visión, misión u objetivos planteados, debido a esto el equipo de investigación formuló esta proyección.

También se estableció una socialización con los directivos de la organización, se le dio a conocer los factores influyentes internos tales como los beneficios adquiridos para Majestad TV y para el equipo de investigación, concluyendo con un compromiso de la dirección para el desarrollo y aplicación de la evaluación.

Por último, los colaboradores a quienes se dirigió la encuesta son de diferentes cargos tales como operadores, comentaristas, conductores o animadores, presentador o locutor, asistente de producción, asistente técnico de estaciones de radio y televisión, director de noticia, asistente de cámara, sonidista y auxiliar de contabilidad. De manera general existen catorce personas como nicho, quienes estuvieron de acuerdo con responder a las preguntas implantadas.

4.1.2. FAMILIARIZACIÓN DE DIRECTIVOS Y COLABORADORES

A todas las personas a encuestar tanto a directivos como a colaboradores se les familiarizó de forma general los detalles del comportamiento organizacional, es decir que estuvieron al tanto de las variables de medición y sus influencias, con el objetivo de que colaboren de una forma íntegra y obtener resultados

reales. También conocieron todo el procedimiento y los datos particulares del estudio.

4.2. FASE DOS: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para empezar, en este tipo de investigación científica fue de vital importancia conocer el objeto de estudio, principalmente como está caracterizado, luego de haberse definido se construyó con solidez unas variables del comportamiento organizacional.

4.2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

En primer lugar, se llevó a cabo la caracterización de la empresa audiovisual Majestad TV. Para ello Hernández *et al.*, (2014) proponen 13 variables basadas en la identificación de una organización; para ello fue necesario realizar un análisis de cada una de las variables expuestas para poder conocer cuál de ellas estaba más relacionada con la empresa objeto de estudio, dentro de las cuales se excluyen (resultados, retroalimentación y control, estabilidad, flexibilidad e inercia) escogiéndose 8 que se consideran las más pertinente y se las describe a continuación:

- ✓ Límite o frontera
- ✓ Medio o entorno
- ✓ Análisis estratégico
- ✓ Cartera de productos/servicios
- ✓ Estudios de procesos organizacionales
- ✓ Transformación
- ✓ Recursos
- ✓ Jerarquía

4.2.1.1. LÍMITE O FRONTERA

Majestad TV empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones se encuentra ubicada en el centro de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas- Ecuador.

4.2.1.2. MEDIO O ENTORNO

Las actividades que desarrolla Majestad TV son de carácter comunicacional a nivel nacional, pero con cobertura en la actualidad en Santo Domingo, con autorización para prestar servicio de audio y video por suscripción, los procesos y medios audiovisuales de la empresa son producción, posproducción, edición, distribución y exhibiciones de productos.

4.2.1.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICOS

La herramienta FODA es esencial en un análisis estratégico, este fue utilizado ya que analiza de forma interna y externa las acciones organizacionales, no obstante, cumple con implementación de medidas correctivas. En el (cuadro 4.1) se muestran las variables estratégicas identificadas.

Cuadro 4.1. Matriz FODA

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
Adaptación del personal a cargos y puestos de trabajo	Falta de capacitación sistemática del equipo de trabajo
Amplia cobertura a nivel local	Espacio o estructura interna
Proyectos sociales (vinculación)	Elevados costos de transmisión
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
Innovación tecnológica de equipos audiovisuales	Inestabilidad política del país
Incremento de la demanda de espacio publicitario por parte del sector empresarial	Incremento de la televisión por cable
Ser reconocida Nacional e internacionalmente	Desastres naturales

4.2.1.3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la ejecución del desarrollo de la tesis se observó que Majestad TV no constaba un plan estratégico, por lo tanto, los investigadores realizaron una

planificación en el período 2017-2018 con su respectiva misión, visión y objetivos estratégicos.

MISIÓN

Presentar de manera continua a nuestros clientes un servicio de calidad, con la ayuda motivacional a nuestros empleados, fomentando la innovación y adaptación al mundo globalizado en actividades audiovisuales para la satisfacción de nuestros consumidores.

VISIÓN

Ser la empresa líder a nivel local y nacional en la prestación de servicios de TV, mediante un enfoque socio- cultural con la utilización de tecnología de punta.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Mantener un servicio de calidad mediante el cumplimiento de un modelo globalizado a través de innovaciones.
- Prestar un servicio inteligente a nivel nacional con ayuda de las TIC manteniendo constancia en el mercado.
- Contribuir de manera responsable al desarrollo socio-cultural del sector, proponiendo la educomunicación a nivel nacional.
- Establecer un sistema de procesos de educación y capacitación continua al talento humano mejorando el nivel de desempeño.

4.2.1.4.CARTERA DE PRODUCTOS/SERVICIOS

En la actualidad consta con sistemas radiales dentro de la provincia de Santo Domingo, también ofrece servicios publicitarios a la comunidad aprobado por el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y comunicación, entre otros proyectos pilotos ejecutados como producción, posproducción, edición, distribución y exhibiciones de productos audiovisuales

4.2.1.5. ESTUDIO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

El buen desempeño se puede llevar a cabo a través de una implementación o estudio de proceso, Majestad TV y su planificación ilustrada en la (figura 4.1) demuestra su distribución en tres niveles, la cual se muestra a continuación.

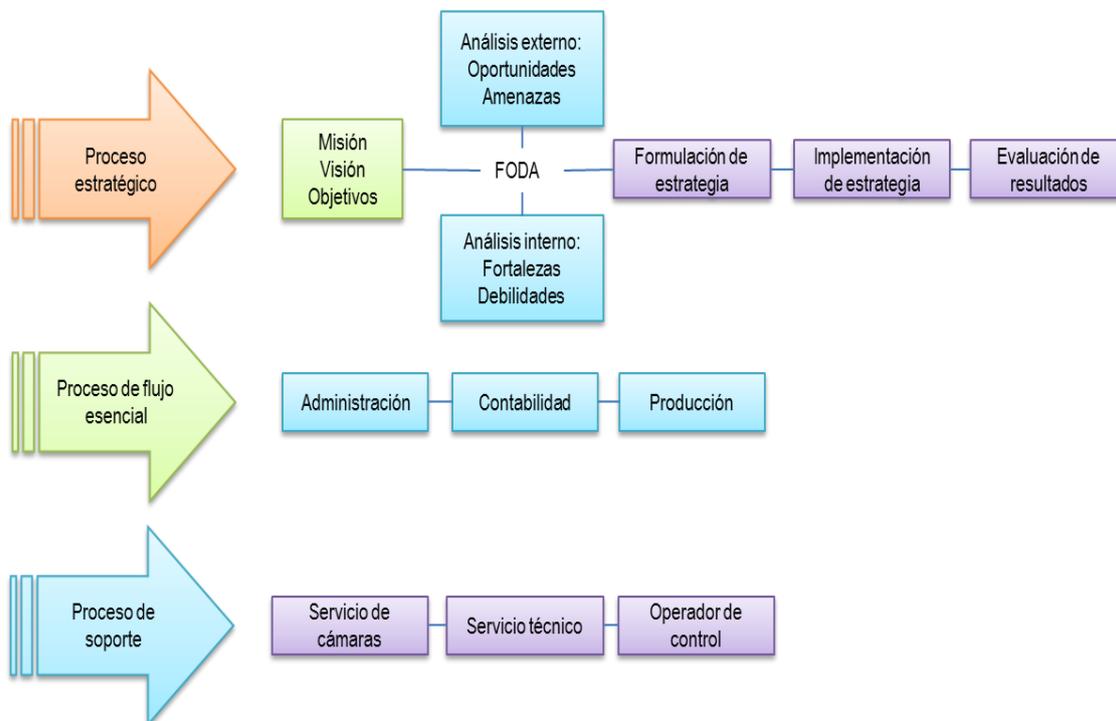


Figura 4.1. Estudio de procesos organizacionales.

4.2.1.6. TRANSFORMACIÓN

Una estrategia que opta Majestad TV es la implementación de un buen equipo de trabajo, ya que este permite producir programas actualizados con el uso de dispositivos audiovisuales modernos, en seguida la (figura 4.2) muestra el proceso de transformación de la empresa.

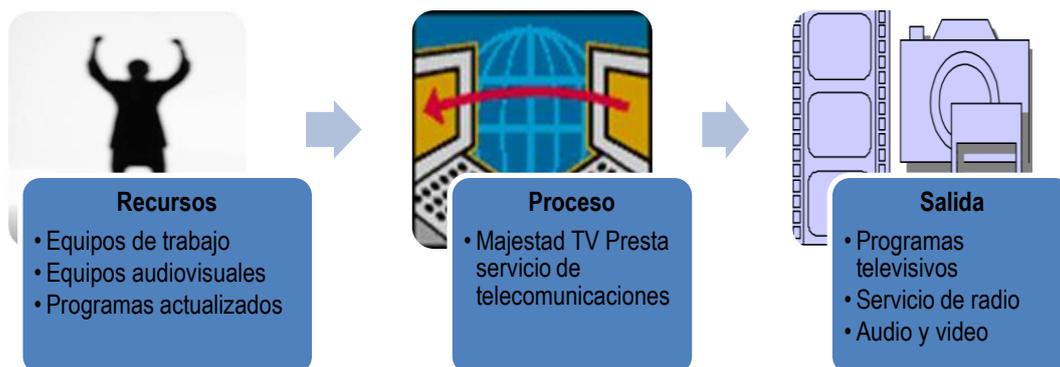


Figura 4.2. Proceso de transformación del servicio de Majestad TV.

4.2.1.7. RECURSOS

Los recursos claves que ha identificado Majestad TV son los físicos, intelectuales, humanos y financieros:

Los colaboradores actuales que se involucran en la producción audiovisual son: un operador de control, tres comentaristas, un presentador, un animador, un asistente técnico en estaciones de radio y televisión, un asistente de producción, un director de noticias, tres asistentes de cámaras, un sonidista, un auxiliar de contabilidad.

4.2.1.8. JERARQUÍA

Para tener éxito empresarial, toda entidad debe poseer su organigrama, por lo tanto, Majestad TV presenta su manejo institucional de la siguiente manera:

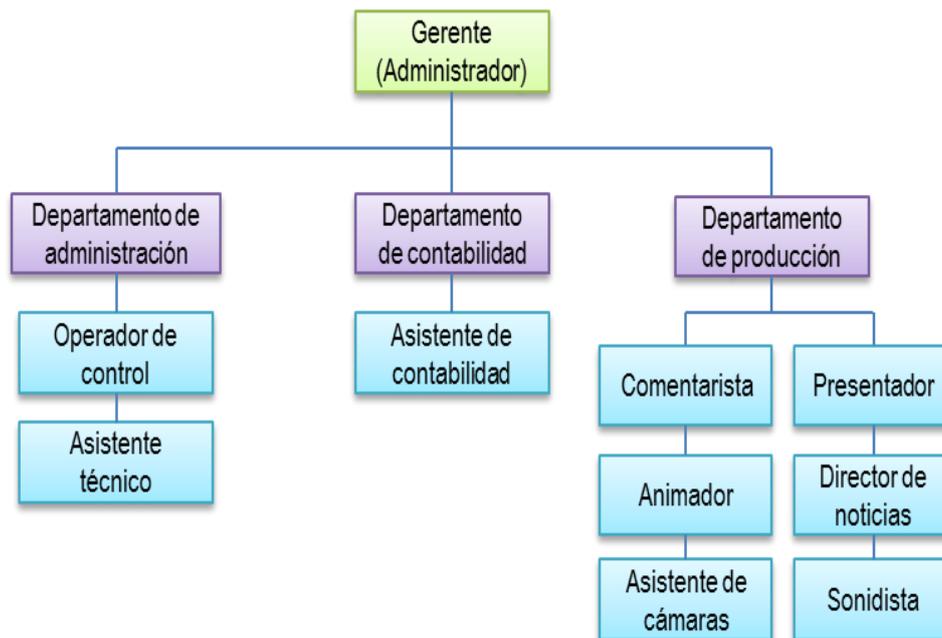


Figura 4.3. Organigrama de Majestad TV

4.2.2. CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

Para evaluar el comportamiento organizacional de Majestad TV, se tomaron en consideración las siguientes variables del desempeño distribuidas en los tres niveles como son:

En el nivel individual se mide el comportamiento propio de la persona, es decir se evalúa el carácter o desempeño que este tiene personalmente en la organización y sus variables de medición son: la satisfacción laboral, antigüedad laboral, adaptabilidad, destrezas y habilidades, compromiso laboral, valores, aprendizaje, ausentismo, estrés y también sus necesidades.

Otro, es el nivel grupal, este aprecia de forma conjunta el desempeño organizacional, una de las características es que este nivel se enfocó en la creación de sinergia en los colaboradores de Majestad TV y sus variables son: el desempeño colectivo, clima organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, bienestar, entrenamiento y la comunicación.

También, el nivel sistemático u organizacional, detalla de manera general el comportamiento de toda la empresa desde su apertura y que influyen tanto en sus metas y objetivos propuestos, dentro de este nivel existen las siguientes variables que son: la cultura organizacional, productividad, conexiones sociales, capacitación e información, responsabilidad social, integración, tecnología filosofía organizacional, estructura interna, políticas y normas, claridad de metas y la flexibilidad e innovación.

4.3. FASE TRES: ESTABLECIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO

El primer instrumento que se elaboró fue la matriz de variables del comportamiento organizacional, en la cual se estructuró en tres niveles (ver anexo 1) los expertos asignaron el peso a cada variable identificando las apropiadas para la investigación

Luego se construyó el formato de la entrevista dirigida al representante de la empresa Majestad TV, se seleccionaron diez preguntas semi-estructurada (ver anexo 2) conforme a las variables estudiadas de los tres niveles, con la finalidad de analizar los resultados de manera eficaz.

Por último, se seleccionó el formato de la encuesta que fue dirigida a los colaboradores, este cuestionario (ver anexo 3) está conformado por preguntas demográficas y de representación, del mismo modo cuestiones que influyen en el clima organizacional y de las otras variables asignadas, aunque no existen preguntas abiertas, pero en el pie de página existe un cuadro para las observaciones que deseen añadir el encuestado.

4.4. FASE CUATRO: EVALUACIÓN DE VARIABLES DEL CO EN LA EMPRESA SELECCIONADA

En esta fase se formalizó el equipo de expertos, mediante una selección de candidatos y la determinación de los niveles de concordancia que tenían, luego

establecido la matriz de expertos se procedió a evaluar las variables del comportamiento organizacional a nivel individual, grupal y sistemática.

4.4.1. SELECCIÓN DE LOS EXPERTOS

La elección de los candidatos se estableció mediante el análisis de la investigación, a raíz de esto se seleccionaron diez especialistas del tema (Ver cuadro 4.2) como se puede observar, la matriz está establecido y consolidado de manera eficaz, tanto los años de experiencia que tiene cada perito como la profesión en la cual encontramos dos expertos en el área de la comunicación con un total de trece años de experiencia.

Por otra parte, se encuentran cuatro profesionales en el área de la psicología, expertos en identificar variables de desempeño y constan con un total de setenta y tres años de experiencia, también se encuentra un doctor en comportamiento organizacional con un grado de experticia de diecinueve años, entre otros estipulados en la matriz.

Cuadro 4.2. Datos de expertos.

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5
Profesión:	Psicóloga	Lcdo. Trabajo social	Ing. Comercial	Mg. Administración de empresas	Ing. Turismo
Años de experiencia laboral:	26 años	6 años	8 años	8 años	5 años
Institución donde labora:	Municipio del Cantón Bolívar	GAD Municipal de Bolívar	ESPAM MFL	ESPAM MFL	ESPAM MFL
Área laboral que desempeña:	Concejo de protección	Seguridad y salud ocupacional	Asistente rectorado	Coordinación de comunicación	Coordinación de comunicación
Dirección donde labora:	Calle Chile	Calle Chile	Oficinas centrales	Campus politécnico el limón	Campus politécnico el limón

	Experto 6	Experto 7	Experto 8	Experto 9	Experto 10
Profesión:	Ing. Civil	Psicólogo	Psicóloga	Psicología Educativa	Psicólogo Organizacional y Clínico
Experiencia laboral:	50 años	30 años	5 años	12 años	19 años
Institución donde labora:	Empresario	UTM	UTM	UTM	Ar Consulting
Área laboral que desempeña:	Área de la construcción	Docencia	Psicoterapia	Docencia	Consultor asociado
Dirección donde labora:	sin dato	Av. Urbina UTM	Portoviejo	Av. Urbina	TraideBuilding

Luego se realizó el código de interpretación conocido también como (K) nivel de competencia, en donde en primer lugar se identificó siete cuestiones en base al tema de investigación de comportamiento organizacional (Ver cuadro 4.3) asignando un valor cada experto, es decir (Kc) coeficiente de conocimiento.

Cuadro 4.3. Coeficiente de conocimiento.

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Experto 8	Experto 9	Experto 10
Conocimiento sobre comportamiento organizacional	10	10	10	7	6	10	8	7	7	10
Herramientas de evaluación de desempeño	9	7	10	8	7	10	7	9	9	10
Experiencia en el ámbito laboral	10	7	10	10	7	10	8	10	10	10
Variables e indicadores de gestión	9	7	10	7	7	10	7	6	10	10
Clima organizacional	9	10	10	9	8	10	9	8	10	10
Cultura organizacional	10	10	9	9	8	10	9	7	10	10
Liderazgo	9	10	10	10	9	10	9	10	10	10
Kc	0,94	0,87	0,99	0,86	0,74	1,00	0,81	0,81	0,94	1,00

Se desarrolló el (Ka) coeficiente de argumentación, establecida por los investigadores fijando siete cuestiones argumentativas o interrogantes (Ver cuadro 4.4) donde cada experto asignó un peso, ya sea de un nivel establecido en un rango alto, medio y bajo.

Cuadro 4.4. Coeficiente de argumentación.

	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 5		
	Alto	Medio	Bajo												
Coeficiente de argumentación															
¿Pudiera usted identificar los tres niveles de estudio del C:O?	0,30				0,25			0,30			0,25			0,25	
¿Estaría usted en capacidad de identificar una herramienta de evaluación?	0,20			0,20				0,20			0,20			0,20	
¿Pudiera usted colaborar con sus experiencias adquiridas?	0,10			0,10				0,10			0,10			0,10	
¿Identificaría usted las	0,10				0,08			0,10			0,10			0,08	

variables e indicadores para medir el desempeño del C:O?						
¿Conoce las dimensiones del clima organizacional?	0,08	0,08	0,08	0,10	0,10	
¿Señalaría estrategias para mejorar la cultura organizacional?	0,10	0,08	0,10	0,10	0,10	
¿Le gustaría compartir con ideas sobre el manejo del liderazgo moderno?	0,10	0,10	0,10	0,10	0,08	
Ka	0,98	0,89	0,98	0,95	0,91	

Coeficiente de argumentación	Experto 6			Experto 7			Experto 8			Experto 9			Experto 10		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo									
¿Pudiera usted identificar los tres niveles de estudio del C:O?	0,25			0,25					0,15			0,25			0,30
¿Estaría usted en capacidad de identificar una herramienta de evaluación?	0,15			0,15			0,20					0,15			0,20
¿Pudiera usted colaborar con sus experiencias adquiridas?	0,10			0,08			0,10					0,10			0,10
¿Identificaría usted las variables e indicadores para medir el desempeño del C:O?	0,10			0,08			0,08					0,10			0,10
¿Conoce las dimensiones del clima organizacional?	0,08			0,08			0,08					0,10			0,10
¿Señalaría estrategias para mejorar la cultura organizacional?	0,10			0,08			0,08					0,10			0,10
¿Le gustaría compartir con ideas sobre el manejo del liderazgo moderno?	0,10			0,08			0,10					0,10			0,10
Ka	0,88			0,80			0,79					0,90			1,00

Se estableció también (K) coeficiente de competencia, este resulta de la fórmula $K=(Kc+Ka)/2$ en cual se detalla en el (Cuadro 4.5) donde también se designa la calidad de experto con la que cuenta el estudio. Un autor como Gómez *et al.*, (2013) lo clasifica en tres niveles que son: nivel alto establecido

en el rango de $0.9 < K < 1.0$, el nivel medio de $0.7 < K < 0.8$ y el nivel bajo de $K < 0.6$.

Cuadro 4.5. Coeficiente de competencia.

Expertos	Kc (Coeficiente de Conocimiento)	Ka(Coeficiente de Argumentación)	Kp(Coeficiente de Competencia)	Calidad de experto
1	0,94	0,98	0,96	Alto
2	0,87	0,89	0,88	Medio
3	0,99	0,98	0,98	Alto
4	0,86	0,95	0,90	Alto
5	0,74	0,91	0,83	Medio
6	1,00	0,88	0,94	Alto
7	0,81	0,80	0,81	Medio
8	0,81	0,79	0,80	Medio
9	0,94	0,90	0,92	Alto
10	1,00	1,00	1,00	Alto
ΣKp			0,90	

Una vez designados los especialistas, estos colaboraron con el procedimiento asignándole la calificación a cada una de las variables del comportamiento organizacional (Ver cuadro 4.6) con la finalidad de conocer las apropiadas para la ejecución del trabajo de tesis.

Cuadro 4.6. Calificación de las variables del comportamiento organizacional.

Nivel	Variables	Expertos										Medidas tendenciales				
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Var	Me	Q1	Q3	RIR
Individual	Satisfacción laboral	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	0,5	5	4	5	0,2
	Antigüedad laboral	5	3	3	2	3	4	4	3	4	3	0,7	3	3	4	0,3
	Adaptabilidad	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	0,3	5	4	5	0,2
	destrezas-habilidades	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	0,2	5	4	5	0,2
	Compromiso laboral	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	0,2	5	4	5	0,2
	Valores	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	0,5	5	4	5	0,2
	Aprendizaje	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	0,3	5	4	5	0,2
	Estrés	5	3	2	4	4	5	4	5	3	2	1,3	4	3	5	0,4
	Necesidades	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	0,5	4	3	4	0,3
	Desempeño	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	0,5	5	4	5	0,2
Grupal	Clima laboral	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	0,2	5	4	5	0,2
	Liderazgo	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	0,2	5	5	5	0
	Trabajo en	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	0,2	5	5	5	0

	equipo															
	Bienestar	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4	0,5	4	4	5	0,2
	Entrenamiento	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	0,3	4	4	5	0,3
	Comunicación	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	0,5	5	4	5	0,2
	Cultura organizacional	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	0,3	5	4	5	0,2
	Conexiones sociales	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	0,3	5	4	5	0,2
	Capacitación e información	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	0,5	5	4	5	0,2
	Responsabilidad social	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	0,3	4	4	5	0,3
	Integración	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	0,5	4	4	5	0,2
	Tecnología	5	5	5	3	3	5	4	5	4	4	0,7	5	4	5	0,2
	Productividad	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	0,5	5	4	5	0,2
	Filosofía organizacional	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	0,5	5	4	5	0,2
	Estructura interna	4	4	5	3	3	5	4	4	3	5	0,7	4	3	5	0,4
	Políticas y normas	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	0,5	4	4	5	0,3
	Claridad de metas	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	0,3	5	4	5	0,2
	Flexibilidad-Innovación	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	0,5	5	4	5	0,2
	Σ	137	115	131	108	121	137	121	123	106	125					
	Total															12,3

La validación de la herramienta utilizada, se llevó a cabo mediante los tres procesos mencionados en capítulo anterior, ejecutando en primer lugar el (RIR) Rango Intercuartílico Relativo aplicado a cada una de las variables. Por lo tanto, el (Cuadro 4.6) muestra que el RIR de cada variable es igual o menor que 0.5 queriendo decir que existe la convergencia entre los expertos.

En segundo lugar, se utilizó el Alpha de Cronbach dando confiabilidad a toda la herramienta de manera general, a continuación, se ilustra el resultado:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i^2}{V_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{28}{28-1} \left[1 - \frac{12,3}{115,82} \right]$$

$$\alpha = 1,037 [0,894]$$

$$\alpha = 0,93$$

El nivel de confianza es de 0,93 entonces de acuerdo a la tabla elaborada por Kuder (ver cuadro 3.1) está considerada como una excelente confiabilidad. Y por último se aplicó el nivel de consenso para saber si se debería hacer una segunda vuelta, el resultado se presentan a continuación:

$$C = \left[1 - \left(\frac{Vn}{Vt} \right) \right] * 100$$

$$C = \left[1 - \left(\frac{3}{277} \right) \right] * 100$$

$$C = [0,99] * 100$$

$$C = 98,92$$

El consenso de la primera vuelta está aprobado con un valor de 98,92, es decir que no se desarrolló la segunda, por lo que se considera que es mayor a 0,75 consolidando el consenso de manera práctica

4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.5.1. SITUACIÓN DEMOGRÁFICA

De acuerdo al número de encuestado en Majestad TV su distribución consta de una forma equitativa, (ver cuadro 4.7) el 50% está constituido de género masculino (7 hombres) y el otro 50% del género femenino (7 mujeres).

Cuadro 4.7. Género de los colaboradores.

Género		
	Cantidad	%
Masculino	7	50%
Femenino	7	50%

Género

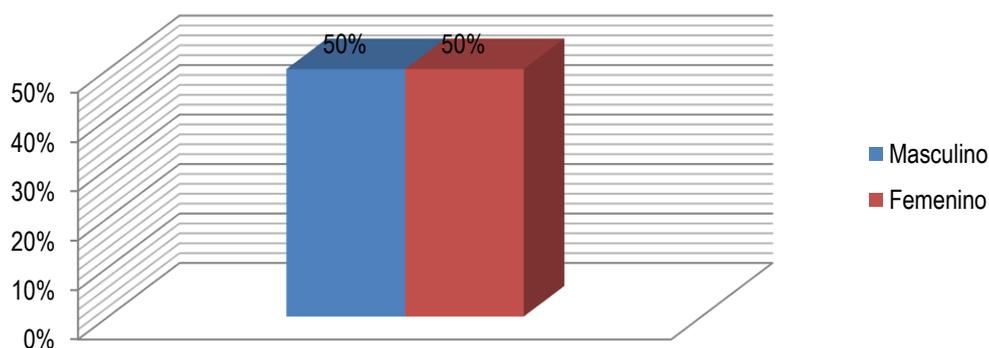


Gráfico 4.1. Distribución de género de los colaboradores.

El rango de edades de los trabajadores que ilustra el (Cuadro 4.8) está de 18 a 25 años con un 50% considerando que es la juventud quienes tienen la oportunidad de desempeñar un cargo en Majestad TV una empresa dedicada al servicio de telecomunicaciones, también el 43% está en el rango de 26 a 35 años conocidos como jóvenes juiciosos y el 7% consta de 36 años en adelante.

Cuadro 4.8. Edad de los colaboradores.

Edad		
	Cantidad	%
De 18 a 25 años	7	50%
De 26 a 35 años	6	43%
De 36 en adelante	1	7%

Edad

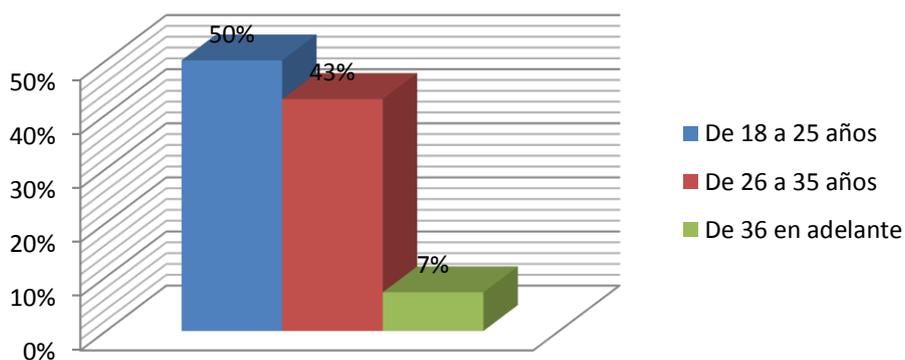
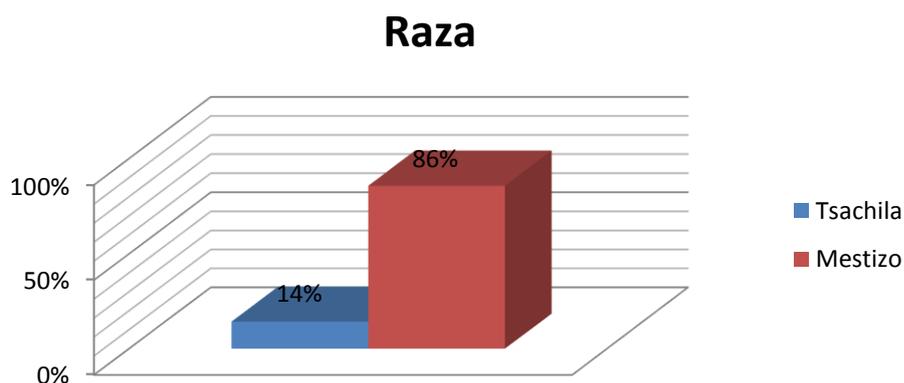


Gráfico 4.2. Distribución de edades de los colaboradores.

La zona 5 que pertenece a Santo Domingo donde se encuentra Majestad TV, refleja que dentro de la organización el 86% son de raza o etnia mestizo (ver cuadro 4.9) y el otro 14% restante son Tsachila.

Cuadro 4.9. Raza de los colaboradores.

Raza		
	Cantidad	%
Tsachila	2	14%
Mestizo	12	86%



El (cuadro 4.10) indica que el 50% de colaboradores trabajan más de nueve horas, debido a la actividad que se dedica la organización en este caso el servicio comunicacional, por otro lado, el 29% de 5 a 8 horas estos son los que se desempeñan en el área de administración, en cambio el 7% trabajan de 2 a 4 horas y el 14% (otros) son aquellos asistentes cuyas labores son de forma contingentes.

Cuadro 4.10. Detalle de horas laborales de los colaboradores.

Cargas horarias		
	Cantidad	%
Desde 9 a más	7	50%
De 5 a 8 horas	4	29%
De 2 a 4 horas	1	7%
Otros	2	14%

Cargas horarias

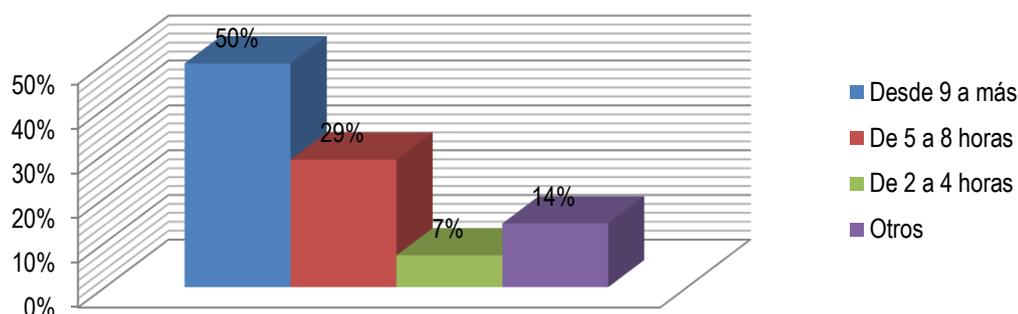


Gráfico 4.4. Distribución de cargas horarias de los colaboradores.

Como se puede observar en el (Cuadro 4.11) la mayor parte de colaboradores los encontramos en el área de producción como es el caso de los periodistas reflejado en un 36%, luego el 21% son periodistas y otro 21% son asistentes camarógrafos, un 7% son presentadores por último el 14% otros que equivale a los demás trabajadores de las organizaciones.

Cuadro 4.11. Detalle del puesto de trabajo de los colaboradores.

Puesto de trabajo		
	Cantidad	%
Asistente camarógrafo	3	21%
Presentador	1	7%
Periodista	5	36%
Comentaristas	3	21%
Otros	2	14%

Puesto de trabajo

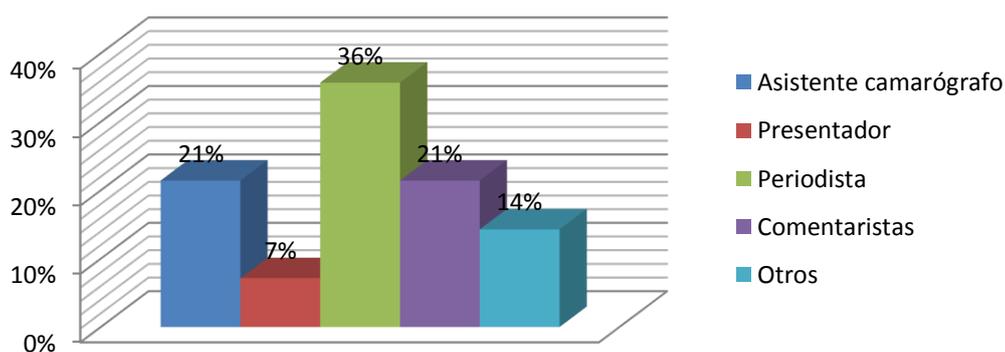


Gráfico 4.5. Distribución del puesto de trabajo de los colaboradores.

4.5.2. EJECUCIÓN DE VARIABLES INDIVIDUALES.

El estudio del comportamiento organizacional ejecutado en Majestad TV se distribuyó en tres niveles comenzando con variables individuales. Desde el punto de vista del directivo, en la entrevista (ver anexo 2) se interroga lo siguiente ¿cómo maneja la empresa en la actualidad el comportamiento individual de los colaboradores? En donde este señala que lo maneja a través de la comunicación permanente con cada uno de ellos.

Variable: Antigüedad laboral

La antigüedad laboral es una de las variables consideradas en el presente estudio, el (Cuadro 4.12) indica que el 71% del talento humano de Majestad TV esta desde un año hacia abajo, el 21% está entre 2 a 5 años de experiencia profesional y solo un 7% a colaborado de 6 a 10 años dentro de la empresa.

Cuadro 4.12. Detalle de la antigüedad laboral de los colaboradores.

Antigüedad laboral		
	Cantidad	%
Menor o igual a un año	10	71%
De 2 a 5 años	3	21%
De 6 a 10 años	1	7%

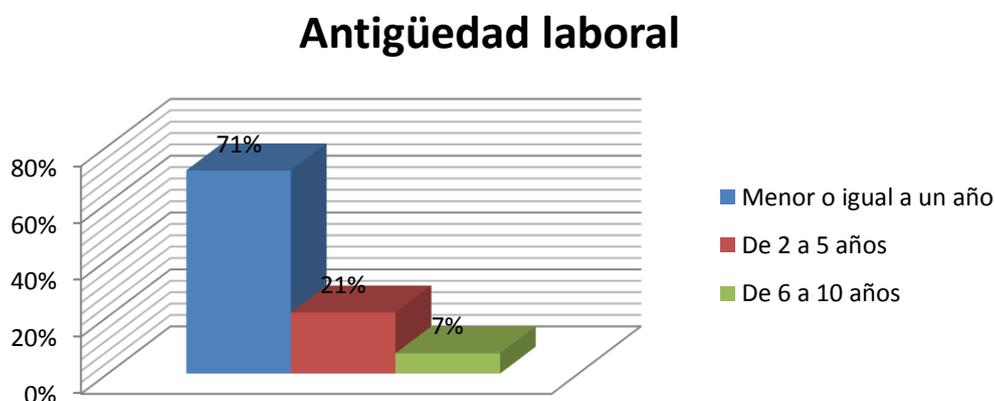


Gráfico 4.6. Distribución de la antigüedad laboral de los colaboradores.

Variable: Satisfacción laboral

El (gráfico 4.7) refleja que el 71% de los colaboradores casi siempre están satisfechos con las actividades encomendadas por sus jefes y el 29% restante están totalmente satisfechos con sus tareas comisionadas. En base a ello se estudió las causas que originan que no todos estén con un nivel satisfactorio alto, entonces el (gráfico 4.8) señala que el estrés es el principal problema dando un (VPdimensión=9,6) también los compañeros de trabajo es otra dimensión ya que promedia (9,4) y las otras están en una medida neutral

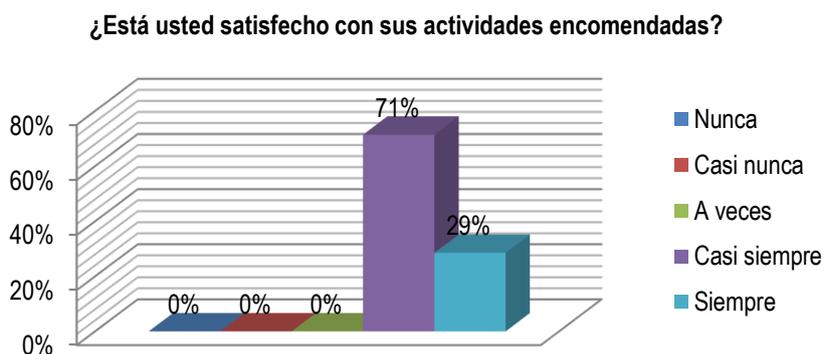


Gráfico 4.7. Nivel de satisfacción de sus actividades encomendadas.

Causas de la insatisfacción laboral

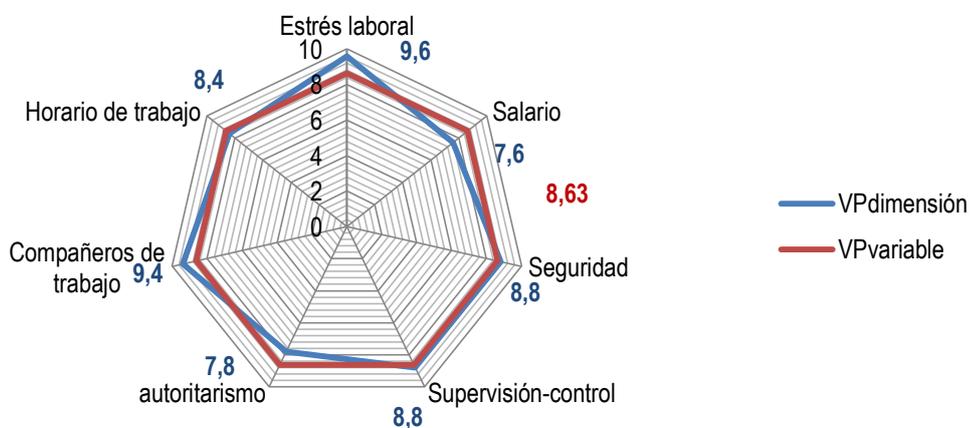


Gráfico 4.8. Principales causas que originan la insatisfacción laboral.

VARIABLES: Destrezas y habilidades

En el (gráfico 4.9) se especifica que solo el 36% de los trabajadores demuestran sus habilidades y destrezas, el 50% casi siempre las manifiestan y el 14% restante a veces. Entonces los investigadores de este estudio señalan que probablemente la causa de esta problemática sea la supervisión y control detallado en el (gráfico 4.8) promediando (8.8) junto con la seguridad.

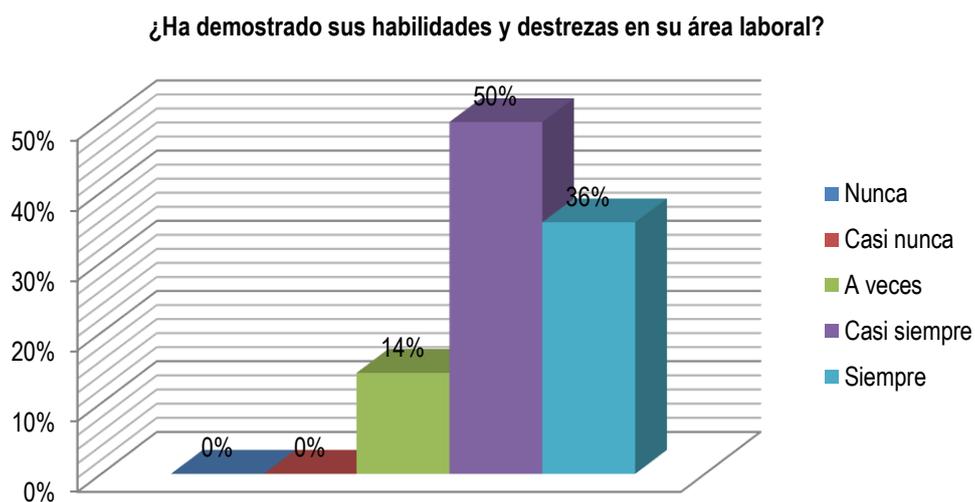


Gráfico 4.9. Habilidades y destrezas de los colaboradores.

Variable: Aprendizaje

Para que fluya un buen desempeño es necesario el aprendizaje, los colaboradores de Majestad TV respondieron en la encuesta realizada que el 64% casi siempre dan oportunidad para un aprendizaje continuo (ver gráfico 4.10) y el 36% restante señalan que siempre reciben estas oportunidades.

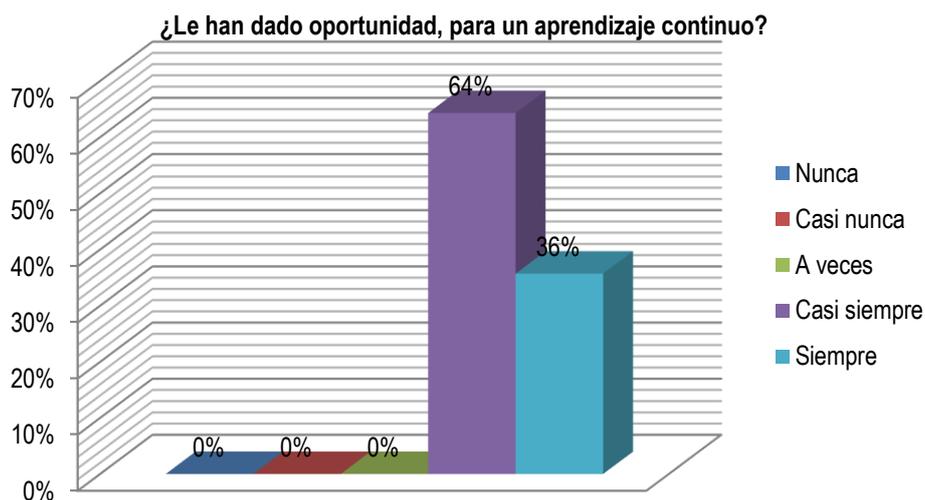


Gráfico 4.10. Detalle de aprendizaje de los colaboradores.

Variable: Ausentismo

En el (gráfico 4.11) se evaluó el ausentismo de los colaboradores con el objetivo de conocer las causas del mismo, por lo tanto, ellos indicaron que el 57% nunca ha optado por salir dentro de sus cargas horarias, el 14% casi nunca, pero encontramos que un 29% que manifiestan que casi siempre falta a sus horas laborales.

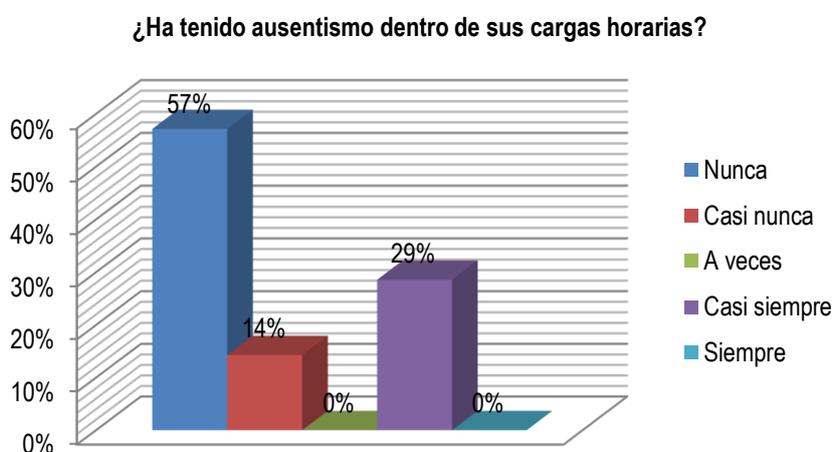


Gráfico 4.11. Detalles del ausentismo en los colaboradores.

Variable: Necesidades

En la interrogante que si los colaboradores han comunicado sus necesidades a sus superiores respondieron de la siguiente manera (ver gráfico 4.12) como se

puede observar está dividido en dos partes casi equilibradas, primero está que el 14% nunca ha comentado sus necesidades, del mismo modo el 36% a veces la presenta.

La segunda parte señala que también el 36% casi siempre las informa y solo un 14% anuncia a sus superiores lo que requieren. Del mismo se le preguntó en la entrevista dirigida al directivo que si ¿conoce las necesidades de los colaboradores? (ver anexo 2) dando él como respuesta que tiene el pleno conocimiento de lo que sus trabajadores solicitan.

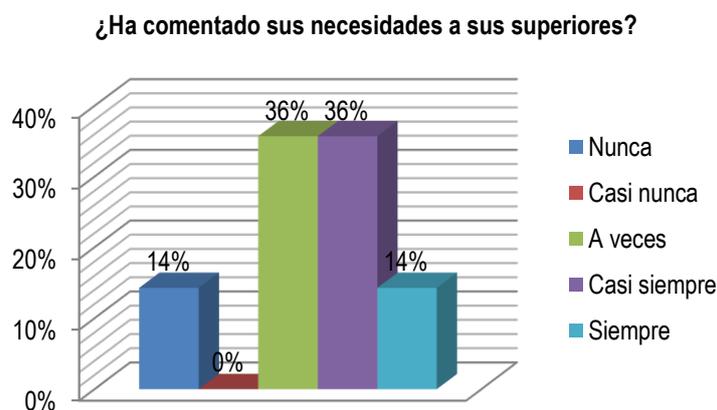


Gráfico 4.12. Cuestión de necesidades en los colaboradores.

4.5.3. EJECUCIÓN DE VARIABLES GRUPALES

Para iniciar al estudio de las variables que miden el comportamiento grupal, los investigadores consideraron aplicar la siguiente interrogante al directivo de la empresa, en donde la cuestión es ¿cómo mide el desempeño grupal del equipo de trabajo? (ver anexo 2) Respondiendo dijo que lo mide a través del cumplimiento de los objetivos trazados.

Variables Liderazgo, desempeño y trabajo en equipo

La representación del (gráfico 4.13) señala el desempeño de manera grupal, en donde declaran los colaboradores que el 71% casi siempre manejan un buen desempeño, además de esto el 29% siempre se caracteriza por estar preparado en las actividades intergrupales. Esto se debe a que el líder está

comprometido con el equipo de trabajo, donde los encuestados señalan en el (gráfico 4.14) que el 50% casi siempre y el 36 % siempre su líder está relacionado con las tareas encomendadas, también hay que indicar que el 14% contestó (a veces) en su cualificación.

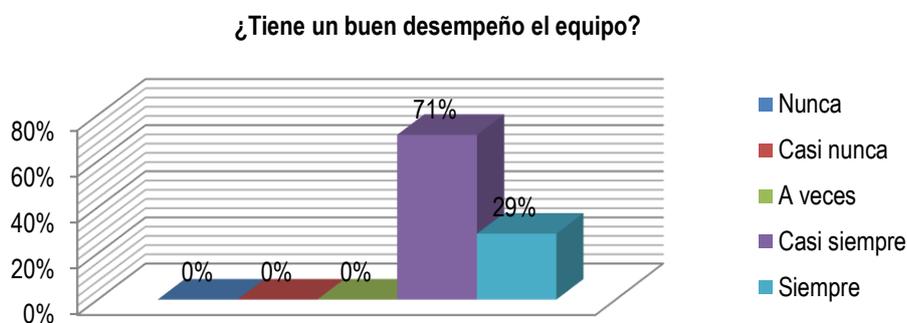


Gráfico 4.13. Detalle del desempeño del equipo.

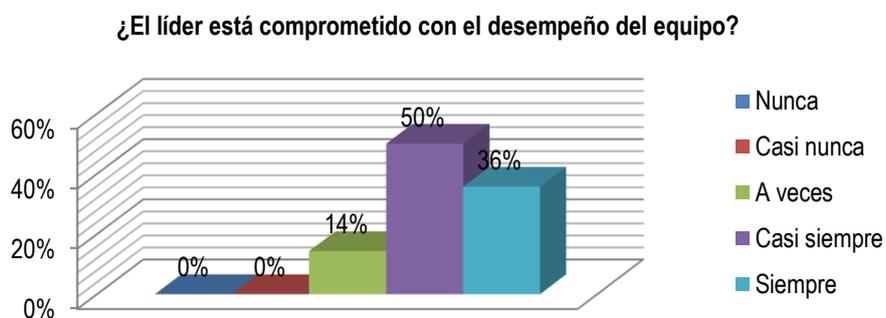


Gráfico 4.14. Cuestión de desempeño del líder del equipo.

Variable: Bienestar

En la pregunta ¿se trabaja para el bienestar colectivo? El 50% de los encuestados mencionaron (ver gráfico 4.15) que casi siempre se preocupan en aquello, y el otro 50% está totalmente de acuerdo que la entidad se preocupa por estar al tanto del ambiente interno.



Gráfico 4.15. Detalle del bienestar del equipo.

Variable: Entrenamiento

El (gráfico 4.16) señala que una de las actividades planificadas por la administración es el entrenamiento al equipo de trabajo, ya que el 50% respondió (casi siempre) y un 36% manifestó que siempre realizan esta preparación con el fin de motivar a los trabajadores, tan solo un 14% expresaron que esta instrucción solo las ejecuta a veces.

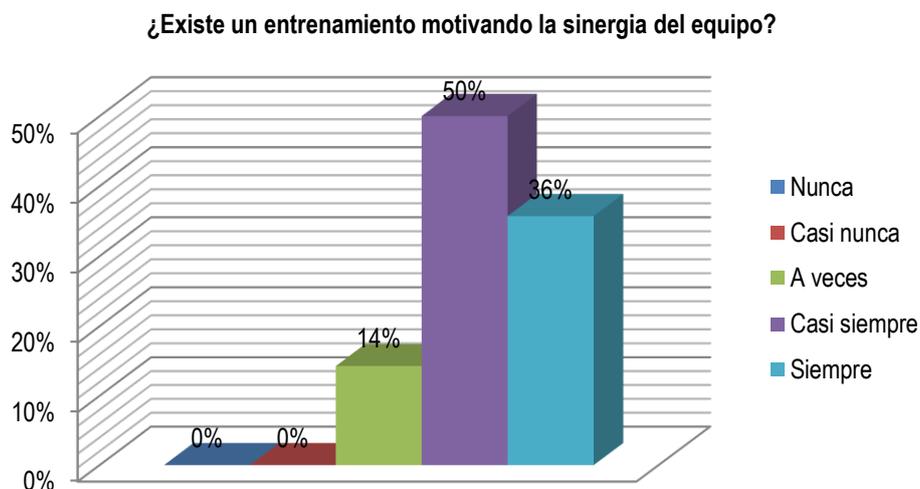


Gráfico 4.16. Detalle de entrenamiento del equipo.

Variable. Comunicación

En la entrevista se preguntó ¿Cuál es el proceso comunicacional que maneja Majestad TV? (ver anexo 2) donde su respuesta fue en la actualidad la

organización no cuenta con un sistema establecido, pero se lo realiza de una manera clásica. En el (gráfico 4.17) ilustra que el 50% de colaboradores contestaron que la comunicación interna es eficiente, el 36% muy eficiente, pero el 14% indicaron que es algo deficiente.



Gráfico 4.17. Detalle de la comunicación interna.

Variable: Clima organizacional

En el resultado del estudio del clima (gráfico 4.18) dentro de la organización, el 86% de los trabajadores consideran que casi siempre es adecuado, y tan solo el 14% indica que el clima es perfecto. En base a esto se investigó cuáles eran las influencias físicas que afectaban este comportamiento, el (gráfico 4.19) muestra que existen 3 factores que influye este efecto, uno es el espacio físico con un (promedio de 12) otro es el aire (promediado en 12) y también están los recursos con que dispone la empresa (promediado en 11.6). Complementando esto se presenta dos factores adicionales como es el ruido y la iluminación, pero estos son secundarios.

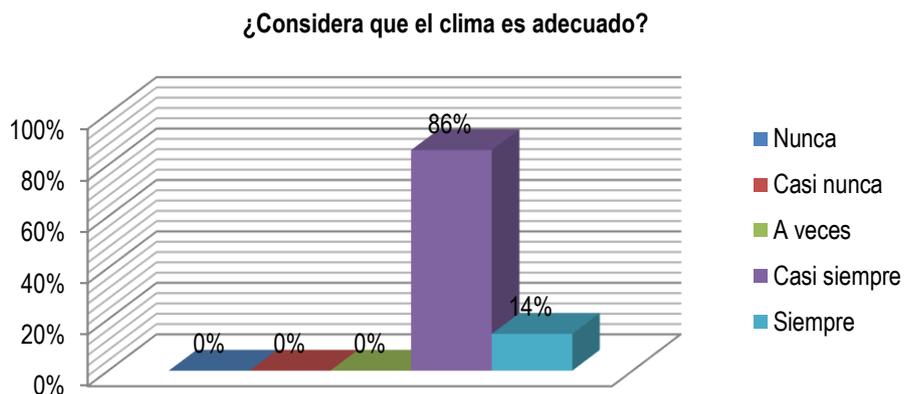


Gráfico 4.18.Detalle del clima organizacional.



Gráfico 4.19. Detalle de las influencias físicas del clima organizacional.

4.5.4. EJECUCIÓN VARIABLES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Se consideraron diversas variables para medir el comportamiento de la organización a nivel de sistema, pero esto se inicia con una pregunta dirigida al directivo ¿podría hablarnos de los antecedentes de Majestad TV? (ver anexo 2) respondiendo él, que la empresa se da a conocer a sus televidentes en el año 2007 en la ciudad de Santo Domingo y su propietario Hermel Campos buscaba informar y entretener a la ciudadanía.

Variabes: Cultura y Filosofía

En el (anexo 2) se interroga al directivo de la manera siguiente ¿podría usted argumentar sobre la filosofía institucional? Respuesta, entre su misión y visión busca ser un medio de comunicación local reconocido por su liderazgo en el manejo de profesionales y comprometidos a informar la realidad de los hechos. También Majestad TV tiene como cultura y filosofía (ver gráfico 4.20) la formalización, tradición, establecimiento de principios, ideologías y lineamiento de directrices, en base a esto los encuestados respondieron que están muy de acuerdo tanto con los principios institucionales (VP=12) y la tradición (VP=11,6).

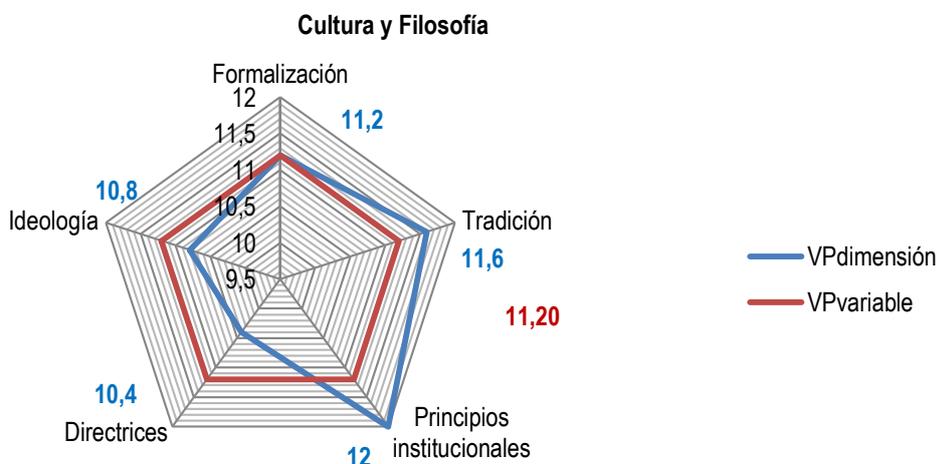


Gráfico 4.20. Detalle de filosofía y cultura organizacional.

Variable: Conexiones sociales

La entidad señala que ayuda a grupos sociales a través de la televisión (ver anexo 2 la pregunta diez), y desde el punto de vista de los trabajadores el 50% están muy de acuerdo (gráfico 4.21) con estas conexiones que relacionan a la sociedad y el 50% restante están totalmente satisfechos con estas actividades en la cual se vincula con la comunidad.

¿Está usted de acuerdo con las conexiones que tiene la empresa con la sociedad?

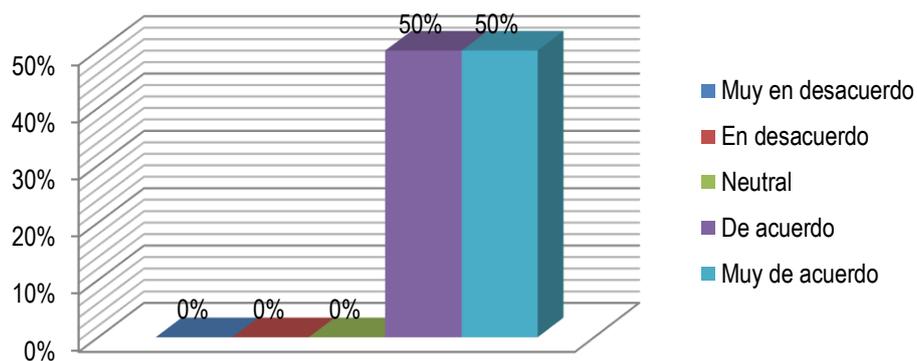


Gráfico 4.21. Detalle de las conexiones sociales de la organización.

Variables: Capacitación e información

El (gráfico 4.22) muestra la respuesta de la interrogante ¿cómo es la capacitación e información que brinda la organización? Donde el 57% indicaron que la comunicación es eficiente, otro 21% muy eficiente, pero el 21% expresaron que el manejo interno de la información es algo deficiente.

¿Cómo es la capacitación e información que brinda la organización?

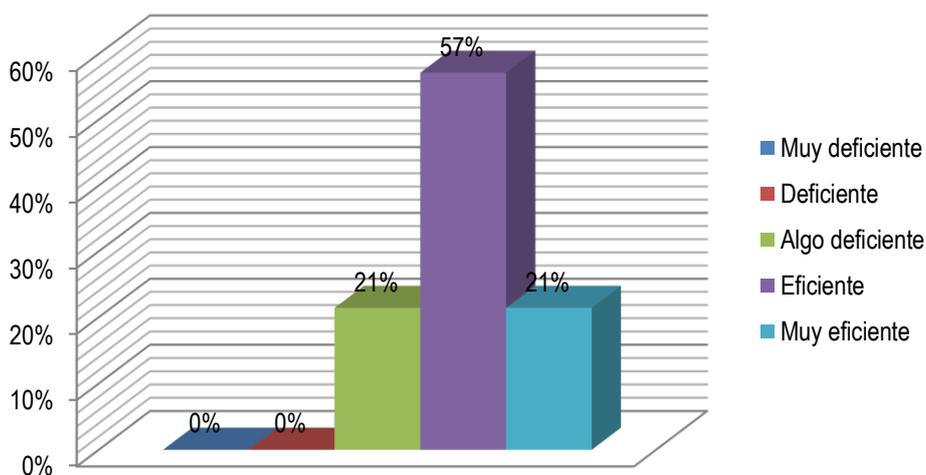


Gráfico 4.22. Detalle de la capacitación e información que brinda la organización.

Variable: Responsabilidad social

En la pregunta diez del (anexo 2) el entrevistado argumentó que el RSE de Majestad TV lo realiza a través de: primero, la responsabilidad comunicacional,

segundo, en la transparencia y tercero, a la ayuda a grupos sociales. Y en el (gráfico 4.23) se ilustra que el 43% de los trabajadores están muy de acuerdo con el cumplimiento del RSE de la comunidad, un 36% está de acuerdo y el 21% sobrante se encuentra en una decisión neutral.

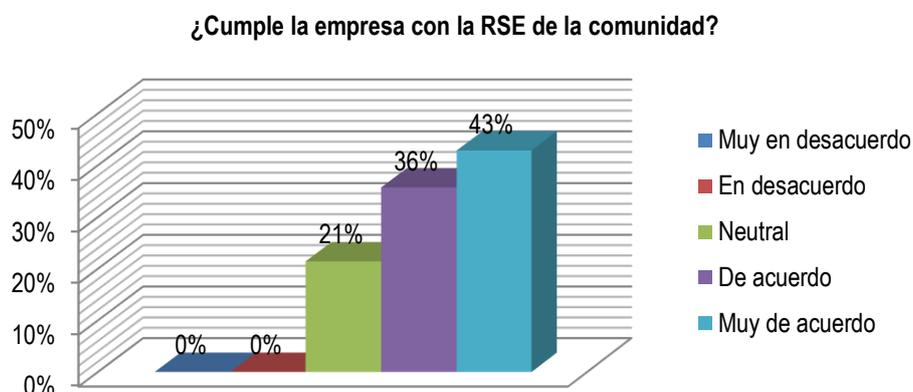


Gráfico 4.23. Detalle de la responsabilidad social en la comunidad.

Variable: Integración

La integración de Majestad TV con otras instituciones que presten servicio comunicacional, en el (gráfico 4.24) puede observar que el 43% están muy de acuerdo con esta variable, el 36% están de acuerdo con la iniciativa de unión que ha tomado la empresa y el 21% se encuentra en una cualificación neutral.

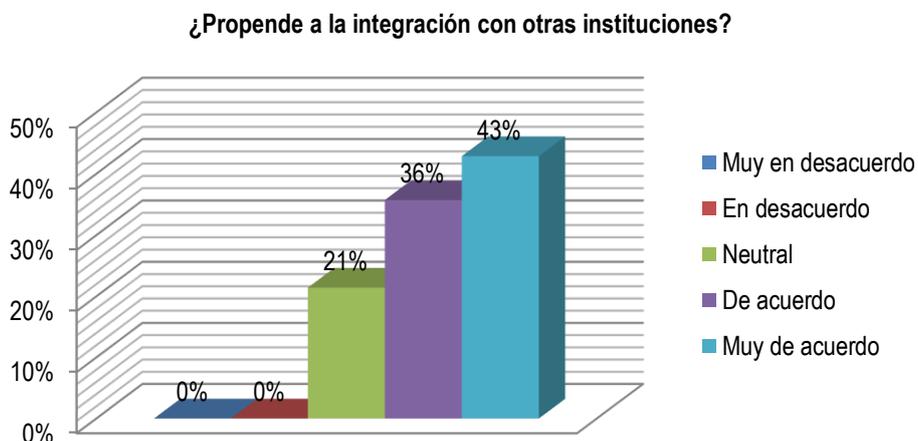


Gráfico 4.24. Detalle de integración con otras instituciones.

VARIABLES: Políticas y Normas

El entrevistado argumenta que la entidad no cuenta con reglas y procedimientos de manera escrita, pero se lo ha dado a conocer con cada responsable del área acerca del manejo del medio comunicacional (ver anexo 2). Entonces, el conocimiento que optan los trabajadores el 86% indica que es eficiente (gráfico 4.25) pero el 14% presenta algo de deficiencia en la comprensión de las políticas y normas que enseña la organización.

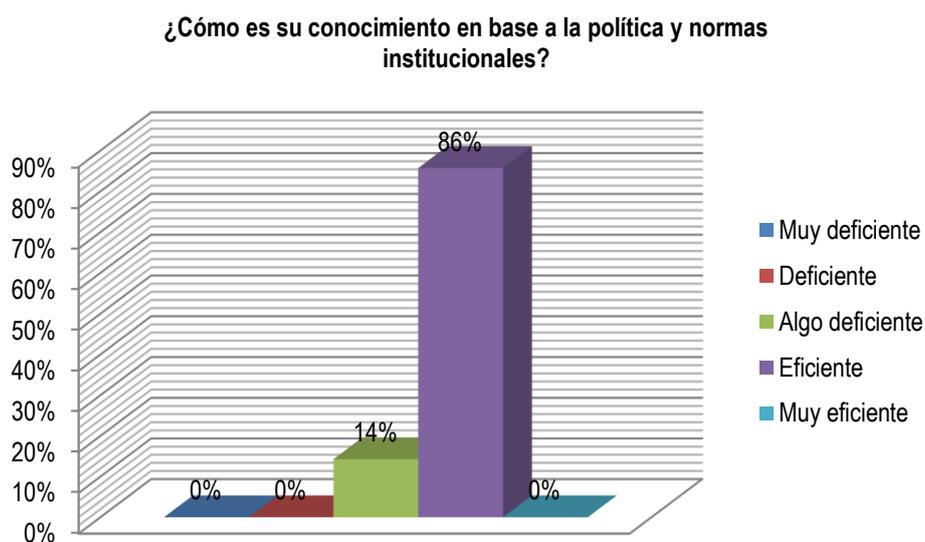


Gráfico 4.25. Conocimiento de las políticas y normas institucionales.

VARIABLES: Flexibilidad y Tecnología

En cuanto a la tecnología y su flexibilidad al mundo cambiante Majestad TV se maneja en un sistema global mediante su impacto en la sociedad, trata de innovar y crecer siendo cada vez más y más competitivos (ver anexo 2) dentro del mercado nacional.

VARIABLES: Estructura interna y claridad de metas

La organización desarrolla actividades enfocadas al cumplimiento de la planificación estratégica (ver anexo 2). Los autores de esta investigación desarrollaron el proceso organizacional, la transformación en la prestación del servicio y la estructura interna más conocido como el organigrama.

4.6. PROGRAMA DE MEJORAS

La agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) presenta el formato de un plan de mejora, por lo tanto, se consideró dicho plan como estrategia incorporando las variables que resultaron en la evaluación con un desempeño deficiente.

4.6.1. IDENTIFICAR EL ÁREA DE MEJORA

El presente plan de mejora, es propuesto para que Majestad TV tenga un mejor desempeño, las variables del comportamiento organizacional que se tomaron en consideración, ayudaron a identificar sus debilidades y sus fortalezas, en base a esto se presentan el siguiente plan de acciones.

Cuadro 4.13. Caracterización de las fortalezas y debilidades.

Variables	Fortalezas	Debilidades
Antigüedad Laboral	La mayor parte son jóvenes	Tienen menos de un año en la empresa
Satisfacción laboral	Salario	Estrés laboral y poco compañerismo en el equipo
Destrezas y habilidades	Sin dato	No todos las demuestran
Aprendizaje	Se da la oportunidad	No todos aplican
Ausentismo	Horario indefinido	Cargas horarias
Necesidades	La empresa conoce las necesidades notificadas	No todos comentan sus Necesidades
Liderazgo, desempeño y trabajo en equipo	Buen equipo de trabajo	Desempeño poco eficiente Compromiso del líder
Bienestar	Existe supervisión	No existe el bienestar para todo el equipo
Entrenamiento	Colaboradores antiguos	Falta de instrucción
Comunicación	Información eficiente	No cuentan con un sistema establecido
Clima organizacional	Buena iluminación	Influencias físicas como: Espacio, aire, recursos
Cultura y filosofía	Principios institucionales	Falta de directrices, ideología antigua
Conexiones sociales	Colabora a grupos sociales	Sin dato
Capacitación e información	Disponibilidad	Escaso talento humano
Responsabilidad social	Comunicacional Transparencia	Falta de direccionamiento
Integración	Buenos proveedores y clientes	No todos están de acuerdo
Políticas y normas	Las da a conocer	No consta con un manual sólido
Flexibilidad y tecnología	Se maneja mediante su impacto a la sociedad	Falta de equipos especializados
Estructura interna y claridad de metas	Desarrolla actividades al cumplimiento de metas	No tiene una planificación estratégica

4.6.2. DETECTAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA

La solución del problema detectado inicia cuando se conoció las causas, identificado y luego ordenado a través del diagrama de Pareto (ver cuadro 4.14) permitiendo un análisis más profundo dando a si las pautas para detallar las acciones de mejora. Luego en el (gráfico 4.26) se presenta el análisis 80-20 dando una instrucción de cuales son variables de mayor prioridad para la pronta solución.

Cuadro 4.14. Datos del diagrama de Pareto

Variables	Frecuencia	Porcentaje acumulado	Frecuencia acumulada	80-20
	f	R	F	
Políticas y normas	14	9%	14	80%
Necesidades	12	16%	26	80%
Cultura y filosofía	11	23%	37	80%
Capacitación e información	11	30%	48	80%
Satisfacción laboral	10	37%	58	80%
Desempeño del equipo	10	43%	68	80%
Destrezas y habilidades	9	49%	77	80%
Aprendizaje	9	54%	86	80%
Liderazgo	9	60%	95	80%
Entrenamiento	9	66%	104	80%
Comunicación	9	72%	113	80%
Clima organizacional	9	77%	122	80%
Responsabilidad social	8	82%	130	80%
Integración	8	87%	138	80%
Bienestar	7	92%	145	80%
Conexiones sociales	7	96%	152	80%
Ausentismo	6	100%	158	80%

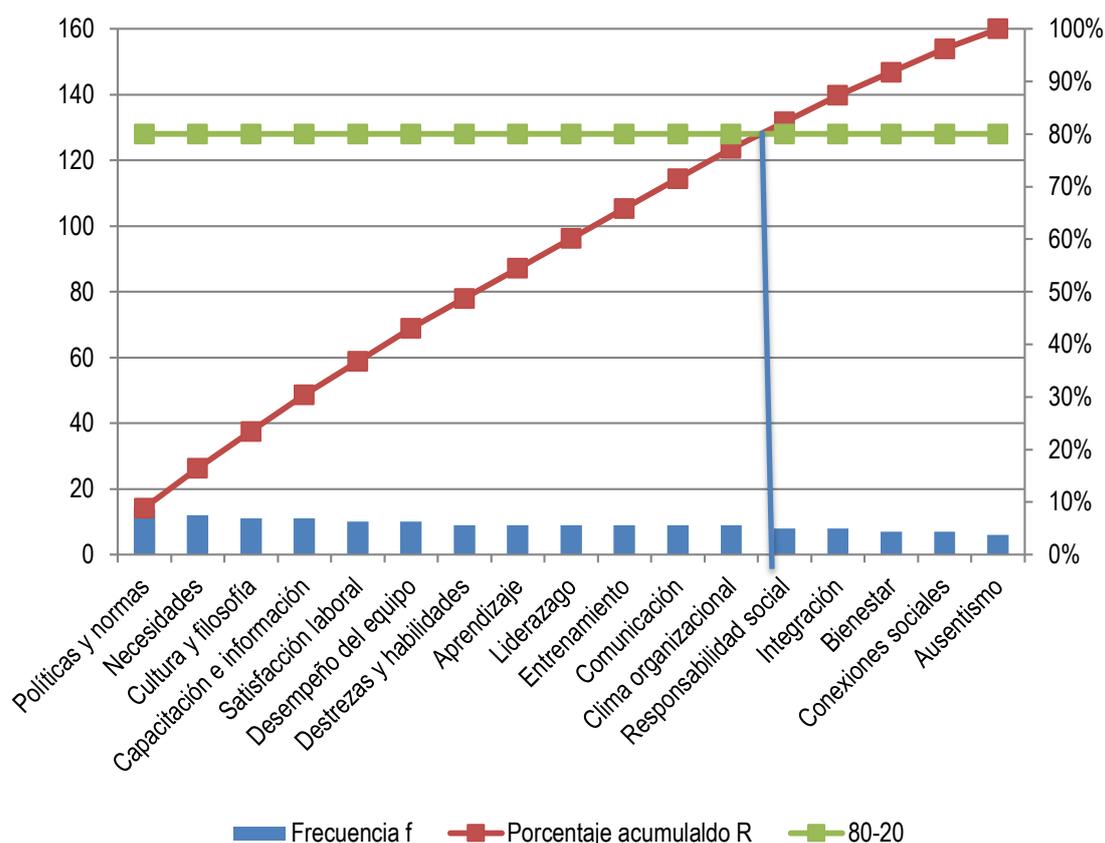


Gráfico 4.26. Diagrama de Pareto.

4.6.3. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO

La propuesta de este plan de acciones tiene como objetivo general mejorar el desempeño de Majestad TV mediante la caracterización de las variables del comportamiento organizacional y entre los específicos se encuentran los siguientes:

- ✓ Implementar un manual interno con políticas y normas.
- ✓ Conocer y dar solución a las necesidades.
- ✓ Establecer una cultura y filosofía mediante principios institucionales.
- ✓ Brindar capacitación e información del uso de las TIC.
- ✓ Reducir el estrés laboral.
- ✓ Mejorar el desempeño mediante la adaptación del equipo de trabajo.
- ✓ Demostrar las habilidades y destrezas que tienen los colaboradores.
- ✓ Brindar un aprendizaje continuo.
- ✓ Crear líderes con aptitudes desafiantes en el cumplimiento de las metas.

- ✓ Dar entrenamiento para crear sinergia en el equipo de trabajo.
- ✓ Crear un ambiente de comunicación asertiva.
- ✓ Mejorar el clima organizacional.
- ✓ Cumplir con las normas de la RSE.
- ✓ Formar una integración con otros medios de comunicación.
- ✓ Brindar el bienestar a los colaboradores.
- ✓ Crear conexiones sociales, tanto con la comunidad y grupos de apoyo.
- ✓ Reducir el ausentismo laboral.

4.6.4. PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO

En la construcción de este plan se incorporaron las acciones de mejora, las tareas a realizar y los responsables, los recursos necesarios y el indicador de seguimiento.

Cuadro 4.15. Planificación y seguimiento de las acciones de mejora.

Acciones de mejora	Tareas	Responsables de tarea	Recursos necesarios	Indicador de seguimiento
Elaboración de un manual interno basado en la Ley Orgánica de Comunicación	1) Socialización de los artículos de la Ley de comunicación. 2) Elaboración del manual interno	Profesional en Leyes de Comunicación	Humanos Financieros Materiales	% de cumplimiento de la Ley
Conocimiento de las necesidades de los colaboradores	1) Crear un buzón de necesidades 2) Socialización de las necesidades	Consejo administrativo de Majestad TV	Humano	Nº necesidades/necesidades atendidas
Reestructuración de cultura y filosofía del siglo XXI	1) Fomentar directrices 2) Adaptar ideología al sistema actual	Profesionales en áreas de Producción y Realización de Televisión	Humano Materiales Financieros	% de influencia
Capacitación e información	1) Temas Leyes de comunicación 2) Temas de desempeño y comportamiento organizacional	Profesionales en áreas de Producción y Realización de Televisión	Humano Materiales Financieros	Costo de capacitación/Nº de persona capacitadas
Aumentar la satisfacción de los trabajadores	1) Establecer una sala de recreación 2) Realizar actividades grupales	Consejo administrativo de Majestad TV	Financieros Materiales Humano	Costo del proyecto/nivel de satisfacción
Implementar tareas intergrupales que mejore el desempeño	1) Crear líderes con enfoque visionario 2) Establecer compromiso con tu compañero de trabajo	Profesional Psicólogo en comportamiento organizacional	Humano Financiero	Análisis causa-efecto
Trabajar en las influencias físicas que afectan el clima organizacional	1) Mejorar el espacio físico 2) Optar por los recursos necesarios para el manejo productivo	Área de supervisión y control interno	Financieros	Costo de mantenimiento/nivel de desempeño
Realizar un estudio situacional de las necesidades comunitarias	1) Direccionamiento de la RSE 2) Brindar apoyo a persona con mayor vulnerabilidad 3) Vinculación con la comunidad	Consejo administrativo de Majestad TV	Humano	% cumplimiento de la RSE

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La síntesis teórica de las variables del comportamiento organizacional, se presentó mediante un esquema donde se estudia el comportamiento en tres niveles como es el individual, el grupal y el sistemático, establecido en una matriz de variables con la finalidad de analizar la problemática desde distintas perspectivas.

Las variables de comportamiento organizacional fueron analizadas a través de expertos en el tema, donde se desarrollaron tres instrumentos científicos para la ejecución del trabajo, empezando con el análisis Kendall, luego la estructura de la entrevista dirigida al directivo de la empresa, y la encuesta dirigida a los colaboradores.

Las principales ineficiencias detectadas en Majestad TV empresa dedicada al servicio telecomunicacional, se encuentra la insatisfacción laboral causada por el estrés debido a que sus cargas horarias pasan de las ocho horas laborales, también existen ausentismo, no todos comentan sus necesidades y el desempeño del equipo no es eficiente a causa del liderazgo, otro es el clima inadecuado de acuerdo a las influencias físicas, el sistema filosófico y cultural que ejecuta no es apropiado, pero la mayor ineficiencia es la falta de políticas y normas institucionales.

Se presentó la propuesta de un programa de mejoras, que permitirá corregir insuficiencias detectadas en el desempeño del equipo de trabajo que influyen en el resultado de la empresa, en donde se caracteriza las debilidades y fortalezas encontradas y así construyendo una planificación con su respectiva priorización.

5.2. RECOMENDACIONES

Ejecutar un estudio sistemático de las variables que evalúan el comportamiento organizacional de Majestad TV, mediante la clasificación en sus tres niveles.

Recurrir a especialistas en estos tipos de investigaciones ya que facilitarían a identificar las variables necesarias para el trabajo planificado, usando herramientas de validación y dándole una mejor confiabilidad.

Usar los resultados obtenidos y prestar atención a las insuficiencias del comportamiento de los colaboradores que generan debilidades a la empresa, para dar una pronta solución.

Aplicar el plan de mejora propuesto en la presente investigación, ya que es extraído de los resultados encontrados y ayudará a los trabajadores a mejorar su desempeño en la empresa de manera individual como también dentro del equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, M. 2012. Estudio diagnóstico sobre la perspectiva del talento humano del clima laboral a nivel departamental de una institución educativa universitaria. Tesis. M. Sc. Psicología laboral y organizacional. Universidad autónoma de Nuevo León. Monterrey, MX. p 20.
- Arroyo, C; Hidalgo, G; Troya, A; Salazar, E. 2015. Proyecto de implementación de un estudio audiovisual en la ciudad de Babahoyo. EC. Revista Tecnológica Espol. p 5.
- Brito, J; Chávez, S; Cortez, H. 2016. Construcción de la propuesta audiovisual de promoción turística infantil y lúdica "Mapi Club". Guayaquil, EC. Revista Tecnológica Espol. p 10.
- Campos, H; Espinoza, W; Espinoza, R; Zambrano, M. 2016. El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. (En línea). Revista Caribeña de ciencias sociales Consultado 07 de dic. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/calidad/2016/03/calidad.html>.
- Cantillo, E. y Daza, J. 2011. Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. Barranquilla, CO. Revista Escenarios. Vol. 9. p 18-23.
- Cantillo, J. 2013. Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. (En línea). Revista Económicas CUC Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/580/pdf_74.
- Claire, M. y Bohrt, M. s.f. Tres dimensiones del compromiso organizacional. (En línea). Revista scielo. Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v2n1/v2n1a8.pdf>.
- Dailey, R. 2012. Comportamiento organizacional (En línea). Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>.

- De los Rios, P. 2012. El Empowerment organizacional. Tesis. M.Sc. Comunicación social. Universidad de Almería. p 59.
- Eslava, R; Cuadrado, A; García, E. 2010. Evaluación de la satisfacción de las necesidades de información de los usuarios contables con el análisis Delphi. Revista Visión Gerencial. Vol. 2. p 4.
- Flores, A y Ruiz, I. 2010. Creación y levantamiento de procesos, políticas y procedimientos para los subsistemas de selección, capacitación y evaluación de desempeño; y su plan de comunicación para la empresa de televisión. Tesis. Psi. Industrial. Universidad Católica. Quito, EC. p 143.
- Freire, E y Torres, E. 2013. Análisis de la estructura organizacional de la empresa Quality tv canal 3 y sus efectos sobre el cumplimiento de sus metas. Tesis. Lic. Gestión Empresarial. UNEMI. Milagro, EC. p 207.
- Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Maracaibo, VE. Revista Negotium. Vol. 6. p 102-128.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. 2010. Metodología de la investigación. 5 ed. MX. McGrawHill. p 176.
- _____, R; Méndez, S; Contreras, R. 2014. Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Distrito Federal, MX. Vol. 59. p 31.
- Juárez, G. 2016. La administración y el comportamiento organizacional. (En línea). Revista Caribeña de ciencias sociales. Consultado 07 de dic. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/administracion.html>.
- Linares, X; Segredo, A; Perdomo, C. 2013. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. La Habana, CU. Revista scielo. Vol.27. p 288-295.
- Pérez, P. y Azzollini, S. 2013. Liderazgo, equipos y grupos de trabajo su relación con la satisfacción laboral. (En línea). Revista scielo. Consultado, 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v31n1/a06v31n1.pdf>.

- ProChile, 2014. Estudio de mercado servicios audiovisuales en Colombia. (En línea). CO. Consultado, 16 de ene. 2018. Formato PDF. Disponible en http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1431540945PMS_Colombia_Audiovisuales_2015.pdf.
- Quispe, E. 2015. Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha. Tesis. Lic. Administración de empresas. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, PE. p 118.
- Robbins, S. y Coulter, M. 2010. Administración. 10 ed. MX. Pearson Educación de México, S.A. p 584.
- Robbins, S. y Judge, T. 2013. Comportamiento organizacional. 15 ed. MX. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. p 712.
- Romero, D. 2010. La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. Bogotá, CO. Revista iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología. Vol. 3. p 27-38.
- Ruiz, Y. y Naranjo, J. 2012. La investigación sobre cultura organizacional en Colombia. (En línea). Bogotá, CO. Revista Redalyc. Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>.
- Segredo, A. 2013a. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. (En línea). La Habana, CU. Revista scielo. Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v17n3/ccm_11313.pdf.
- _____. 2013b. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. (En línea). La Habana, CU. Revista scielo. Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>.
- Serrate, A; Portuondo, A; Sánchez, N; Suárez, R. 2014. Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. Matanzas, CU. Revista scielo. Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n1/rii02114.pdf>.
- SUPERCOM (Superintendencia de la Información y Comunicación). 2014. Ley Orgánica de Comunicación. Quito, EC. p 14-140.

ANEXOS

ANEXO 1



EXPERTOS EN CONOMIENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Saludos Cordiales.

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de las Evaluaciones del desempeño de las variables del comportamiento organizacional.

Por lo tanto quisiéramos que conteste asignando un valor a cada variable.

Emplee un bolígrafo de tinta color azul para rellenar el cuestionario. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal.

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

CALIFICACIÓN

La calificación permitirá seleccionar las preguntas más apropiadas para la investigación. Será medida mediante las siguientes escalas:

- (1) Totalmente inapropiado.
- (2) Inapropiado.
- (3) Ni apropiado ni desapropiado.
- (4) Apropiado.
- (5) Totalmente apropiado

Nivel	Variables	Calificación o peso
Individual	Satisfacción laboral	
	Antigüedad laboral	
	Adaptabilidad	
	destrezas-habilidades	
	Compromiso laboral	
	Valores	
	Aprendizaje	
	Ausentismo	
	Estrés	
	Necesidades	
Grupal	Desempeño	
	Clima laboral	
	Liderazgo	
	Trabajo en equipo	
	Bienestar	
	Entrenamiento	
	Comunicación	
	Cultura organizacional	
	Conexiones sociales	
	Capacitación e información	
Sistema	Responsabilidad social	
	Integración	
	Tecnología	
	Productividad	
	Filosofía organizacional	
	Estructura interna	
	Políticas y normas	
	Claridad de metas	
Flexibilidad-Innovación		

ANEXO 2



ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTIVO DE MAJESTAD TV

Saludos Cordiales.

Se está desarrollando un estudio científico que consiste en evaluar las variables del desempeño del comportamiento organizacional de la empresa audiovisual Majestad TV.

Espero que con su gran generosidad y apoyo nos permita responder las siguientes preguntas.

- 1) ¿Podría hablarnos de los antecedentes de Majestad TV?
- 2) ¿Cómo maneja la empresa en la actualidad el comportamiento individual de los colaboradores?
- 3) ¿Conoce la empresa las necesidades de los colaboradores?
- 4) ¿Cómo mide el desempeño grupal del equipo de trabajo?
- 5) ¿Cuál es el proceso comunicacional que maneja Majestad TV?
- 6) ¿Podría usted argumentar sobre la filosofía institucional?
- 7) ¿Cómo se maneja la empresa en cuanto a la globalización?
- 8) ¿Cuenta con un manual de políticas, normas y procedimientos que contribuya al manejo de la organización?
- 9) ¿Las actividades están enfocadas en cuanto a la planificación estratégica de la empresa?
- 10) ¿Atribuye de forma continua a la Responsabilidad Social Empresarial?

ANEXO 3



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE MAJESTAD TV

Saludos Cordiales.

Se está desarrollando un estudio científico que consiste en evaluar las variables del desempeño del comportamiento organizacional de la empresa audiovisual Majestad TV.

Espero que nos responda de manera íntegrada una de las preguntas ya que servirá para mejorar el desempeño de la organización.

Género : M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Puesto:
Cargas horarias:	Edad:
Antigüedad laboral:	Raza::

Instrucciones: Marque la casilla o encierre en un círculo su respuesta de acuerdo a la escala

- | | | |
|-------------------|-------------------|-----------------|
| (1) Nunca | Muy en desacuerdo | Muy deficiente |
| (2) Casi nunca | En desacuerdo | Deficiente |
| (3) Algunas veces | Neutral | Algo deficiente |
| (4) Casi siempre | De acuerdo | Eficiente |
| (5) Siempre | Muy de acuerdo | Muy eficiente |

Variables individuales

Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿Está usted satisfecho con sus actividades laborales encomendadas?					
¿Ha comentado sus necesidades a sus superiores?					
¿Ha demostrado sus habilidades y destrezas en su área laboral?					
¿Ha tenido ausentismo dentro de sus cargas horarias?					
¿Le han dado oportunidad, para un aprendizaje continuo?					

Principales causas de la insatisfacción laboral

Cuestiones	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Estrés laboral					
Salario					
Seguridad					
Supervisión-control					
autoritarismo					
Compañeros de trabajo					
Horario de trabajo					

Variables grupales: influencias en el equipo de trabajo

Cuestiones	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿Tiene un buen desempeño el equipo?					
¿Considera que el clima es adecuado?					

¿El líder está comprometido con el desempeño del equipo?					
¿Se trabaja para el bienestar colectivo?					
¿Existe un entrenamiento motivando la sinergia del equipo?					
¿Cómo es la comunicación interna?	Muy deficiente	Deficiente	Algo deficiente	Eficiente	Muy eficiente

Variables grupales: influencias físicas en el clima organizacional.

Cuestiones	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Espacio físico					
Ruido					
Iluminación					
Recursos disponibles					
aire					

Variables del sistema organizacional: Cultura y Filosofía.

Cuestiones	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Formalización					
Tradición					
Principios institucionales					
Directrices					
Ideología					

Variables del sistema organizacional

Cuestiones	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Está usted de acuerdo con las conexiones que tiene la empresa con la sociedad?					
¿Cómo es la capacitación e información que brinda la organización?	Muy deficiente	Deficiente	Algo deficiente	Eficiente	Muy eficiente
¿Cumple la empresa con la RSE de la comunidad?					
¿Propende a la integración con otras instituciones?					
¿Cómo es su conocimiento en base a la política y normas institucionales?					

Observaciones:

--