

# **PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

BRAVO, C <sup>1</sup>; GABRIELA, M <sup>1</sup>; PALACIOS, A. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> DOCENTE INVESTIGADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ;                      cbravo@espam.edu.ec;                      mmontesdeoca@espam.edu.ec; apalacios@espam.edu.ec

## **RESUMEN**

En la actualidad, las empresas están preocupadas, en mejorar sus resultados económicos, pero también en cuidar el recurso más importante y medular de las mismas; el talento humano. A pesar que la tecnología ha evolucionado enormemente, las personas resultan insustituibles, pues son eje del desarrollo y mejora de las organizaciones. En este trabajo se exponen diferentes aspectos medulares relacionados con el Comportamiento Organizacional y diferentes elementos que son imprescindibles para el avance y desarrollo empresarial. Se valora como una de las ideas esenciales expuesta el hecho cierto que el Comportamiento Organizacional que demuestran los trabajadores/as y percibido como satisfactorio por los empleadores, es considerado como un elemento que repercute positivamente en el crecimiento empresarial, influyendo favorablemente en el desarrollo individual y colectivo dentro de la empresa. Con base en estos preceptos se propone un procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional que incluye como soporte fundamental su medición en los tres niveles predominantemente reconocidos en la bibliografía sobre el tema: individual, grupal y organizacional, integrando herramientas ampliamente difundidas y de probada efectividad y creando otras para la medición de las variables del Comportamiento Organizacional que se ajustan a sus particularidades y permiten considerar tanto elementos cuantitativos, como cualitativos.

## **PALABRAS CLAVES**

Comportamiento Organizacional; Procedimiento; Evaluación

## INTRODUCCIÓN

Las investigaciones en el contexto empresarial constituyen valiosas contribuciones a la gestión y mejora de las organizaciones, por lo cual su necesidad y utilidad práctica resulta incuestionable. Entre los temas que actualmente evidencian una gran relevancia resalta el estudio del Comportamiento Organizacional y su impacto en el desempeño empresarial, lo cual se corrobora por los aportes y criterios expuestos por un grupo significativo de autores entre los que pueden resaltarse Schermerhorn (2007); Slocum (2009); Chiavenato (2009); Alles (2013) y Robbins (2013), entre otros que han enriquecido los fundamentos teóricos y prácticos en esta temática de notable vigencia y actualidad.

Entre los aspectos relacionados con este tema que son importantes destacar resaltan los siguientes:

Candelas *et al.*, (2012) manifiesta que las organizaciones son un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad con la que interactúan. Se integran de individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura en un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes. Por su parte, la administración consiste en planear, organizar dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros, para alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga del análisis comparativo de todas las corrientes relacionadas con la organización; y de la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

La empresa surgió para atender las necesidades de la sociedad y creó satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, esfuerzos e inversiones de los empresarios. En la actualidad, su función no se limita a esa actividad de lucro. Al estar formada por individuos, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias que favorecen el progreso humano asimismo, promueve la autorrealización de sus integrantes e influye directamente en el avance económico del medio social en donde actúa.

Arnold (2008) caracteriza a las organizaciones por sus capacidades de: movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de fines, cuyos resultados se observan por su efecto transformador y de agregación de valor. De esta manera las

organizaciones tienen incorporada la posibilidad de comunicarse con sus entornos, preferentemente, mediante sus prestaciones de servicios, la estructuración y coordinación de acciones para cumplir objetivos y el ofrecimiento de soluciones específicas a demandas y problemas difusos, sitúan a las organizaciones como medios eficientes para integrar recursos y enfrentar la reproducción de la sociedad y la de sus entornos.

Toda organización es única e irrepetible, sea por su constitución, razón social, estructura, estilo de dirección e incluso por su conducta, lo que las constituye en una clase propia de sistemas sociales. En este caso las empresas delimitan sus operaciones en la medida que desean alcanzar los objetivos para los cuales fue creada, asumiendo para su estructura un Comportamiento Organizacional específico (identidad) que permitirá o no, el cumplimiento de sus fines declarados (desempeño).

Las organizaciones son sistemas artificiales cuyas formas se van produciendo mediante decisiones que se entrelazan. Pero son las personas (individuos y grupos) que integran la empresa quienes toman decisiones, cuyos resultados conllevarán al éxito, fracaso o a la sobrevivencia de la misma.

Alles (2007) encuentra en la “comunidad de intereses mutuos” la relación óptima entre empleados – organización – sociedad, puesto que ambas partes: empleados – empleadores u organización – sociedad sienten que sus necesidades han alcanzado el nivel esperado de satisfacción.

El común denominador de las organizaciones es el hecho de estar integradas por personas y los problemas que se derivan de las diversas conductas humanas se presentan en todo espacio en el que un individuo deba desempeñarse, incluyendo desde el nivel directivo hasta el nivel de base, ya sea actuando de modo particular o grupal.

Las valoraciones anteriores esclarecen la significación que muestra el estudio del Comportamiento Organizacional y sus efectos en el desempeño empresarial. Elementos que se argumentarán desde las perspectivas teórica y práctica en el desarrollo de la presente ponencia que tiene como base una investigación con bases científicas.

## **DESARROLLO**

El estudio crítico del Comportamiento Organizacional ha sido abordado en sus obras por diversos autores, los cuales han realizado aportaciones en este ámbito de las ciencias empresariales.

Schermerhorn (2007) expresa que el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre Comportamiento Organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy así como el reto del mañana.

Al respecto Chiavenato (2009) valora que el Comportamiento Organizacional es el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

Slocum (2009) plantea que el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.

Para Alles (2013) el Comportamiento Organizacional, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de la organización, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización, como ya se dijo de cualquier tipo de tamaño.

Robbins (2013) expresa que el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho

conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Con sustento en los aspectos antes referidos a continuación se expone un procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional, el cual constituye uno de los instrumentos prácticos fundamentales de la investigación doctoral de la autora principal. Este procedimiento se aplicará en empresas comercializadoras de productos lácteos como vía de validación de este instrumento de gestión.

### **Propuesta de procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional**

El análisis desarrollado y la revisión crítica de las obras de autores como: Schermerhorn (2007); Slocum (2009); Chiavenato (2009); Silvestre (2013); Alles (2013) y Robbins (2013), entre otros referentes científicos, unido a la experiencia adquirida por los autores en su desempeño docente, investigativo y laboral, han servido de sustento para elaborar un procedimiento destinado a la evaluación del Comportamiento Organizacional que incluye como soporte fundamental su medición en los tres niveles predominantemente reconocidos en la bibliografía sobre el tema: individual, grupal y organizacional, integrando herramientas ampliamente difundidas y de probada efectividad y creando otras para la medición de las variables del Comportamiento Organizacional que se ajustan a sus particularidades y permiten considerar tanto elementos cuantitativos, como cualitativos.

La representación gráfica del procedimiento propuesto se muestra en la **Figura 1**.

# PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## FASE 1. PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

### Actividad 1. Evaluación del cumplimiento de las premisas

Premisa 1. Existencia de planificación estratégica

Premisa 2. Compromiso de dirección

Premisa 3. Implicación de los colaboradores

### Actividad 2. Familiarización de directivos y colaboradores

Comportamiento Organizacional

Procedimiento propuesto

## FASE 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU CO

### Actividad 3. Caracterización de la empresa

### Actividad 4. Caracterización del CO en la empresa

## FASE 3. ESTABLECIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO

Actividad 5. Selección de instrumentos de evaluación del CO (nivel individual, grupal y organizacional)

Actividad 6. Elaboración de instrumentos de evaluación del CO (nivel individual, grupal y organizacional)

## FASE 4. EVALUACIÓN DE VARIABLES DEL CO EN LA EMPRESA SELECCIONADA

### Actividad 7. Formalización del equipo de trabajo

Selección de miembros del equipo

Determinación de niveles de concordancia del equipo

### Actividad 8. Evaluación de las variables del CO

Nivel individual

Nivel grupal

Nivel organizacional

## FASE 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Actividad 9. Tabulación, representación gráfica y análisis estadísticos

Actividad 10. Resumen de variables del CO con su estado actual

Actividad 11. Identificación y listado de causas que originan desempeño deficiente de variables del CO

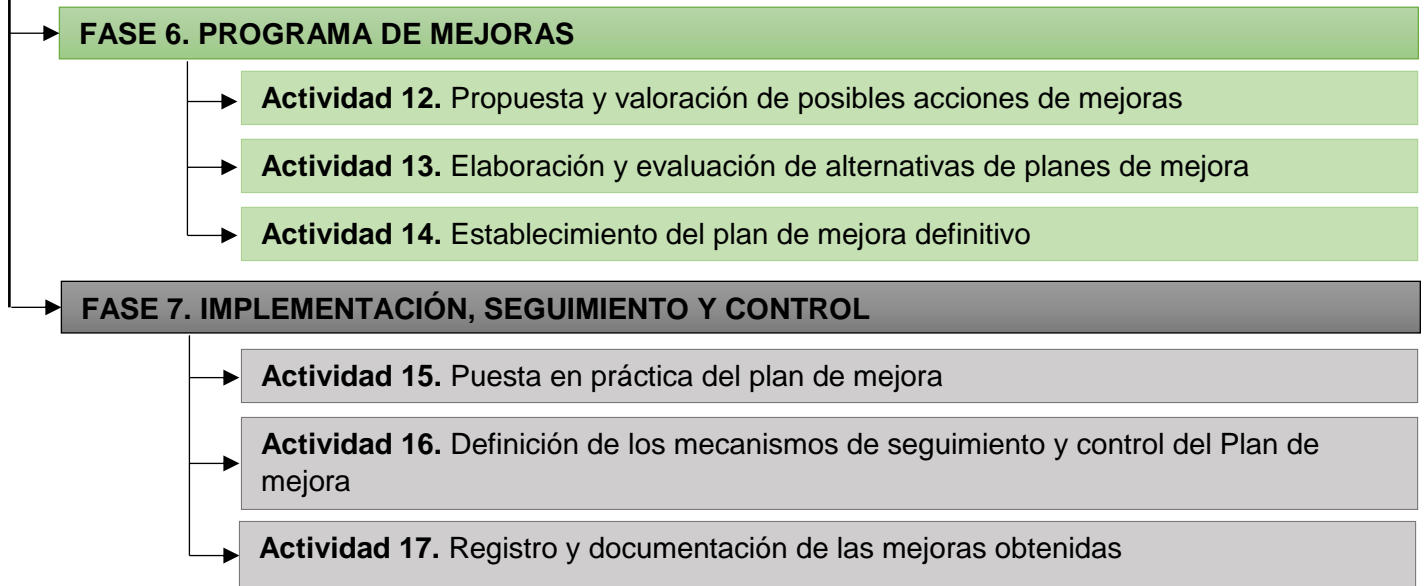


Figura 1. Procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional. Fuente: Elaboración propia.

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

**Fase 1. Premisas y familiarización para evaluación del CO:** En esta etapa inicial se constata 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 procede 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 desarrollar esta fase se orienta aplicar 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.

Se recomienda 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. Diseño de los instrumentos de evaluación de las variables del CO:** Se indica en esta fase la selección y creación de los instrumentos que permitan evaluar el CO en los niveles identificados: individual, grupal y 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 elaboran otros que se ajusten a las particularidades de cada variable según se requiera.

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

**Fase 4. Evaluación de las variables del CO en la empresa seleccionada:** Esta fase inicia con la formalización del equipo de trabajo que asumirá la aplicación de los instrumentos previamente desarrollados para la evaluación de las variables de CO en la empresa objeto de estudio.

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

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

Para la selección de los integrantes del equipo de trabajo se utilizará el denominado coeficiente de competencia que se determina mediante la expresión:

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

Donde:

**K<sub>c</sub>:** es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

**K<sub>a</sub>:** es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.



Se empleará para obtener la información sobre los expertos un cuestionario de competencia donde en su primera parte se evalúan las características que identifican al experto y la puntuación asignada se obtiene por medio del método Proceso Analítico Jerárquico. En la segunda parte se le solicita al profesional que se evalúa como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema del CO.

Con la información recopilada se calculará el coeficiente de competencia K del experto, al promediarla puntuación correspondiente a 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.

Para la determinación de la concordancia en los criterios de los miembros del equipo de trabajo se propone el método del coeficiente de Kendall en base a Hernández *et. al.* (2010).

Una vez conformado el equipo de trabajo se procede a la evaluación gradual de las variables del CO en la empresa seleccionada, registrando detalladamente la información obtenida.

**Fase 5. Procesamiento y análisis de los resultados:** Esta constituye la fase donde se realiza el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables de CO. Se empleará como apoyo a este procesamiento hojas en excel con diferentes técnicas estadísticas programadas que posibilitarán el procesamiento, la representación gráfica y el análisis de los resultados. Se emitirán tablas con el resumen de los análisis efectuados. Se obtendrán como producto fundamental de esta fase las variables del CO con evaluaciones deficientes y las causas que originan los problemas identificados.

**Fase 6. Programa de mejoras:** En esta fase se formularán 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 elaboran alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección. Finalmente se procede a definir un plan de mejoras para atenuar o dar solución definitiva a los problemas detectados en las variables del CO. Este plan se desplegará con un alto grado de detalle, donde se incluirán las 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.

**Fase 7. Seguimiento y control:** Para el cumplimiento de esta fase, el responsable del equipo de evaluación del CO, coordinará la aplicación del Plan de mejora definido, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante la dirección de la empresa, máximo responsable del cumplimiento de este plan. Se sugiere establecer puntos de control del avance de las acciones implementadas con una frecuencia bimensual de manera parcial y semestral de todo el plan.

## **CONCLUSIONES**

El estudio con bases científicas del Comportamiento Organizacional permite constatar la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Este constituye una importante área de conocimiento para toda persona que deba interactuar con organizaciones, y de manera muy significativa para los encargados de administrar las empresas, considerando el papel que desempeñan los colaboradores en el logro de las metas organizacionales.

Las empresas están requeridas de incorporar nuevos instrumentos de gestión que aporten a un mejor desempeño y derivado de este lograr una mayor satisfacción de sus clientes. Por lo cual resulta plenamente pertinente la aplicación de un procedimiento de evaluación del Comportamiento Organizacional, que contribuya a identificar las insuficiencias generadas en ese ámbito, que limitan el logro de las metas planteadas y que adicionalmente favorece la mejora, al mostrar cómo las actitudes y el comportamiento de los colaboradores se relacionan con los resultados alcanzados.

## **RECOMENDACIONES**

Instrumentar el procedimiento propuesto en una muestra representativa de empresas comercializadoras de productos lácteos del contexto nacional, que permita la validación práctica de la investigación en curso, la cual forma parte de un proyecto institucional de la ESPAM-MFL, y que se enmarca en una investigación doctoral.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. 2008. Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. GRANICA.Bs. As. Argentina.
- Arnold, D. 2008. Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopolíticos. (En Línea). Cinta Moebio. No. 32. Universidad de Chile, Chile. p. 90-108. Consultado, 19 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/32/arnold.pdf>
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. McGRAW-HILL. MX.
- Davis, K. y Newstron J. 1999. Comportamiento humano en el trabajo. 1 ed. McGraw-Hill. MX.
- Fernández, E. 1993. Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos. Civitas, SA. ES.
- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, R.; Negrin, E; Marqués M. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. CO. Revista DYNA. Vol. 81.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, Maria del Pilar. 2010. Metodología de la Investigación. 5 ed. McGraw-Hill, MX.
- Hellriegel, D. y Slocum J. 2009. Comportamiento humano en el trabajo. 12 ed. Cengage Learning Editores. Formato PDF.
- Margareth, G; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. (En Línea). VE. Revista Redalyc vol. 6, núm. 18, pp. 102-128. Consultado, 22 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- 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 jul. 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. Pearson, MX.