

# **Aplicación de un procedimiento para la evaluación de variables de Comportamiento Organizacional en una empresa procesadora de productos lácteos en la provincia de Manabí.**

## **Autores:**

Mg. Columba Bravo Macías; PhD. Ernesto Negrin Sosa; PhD. Miryam Félix López; Mg. Alexander Palacios Zurita

## **Resumen**

Esta investigación se realizó con la finalidad de evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional en una entidad productiva procesadora de lácteos en la provincia de Manabí, para el logro de este objetivo se utilizaron los métodos deductivo, inductivo y analítico que ayudaron a tener una perspectiva integral de la situación real que mantenía la entidad seleccionada en el contexto objeto de estudio; también se emplearon los métodos: Delphi, Kendall y ponderación de factores que permitieron la identificación y priorización de los criterios para la selección de las variables a evaluar. Asimismo se aplicaron técnicas como la encuesta y entrevista, que facilitaron el reconocimiento de las deficiencias existentes, se diseñaron cuestionarios que permitieron evaluar las variables motivación y comunicación y la recolección de datos para su respectivo análisis, también mediante el uso del programa Excel se pudo observar de manera gráfica los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación, de la misma manera se diseñó un plan de mejoras como contribución a la solución de los problemas identificados mediante la investigación, planteando mejorar cada uno de los factores que intervienen en el desempeño de los empleados y colaboradores de la organización analizada.

## **Introducción**

Internacionalmente el Comportamiento Organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia institucional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Su evaluación indica Dailey (2012) brinda a las organizaciones un instrumento que contribuye a la satisfacción laboral y crea las bases para efectuar acciones que fortalecen las condiciones el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa

y de sus empleados. Este tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, y se fundamenta en el hecho de que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad.

Un autor como Fernández (2011) señala que el entorno empresarial actual evidencia una gran importancia a la medición del desempeño laboral de los grupos de personas dentro de las empresas, ya que a través de ello se puede determinar e influir sobre los atributos y comportamientos de los colaboradores como lógica de trabajo para incidir en la mejora de su productividad en el trabajo.

Señalan Chiavenato (2013) y Alles (2013) que actualmente se evidencian problemas relacionados con el entorno laboral que impactan negativamente en los trabajadores, es por ello que se debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia empresarial, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable para la empresa sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el recurso humano es el motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma, además de poder moldear su liderazgo compartido, este le permite influir en otras personas ya que un buen liderazgo dentro de un grupo influye en todas las personas que lo conforman, y que a su vez tienen la necesidad de aprender a manejar los conflictos existentes dentro de las organizaciones ya que a través de este estudio se pretende conocer los factores del Comportamiento Organizacional que influyen en el desempeño laboral.

Al implementar la evaluación de variables del Comportamiento Organizacional en una empresa procesadora de productos lácteos en la provincia de Manabí como objeto de estudio práctico, se coadyuva a la verificación de la ineficiencia e ineficacia de los grupos de trabajo que además contribuye al mejoramiento del desempeño laboral en este tipo de empresas que según expone Coronel (2014) evidencian gran impacto en la actividad económica local.

La presente investigación pretende buscar soluciones que contribuyan al logro de una cohesión interna basado en la integración entre empleados. Además generar una imagen externa favorable gracias a las relaciones basadas en la confianza. Con el propósito de alcanzar eficiencia en el desempeño de las actividades designadas a los grupos de trabajos, se realiza el estudio para obtener información que permitan adquirir, desarrollar y fomentar los valores en cada persona para alcanzar un

desempeño laboral participativo y en armonía donde todos los trabajadores contribuyan alcanzar el éxito de las organizaciones.

En este sentido la Constitución del Ecuador en su art. 276, establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores, las personas usualmente reconocen cualidades tales como ser honesto, fiel, la amistad como valor, sentido de compañerismo, altruismo, entre otros., para describir de algún modo las particularidades del comportamiento de una persona en relación con un grupo o como expresión de su actitud general hacia la sociedad en que se encuentra.

Mediante técnicas e instrumentos de gestión, se pretende identificar los factores que dificultan el logro de las metas personales en el desempeño de los grupos de personas con relación al trabajo, investigando cuáles son sus actitudes, aptitudes y aspiraciones con la finalidad de incrementar su desempeño laboral para su propio beneficio y el de la empresa.

La justificación practica está contenida con los resultados del estudio, ya que se parte de esta información para la realización de una propuesta que contribuye a la mejora del desempeño laboral, en la cual se incluyen todas aquellas actividades en las cuales los equipos de trabajo puedan participar dinámicamente para el progreso de su motivación personal y profesional con sus efectos positivos en la dinámica empresarial.

Desde esta perspectiva se ha planteado la siguiente interrogante para definir el problema de la investigación.

¿Qué variables permiten evaluar el desempeño del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en una organización productiva procesadora de productos lácteos en la provincia de Manabí?

### **Desarrollo**

Para el desarrollo práctico de la presente investigación se empleó el procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional, el que incluye como soporte fundamental la evaluación sus variables de desempeño, integrando herramientas de gestión ampliamente difundidas y de probada efectividad que se ajustan a sus particularidades permitiendo considerar tanto elementos cuantitativos, como cualitativos. Este se muestra de manera gráfica en la **figura 1**.

## PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

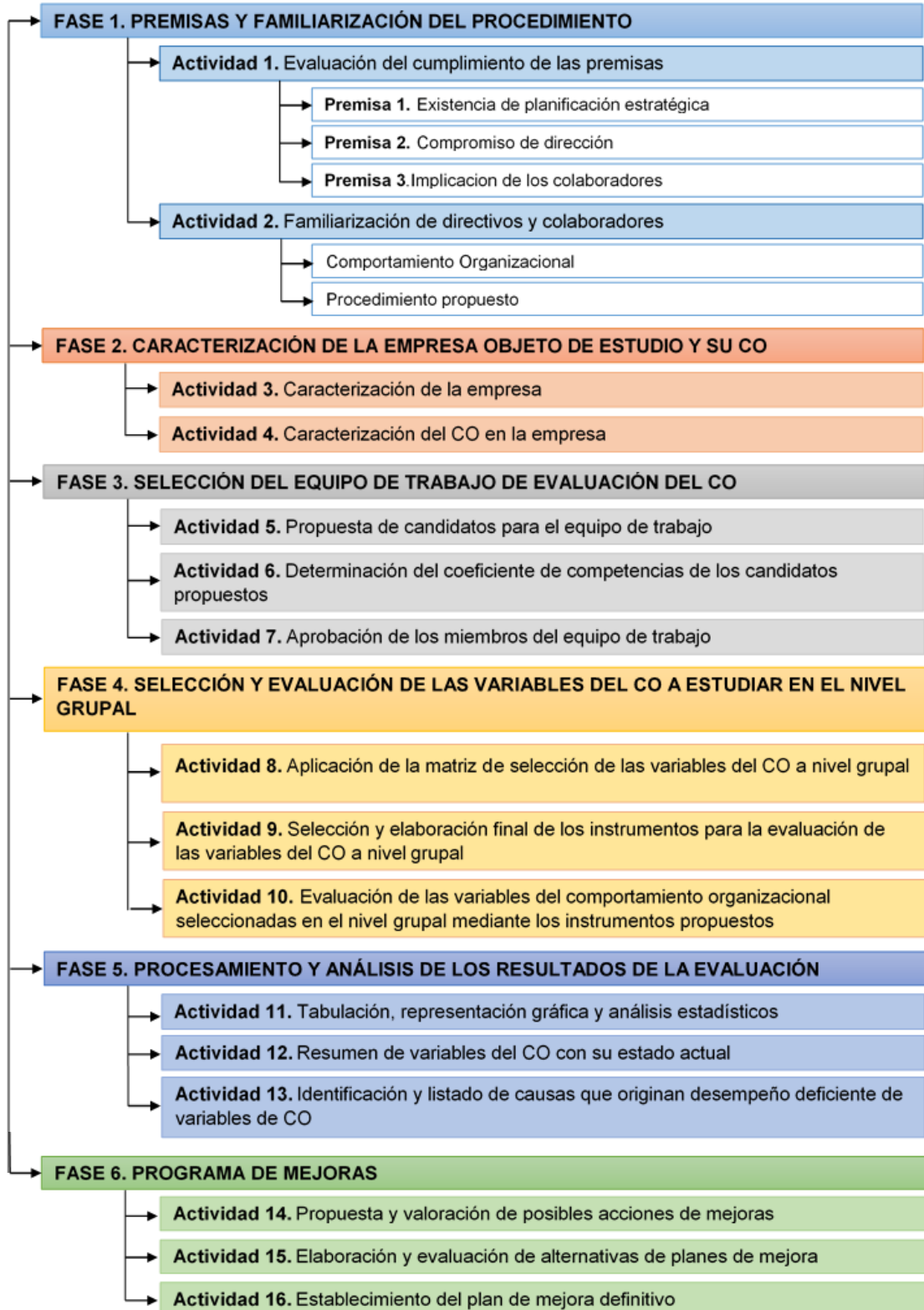


Figura 1. Procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional.

## **Aplicación del procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional.**

A continuación se describen los resultados fundamentales obtenidos en la instrumentación práctica del procedimiento propuesto.

### **Selección del equipo de trabajo de evaluación del CO.**

Para la selección del equipo de trabajo de evaluación del CO., se efectuó la recolección de datos de los candidatos a expertos, para esto se utilizó un cuestionario de competencia donde se evaluaron sus características, las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema valorado (Negrin, 2003). Recopilada la información de los candidatos se procedió a determinar el coeficiente de competencia de cada candidato para la selección de los expertos mediante la expresión:

$$K = (k_c + k_a)/2 \quad [4.1]$$

Con la información obtenida se calculó el coeficiente de competencia de cada uno de los candidatos a expertos, al promediar la puntuación de cada una de las partes del cuestionario, el cual debe estar en un rango de  $0.7 \leq K \leq 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos. De los 9 candidatos se seleccionaron 7 expertos en base los resultados obtenidos (resultados superiores a 0,7 del coeficiente de competencia).

### **Selección y evaluación de las variables del CO a estudiar**

Una vez seleccionado el panel de expertos se efectuó la evaluación de los criterios con que se procede a medir las variables del CO, para ello se empleó el método de coeficiente Kendall ofreciendo como resultado los criterios de mayor a menor relevancia para la evaluación. A su vez se calculó el nivel de concordancia entre expertos, dando como resultado 0,58, esto demuestra que existe concordancia entre los criterios de los expertos.

En consonancia con lo expuesto por Martínez (2012) se procedió posteriormente a la selección de las variables a evaluar, para ello se diseñó una matriz donde cada experto dio un valor a cada variable según los criterios determinados y de esta manera poder seleccionar las variables de mayor importancia para ser evaluada en la empresa objeto de estudio. Se empleó el método de ponderación de factores (ver **cuadro 1**), donde se obtiene como resultado que las variables a estudiar en la entidad objeto de estudio son: **Motivación y Comunicación.**

**Cuadro 1.** Ponderación de factores para selección de la variable a evaluar.

FACTORES/CRITERIOS	PESO	VARIABLES									
		APRENDIZAJE	HABILIDADES	VALORES	MOTIVACIÓN	TOMA DE DECISIONES	SOLUCIÓN DE CONFLICTO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	CULTURA
Posibilidad de mejora a corto plazo	0,04	77	70	69	74	86	81	94	89	97	74
		3,15	2,86	2,80	3,04	3,50	3,33	3,85	3,62	3,97	3,04
Repercusión en el funcionamiento del factor humano en la organización	0,22	76	79	77	94	84	67	84	89	96	76
		16,85	17,48	17,16	20,98	18,75	14,94	18,75	19,71	21,30	16,85
Bajo costo en la mejora de la variable	0,22	40	66	63	79	60	60	66	63	79	66
		8,90	14,62	13,99	17,48	13,35	13,35	14,62	13,99	17,48	14,62
Impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	0,37	86	77	83	91	89	89	94	79	91	80
		31,53	28,37	30,48	33,63	32,58	32,58	34,68	28,90	33,63	29,42
Nivel de influencia de la mejora de la variable con otras variable	0,15	74	69	76	89	80	74	63	89	83	66
		10,83	10,00	11,04	12,91	11,66	10,83	9,17	12,91	12,08	9,58
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>71,26</b>	<b>73,34</b>	<b>75,47</b>	<b>88,04</b>	<b>79,85</b>	<b>75,03</b>	<b>81,07</b>	<b>79,13</b>	<b>88,46</b>	<b>73,51</b>

Seleccionadas las variables se investigan los diferentes indicadores que existen para evaluarlas. Esta información se obtiene con base en los criterios de Ascencio (2011); Robbins y Judge (2013); Griffin y Moorhead (2014), y se muestra en el **cuadro 2**.

**Cuadro 2.** Indicadores de las variables a evaluar.

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Motivación:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interés</li><li>• Satisfacción</li><li>• Reconocimiento</li><li>• Retribución</li><li>• Incentivos</li></ul>
<b>Comunicación:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación oportuna</li><li>• Claridad en la comunicación</li><li>• Efectividad de los canales de información</li><li>• Barreras de la comunicación</li><li>• Mecanismos de la comunicación</li></ul>

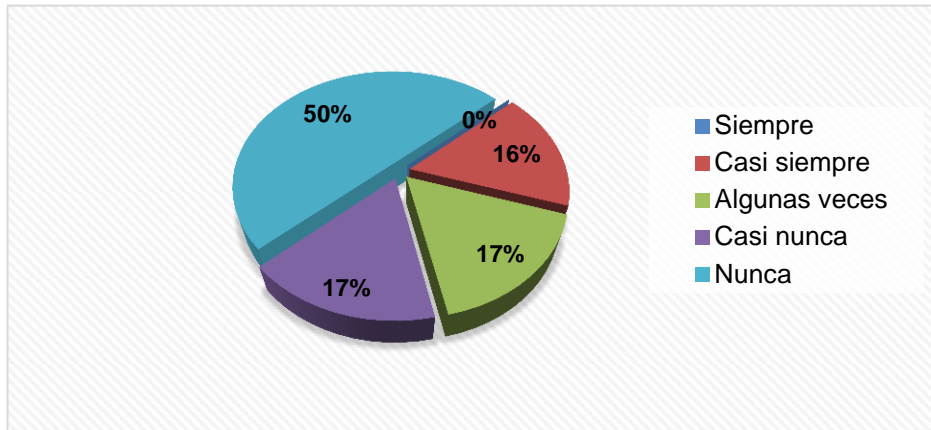
Fuente: UPB 2005.

A través de la búsqueda de los indicadores se procedió a elaborar los instrumentos de evaluación para las variables **Motivación** y **Comunicación**, que fueron aplicados al personal de la empresa valorada. (**Anexo 1**). Para la aplicación de las encuestas no fue necesario realizar el cálculo de muestra debido a que la población es muy limitada y se trabaja con toda la población.

Con la información receptada a través de las encuestas se efectúa el ingreso de los datos en una hoja de cálculo mediante el programa Excel 2013, y se demuestra mediante gráficos estadísticos los resultados obtenidos, de igual manera se efectuó el análisis e interpretación de los mismos. Se expone la valoración de dos preguntas para ilustrar el análisis efectuado.

**Recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.**

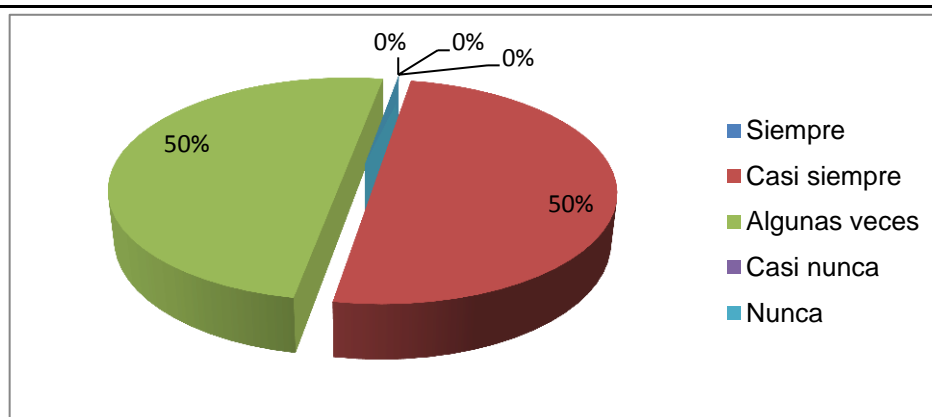
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
<b>Total</b>	0	1	1	1	3
<b>Porcentajes</b>	0%	16%	17%	17%	50%



De acuerdo a los datos estadísticos determinados en la aplicación de la interrogante mencionada se puede deducir que el 50% nunca son retribuidos económicamente por las labores desempeñadas, de igual forma un 17% algunas veces y casi nunca el 17%, un 16% casi siempre; debido a diversos factores laborales; los encuestados mencionaron que cada quien tiene una retribución de acuerdo a sus actividades pero que sin embargo no son de acuerdo a lo que estipula la ley. También se añade que esto puede ser ocasionado por la falta de ingresos sostenidos que muestra la empresa.

**Recibe “en forma oportuna” la información que requiere para su trabajo.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
<b>Total</b>	0	3	3	0	0
<b>Porcentajes</b>	0%	50%	50%	%	0%





Según los resultados recopilados en la interrogante trece, de las 6 personas encuestadas un 50% manifestaron que casi siempre reciben de forma oportuna la información requerida para la realización de sus labores y el otro 50% algunas veces, se aprecia que los empleados no están satisfechos con la información que reciben en la empresa.

Una vez obtenidos los resultados se procede a la identificación de las causas y que originan un desempeño deficiente de la variable Motivación y Comunicación. Estas son: Insatisfacción con el salario recibido; Falta de incentivos por parte de la gerencia de la cooperativa; Falta de compromiso de los empleados hacia la empresa; Comunicación poca afectiva y Existencias de barreras de comunicación

### **Programa de mejoras**

En el **cuadro 2** se muestra el plan de mejoras propuesto para contribuir a la solución de las insuficiencias detectadas en el desarrollo de la investigación en la empresa evaluada.

<b>N</b>	<b>Acciones de mejoras</b>	<b>Dificultad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Responsable</b>
1	Formular y aplicar políticas salariales para todo el personal.	Media	Inmediato	Mucho	RR.HH
2	Aplicar incentivos económicos que vayan de acuerdo a las actividades que el empleado realice.	Media	Inmediato	Mucho	RR.HH
3	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	Baja	Mediano	Mucho	RR.HH
4	Hacer reuniones periódicas para dar al personal información circulante veraz, clara y abierta en cualquier momento de dificultad evitando los rumores de pasillo.	Baja	Mediano	Mucho	Gerencia
5	Usar el internet como medio de información para incentivar y activar canales de comunicación	Baja	Inmediato	Mucho	Gerencia

**Cuadro 2.** Plan de mejoras.

## **CONCLUSIONES**

- Se utilizó un procedimiento para evaluar el Comportamiento Organizacional en la empresa objeto de estudio que consta de seis fases y dieciséis actividades, el cual integra técnicas y métodos para su ejecución, obteniendo así tanto elementos cuantitativos como cualitativos además se elaboraron los instrumentos de evaluación que permitieron estudiar las variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal.
- Mediante el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de evaluación aplicados a las variables motivación y comunicación, se pudo determinar el grado de cumplimiento de cada uno de los indicadores que influyen en las variables evaluadas y en base a las deficiencias detectadas en se elabora un plan de mejoras estructurado en cinco acciones correctivas como contribución a la mejora en el ámbito analizado.

## **RECOMENDACIONES**

- Emplear el procedimiento planteado para la evaluación de las otras variables del Comportamiento Organizacional que no fueron analizadas en esta investigación, con el objetivo de tener una visión más integral sobre la situación actual que tiene la empresa en relación al tema estudiado.
- Ejecutar todas las acciones que se han propuesto en el plan de mejoras con la finalidad de corregir los problemas de comportamiento de los empleados y después aplicar internamente una encuesta para determinar cómo incidió la aplicación del plan en el comportamiento organizacional de los empleados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. 2013. Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. GRANICA. (En Línea). AR. Consultado, 19 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ei=ACqhVZu7MdHSoASRi4PQDg&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false>
- Ascencio, R. 2011. Comportamiento organizacional. (En Línea). Reynosa, MX. Consultado, 19 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.reneascencio.com/Comportamiento-Organización-Por-Rene-Ascencio.pdf>

- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. MX. McGraw-Hill. p 10, 11, 12, 24, 60, 92,120, 272, 281, 435.
- Coronel, J. 2014. Viabilidad empresarial para la tecnificación ganadera en la producción de leche en el Ecuador. Tesis Ms. En tributación y finanzas. UG. Guayaquil-EC. p 28.
- Dailey, R. 2012. Comportamiento organizacional. 7 ed. (En Línea).GB. Consultado, 20 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Fernández, O. 2011. Material e información general sobre el comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 19 de may 2015. Formato http. Disponible en <http://comportamientorganizacionapsicologia.blogspot.com/search?updated-min=2011-01-01T00:00:00-06:00&updated-max=2012-01-01T00:00:00-06:00&max-results=6>
- Griffin, R y Moorhead, G. 2014. Organizational Behavior, Managing people and Organizations. (En línea). 11ed. CA. Consultado, 08 sept. 2015. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk\\_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false)
- Martínez, M. 2012. La evaluación del rendimiento. (En línea). ES. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU\\_-WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+dese+mpe%C3%B1o+empresarial&hl=es-419&sa=&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false](https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU_-WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+dese+mpe%C3%B1o+empresarial&hl=es-419&sa=&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false)
- Negrin, E. 2003. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis. Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. (En Línea). La Habana, CU. Consultado, 29 de abr. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>
- Robbins, S y Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional.15 ed. MX, Pearson Education. p 277- 333.

## ANEXO

### Encuesta

La presente encuesta se realiza como instrumento de investigación con el propósito de determinar qué elementos y factores inciden en la motivación y comunicación en los trabajadores.

Estas respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere conveniente, marque con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala de evaluación:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

#### VARIABLE A EVALUAR: MOTIVACIÓN

##### 1. Recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

##### 2. Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

##### 3. Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

##### 4. Las condiciones del ambiente de trabajo lo motiva en su jornada laboral.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

##### 5. Las relaciones con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

##### 6. Se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo que usted ocupa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**7. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**8. La disposición de equipos y recursos materiales que emplea la empresa para la realización de su trabajo es la apropiada.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**9. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**10. La organización celebra eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la organización.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**VARIABLE A EVALUAR: COMUNICACIÓN**

**11. Su jefe inmediato proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**12. Las instrucciones que recibe de su jefe son claras.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**13. Recibe “en forma oportuna” la información que requiere para su trabajo.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**14. Tiene información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo al departamento que pertenece.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

--	--	--	--	--

**15. Tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**16. El flujo de información en su área de trabajo es adecuado.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**17. Recibe información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro de la empresa relacionados con su actividad laboral.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

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

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**19. La información que recibe siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**20. En la organización están definidos claramente los canales de comunicación interna.**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca