



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACION

Título:

El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Protocolo previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Autor

Ing. Diego Wilfrido Acurio Espinosa

Tutor

PhD. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez

LATAACUNGA-ECUADOR

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”. Presentado por Acurio Espinosa Diego Wilfrido, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, Abril del 2022



PhD. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez

CC.: 0502311780

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

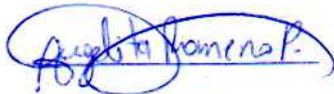
Latacunga, abril del 2022



.....
PhD. Patricia Hernández Medina

134800925

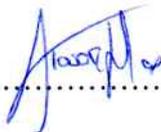
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
Mg. Angelita Elizabeth Romero Poveda

0503241119

LECTOR 2



.....
Mg. Evelyn Alexandra Tovar Molina

0503804593

LECTOR 3

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mi familia Wilfrido, Mariana, Carlos, Lucia, Carlitos y Maite, por su compañía y apoyo incondicional en todo momento.

A mi esposa Verónica por brindarme su amor, su confianza y apoyo para el cumplimiento de uno de mis más grandes anhelos

DIEGAL

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y vida para seguir adelante.

A mi familia por creer en mí, por su ayuda, colaboración y consejos durante todo este proceso educativo.

Finalmente, agradezco de manera especial al Mg. Fabricio Tinajero Jiménez PhD., por compartir sus conocimientos y experiencias para el desarrollo del trabajo de investigación; su valiosa guía y asesoramiento han hecho posible alcanzar este propósito.

Diego Wilfrido Acurio Espinosa

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, abril del 2022



Diego Wilfrido Acurio Espinosa

0502308703

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, abril del 2022



Diego Wilfrido Acurio Espinosa

0502308703

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, abril del 2022



.....
PhD. Patricia Hernández Medina

CC.: 134800925

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

AUTOR: Diego Wilfrido Acurio Espinosa

TUTOR: PhD. Fabricio Tinajero Jiménez

RESUMEN

Este proyecto tuvo el objetivo establecer cómo el comportamiento organizacional de la EPMC influye sobre el desempeño laboral de sus colaboradores, para generar estrategias que mejoren el clima laboral en el que se desenvuelven, a través de la identificación del tipo de modelos de comportamiento organizacional que existen para la adaptación o ubicación de potencialidades, el diagnóstico del comportamiento organizacional de la EPMC y la definición de estrategias para optimar el desempeño laboral, corrigiendo los problemas y aprovechando las oportunidades existentes. Se usó la metodología cuantitativa de tipo descriptiva exploratoria, la encuestas a los nueve directivos y 54 empleados de la organización. Se evidenció que no se cuenta con la autonomía suficiente, el trabajo es monótono, existe una baja percepción en la práctica de valores, no prevalece el trabajo en equipo, existen actitudes que se alinean al estilo de liderazgo democrático, lo que incide negativamente en el desempeño de los trabajadores. Para se planteó como alternativa de solución un Modelo de Comportamiento Organizacional para el fortalecimiento de los valores organizacionales, el liderazgo transformacional, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

PALABRAS CLAVE: Comportamiento Organizacional, desempeño laboral, clima organizacional, modelo de comportamiento.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: The Organizational behavior as a strategy for improving work performance in organizations. Case Study: Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

AUTHOR: Diego Wilfrido Acurio Espinosa

TUTOR: PhD. Fabricio Tinajero Jiménez

ABSTRACT

This thesis was to establish how the organizational behavior of the EPMC influences the work performance of its collaborators, for generate strategies that improve the work environment in which they develop, by identifying the type of organizational behavior models that exist for the adaptation or location of potentialities, diagnosing the organizational behavior of the EPMC for the discovery of problems and opportunities, and defining strategies to optimize job performance, correcting problems and taking advantage of existing opportunities. We used the quantitative methodology of exploratory descriptive type, the application of surveys for 09 managers and 54 employees of the organization. It was evident that there is insufficient autonomy, the work is monotonous, there is a low perception of values in practice, teamwork is not prevalent, and there are attitudes that are in line with the style of democratic leadership, which negatively affects the performance of workers. To address this problem, an organizational behaviour model was proposed as an alternative solution for strengthening organizational values, transformational leadership, assertive communication, teamwork and conflict resolution.

KEY WORDS: Organizational Behavior, Work Performance, Organizational Climate, Behavior Model.

Lorena Salome Monge Herrera con cédula de identidad número: 0502661598 Magister En La Enseñanza Del Idioma Inglés Como Lengua Extranjera con número de registro de la SENESCYT: 1010-2018-2034004; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi" de: Diego Wilfrido Acurio Espinosa, aspirante a magister en Administración de Empresas.



.....
Lorena Salome Monge Herrera
C.I. 0502661598

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Fundamentación Epistemológica	16
1.2.1. La Organización	17
1.2.2. Comportamiento Organizacional	20
1.2.3. Desempeño laboral.....	30
1.3. Fundamentación del Estado del Arte	38
1.4. Principales Hallazgos de la Investigación de Campo	41
1.5. Conclusiones del Capítulo I	42
CAPÍTULO II. PROPUESTA	44
2.1. Título.....	44
2.2. Objetivos	44
2.3. Justificación.....	44
2.4. Fundamentación Científica-Técnica	45
2.5. Desarrollo de la Propuesta	47
2.5.1. Valores	49
2.5.2. Hacia un Liderazgo Transformacional.....	55
2.5.3. Desarrollo de capacidades de liderazgo	66
2.5.4. Comunicación Asertiva.....	69
2.5.5. Trabajo en Equipo.....	74

2.5.6. Resolución de conflictos	78
2.6. Conclusiones del Capítulo II.....	79
CAPÍTULO III. VALIDACION DE LA PROPUESTA	81
3.1. Evaluación de Expertos.....	82
3.2. Conclusiones del Capítulo III.....	85
Conclusiones y Recomendaciones Generales	86
Conclusiones	86
Recomendaciones.....	87
Referencias.....	88
ANEXOS.....	95
Anexo 1. Árbol de problemas	95
Anexo 2 Formato de Encuestas.....	96
Anexo 3. Análisis de los Resultados de las Encuestas.....	101
Anexo 3.1. Análisis de los resultados en la encuesta a los trabajadores.....	101
Anexo 3.2. Análisis de la encuesta aplicada a los jefes departamentales de la EPMC.....	123
Anexo 4. Cronograma de actividades para el desarrollo de la capacitación sobre liderazgo.....	142
Anexo 5. Solicitud de Autorización para el Desarrollo de la Investigación	143
Anexo 6. Autorización para el Desarrollo del Estudio	144
Anexo 7. Cartas a Expertos.....	145
Anexo 8. Validaciones de Expertos	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos.....	7
Tabla 2. Etapas de la investigación	8
Tabla 3. Estilos de liderazgo	36
Tabla 4. Plan de difusión de los valores corporativos.....	54
Tabla 5. Equipos multidisciplinarios de trabajo.....	60
Tabla 6. Plan de acción para asignar nuevos roles y responsabilidades a los trabajadores	65
Tabla 7. Plan de acción para lograr un liderazgo transformacional	66
Tabla 8. Plan de medios	72
Tabla 9. Equipos de Trabajo	76
Tabla 10. Resultados de los criterios de evaluación	83
Tabla 11. Percepción de integración	101
Tabla 12. Percepción del aporte personal a la empresa	101
Tabla 13. Importancia de la empresa en la vida de los trabajadores.....	102
Tabla 14. Autonomía en el trabajo	102
Tabla 15. Opiniones tomadas en cuenta por los superiores	103
Tabla 16. Trabajo y realización personal	103
Tabla 17. Trabajo monótono	104
Tabla 18. Percepción de valoración otorgada por el puesto que ocupa	105
Tabla 19. Definición de funciones y límites de responsabilidad	105
Tabla 20. Competencias y conocimientos requeridos.....	106
Tabla 21. Flexibilidad laboral	106
Tabla 22. Rotación de personal.....	107

Tabla 23 Trabajo en equipo.....	108
Tabla 24. Conocimiento sobre responsabilidades y funciones de los demás.....	108
Tabla 25. Información oportuna.....	109
Tabla 26. Práctica de valores (empatía)	109
Tabla 27. Practica de valores (educación y respeto)	110
Tabla 28. Percepción de la iniciativa que presentan los demás	111
Tabla 29. Percepción de la ética en la organización	111
Tabla 30. Percepción de la práctica de la paciencia y perseverancia.....	112
Tabla 31. Cumplimiento de responsabilidades	112
Tabla 32. Actitudes autocráticas	113
Tabla 33. Actitudes democráticas	113
Tabla 34. Actitudes colaborativas	114
Tabla 35. Trato de superiores.....	114
Tabla 36.Comunicación interna	115
Tabla 37. Liderazgo basado en la justicia	115
Tabla 38. Liderazgo autocrático.....	116
Tabla 39. Liderazgo democrático.....	116
Tabla 40. Liderazgo colaborativo	117
Tabla 41. Balance entre funciones y remuneración	117
Tabla 42. Remuneración satisfactoria	118
Tabla 43. Promoción laboral basada en resultados	118
Tabla 44. Reconocimiento	119
Tabla 45. Resolución de conflictos por medio del arbitraje.....	120
Tabla 46. Resolución de conflictos por medio de la mediación	120
Tabla 47. Resolución de conflictos por medio de la negociación.....	121

Tabla 48. Libertad de expresión.....	121
Tabla 49. Logro de objetivos	122
Tabla 50. Trabajo preciso y de calidad	123
Tabla 51. Trabajo en el tiempo estipulado	123
Tabla 52. Organización en el trabajo	124
Tabla 53. Trabajadores cuidadosos de las herramientas y equipos que usan.....	124
Tabla 54. Experiencia y conocimiento técnico para realizar las tareas.....	125
Tabla 55. Conocimiento del uso de herramientas y equipos.....	125
Tabla 56. Capacidad para enseñar y entrenar a otros.....	126
Tabla 57. Trabajo sin necesidad de supervisión.....	126
Tabla 58. Esfuerzo para cumplir metas.....	127
Tabla 59. Puntualidad.....	127
Tabla 60. Trabajadores empoderados de los fundamentos de la empresa	128
Tabla 61. Elección de prioridades.....	128
Tabla 62. Identifican errores y los corrigen	129
Tabla 63. Motivación y ayuda mutua.....	130
Tabla 64. Actitudes autocráticas en los trabajadores	130
Tabla 65. Actitudes democráticas en los trabajadores	131
Tabla 66. Actitudes liberales en los trabajadores.....	131
Tabla 67. Trabajo fluido con superiores, compañeros y subordinados.....	132
Tabla 68. Actitud positiva y proactiva	132
Tabla 69. Trabajadores éticos	133
Tabla 70. Trabajadores educados y respetuosos	133
Tabla 71. Adaptación al cambio.....	134
Tabla 72. Trabajadores empáticos.....	134

Tabla 73. Desempeño eficiente	135
Tabla 74. Resumen del procesamiento de casos	136
Tabla 75. Prueba del Chi cuadrado por cruce de variables: organización y desempeño laboral.....	137
Tabla 76. Prueba del Chi cuadrado por cruce de variables: valores y desempeño laboral.....	138
Tabla 77. Prueba del Chi cuadrado por cruce de variables: jefes - superiores y desempeño laboral.....	139
Tabla 78. Prueba del Chi cuadrado por el cruce de variables: remuneración y desempeño laboral.....	139
Tabla 79. Prueba de Chi cuadrado por cruce de variables: reconocimiento y desempeño laboral.....	140
Tabla 80. Cronograma de actividades para la capacitación	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso del Conflicto.....	27
Figura 2. Modelo de Comportamiento Organizacional.....	48
Figura 3. Cadena de Valores Corporativos	53
Figura 4. Proceso de Resolución de Conflictos	78
Figura 5. Árbol de Problemas	95

INTRODUCCIÓN

Los antecedentes de este proyecto se fundamentan en el artículo 21 del Reglamento de Trabajo de Titulación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, línea de investigación Gestión de la calidad y seguridad laboral, sublíneas: Gestión de Recursos Humanos. Por lo que, la elaboración de este proyecto demanda el uso de los aprendizajes adquiridos durante los estudios de maestría de administración.

Por otro lado, la línea y sublínea de investigación son coherentes con el objetivo 8 de Desarrollo Sostenible: “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” (ONU, 2019, p. 1).

El comportamiento organizacional es un tema de interés para quienes trabajan en la administración de empresas, se reconoce como el eje que dinamiza y lleva a la eficiencia y eficacia de las organizaciones, ya que, gran parte de su éxito depende de la actitud que tengan las personas que participan en ellas (Molina, Briones y Arteaga, 2016). Por lo tanto, una eficiente gestión organizacional se refleja en la motivación, el sentido de pertenencia de quienes conforman la entidad, lo que lleva a mejorar la competitividad y por ende, la productividad.

La evidencia empírica muestra que el comportamiento organizacional en las empresas públicas y privadas del país se relaciona en gran medida con el clima laboral en el que desenvuelve el talento humano; así, en el estudio realizado por Proyecto Happiness en el año 2014 se encontró que los trabajadores ecuatorianos se sienten cómodos con sus compañeros de trabajo; no obstante, existen factores que afectan a su desempeño, como son “la baja remuneración, la falta de autonomía, el poco reconocimiento y la tensión que generan los cargos de mayor magnitud” (Gómez et al., 2020, p. 12).

En un estudio más reciente, se encontró que los principales factores que inciden en el comportamiento organizacional de las empresas públicas del país se encuentra la inconformidad del personal relacionado con nuevas estructuras organizacionales que afecta al sentido de reconocimiento, a la satisfacción de las

relaciones con los jefes y compañeros y a la motivación laboral (Salvatierra, 2016). Lo que produce actitudes reactivas que suelen ser poco productivas, afectando el desempeño laboral.

El problema de este proyecto se centra en el comportamiento organizacional, el que se refiere al análisis que se hace a cada una de las personas que son parte de una organización; tal como, a las influencias que una organización en particular tiene sobre ellas (Chiavenato, 2009, p. 6). Por lo tanto, este análisis contribuye a la toma de decisiones para el área directiva, en función de mejorar las condiciones existentes, lo que incide positivamente en el desarrollo de la empresa.

Estos estudios evidencian que el comportamiento organizacional de las empresas públicas presentan problemas relacionados con la insatisfacción de sus trabajadores, lo que afecta a su desempeño y a la productividad, haciéndolas menos competitivas.

Esta realidad no es ajena en las empresas públicas de movilidad del país, así, en un estudio realizado en Cuenca se evidenció que entre los trabajadores prevalece el desconocimiento de las normas de seguridad, poniéndolos en riesgo; por otro lado, no existe una socialización de los reglamentos internos, el personal no está al tanto de la estructura organizativa, la misión, visión y valores empresariales, lo que afecta su rendimiento porque no trabaja en función de alcanzar metas comunes (Heras y Vintimilla, 2015).

Lo que es coherente con resultados de un estudio de similares características aplicado a la misma empresa, en el que se encontró que la percepción de la mayoría de trabajadores sobre la comunicación interna es desfavorable, así como, la falta de autonomía y capacitación, lo que produce desmotivación, escaso desarrollo personal y falta de eficiencia en el desarrollo de tareas (Guachichullca, 2016).

Además, el informe del panorama laboral en el Ecuador presentado por el INEC (2018) indica que existen diferentes determinantes de la calidad de empleo que van más allá del cumplimiento de las leyes en cuanto a horas de trabajo y salarios se refieren. Al respecto, Vera (2016) en un estudio realizado a una empresa

pública señala que dentro de estos determinantes se encuentra la ineficiente comunicación vertical ascendente y descendente entre los jefes y subordinados, la ineficaz definición de funciones, la falta de planes de recompensas, la desunión entre los miembros de un equipo de trabajo. Todo esto provoca que no exista un sentido de pertenencia a la institución, ausentismo e insatisfacción, lo que incide negativamente en el desarrollo y la reputación de la empresa.

En otras palabras, las empresas públicas de movilidad presentan dificultades asociadas en su comportamiento organizacional que se vinculan con la percepción de los trabajadores, las actitudes frente a las normas y las interrelaciones personales.

Dentro de este grupo de empresas se encuentra la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (EPMC), que tiene alrededor de seis años de funcionamiento y está ubicada en San Miguel de Salcedo, su objetivo es gestionar la movilidad de las comunidades que la conforman, por medio de la planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para ofrecer a la ciudadanía un servicio eficiente y de calidad para mejorar su calidad de vida (Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, 2016, p. 3).

Su trabajo involucra:

La gestión descentralizada de las competencias de: Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de: Pujilí, Sigchos, Saquisilí, La Maná, Pangua y Salcedo, pertenecientes a la provincia de Cotopaxi.

La EPMC, es una institución comprometida con la ejecución de estrategias de seguridad vial, que permitan desarrollar una gestión de movilidad segura y confiable, a través del control del transporte mediante programas y proyectos que garanticen la satisfacción de los usuarios en los seis cantones de la provincia. (Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, 2016, p. 1)

El problema que se identifica en la organización se relaciona con **conductas reactivas** de los colaboradores, que bien podrían deberse a un inadecuado liderazgo, demotivación y falta de compromiso hacia la empresa.

Al considerar que, las conductas reactivas se manifiestan cuando no se realizan las tareas encomendadas a tiempo, no se cumplen las disposiciones, existe una falta de interés en todo lo que se hace, lo que resulta poco productivo, porque no se trabaja para cumplir metas comunes.

Como consecuencia: las tareas encomendadas no se cumplen a tiempo, existe una falta de compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa, hay desgano por realizar las labores encargadas y se evidencia una atención al usuario de baja calidad.

Se cree que entre las principales causas que generan este problema están las siguientes:

El **inadecuado liderazgo** dentro del área gerencial de la EPMC bien puede asociarse a una falta de dominio o de concentración en las competencias requeridas, lo que se asocia con incapacidad para organizar equipos de trabajo, legitimar valores, potenciar el talento de sus colaboradores, al aprovechar su sensibilidad, iniciativa y creatividad (Costa, 2014).

La **desmotivación entre los empleados** puede tener varias aristas que la provocan, como la insatisfacción laboral por la falta de valoración o de oportunidad para desarrollarse personalmente, la escasa capacitación en cumplir las tareas encomendadas.

Además, de la falta de direccionamiento, la ineficiente comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, el trabajo bajo presión, la atención al cliente en una infraestructura inadecuada, la falta de compañerismo, las excesivas sanciones e inestabilidad laboral.

La **falta de compromiso** puede deberse a que los trabajadores perciben que sus labores no son valoradas, se sienten estacados profesionalmente, existe una mala comunicación con sus superiores o compañeros, tienen sobre carga de trabajo, existen desacuerdos con la filosofía de la organización.

También, se involucra la falta de herramientas y medios adecuados para el desempeño eficiente, la ejecución de tareas diferentes a las establecidas en el puesto que se ocupa, los cambios internos en la organización que provocan incertidumbre, la falta de capacitación o adaptación para cumplir con las tareas encomendadas.

Imagen de la empresa deteriorada. La apreciación que tiene el 42% de los usuarios, respecto al servicio que ofrece la EPMC es negativo (Sarzoza, 2020). Tiene como mayor competidor a la Dirección de Movilidad de Latacunga, que tiene más años al servicio de los habitantes de la provincia, lo que la pone en desventaja; además, existe una ineficiente promoción de sus actividades lo que dificulta que la empresa gane espacio y se posicione en el mercado.

Los efectos más destacados de estos factores son:

Aumento de los índices de ausentismo o deserción laboral, lo que puede tener un impacto negativo sobre la empresa y haría que se pierda la capacidad de retener a su talento humano, lo que incidiría negativamente en la productividad.

Trabajadores insatisfechos de su vida laboral, lo que disminuye sus posibilidad de expandirse y crecer personal y profesionalmente, afectando las relaciones que mantienen con sus compañeros e incluso con su familia, lo que bien podría generar respuestas negativas hacia sus labores, intranquilidad y ansiedad.

Un clima laboral desfavorable, lo que también, se vincula con la baja productividad, impuntualidad, la presencia de actitudes negativas, el incumplimiento de tareas, el mal trato al cliente, lentitud en el desempeño y cumplimiento de objetivos.

Conflictos laborales, por diferencias en las opiniones de los miembros de la empresa. Los que pueden ser colectivos o intrapersonales por la disconfomidad con las tareas que se solicitan o la incapacidad de cumplirlas exitosamente; intrapersonales (entre compañeros o entre los directivos y los subordinados); intragrupal (entre los miembros de un equipo de trabajo); intergrupales (entre los distintos departamentos).

En suma, cada uno de los factores que producen conductas reactivas entre los colaboradores de la EPMC provocan **bajo desempeño laboral** que se relaciona con el incumplimiento de metas y objetivos organizacionales, por lo tanto, se ve reflejado en las acciones o comportamiento de los trabajadores en su conjunto, lo que produce como consecuencia una falta de organización y coordinación en las actividades que se realizan, afectando al éxito de la empresa.

Por lo tanto, este estudio busca dar una visión más amplia del comportamiento organizacional de la EPMC, para destacar la importancia que tiene el buen desempeño del talento humano, con la finalidad de mejorar aquellos aspectos que limitan su accionar, al desarrollar estrategias que generen un ambiente de comunicación y respeto, en donde todos los involucrados se sientan conformes del clima laboral en el que se desenvuelven cada día y aporten al desarrollo eficiente de la empresa.

Si se considera que, el comportamiento del factor humano y sus relaciones dentro de la organización dependen de gran medida del clima laboral en el que se desempeñan, por lo que, es fundamental que existan relaciones laborales efectivas que se basen en valores éticos y morales para generar beneficios no solo personales sino productivos en beneficio de todos los que conforman la organización (Yáñez, et al., 2018).

En este sentido, es importante generar una propuesta que contribuya a la estabilidad laboral y a generar un clima laboral adecuado en el que prime la comunicación asertiva.

Para tener una visión más clara de las causas y efectos relacionados con el problema de este proyecto se presenta el árbol de problemas que se encuentra en el Anexo 1.

A partir de estos antecedentes, la **formulación del problema** de este estudio es ¿cómo la implementación de un modelo de comportamiento organizacional en la EPMC mejoraría el desempeño de sus trabajadores?

Para responder a esta pregunta se plantea cumplir con el **objetivo general**: Establecer cómo el comportamiento organizacional de la EPMC influye sobre el

desempeño laboral de sus colaboradores, para generar estrategias que mejoren el clima laboral en el que se desenvuelven.

Para lo que, es fundamental cumplir con los **objetivos específicos**:

- Identificar la teoría pertinente que contribuya a establecer la fundamentación epistemológica del comportamiento organizacional y el desempeño laboral.
- Diagnosticar el comportamiento organizacional de la EPMC para descubrir problemas y posibles soluciones.
- Definir un modelo de comportamiento organizacional para la EPMC que contribuya a mejorar el desempeño de sus trabajadores.

Cada uno de los objetivos propuestos se articulan con distintas actividades:

Tabla 1.

Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos

Objetivo	Actividad (tareas)
1. Objetivo específico 1: Identificar la teoría pertinente que contribuya a establecer la fundamentación epistemológica del comportamiento organizacional y el desempeño laboral.	1. Identificar fuentes de información que presenten modelos de comportamiento organizacional. 2. Establecer los modelos que más se ajusten a las empresas públicas. 3. Elaborar un marco teórico que sirva de base para la propuesta.
2. Objetivo específico 2: Diagnosticar el comportamiento organizacional de la EPMC para descubrir problemas y posibles soluciones.	1. Investigar sobre el uso de instrumentos que se apliquen para estudios relacionados con comportamiento organizacional. 2. Definir el instrumento pertinente para el estudio. 3. Identificar a los participantes en la investigación. 4. Aplicar los instrumentos. 5. Analizar e interpretar los resultados.
Objetivo específico 3: Definir un modelo de comportamiento organizacional para la EPMC	1. Identificar las necesidades primordiales del talento humano de la EPMC.

que contribuya a mejorar el desempeño de sus trabajadores.

2. Definir acciones tácticas que respondan a las necesidades encontradas.

3. Diseñar un modelo de comportamiento organizacional para mejorar el desempeño laboral.

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

Para cumplir con las actividades proyectadas, se establecen las etapas de la investigación que se deben considerar:

Tabla 2.

Etapas de la investigación

Etapas	Descripción
1. Describir concreta y precisamente el problema.	Corresponde al inicio de la investigación en la que se define el tema y se establece el problema que se busca resolver. En esta etapa se formula el problema.
2. Sistematizar la información.	Es la segunda etapa de la investigación, en la que se procura ampliar la información que tiene relación con el tema planteado, incluye la construcción del marco teórico y la metodología.
3. Ejecutar la investigación de campo.	Es la tercera etapa de la investigación, en la que se ejecuta la investigación de campo, de acuerdo al tipo de metodología escogida.
4. Comunicar los resultados.	En esta etapa se dan a conocer los resultados y se los interpreta. A partir de los que, se diseña la propuesta de solución al problema establecido.

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

Este estudio se **justifica** porque es conveniente para el área administrativa de la EPMC, porque contará con información relevante sobre el comportamiento organizacional de la empresa; así, como con una propuesta que favorecerá al desempeño laboral.

Al considerar que el clima laboral está compuesto por varios factores que son importantes dentro de las organizaciones, por lo que, la percepción que los colaboradores tengan sobre el ambiente en el que se desempeñan, evidentemente estará relacionado con “la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa” (Pilligua y Arteaga, 2019, p. 4).

El presente estudio se justifica en el orden práctico porque se podrán establecer acciones estratégicas que reduzcan las conductas reactivas de los colaboradores de la EPMC, para mejorar el desempeño laboral, al abordar el inadecuado liderazgo en las áreas directivas, la falta de motivación y compromiso con la organización, lo que permitirá, reducir los índices de ausentismo y deserción laboral.

Además, se generarán acciones dirigidas a motivar a los trabajadores para que estén satisfechos de su vida laboral; se propondrán actividades para estimular el compromiso hacia la empresa por parte de los colaboradores, para beneficiar la construcción de un clima laboral más favorable; lo que, en conjunto permitirá mejorar la imagen de la empresa entre su público objetivo y externo,

Además, es relevante socialmente porque la información que se obtenga en la investigación de campo ayudará a genera estrategias que mejoren el desempeño laboral de la organización y, por ende, la EPMC contará con un talento humano más comprometido y estará dispuesto a ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

Al mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la EPMC, se mejorará la calidad de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, el trato que se brinde tanto al público interno como externo se basará en principios de calidad y calidez, los trámites se harán en menos tiempo, ahorrando recursos a los involucrados, la empresa logrará posicionarse en el mercado porque contará con ventajas competitivas. Así mismo, este estudio servirá de referente para otras organizaciones de similares características.

Por otro lado, al mejorar el clima laboral se generará un mejor servicio a la comunidad, lo que tendrá un impacto positivo en los ingresos de la EPMC, los que

se reinvierten en favor de los cantones miembros, como en: la creación de escuelas de capacitación de seguridad vial y de parques lúdicos, en el incremento de señalética horizontal y vertical, lo que incide positivamente en la calidad de vida de quienes conforman la mancomunidad de Cotopaxi.

Este estudio, tiene implicaciones prácticas porque el área gerencial de la EPMC podrá conocer la realidad sobre el comportamiento organizacional que prima en la entidad, lo que dará las pautas para la toma de decisiones que favorezcan al clima laboral y por ende al desempeño de sus colaboradores.

Además, este estudio tiene un valor teórico porque permitirá conocer cómo el comportamiento organizacional de la EPMC influye sobre el desempeño laboral, lo que se servirá de base para la creación de estrategias dirigidas a mejora y contribuir con su desarrollo, fundamentas en los criterios de autores reconocidos como Chiavenato I., Dailey, R.; Hellriegel, D. y John W., Robbins y Judge, entre otros.

Últimamente, este estudio se justifica porque se cuenta con la apertura por parte de los directivos de la EPMC para recopilar la información que se requiera y cumplir con los objetivos propuestos.

A partir de lo expuesto, el modelo ideal de comportamiento organizacional que se ajustaría a la EPMC sería el colegiado, que sugiere que todos los involucrados trabajen bajo propósitos comunes, enfatizando en el trabajo en equipo. Para que sea exitoso se requiere el compromiso del área directiva, la que deberá poner en práctica principios de compañerismo con sus colaboradores, con la finalidad de se sientan más satisfacción porque su trabajo es necesario para cumplir con los objetivos de la empresa (Robbins y Judge, 2017).

En este sentido, la orientación administrativa se basa en el trabajo en equipo, la dirección es la encargada de entrenar a cada uno para que generar calidad, por su parte, los colaboradores se comprometen a ser responsables y autodisciplinados (Robbins y Judge, 2017).

La investigación responde a las siguientes **preguntas directrices**:

- ¿Qué modelo de comportamiento organizacional se podría adaptar a la EPMC?
- ¿Cómo se caracteriza el comportamiento organizacional en los colaboradores de la EPMC?
- ¿Qué tipo de acciones estratégicas se pueden tomar para fortalecer el desempeño laboral de la EPMC?

En **enfoque metodológico** que se usa para este estudio es **cuantitativo**, porque se trata de un método estructurado que sirve para recopilar y analizar la información que se obtiene por medio de distintas fuentes. Para el efecto, se usa herramientas estadísticas y matemáticas para cuantificar el problema que se investiga (Hernández et al., 2014).

La investigación es de **tipo** exploratoria y descriptiva, porque a partir de la idea general del comportamiento organizacional de la EPMC se describen las principales características que inciden en el desempeño laboral.

Para la investigación de campo se usa la **técnica** la encuesta en la que se abordan los ámbitos que se involucran en la problemática planteada. El cuestionario utilizado para conocer la percepción de los trabajadores del área operativa de la EPMC es adaptado del formato desarrollado por García (2015) de la Unidad Profesional Interdisciplinaria en Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional de México para analizar el comportamiento organizacional de las empresas, involucra las dimensiones: organización, puesto de trabajo, compañeros, jefes y superiores, remuneración, equidad e inteligencia emocional.

El cuestionario aplicado al área directiva de la EPMC es de autoría del investigador y fue validado por el experto Doctor Fabricio Tinajero, involucra las dimensiones: calidad y productividad, conocimiento, compromiso, iniciativa y liderazgo, trabajo en equipo y valores, con la finalidad de diagnosticar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa para descubrir problemas y oportunidades.

En los dos casos, se usa la escala de Likert (totalmente en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, de acuerdo = 4, totalmente de acuerdo = 5).

Los resultados se tabulan y se generan tablas de frecuencias y porcentajes considerando el número total de respuestas de cada dimensión para identificar las tendencias estadísticas que prevalecen e identificar aquellas que bajo la percepción de los trabajadores y directivos requieren considerarse para proponer soluciones a la problemática identificada.

Finalmente, se asociarán las variables Comportamiento Organizacional con Desempeño Laboral. Para el efecto, se correlacionarán los resultados de la pregunta análisis general de la encuesta a directivos con cada uno de los resultados que se obtengan de las dimensiones que se abordan en la encuesta a los trabajadores, por medio de la aplicación del Chi cuadrado de Pearson, con un nivel de significancia de 0.05.

Entonces, si el valor $p \leq \alpha$: Las variables tienen una asociación estadísticamente significativa y, si el valor $p > \alpha$: No se puede concluir que las variables están asociadas.

Los sujetos informantes que participan en este estudio corresponden a los 63 trabajadores que forman parte de EPMC, 9 de los cuales ocupan cargos gerenciales y los demás son del área operativa.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Esta investigación se vincula con el área de Talento Humano, hace énfasis en el desarrollo del comportamiento organizacional, a través, de estrategias que encaminen un óptimo desempeño laboral.

Por lo tanto, se consideran otros estudios que se alinean al tema propuesto, como el caso de la tesis de maestría “Comportamiento organizacional y su influencia en el cumplimiento de metas de los colaboradores de la Tienda Interbank 750-Tarapoto 2016” publicada por la Universidad Nacional de San Martín de Perú, de Barladez (2019), que tuvo como objetivo determinar la relación del comportamiento organizacional y su influencia en el cumplimiento de metas de los colaboradores de una tienda ubicada en Tarapoto, en la que se optó por la investigación correlacional no experimental apoyada en los resultados de la encuesta a los colaboradores de la organización.

A partir de lo cual, se determinó que existe una relación directa y significativa entre la influencia del comportamiento organizacional y el cumplimiento de metas de los colaboradores de la organización; además, se identificó que al momento del estudio el comportamiento organizacional era deficiente.

Bajo estas premisas, se concluyó que en la organización se requería la implantación de estrategias para mejorar el comportamiento organizacional, por lo que, se recomendó que se efectúen acciones estratégicas dirigidas a establecer un clima organizacional en el que prime la horizontalidad de las relaciones interpersonales de confianza al momento de asignar tareas, así como que se procure estimular la práctica de la empatía entre los jefes y subalternos; además, se dio la idea de que se desarrollen talleres para mejorar la comunicación interna y se propicien la ejecución de eventos de integración para los trabajadores y sus familiares, todo esto alineado a que todos trabajen en función de cumplir metas comunes.

También, se consideró el proyecto de maestría “Análisis del clima laboral en una empresa pública guayaquileña”, publicada por la Universidad de Guayaquil de

Salvatierra (2016) que tuvo el objetivo de analizar el impacto de los cambios organizacionales en el clima laboral de los trabajadores de dicha entidad, a través de la investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional y de campo, con el apoyo de la aplicación de la encuesta a su personal.

A partir de los resultados se determinó que uno de los principales factores de inconformidad del personal era el nivel de reconocimiento lo que afectaba al clima laboral y por ende, en la productividad de los trabajadores, como medio de solución se recomendó la ejecución de planes de motivación y capacitación, así como, la realización de eventos internos para motivar y capacitar al personal; además, se indicó que era preciso monitorear permanentemente las necesidades del personal para cubrirlas y así aportar al mejoramiento del clima organizacional.

También, se tomó en cuenta el estudio “El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas”, publicado en la Revista Científica Dominio de las Ciencias, por Molina, Briones y Arteaga (2016) que tuvo el objetivo de analizar el comportamiento organizacional como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas, por medio de la investigación bibliográfica documental, con enfoque cualitativo de tipo descriptiva.

A partir de lo cual, se determinó que el análisis de las variables es la clave para lograr un desarrollo exitoso de las organizaciones, al tomar en cuenta que la actitud de las personas que participan incide directamente sobre el cumplimiento de metas. Por lo que, se recomendó que se tomen decisiones para mejorar la gestión organizacional, basadas en la motivación de los colaboradores, al impulsar su creatividad y estimularlos a trabajar en función de los objetivos organizacionales.

También, se considera el “Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.” publicado por la Universidad Técnica de Cotopaxi, de Mena (2020) que tuvo el objetivo de diseñar un plan de mejora que fortalezca el clima organizacional de dicha institución. En este estudio se utilizó la metodología cualitativa, basada en la observación científica y la deducción, se utilizó el cuestionario ECO IV del Centro de

Investigación en Comportamiento Organizacional del 2020 que abarca las dimensiones liderazgo, sentido de pertenencia, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, comunicación, estructura organizacional, trabajo en equipo y valores colectivos.

Los resultados obtenidos fueron referentes para la formulación de acciones correctivas y reforzamiento, las que se estiman necesarias para incorporar cambios planificados en las dimensiones evaluadas.

Finalmente, se encuentra el estudio “El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi”, publicado por la Universidad Técnica de Cotopaxi, de Palma (2020) que tuvo el objetivo de establecer estrategias que fortalezcan el clima organizacional de los docentes involucrados, para lo que, se usó la metodología cualitativa por medio de la investigación descriptiva, se usó la entrevista semiestructurada a las autoridades; así como, una encuesta a los 386 docentes de la universidad. A partir de lo que, se conoció que existe una percepción aceptable y positiva por parte de los encuestados, siendo las principales fortalezas el clima organizacional consultivo y de participación. La propuesta se dirigió a fortalecer el clima organizacional.

Los estudios señalados en los párrafos que anteceden coinciden en que el comportamiento organizacional está relacionado con la productividad de los trabajadores, por lo que, es indispensable que se cuente con un clima laboral apropiado que los motive a trabajar en función del cumplimiento de objetivos comunes alineados a la misión y visión de la empresa.

Estos estudios son un referente para la construcción del marco teórico, la metodología de la investigación y la propuesta, sus resultados orientan el proceso que se plantea en este proyecto y sirven de base para el establecimiento de las estrategias que contribuyan a dar una solución a la problemática planteada.

1.2. Fundamentación Epistemológica

A continuación, se presenta la fundamentación epistemológica que servirá de soporte para la generación de la propuesta, aborda la teoría que se relaciona con el comportamiento organizacional y desempeño laboral.

En un inicio las organizaciones eran vistas como grandes industrias de ahí se derivan el enfoque de Frederick Taylor quien elaboró un sistema de organización basado la relación existente entre el obrero y las técnicas de producción industrial para maximizar la eficiencia del talento humano, la maquinaria y las herramientas que se usan, mediante la reducción de los procesos innecesarios que realizan los trabajadores y establecer el tiempo que se requiere para la ejecución de cada una de las tareas (Coriat, 1991). Destacando así, que lo más importante en la organización era la tecnología aplicada a los procesos, este concepto evolucionó con los principios administrativos de Henri Fayol que hace referencia ya a las personas dentro de la empresa, al vincular su participación en el cumplimiento de diversas funciones para cumplir sus objetivos, dentro de las que se encuentran aspectos técnicos, comerciales, financieros, contables, de seguridad y administrativos (Martí, 2021).

Por su parte, Elton Mayo estableció que la organización está conformada por un grupo de personas, en donde es preciso que los trabajadores tengan autonomía para desarrollar sus labores, propiciando la confianza entre los involucrados, para lo cual, es indispensable que existan buenas relaciones interpersonales, favoreciendo a las dinámicas grupales (Ramos & Triana, 2007).

Finalmente, Teece, Pisano y Shuen (1997) hablaron sobre las capacidades dinámicas en las organizaciones, las que se reflejan en la capacidad de renovación, cambiar o modificar las competencias, recursos, capacidades y modelos de los negocios, con la finalidad de que se alienen a los cambios presentes en el entorno.

Por lo tanto, se puede decir que las diferentes teorías generadas entorno a la organización, dan importancia al talento humano, reconociéndolo como el capital intangible que hace posible que la empresa alcance sus objetivos y sea sostenible.

1.2.1. La Organización

1.2.1.1. Concepto

Gil y Celma (2016) definen al término organización desde la óptica empresarial, como “una entidad social, relativamente permanente, caracterizada por una estructura, un comportamiento y una especialización orientados a un mismo objetivo” (p. 38). Por lo tanto, el vocablo organización y administración se complementan.

Cuando se habla de administración de empresas, se hace referencia a la planificación, organización, integración de talento humano, dirección y control (Chiavenato, 2020). Lo que indica que, la organización es parte fundamental de la administración.

Para que exista una buena organización es preciso que se establezcan estrategias, objetivos, políticas empresariales, se formulen planes de apoyo, se identifiquen y clasifiquen las actividades requeridas para alcanzar dichos objetivos; alinear las actividades necesarias de acuerdo con los recursos disponibles; asignar a cada grupo una autoridad o delegarla; definir métodos de coordinación de tareas, a través de las relaciones y el flujo de información (Galindo y Guerrero, 2020).

En definitiva, la organización es la forma en que se dispone un sistema con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados, al considerar que es fundamental que exista el trabajo sistemático de quienes la conforman para lograrlo.

Para que las empresas alcancen el éxito, se requiere que el funcionamiento interno de la organización incida positivamente en las personas que la conforman, por lo que, es preciso analizar el comportamiento organizacional para identificar los factores que influyen en el grupo, con el fin de diseñar estrategias que mejoren la eficacia de la entidad.

En la actualidad, se hace hincapié en las características que tienen las organizaciones inteligentes, por lo que a continuación se aborda este tema.

1.2.1.2. Organizaciones inteligentes

Basantes et al. (2021) señalan que las organizaciones inteligentes son las que cuentan con la capacidad de evolucionar al permitir que sus posibilidades se expandan, por medio de un crecimiento permanente. En este sentido, es preciso que desarrollen la habilidad para crear, más allá de que sean flexibles para adaptarse o innovar.

Estos autores indican que las organizaciones inteligentes cuentan con talento humano que aplican lo que aprenden y alcanzan las metas propuestas; además, reconocen que cada uno de los involucrados aprenden de forma conjunta y aportan para que la consecución de los objetivos organizacionales.

En otras palabras, una organización inteligente utiliza como herramienta el conocimiento para que su talento humano lo use en favor del desarrollo de la empresa.

Una organización inteligente se preocupa de que la comunicación organizacional contribuya a que exista un intercambio de datos dinámico, cooperativo, coordinado y que, en conjunto se trabaje en la consecución de objetivos, lo que tendrá un impacto positivo en la calidad, productividad y rentabilidad. Por su importancia, se habla sobre este tema a continuación.

1.2.1.3. Comunicación organizacional

Con el fin de transmitir correctamente los objetivos que se desean cumplir dentro de la organización, se debe usar un proceso de comunicación y retroalimentación eficaz, que sirva para transmitir el mensaje a los trabajadores y a la vez para conocerlos mejor y generar un ambiente de trabajo agradable (Ñaña, 2017).

Sobre las funciones de la comunicación en las empresas, Chiavenato (2019) define cuatro:

- **Control.** La comunicación sirve para que los trabajadores sigan normas, comuniquen sobre algún problema laboral, darle seguimiento y mejorar la condición.

- Motivación. La comunicación genera motivación cuando define objetivos, existe una retroalimentación sobre los avances alcanzados y un refuerzo al comportamiento deseable.
- Expresión de emociones. La comunicación es una alternativa que se utiliza para que los colaboradores expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
- Información. La comunicación contribuye a la toma de decisiones individuales y grupales, proveen información que sirve para evaluar las opciones que existen para la resolución de problemas.

Robbins y Judge (2017) las formas que existen de comunicación organizacional incluyen:

- Redes formales de grupos pequeños, que pueden ser complejas porque pueden incluir a cientos de personas y muchos niveles jerárquicos. Se manejan por tres tipos de redes: cadena, en la que se sigue de forma rígida la cadena de mando; la rueda, que dependen de una figura central a partir de la que se desprenden todas las comunicaciones; todos los canales, los miembros del grupo se comunican activamente entre sí, se trata de equipos autodirigidos.
- Los rumores. Se trata de una red de comunicación informal en un grupo u organización, la comunicación está dada por rumores o chismes de boca a boca ambiguos y pueden causar incertidumbre.
- Comunicaciones electrónicas. Son de tipo formal y las más utilizadas en la actualidad, incluyen correo electrónico, mensajes de texto, video conferencias, entre otros.

Las implicaciones gerenciales para que exista una comunicación eficaz, se resumen en: generar la menor cantidad posible de incertidumbre entre los empleados, al considerar que la buena comunicación mejora la satisfacción laboral; la comunicación se debe mejorar al elegir el canal correcto, ser un buen oyente, usar la retroalimentación; evitar que existan malos entendidos en la

comunicación electrónica. Mantener una buena comunicación, contribuirá a reducir la incidencia de conflictos, sin embargo, estos pueden estar presentes en toda organización.

Una vez que se tiene claro lo que significa organización en el ámbito administrativo, en particular la organización inteligente y se abordó de forma general la comunicación organizacional, se habla sobre el comportamiento organizacional, tema sobre el que se basa este estudio, para ampliar la visión de los factores que se involucran y se fundamenta el diseño de la propuesta.

1.2.2. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se alinea a la idea humanista de la organización, en donde el recurso humano es considerado el factor clave para alcanzar la competitividad, la eficiencia y lógicamente el desarrollo de las empresas, dentro de un mercado cada vez más competitivo y dinámico, en el que se requiere el compromiso de los involucrados para lograr ofrecer un producto o servicio de calidad, que es el resultado de la mejora continua dentro de todos los ámbitos de la empresa. Por lo tanto, es indispensable dar mayor atención al talento humano, porque es el que aporta con sus capacidades, habilidades y experiencia a que se desarrollen las estrategias pertinentes que contribuyan a la organización que sea exitosa.

1.2.2.1. Concepto y metas del comportamiento organizacional

Según Alles (2017) el comportamiento organizacional se refiere a:

Todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando 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. (p. 6)

Al respecto, Chiavenato (2019) señala que el comportamiento organizacional se relaciona con el estudio de las personas y los grupos que conforman las organizaciones, dentro del que, se ocupa de la influencia que todos ejercen sobre estas y viceversa.

Es decir, que el comportamiento organizacional estudia sistemáticamente las acciones y actitudes de quienes conforman una organización; además, analiza cómo estructura organizacional de la empresa influencia en el desarrollo de quienes la conforman.

Amorós (2016) señala que las **metas** del comportamiento organizacional incluyen la descripción del modo en que se conducen las personas dentro de la organización; la comprensión de por qué los involucrados se comportan de la forma que lo hacen; la predicción de la conducta futura de los colaboradores; y, el control de al menos parcialmente las actividades del talento humano.

Por lo tanto, el comportamiento organizacional representa el eje sobre el que se basa la eficiencia y eficacia de una empresa, de ahí, que es preciso reflexionar sobre su importancia y analizarlo para definir acciones dirigidas a optimizar el funcionamiento de la organización, en el que, el talento humano interviene directamente sobre el desarrollo.

Sobre esta temática existen modelos de comportamiento que resultan interesante su revisión para identificar cuál es el que prevalece el caso de estudio.

1.2.2.2. Modelos de comportamiento organizacional

Los principales modelos de comportamiento organizacional son:

Modelo autocrático. Según Ronquillo (2016) en este modelo de comportamiento organizacional, la gerencia representa la autoridad oficial y formal, se delega por derecho de jefatura a quienes se aplica; por lo tanto, prevalece la idea de que el gerente cree saber lo que hace y sus empleados tienen la obligación de cumplir con sus órdenes. En este sentido, la administración tiene a cargo persuadir y presionar a los trabajadores para que realicen sus tareas; entonces, el gerente es el que piensa y los demás obedecen las órdenes. En definitiva, se trata de un modelo que se basa en el control rígido de los colaboradores en la empresa.

Modelo de Custodia. Robbins y Judge (2017) indican que el modelo de custodia o paternalista nace a partir de la insatisfacción e inseguridad de parte de los trabajadores frente al modelo autocrático. Por lo tanto, en sus inicios se basó en

generar programas de bienestar social. En este modelo, la gerencia se orienta hacia los recursos económicos como principal motivación del empleado, no obstante, se mantiene la dependencia de la persona a la organización en función de la retribución económica que es el fundamento de su relación.

Bajo este modelo la organización hace lo mínimo para dar seguridad al trabajador, y este rinde al mínimo de su esfuerzo; es decir, que no existe incentivos que lo direccionen hacia el progreso. Las labores se realizan en función de lo que gana y, por ende, los empleados pueden mostrarse satisfechos y ser leales a la empresa, sin embargo, generalmente trabajan debajo de sus capacidades y no sienten interés por llegar a niveles de mayor jerarquía.

Modelo de Apoyo. Schermehorn, Hunt y Osborn (2019) indican que el modelo de apoyo se basa precisamente en el principio de las relaciones de apoyo, al considerar que la organización es un sistema social en el que, uno de sus principales elementos es el trabajador. Por lo que, se da importancia a la dinámica de grupos y se aplica la supervisión de apoyo, lo que requiere en gran medida de que se practique el liderazgo.

Para el efecto, la gerencia es la encargada de generar un clima de trabajo que beneficie a todos, motivando a los empleados a crecer y a alcanzar metas particulares y colectivas que sean coherentes con los intereses de la empresa. En este sentido, la orientación gerencial es el apoyo al trabajador, su trabajo entre otras cosas, es colaborar a resolver problemas a los implicados y a que realicen su trabajo.

La aplicación de este modelo genera participación en todos los niveles jerárquicos, en donde la consecución de objetivos es tarea de todos (incluidas las áreas gerenciales), por lo que, se propicia la disciplina y la responsabilidad; y, se da paso a la autorrealización por lograr algo en favor de la organización, gracias al trabajo en equipo, en donde prima el compañerismo y todos se sienten útiles y necesarios.

Modelo Colegiado. Ronquillo (2016) señala que este modelo involucra el trabajo de un grupo de personas para alcanzar metas comunes. Se caracteriza porque

busca que todos los involucrados sean responsables y cuenten con espacios para su crecimiento, en donde prime el compromiso grupal para alcanzar un objetivo. Se propicia la conformación de comités para reducir las distancias laborales, lo que, además estimula el compañerismo, con la finalidad de que todos se sientan útiles y valiosos para la empresa.

Las áreas gerenciales aportan con su trabajo a la consecución de objetivos organizacionales, lo que motiva y estimula a los trabajadores a seguir su ejemplo y respetar el papel directivo que tienen. Las decisiones se toman considerando la opinión de todos.

Modelo Cooperativo. Según Ronquillo (2016) este modelo amplía el de apoyo, la cooperación se refiere al trabajo conjunto de quienes conforman un grupo para alcanzar metas comunes. En este sentido, el significado de trabajo en equipo es útil, porque involucra el intercambio de ideas e información efectiva, lo que contribuye a que exista la libertad de laborar en un ambiente de compañerismo, en donde todos son necesarios y útiles.

En este tipo de modelo, los jefes forman parte del equipo de trabajo, aportan a las metas globales, lo que hace que los colaboradores acepten y respeten el papel que juega el nivel gerencial de la organización.

Una vez que se conocen los diferentes modelos de comportamiento organizacional existentes, es preciso identificar las unidades de análisis de este para considerarlas dentro de este estudio.

1.2.2.3. Dimensiones del comportamiento organizacional

Según Chiavenato (2019) las unidades de análisis del comportamiento organizacional son tres: individual, grupal y organizacional, las que son dinámicas e interactivas.

Dentro de las variables a nivel individual se destacan las características de las personas que colaboran en la organización: personalidad, nivel educativo, competencias, valores y actitudes; así como, su estilo de liderazgo. En el grupal, es preciso observar el comportamiento de todos cuando trabajan en equipos. En el

organizacional, se encuentra la cultura organizacional, los procesos de trabajo, el manejo de conflictos. En suma, estas variables condicionan el desempeño, inciden en los índices de absentismo, rotación de personal y en el grado de satisfacción laboral.

Variables a nivel individual.

Dentro de estas variables se consideran:

- **Personalidad** de los trabajadores, existen rasgos que pueden apoyar a que la empresa alcance el éxito, como la amabilidad, la estabilidad emocional, la adaptabilidad a los cambios, entre otros, generalmente, su análisis e interpretación, requiere la aplicación de cuestionarios psicológicos que requieren la participación de un profesional en psicología organizacional (Paina, 2016).
- **Nivel educativo**, indica cuál es el nivel más alto que un trabajador ha terminado (educación general básica, bachillerato, pregrado, post grado). Generalmente, las personas con más educación, son las que mejor remuneración tienen (Gutiérrez, Ramírez, & Valladares, 2018).
- **Competencias laborales**, se conoce como la capacidad que tiene un trabajador para realizar exitosamente sus labores. Dentro de estas se involucran elementos cognoscitivos (saber cómo hacerlo), actitudinales (querer hacerlo) y procedimentales (uso de técnicas específicas para una labor concreta) (Quiroa, 2020).
- **Actitudes y valores en el trabajo**. Robbins y Judge (2017) señalan que cuando existe **satisfacción laboral**, la actitud de los trabajadores, generalmente, demuestra sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, lo contrario sucede cuando que no están satisfechos. Un empleado satisfecho se **involucra en su trabajo**, considera que su nivel de desempeño da valor a su vida.

Por otra parte, cuando el trabajador tiene **compromiso organizacional**, identifica a la organización como parte de sus metas personales y desea seguir formando parte de la empresa, presenta un apego emocional hacia esta. También, se

encuentra el **compromiso** por parte de los empleados, que involucra la satisfacción y el gusto por realizar sus tareas.

Las actitudes que muestran los trabajadores cuando realizan sus labores ponen en manifiesto sus valores personales, los que en conjunto inciden en el desarrollo de la organización.

Chiavenato (2019) señala que los **valores** son prioridades dentro de la organización, dentro de los más importantes se encuentra la ética y la responsabilidad que se traducen en las actitudes y creencias básicas que definen el comportamiento individual de los trabajadores y de cierta forma guían hacia dónde va la organización. Si bien los valores pueden variar entre las personas que forman parte de una empresa, estos inciden en su desarrollo.

Siguiendo los postulados del mismo autor, se distinguen tres niveles de valores: el primer nivel es el más superficial y da la idea de que los valores como la honradez es fundamental para la organización; en el segundo nivel, se aprecia a los valores y se origina el diálogo en torno a ellos, para identificar aquellos por los que se distinguirá la empresa; en el tercer nivel, se alinean las actividades a los valores organizacionales establecidos, mismos que son socializados entre los involucrados para que formen parte de la interacción entre los que forman la entidad.

Por otro lado, las organizaciones comunican los valores sobre los que se fundamenta por diversos medios: recompensas, sanciones, solución de conflictos, discusiones frente a problemas importantes; y, sobre todo cuando se muestra congruencia entre lo que se predica y se hace.

Para que los trabajadores manifiesten en sus acciones los valores sobre los que se basa la organización, es preciso que estén motivados. La evidencia empírica muestra que las mejores empresas, son aquellas que dan importancia a este aspecto, porque reconocen que no podrían alcanzar con los objetivos establecidos si no cuentan con colaboradores que trabajen en función de alcanzarlos.

Variables a nivel grupal.

Trabajo en equipo. Se refiere a que exista una asociación positiva entre los integrantes que lo conforman, gracias al esfuerzo coordinado de todos; en este

sentido, los esfuerzos individuales aportan al rendimiento grupal (Chiavenato, 2020). Este tema se amplía en el epígrafe 2.2.2.3.5.

Variables a nivel organizacional.

- **Cultura organizacional.** Se refiere al sistema de significados que son compartidos por todos los que conforman una organización y que los diferencian de otras. Dentro de esta, sobresalen las normas, la estructura de poder, las relaciones entre los niveles jerárquicos y los valores de la empresa (Llanos, 2016).
- **Procesos del trabajo.** Corresponde al conjunto de relaciones que se instauran entre las personas, los objetos y los medios de trabajo, con el fin de que los objetos se transformen y se conviertan en el producto final (Chiavenato, 2019).
- **Manejo de conflictos.** Para hablar de este tema, es preciso entender qué es un conflicto. Así, León (2015) lo define como la incompatibilidad que se puede presentar entre las acciones, ideas, metas y/o sentimientos entre las personas o los grupos, por lo que, definen sus objetivos mutuamente como incompatibles. Como producto de esta situación, se pueden expresar disconformidades y expresiones agresivas entre los involucrados.

Al respecto, Robbins y Judge (2017) establecen que en el proceso del conflicto se presentan cinco etapas: oposición, cognición, intenciones, comportamiento y resultados, como se presenta en la siguiente figura:

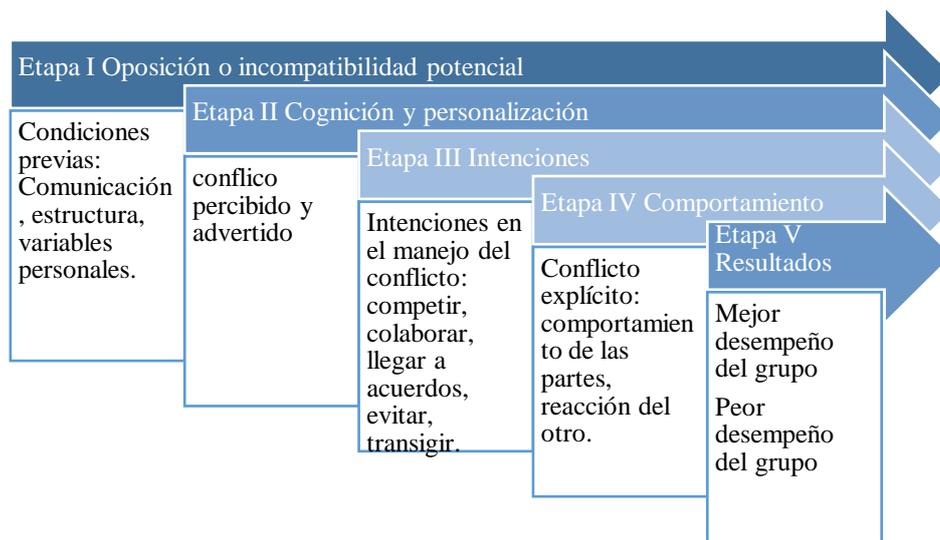


Figura 1. Proceso del Conflicto

Nota: Comportamiento organizacional, Robbins y Judge, 2017, p. 450.

Como se puede advertir en la figura 1 el conflicto es el resultado de inconformidades entre los involucrados relacionados con la comunicación, estructura de la organización y variables personales (personalidad, estado de ánimo, estilo de liderazgo, entre otros), lo que da paso a la percepción del conflicto, a partir de lo que, se generan las intenciones de cómo manejarlo, a través de la competencia, colaboración, llegar a acuerdos, evitarlo o doblegarse; inmediatamente, esas intenciones se transforman en comportamientos o reacciones, lo que da lugar a los resultados que pueden mejorar o empeora el desempeño del grupo.

Tipos de conflictos. Chiavenato (2019) clasifica a los conflictos en: intergrupales, interpersonales e intragrupal.

- Los **intergrupales** están presentes en todas las organizaciones, pueden variar desde una pequeña discusión hasta una gran controversia, los principios de este tipo de conflicto pueden solucionarse si existe voluntad entre las partes para llegar a consensos. Se caracterizan porque existe oposición, desacuerdos entre grupos o equipos de trabajo, son comunes cuando existen sindicatos de trabajadores. Pueden llegar a ser muy agudos, difíciles y costosos para los

involucrados. Las actitudes que predominan entre los participantes son la desconfianza, el interés propio, la falta de voluntad para oír al otro, buscar ser el centro de atención, entre otros.

- Los **interpersonales** se ponen evidencia cuando existe competencia entre los involucrados, cuando se producen la calidad del producto o servicio que se ofrece disminuye, se producen más errores en el trabajo y pérdidas de tiempo, se generan discusiones que retrasan el cumplimiento de los proyectos. Las principales causas que lo originan son: las diferencias personales, la deficiente información, la incompatibilidad en las tareas y la tensión en el ambiente de trabajo.
- Los **intragrupales**, se relacionan con las actitudes que presentan los integrantes de la organización cuando se identifican con ciertos grupos y advierten que los demás podrían entorpecer el logro de sus objetivos. Es decir, que este tipo de conflicto sucede cuando existen grupos opuestos que no comparten ideas y se contraponen unos con otros, involucra rivalidad entre los participantes.

Estrategias para el manejo de conflictos. Según Chiavenato (2009) se destacan tres tipos de estrategias para manejar conflictos en las organizaciones: la negociación, la mediación y la conciliación.

- La **negociación** está dirigida a que dos o más personas lleguen a acuerdos aceptables para cada parte, por medio del intercambio de recursos que bien pueden ser conocimientos, experiencia, valores, entre otros.
- La **mediación**, cuenta con un líder que interviene para que exista una negociación asistida, la que buscará soluciones al conflicto, procurando satisfacer a las partes, para lo que, se usa el intercambio de información y se favorece la colaboración de los equipos de trabajo. En este sentido, un tercero actúa de forma neutral como facilitador, es quien razona con los involucrados, les da sugerencias y los convence de que solucionen el problema.

- La **conciliación**, consiste en llegar a acuerdos por medio de reuniones en las que se establecen alternativas de solución que consideran las necesidades de los involucrados, dándoles las mismas oportunidades y responsabilidades para que lleguen a acuerdos.

Una vez que se han abordado las distintas variables que forman parte del comportamiento organizacional, se procede a hablar del desempeño laboral, sobre el que el primero tiene incidencia y es parte de este estudio.

Al considerar que las variables del comportamiento organizacional, inciden sobre el desempeño laboral, el compromiso, la fidelidad y la satisfacción laboral, lo que suma o resta en el cumplimiento de objetivos organizacionales, en el valor económico agregado y en la renovación y crecimiento de la organización (Chiavenato, 2019). De ahí la importancia de que el área gerencial defina estrategias que le permitan contar con un talento humano satisfecho que trabaje en función de alcanzar objetivos comunes para cumplir con la visión de la empresa.

En este estudio, se profundiza en el desempeño laboral, por ser un factor fundamental para las organizaciones, porque su evaluación contribuye a la implementación de estrategias dirigidas a alcanzar la eficacia, procurando el desarrollo integral de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Al considerar que, el desempeño laboral se relaciona con dos aristas: la financiera que incluye la productividad reflejada en las ventas, ingresos y rentabilidad de la empresa; y, la no financiera, que incluye variables como: el clima laboral, la motivación, el liderazgo, la responsabilidad, la capacitación, entre otros que se traducen en la satisfacción de los colaboradores de la empresa y de los clientes.

En este sentido, el desempeño laboral se refleja en el rendimiento que presentan los trabajadores al realizar sus actividades, se ponen en evidencia, no solo sus competencias profesionales, sino sus habilidades interpersonales que afectan directamente a los resultados de la empresa.

1.2.3. Desempeño laboral

1.2.3.1. Concepto

Chiavenato (2020) define el desempeño como las acciones o comportamientos que se observan en los trabajadores y que son importantes en la consecución de los objetivos organizacionales; por lo tanto, asevera que una de las principales fortalezas de una empresa es precisamente un buen desempeño.

Al respecto, Palaci (2017) señala que el desempeño laboral se relaciona con el valor que aporta el trabajador a la empresa en un tiempo determinado, se relaciona con la eficiencia organizacional en el cumplimiento de objetivos.

Por lo tanto, el desempeño laboral está relacionado con la evaluación que se hace de la aptitud que muestran los trabajadores cuando realizan su trabajo, si bien puede ser una evaluación individual, esta afecta a todo el grupo.

Naña (2017) señala que el desempeño se refiere a la forma que las personas cumplen con sus funciones y obligaciones. El desempeño individual afecta a todo el grupo y por ende, al desarrollo de la organización, se relaciona con el compromiso con la organización, al disminuir la deserción e incrementar la disponibilidad de talento humano; así como, con la fidelidad a la organización, la que contribuye en la reducción de rotación de personal; y, con la satisfacción laboral, que se asocia con la calidad de vida en el trabajo, por lo tanto, cuando los trabajadores sienten que se encuentran en un excelente lugar para trabajar, les resulta gratificante.

1.2.3.2. Medición de desempeño

Según Alles (2016) el análisis del desempeño de una persona es un instrumento que sirve a la organización para dirigir y supervisar al personal. Tiene dentro de sus objetivos el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la mejora continua y el aprovechamiento adecuado del talento humano. Además, sirve como un puente entre el evaluador responsable y los colaboradores, quienes por medio del diálogo se establecen lo que se espera de cada uno para mejorar los resultados y satisfacer las expectativas propuestas.

Bajo la misma perspectiva de Alles (2016) la evaluación del desempeño no siempre está ligada a promociones, incremento de sueldos o reducción de personal, sirve también para identificar qué es lo que necesita saber el trabajador en torno a su puesto, al recibir retroalimentación que indique cómo hacer las tareas y qué se debe cambiar en su comportamiento.

Por lo tanto, los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Los basados en las **características**, se usan para medir si el trabajador es confiable, creativo, tiene iniciativa o liderazgo. Los basados en el **comportamiento**, permiten al evaluador conocer qué acciones deberían o no hacerse en el puesto, su utilidad está dada porque proporciona a los empleados una retroalimentación que contribuye a su desarrollo. El basado en **resultados**, evalúa los logros de los colaboradores en función de su trabajo, por ejemplo: las cifras de ventas o producción.

1.2.3.3. Elementos clave del desempeño laboral

Según Pastor (2018) los elementos clave del desempeño laboral incluyen:

- **Motivación.** Se conoce como motivación a la unidad interiorizada que predomina en una persona en momento específico (Cerón, 2015), por lo tanto, las empresas pueden establecer estrategias para contar con personal motivado a realizar un trabajo de mejor forma. Existen algunos factores que inciden en la motivación de los colaboradores como: la remuneración, las condiciones del lugar de trabajo, las relaciones interpersonales con pares y superiores, entre otros.

Según Robbins y Judge (2017) en la actualidad, los estudiosos en temas de administración distinguieron nuevas teorías de motivación de personal, tales como:

La **teoría de autodeterminación**, que indica que las personas prefieren sentir que tienen control sobre sus actos, de tal forma que, vean las tareas que realizan como algo que eligieron libremente, dejando de lado, la idea de que lo hacen por obligación. Sin embargo, de que estén conscientes de

que reciben un pago por realizar su trabajo y puedan percibir que se trata de algo que tienen que cumplir y no algo que quieran hacer. Además, esta teoría indica que los trabajadores se sienten impulsados por una necesidad de autonomía, por lo tanto, buscan ser competentes y establecer relaciones positivas con quienes los rodean. Cuando la empresa da recompensas por un buen desempeño, los colaboradores sienten que su trabajo es eficiente, su esfuerzo no está ligado a su deseo de sobresalir entre los demás (Stover, Bruno, & Uriel, 2017).

La **teoría del reforzamiento**, asocia el comportamiento del individuo como algo que es causado por el entorno; se centra en lo que realiza el trabajador cuando realiza una acción específica; por lo tanto, su motivación depende del comportamiento de los reforzadores, entendiéndose que estos pueden ser cualquier factor que aumente la posibilidad de que la conducta se repita (Padovan, 2020).

La **teoría de la equidad**, el proceso de motivación se basa en la comparación que hacen los trabajadores entre lo que aportan (esfuerzo, educación, experiencia, entre otros) y reciben como recompensa (remuneración, reconocimiento, ascensos, entre otros); además, comparan estas mismas variables con lo que otros obtienen. Cuando la percepción que tiene los trabajadores de la comparación que realizan es ideal, existe un estado de equidad, por el contrario, cuando esta comparación no lo es, existe un sentimiento de injusticia (Littlewood & Alviter, 2011).

Al respecto, Chiavenato (2020) establece que existe equidad cuando las recompensas responden a las aportaciones y estas a la vez son iguales a las recompensas y aportaciones de otros. Por lo tanto, la organización debe velar porque entre los trabajadores prevalezca un sentimiento de equidad, esto los motivará a trabajar en función de objetivos comunes.

En otras palabras, la motivación es la combinación de varios elementos que incluyen las experiencias ganadas en el trabajo, las metas personales, las recompensas que se reciben, por lo tanto, cuando una persona está motivada se esfuerza por conseguir un objetivo.

La motivación de los colaboradores de la organización se pone en manifiesto en las emociones y estado de ánimo que mantienen cuando realizan su trabajo, por lo que, es preciso abordar este tema que, se relaciona directamente con el clima organizacional.

Las emociones y estado de ánimo en el clima organizacional. Los gerentes de las empresas se deben esforzar porque prime un buen clima organizacional, para lo que, es preciso que conozcan las emociones de sus colaboradores, pues de acuerdo a cómo se sientan en sus puestos de trabajo, se desempeñarán en sus funciones. Cuando existe un buen clima organizacional se trabaja en la consecución de los objetivos planteados, por lo tanto, mejora la productividad (Amorós, 2016).

Sobre el tema, Chiavenato (2019) señala que las emociones pasan a ser estados de ánimo cuando la persona pierde la atención del evento que ocasionó el sentimiento. Por lo que, los estados de ánimo buenos o malos inciden en las respuestas emocionales que se presentan ante un suceso, por ejemplo, cuando un compañero de trabajo critica cómo se atiende a un cliente, puede ocasionar en quien atiende enojo; sin embargo, a medida que ese estado de ánimo se disipe, generalmente la persona se sentirá desmotivado. Lo que indica que las emociones y los estados de ánimo están relacionados y puede influir uno sobre el otro.

Por otro lado, según Rosas (2017) las emociones dentro de las organizaciones influyen sobre el liderazgo, ya que, un líder requiere contar con habilidades de inteligencia emocional que se ponen en evidencia al momento de resolver conflictos, manejar la incertidumbre, tener autodominio, ser confiable, estar comprometido y adaptarse a los cambios.

Además, Ñaña (2017) indica que las emociones y los estados de ánimo positivos contribuyen a la toma de decisiones; quienes se muestran con buena actitud son capaces de tomar decisiones acertadas de forma oportuna. Las capacidades de manejar las emociones mejoran la capacidad de resolver problemas, lo que beneficia a la empresa. Quienes tienen buen humor son más creativos, son hábiles para genera ideas originales y

creativas. La gente positiva es más abierta, lo que beneficia que exista una retroalimentación positiva de parte de quienes la rodean, lo que sirve de refuerzo y mejora su desempeño. Por lo que, las empresas que se preocupan de fomentar el buen ánimo y estados emocionales positivos entre los empleados contarán con un talento humano más motivado.

Finalmente, el estado emocional de un empleado incide directamente en la atención al cliente, por lo tanto, el buen ánimo se traduce en satisfacción de parte del consumidor. Por el contrario, un trabajador con emociones negativas genera comportamientos no deseables en su sitio de trabajo, no cumple con las normas establecidas, lo que amenaza a la organización y al resto del grupo (Robbins y Judge, 2017).

Como se presenta en los párrafos que anteceden, las emociones y el estado de ánimo de los trabajadores incide en el desarrollo de la organización, por lo que, es fundamental que se genere un clima laboral que contribuya a que se desarrollen buenos sentimientos y se mantenga el buen ánimo para que se trabaje en función de alcanzar metas comunes que beneficien a todos.

- **La responsabilidad.** Incluye varias funciones que deben asumirse sin importar los resultados, implica poner en práctica la ética, valores y principios que generan confianza en el grupo. Se traduce en el nivel de compromiso del trabajador para realizar sus labores, para el efecto, es preciso que las funciones estén claramente definidas (Pastor, 2018).

Además, existen responsabilidades generales que los trabajadores deben asumir, como: el autocuidado, para prevenir riesgos de trabajo; de obediencia a las normas establecidas en la empresa; de colaboración, para alcanzar metas comunes (Alles, 2016).

Es decir, que los trabajadores tienen la responsabilidad de velar por su seguridad y la de sus compañeros, al realizar sus tareas de forma eficiente, poniendo en práctica principios de ética y valores que contribuyan a que lo que realice sea confiable.

- **Liderazgo.** Según Galindo y Guerrero (2020) el líder en la empresa “debe ser el espíritu precursor que abre nuevos caminos, mantiene el control de la situación; así como, debe seguir y servir siempre al líder invisible: el propósito común” (p. 85). Es decir, que el líder es quien contribuye a que se tomen decisiones y dirige los procesos para que se alcancen los objetivos organizacionales.

Costa (2021) señala que dentro de una organización existen diferentes **tipos de liderazgo**, como: el gerencial o transaccional, táctico, transaccional, transformacional.

- *El líder transaccional*, basa su trabajo en la idea de recompensas y castigos, premia a los colaboradores que cumplen con los niveles establecidos y castiga a quienes no lo hacen.
- *El líder táctico*, tiene la capacidad para resolver problemas sencillos, por lo tanto, no requiere muchos conocimientos, se basa en la experiencia y resuelve lo que se le presente cada día.
- *El líder estratégico*, son capaces de resolver problemas cotidianos que se relacionan con su trabajo gerencial, proponen estrategias a mediano y largo plazo, son creativos y buscan constantemente herramientas que les ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.
- *El líder transformacional*, tiene una visión general y transversal, no se limita a diseñar planes o propuestas específicas, va más allá, centra sus esfuerzos en la generación de procesos que produzcan cambios positivos dentro de las organizaciones, al darle importancia al mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones que existen entre quienes la conforman; se preocupa de contar con altos niveles de motivación. Por lo que, son carismáticos, proactivos y cuentan con gran capacidad para escuchar, están conscientes que los cambios que se requieren para llegar a la excelencia no los generan las empresas, sino los individuos que las integran.

Estilos de liderazgo. Si bien existen varios tipos de liderazgo, Chiavenato (2020) destaca tres: autocrático, democrático y liberal (Laissez-Faire). Sus principales características y diferencias se resumen a continuación:

Tabla 3.

Estilos de liderazgo

Líder Autocrático	Líder Democrático	Líder Liberal
Fija las normas sin participación del grupo.	El grupo debate y decide las normas, apoyado y estimulado por el líder.	Da libertad total para la toma de decisiones grupales e individuales. Su participación es mínima.
Define los pasos que se deben seguir de uno en uno, son inadvertidos para el grupo.	El grupo aporta con ideas sobre los pasos que deben seguir para alcanzar el objetivo y son asesorados por el líder, quien da alternativas.	Presenta distintos materiales al grupo y aclara que pueden pedirle información si la requieren.
Fija la tarea de cada uno y le asigna un compañero de trabajo.	Las tareas se dividen entre todos de acuerdo al consenso al que lleguen. Cada miembro del grupo es libre de escoger sus compañeros de trabajo.	La división de tareas y la selección de compañeros de trabajo quedan a libertad del grupo. El líder no participa.
Es dominante, elogia y critica el trabajo de cada miembro del grupo.	Es uno más del grupo, anima al cumplimiento de las tareas, es objetivo, las críticas y elogios se limitan a los hechos.	No evalúa al grupo, ni domina lo que acontece, solo comenta las actividades cuando alguien pregunta.

Nota: Adaptado de *Introducción a la teoría general de la Administración*, Chiavenato, (2019)

Chiavenato (2019) señala que el comportamiento de los trabajadores difiere ante un estilo de liderazgo y otro; así, frente un liderazgo autocrático, se muestran tensos, frustrados y agresivos; además, no son espontáneos, no tienen iniciativa, no manifiestan satisfacción laboral,

realizan el trabajo solo cuando el líder está presente y en su ausencia las tareas se detienen.

Por otra parte, ante un liderazgo liberal, los trabajadores muestran trabajo intenso, pero producción escasa, las tareas se desarrollan al azar, lo que provoca pérdida de tiempo. Existe individualismo agresivo y poco respeto por el líder.

Cuando prevalece el liderazgo democrático, se forman grupos de amigos, se presenta una comunicación espontánea, el trabajo se realiza a un ritmo uniforme y seguro, incluso si el líder está ausente. Se evidencia un sentido de responsabilidad, compromiso e integración grupal en un clima laboral que produce satisfacción a los involucrados.

- **Trabajo en equipo.** Robbins y Judge (2017) indican que en los equipos de trabajo se caracterizan porque el desempeño colectivo busca alcanzar metas comunes, existe una sinergia positiva entre sus miembros, la responsabilidad es individual y mutua, las habilidades de unos se complementan con las de otros.

Para que el trabajo en equipo sea exitoso se requiere entre otras cosas que en las organizaciones existan buenas relaciones y una comunicación eficaz. Por su importancia, a continuación, se habla de la comunicación organizacional.

Cuando existe un liderazgo transaccional y trabajo en equipo se evidencia una influencia entre los miembros de la organización para que colaboren de forma voluntaria y con ánimo en la consecución de los objetivos organizacionales; por lo tanto, es más fácil que exista los involucrados trabajen en función de alcanzar metas comunes, al mantener buenas relaciones de trabajo, tener coherencia entre lo que dicen y hacen; y, comunicarse de forma efectiva.

- **Capacitación.** La formación y el desarrollo profesional, para lo que, es fundamental que las organizaciones se preocupen de implementar programas de capacitación y desarrollo para promover el desarrollo de

aptitudes y mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del talento humano.

- **El compromiso**, definido como las actitudes que muestran los trabajadores por medio de las que, demuestran su satisfacción por formar parte de la organización, por lo que están orgullosos de la empresa (Mehech, Cordero y Gómez, 2016).

Cada uno de los factores mencionados inciden en el desempeño laboral, por lo que, es fundamental considerarlos al momento de evaluarlo. Los resultados que se obtengan permitirán diseñar estrategias para mejorarlo, lo que beneficia a los trabajadores y también a la empresa, porque se podrán reducir los factores que influyen en la labor que realizan los empleados.

1.3. Fundamentación del Estado del Arte

A través de los años, los estudios sobre comportamiento organizacional y desempeño laboral evolucionaron, se integran distintos temas que se relacionan con estos temas.

Así, se encuentra que Johnson y Simonson (1986) determinaron las experiencias que resultaron propicias y nocivas en los trabajadores, considerando diez dimensiones: oportunidades de desarrollo, conflictos en el trabajo, remuneración, responsabilidad, control, infraestructura física, reputación del trabajo, adiestramiento, seguridad laboral y beneficios. A partir de lo cual, se encontró que la mayoría no desarrollan sentimientos de lealtad hacia su trabajo y jefe; la satisfacción por el trabajo se relaciona con lo interesante que este resulta y con las posibilidades de reconocimiento y oportunidades de desarrollo, lo que de una u otra forma afecta al desempeño laboral.

Por su parte, Allen, Bobcel y Meyer (1991) en un estudio que abordó el mismo tema, relacionaron la intención de permanencia con la percepción del apoyo de la organización, a partir de lo que, encontraron que el compromiso de los trabajadores con la organización involucra actitudes que se vinculan con la necesidad, deseo y compromiso por mantenerse en un puesto de trabajo. La intención de permanencia depende de la percepción que tienen del compromiso de

la organización para apoyar a su desarrollo integral, escuchar sus opiniones y evitar conflictos entre la vida laboral y personal, afectando directamente a los resultados de la empresa, en el ámbito financiero y no financiero.

En el año 2003, se presentó un estudio sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción en el trabajo, que analizó las dimensiones establecidas por Johnson y Simonson, la motivación e higiene, a partir de lo que se identificó que la calidad de vida de los trabajadores se relaciona con calidad del medio ambiente laboral y el compromiso organizacional que exista por otorgar un bienestar a los colaboradores. En este sentido, la motivación es uno de los factores que más importancia tiene porque es la que da energía a las personas y contribuye a que existan buenas actitudes entre los involucrados, afectando a su desempeño (Alvarado, 2003).

Lo que es coherente con los resultados obtenidos por Cardona y Zambrano (2014) quienes identificaron que la motivación contribuye a que exista un clima organizacional idóneo para lograr un bienestar laboral y una aceptable productividad.

En el estudio desarrollado por Santana (2010) que abordó el comportamiento organizacional y el desempeño laboral, considerando las dimensiones actitud, motivación, capacitación, comunicación, reconocimiento, trabajo en equipo y evaluación, a partir de lo que, se identificó que el comportamiento organizacional mejora el desempeño laboral.

En el 2016, se presentó un estudio de similares características alineado a las dimensiones de comportamiento organizacional: relaciones interpersonales, inteligencia emocional, valores, trabajo en equipo, factores ambientales, motivación, satisfacción laboral y liderazgo. Para el análisis del desempeño laboral se consideraron los ámbitos: comunicación, adaptabilidad, iniciativa, conocimiento, trabajo en equipo y desarrollo personal y profesional. Los resultados indicaron que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y el desempeño laboral; no obstante, de que la adaptabilidad y las capacidades de los trabajadores serían factores que requieren atención para mejorar el desempeño de los trabajadores (Alles, 2017).

Al respecto, Cañarte et al. (2017) después de hacer una revisión bibliográfica documental a profundidad, destacaron que los estudios sobre comportamiento organizacional, asociado al desempeño laboral observan distintas variables, como: las del ambiente físico (espacio, condiciones del sitio de trabajo), las estructurales (tamaño de la empresa, estilo de dirección, entre otras), las del ambiente social (compañerismo, conflictos, comunicaciones, entre otras), las personales (aptitudes, actitudes, motivaciones, entre otras), y la propias del comportamiento organizacional: ausentismo, rotación, tensión, estrés, entre otras. A partir de lo que, se identifica que cuando existe un clima organizacional adecuado, se incrementan las posibilidades de que los trabajadores trabajen en nuevos proyectos para solucionar problemas, mejora la comunicación interna e incrementa la productividad.

Para el efecto, es fundamental que desde la gerencia se promueva la buena salud de la organización, al apoyar la participación activa de los involucrados, promoviendo un desarrollo organizacional, en donde la calidad de vida, salud y seguridad de los trabajadores es una prioridad.

Sobre el mismo tema, Sánchez (2018), presentó una investigación transeccional correlacional en otro contexto sobre las mismas variables, considerando para el análisis del comportamiento organizacional las dimensiones: motivación, liderazgo, aspectos individuales y satisfacción laboral; y, para el desempeño laboral: definición del puesto de trabajo, evaluación de desempeño y retroalimentación. Los resultados indicaron que existe relación significativa entre el liderazgo, el aspecto individual y satisfacción laboral y el desempeño laboral.

Finalmente, Santamaría (2020) realizó un estudio en el que abordó el comportamiento organizacional y el desempeño laboral, tomando en cuenta las variables para el comportamiento organizacional: clima organizacional, comunicación, reconocimiento, remuneración, liderazgo, trabajo en equipo; y, para desempeño laboral: arquitectura organizacional, puesto de trabajo, planificación, iniciativa, toma de decisiones e innovación. Los resultados indicaron que el clima organizacional incide en el desempeño laboral.

De esta forma, la presente investigación se basa en conocer los factores asociados al comportamiento organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC. El interés de la investigación se centra en identificar la percepción que tienen los trabajadores de la empresa sobre el comportamiento organizacional, considerando las dimensiones: organización, puesto de trabajo, compañeros de trabajo, jefes y superiores, remuneración, reconocimiento, equidad e inteligencia emocional. Por otra parte, se toma en cuenta la percepción de los jefes de los distintos departamentos de la organización sobre el desempeño laboral de los colaboradores, tomando en cuenta las dimensiones: calidad y productividad, conocimiento, compromiso, iniciativa y liderazgo, trabajo en equipo y valores.

1.4. Principales Hallazgos de la Investigación de Campo

La propuesta se fundamenta en los resultados de las encuestas, en los que se pudo identificar que a la mayoría de trabajadores le gusta la empresa y se siente integrado a ella, conoce bien que su trabajo aporta al desarrollo de toda la empresa y está de acuerdo con que la EPMC es parte importante de su vida, lo que indica que la mayoría se siente comprometido con la organización.

Por otro lado, se evidenció que en la empresa no prevalece el trabajo en equipo, además, no recibe información oportuna por parte de sus compañeros para realizar bien su trabajo, lo que limita su accionar.

En cuanto a la práctica de valores entre los miembros de la empresa, existe una deficiencia de empatía, lo que dificultaría que comprendan la perspectiva de los demás. Al hablar de ética, se muestran posiciones heterogéneas, lo que puede estar relacionado con la subjetividad que se perciben los valores. Tampoco, se percibe que entre los colaboradores prime la paciencia y perseverancia.

También, se pudo conocer que entre los colaboradores prevalecen actitudes alineadas al estilo de liderazgo democrático. Estos resultados muestran que la mayoría de trabajadores perciben que en la empresa existe un liderazgo de este

tipo que se asocia con actitudes participativas y que busca involucrar a todos en la toma de decisiones.

En contra partida, la mayoría de trabajadores perciben una falta de valoración positiva por su talento y esfuerzo, lo que podría incidir negativamente en su motivación.

Por su parte, los resultados de la encuesta aplicada a los jefes departamentales de la EPMC permitieron identificar que para la mayoría el desempeño laboral de sus colaboradores no es sobresaliente, lo que indica que, bajo su percepción no son totalmente eficientes.

En base a estos resultados se genera como una alternativa de solución a la problemática identificada un Modelo de Comportamiento Organizacional que sirva de guía al Talento Humano que es parte de la EPMC, con la finalidad de mejorar su desempeño, al establecer las directrices que contribuyan a genera un clima laboral que sea idóneo para el desarrollo de las potencialidades.

1.5. Conclusiones del Capítulo I

El comportamiento organizacional involucra todo lo que se relaciona con las personas que pertenecen a una empresa, por lo tanto, incluye las actitudes individuales y en conjunto; así como, la perspectiva que tiene los individuos en su papel de jefe o colaborador, sobre las interacciones los conflictos, valores, comunicación, liderazgo, entre otros, que tienen impacto en el desarrollo de la organización.

Un estudio sobre el comportamiento organizacional se basa sobre la percepción que tienen los involucrados sobre distintos ámbitos, entre los que sobresalen: organización, puesto de trabajo, compañeros de trabajo, jefes y superiores, remuneración, reconocimiento, equidad e inteligencia emocional.

Por su parte, el desempeño laboral hace referencia a las competencias y habilidades que presentan los colaboradores y que inciden en la calidad del trabajo que realizan, por lo que también, afecta a los resultados de la empresa. Para conocer sobre este tema, se considera la percepción de los jefes, tomando en

cuenta los ámbitos: calidad y productividad, conocimiento, compromiso, iniciativa y liderazgo, trabajo en equipo y valores.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Título

Modelo de Comportamiento Organizacional para la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

2.2. Objetivos

- Establecer los elementos que conforman el modelo de comportamiento organizacional para la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.
- Proponer estrategias con base a los elementos establecidos en el modelo de comportamiento organizacional, que contribuyan a mejorar la condición actual.
- Generar planes de acción para la implantación del modelo de comportamiento organizacional.

2.3. Justificación

La implementación del Modelo de Comportamiento Organizacional propuesto se justifica porque los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la EPMC (ver Anexo 3.1) permitieron conocer que, si bien la mayoría se siente comprometido con la organización, en la empresa no prevalece el trabajo en equipo, no se cuenta con una información oportuna que permita realizar las diferentes tareas, lo que limita el accionar de los colaboradores.

Además, se evidenció que en la EPMC no se practica la empatía y sobre otros valores no existe una postura clara por parte de los trabajadores. En cuanto a liderazgo se trata, en la organización prevalece el estilo democrático, asociado con actitudes participativas y que busca involucrar a todos en la toma de decisiones, lo que resulta positivo porque demuestra que existiría una buena predisposición por participar en la implementación de la propuesta.

Los resultados de la encuesta aplicada a los jefes departamentales de la EPMC (ver Anexo 3.2) permitieron identificar que la mayoría no está de acuerdo ni en desacuerdo con que el desempeño laboral de los trabajadores que forman parte del departamento a su cargo sea sobresaliente, lo que indica que para la mayoría de directivos los colaboradores no son totalmente eficientes.

Estos resultados muestran la necesidad que existe de que la EPMC cuente con un Modelo de Comportamiento Organizacional que guíe al Talento Humano dentro de la empresa y fomente las buenas relaciones laborales entre sus miembros, al generar un clima de trabajo armónico que resulte agradable y lleve a la eficiencia, para mantener el mejoramiento continuo, alcanzar la calidad total en la atención que se brinda a los usuarios e impulsar la sostenibilidad de la entidad.

Por lo tanto, la implementación del modelo de comportamiento organizacional beneficiaría a toda la empresa porque en este se establecen los lineamientos para que quienes la conforman pongan en práctica los valores organizacionales; desarrollen capacidades de liderazgo transformacional; mantengan una comunicación asertiva al interior y exterior de la institución; y, trabajen en equipo. Además, se establece el procedimiento para resolver conflictos, lo que traerá beneficios a la empresa, lo que involucra el mejoramiento de las relaciones interpersonales, el incremento de la productividad y apunta a que se produzcan cambios positivos en el ambiente de trabajo.

Los aspectos que se integran en el modelo de comportamiento organizacional propuesto buscan mejorar la productividad de la empresa, porque se procura aumentar la motivación, incrementar el compromiso, promover el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna entre quienes conforman la institución, lo que dará paso a que se satisfagan las expectativas de los usuarios.

2.4. Fundamentación Científica-Técnica

Robbins y Judge (2017) definen al comportamiento organizacional como el ámbito de estudio que estudia el impacto de las personas, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las empresas, por lo tanto, es un tema que implica mucho más allá de la interacción entre colaboradores o grupos de una

organización, involucra el análisis de lo que las personas hacen dentro de una organización y cómo sus conductas afectan a su desempeño.

Los administradores de empresas deben desarrollar habilidades que contribuyan a que las personas realicen un trabajo eficaz. Al analizar el comportamiento organizacional, se definen estrategias que permiten mejorar la productividad, disminuir el ausentismo y la rotación de personal; así como, incrementar la satisfacción de los colaboradores de las empresas. En este proyecto esto es precisamente lo que se pone en evidencia, ya que, a partir de los resultados del análisis del comportamiento organizacional de la EPMC se establecieron acciones y se consideraron principios que se deben cumplir para mantener un mejoramiento continuo que favorezca a la sostenibilidad de la empresa.

Al ofrecer sugerencias para que se genere un ambiente ético sano que contribuya a motivar a los empleados de la EPMC a trabajar en función de los valores organizacionales, a levantar líderes transformacionales que puedan liderar equipos de trabajo eficientes que mantienen una comunicación asertiva.

Porque la clave del éxito de las empresas está en la actitud que tengan quienes las conforman, por ello, el comportamiento organizacional resulta ser una herramienta fundamental porque sirve de base para la implantación de acciones que contribuyan a mantener a los miembros de las empresas motivados, lo que se asocia con el impulso de su creatividad, productividad y sentido de pertenencia (Robbins & Judge, 2017), lo que en suma genera ventajas competitivas que permiten que las empresas sean sostenibles.

Para la elaboración de esta propuesta se consideran los aspectos que según Molina, Briones y Arteaga (2016) fundamentan el adecuado comportamiento organizacional:

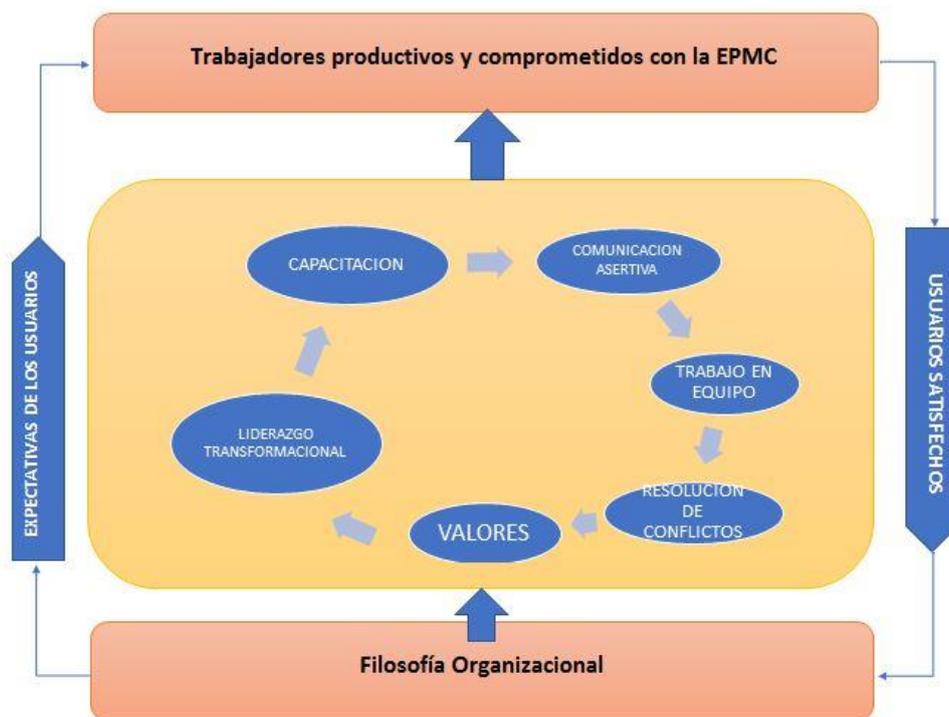
- El análisis del comportamiento de las personas que forman la empresa, para considerar situaciones que pudieren afectar al ambiente laboral. En este caso, se aplicó una encuesta a los trabajadores y a los jefes departamentales de la EPMC.

- Alcanzar e comprender por qué los miembros de la empresa se comportan de la forma que lo hacen, para encontrar posibles soluciones que lleven a mejorar aquellos aspectos que resultan negativas para la organización. En este proyecto, se aplica a partir de la identificación de los aspectos que requieren ser tomados en cuenta para mejorar el comportamiento organizacional de la empresa.
- Predecir la conducta futura de los colaboradores, para establecer las acciones preventivas que se crean pertinentes. Lo que dio paso a las acciones y principios propuestos en los ámbitos involucrados en esta propuesta (valores, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo).
- Procurar mejorar los resultados a través de las acciones propuestas.

La implementación de las estrategias dirigidas a mejorar el comportamiento organizacional considera el manejo adecuado del Talento Humano, considerando su potencial para la formación de equipos de trabajo en donde prime la comunicación asertiva que contribuya a la creación de un ambiente de trabajo armónico en donde las actitudes de los trabajadores estén alineadas a los valores organizacionales, lo que se verá reflejado en la calidad de los servicios que se ofrecen.

2.5. Desarrollo de la Propuesta

El modelo comportamiento organizacional parte de la filosofía organizacional de la EPMC, como se visualiza en la siguiente figura:



*Figura 2. Modelo de Comportamiento Organizacional
Elaborado por: Diego Acurio (2022)*

La visión, misión y valores establecidos en el Plan Estratégico 2021-2025 son la base del Modelo del Comportamiento Organizacional:

Visión: Ser una Institución pública sustentable, competitiva y responsable del control y regulación de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, dentro de los cantones que conforman la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, en el marco de las competencias constitucionales, garantizando la transparencia institucional en concordancia con los principios que rigen la administración pública.

Misión: Liderar al 2025 un modelo de gestión innovador reconocido por su calidad técnica de administración, planificación y vigilancia civil de tránsito, que contribuya con el posicionamiento de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi como parte del desarrollo y la sostenibilidad económica de la Provincia, a través del control y regulación del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, con una cultura vial más consciente en

armonía con el medio ambiente, proyectando una rentabilidad sustentable y competitiva.

Para alcanzar la sostenibilidad de la empresa es preciso que esta sea competitiva y esto se logrará a través de la eficiencia, por lo tanto, se consideran los siguientes ámbitos:

2.5.1. Valores

Los valores son parte fundamental del comportamiento organizacional, son la guía de las acciones que se realizan al interior y exterior de la empresa, forman parte de la identidad personal de quienes conforman la organización. Si bien, su formación en las personas inicia desde la niñez, la práctica de los valores es una decisión personal que define la forma en que se actúa frente a las diferentes situaciones que se presentan en la vida cotidiana.

Según la persona encargada del Departamento de Planificación, los valores organizacionales estipulados en el Plan Estratégico se determinaron a través de una reunión en la que participaron: el gerente de la empresa, los directores de cada área y un representante de cada departamento.

En esta reunión se procedió a fijar los valores alineados a la misión y visión organizacional, se procuró que encajen con lo mejor que la empresa hace, para lo que, se siguieron los siguientes pasos:

1. Se definieron los aspectos importantes para la EPMC. Se elaboró una lista de los procesos que se realizan en la organización para asociarlos con los valores que se requieren en función del cliente y que contribuyen a alcanzar los resultados esperados.
2. Se fijaron prioridades. De la lista de valores definida, se subrayaron los más significativos, priorizando aquellos que a criterio de la mayoría son los más importantes para el desarrollo de la empresa.
3. Se eliminaron contradicciones. Se revisó detenidamente la lista de valores generada para identificar contradicciones o ambigüedades, al procurar que

los valores seleccionados identifiquen las prioridades clave bajo un solo discurso que resulte coherente y sólido que haga que la empresa se distinga entre la competencia.

4. Se asociaron los valores con la práctica. Se determinó qué prácticas diarias pueden ayudar a los miembros de la EPMC a fomentar los valores elegidos, para dejar de lado aquellos que no puedan aplicarse por el tipo de servicio que se brinda.
5. Se identificó lo que diferencia a la empresa entre la competencia. Se identificaron los valores que resultan más adecuados y que hacen que la empresa se distinga de otras en el mercado.

A partir de lo cual, se definieron los siguientes valores corporativos:

- Trabajo en equipo. - Articular las tareas, actividades y procesos en forma sistémica en el marco de las competencias exclusivas, concurrentes, funciones y atribuciones de la institución.
- Responsabilidad social. - Es el accionar de todos los niveles de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, para orientar las acciones a los sectores que no han sido atendidos por la institución y requieren una actuación prioritaria en materia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.
- Participación. - La Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, impulsará la participación activa de la ciudadanía y la corresponsabilidad de la gestión entre los diferentes actores para la sostenibilidad de sus políticas, en concordancia con sus competencias exclusivas.
- Asociatividad. - Es el impulso del desarrollo colectivo y organizado, fomentando la cooperación y ayuda mutua.
- Innovación. - La Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, promoverá la incorporación de iniciativas a la gestión pública

como parte del mejoramiento continuo de los procesos y diálogo de saberes.

- **Transparencia.** - La institución en su gestión pública transparentará todos sus actos desarrollados en todos sus niveles administrativos para conocimiento de la ciudadanía.

Cuando las personas forman parte de una organización que ya cuenta con valores definidos, tienen la responsabilidad de ponerlos en práctica. Los valores organizacionales influyen en el ambiente de trabajo y contribuyen a que la empresa sea competitiva, porque se crea valor en los servicios que se ofrecen a los usuarios e influyen para que existan mejores relaciones laborales.

Sin embargo, el desafío para la organización es que los valores organizacionales se practiquen y vayan más allá de las palabras, para que exista coherencia entre lo que se piensa y se dice. Los valores planteados en el Plan Estratégico requieren tener un sentido práctico para todos los que conforman la EPMC, por lo tanto, se cree pertinente añadir los valores:

- **Calidad.** - La EPMC ofrece un servicio superior al que el usuario espera recibir, lo que aporta valor. El trabajo de todos y cada uno de los colaboradores de la EPMC refleja el esfuerzo para mejorar continuamente en todas las áreas de la organización, por lo que, existe el compromiso de satisfacer las necesidades del usuario de forma oportuna y diligente.
- **Calidez.** - Todos los colaboradores de la EPMC muestran empatía en la atención que brinda al usuario. Atienden sus requerimientos de la mejor manera posible, procuran su bienestar y le dan una atención preferencial desde que ingresa hasta cuando concluye con su trámite.
- **Honestidad.** - Todos los colaboradores de la EPMC se comportan dentro de la verdad, son leales con la organización y son éticos en su comportamiento. Respetan los valores organizacionales y mantienen una conducta moral que los hace confiables.
- **Empatía.** – Todos los trabajadores de la EPMC se conectan con sus compañeros y los usuarios de la organización, son capaces de ponerse en

su lugar para conocer cuáles son sus necesidades, de tal forma que, estén prestos a realizar las acciones que sean pertinentes para satisfacerlas.

- Respeto. – La EPMC reconoce, acepta, aprecia y valora las cualidades de cada individuo, toma en cuenta la opinión crítica del cliente interno y externo para favorecer el diálogo y su participación.

Es tarea de la organización que todos sus miembros conozcan los valores organizacionales, para que comprometan a ponerlos en práctica. Es preciso, trabajar en los valores y establecer su importancia de forma individual como colectiva.

Para difundir los valores entre los colaboradores de la EPMC es preciso establecer una cadena de valores que atañe a todos los colaboradores de la empresa, sin importar su nivel jerárquico. En sí, el conjunto de valores que se manejen en el comportamiento organizacional debe llevar a la eficiencia como se presenta en la siguiente figura:



Figura 3. Cadena de Valores Corporativos
Elaborado por: Diego Acurio (2022)

Para posicionar los valores entre los trabajadores es preciso socializarlos para que no estén sujetos a interpretaciones subjetivas. Para el efecto, se plantea un plan de difusión que utiliza medios convencionales y tecnológicos, como se muestra a continuación:

Tabla 4.

Plan de difusión de los valores corporativos

Destinatarios: Público interno de la EPMC.					
Objetivo	Actividades	Responsable	Medios /herramientas	Resultados esperados	Indicadores
Socializar los valores corporativos con los colaboradores de la empresa.	Diseñar y difundir folletería digital y convencional llamativa que integre los valores corporativos para socializarlos entre los trabajadores de la empresa.	Unidad de comunicación.	Medio escrito a través de correo electrónico, redes sociales. Banners. Paneles informativos dentro de la empresa.	100% de los colaboradores conocedores de los valores corporativos	Número de trabajadores en nómina que recibieron la folletería / Total de trabajadores en nómina
Posicionar los valores corporativos entre los colaboradores de la empresa	Exponer charlas motivacionales que integren los valores corporativos.	Unidad de Administración de Talento Humano	Medio oral a través de la exposición de la charla y la interacción directa entre el expositor y los trabajadores de la empresa.	100% de los trabajadores participan de las charlas motivacionales	Número de trabajadores en nómina que participan las charlas / Total de trabajadores en nómina
	Reconocer a los trabajadores que practiquen los valores corporativos.	Unidad de Administración de Talento Humano	Medio escrito a través de una carta de reconocimiento y la entrega de un galardón que se exponga en la cartelera de la empresa.	100% de trabajadores empoderados de los valores corporativos de la empresa	Número de trabajadores en nómina premiados en el año / Total de trabajadores en nómina
Construir una cultura de trabajo basada en los valores corporativos para transmitirlos a los usuarios.	Realizar entrevistas a los usuarios para conocer su apreciación sobre el trato recibido por los trabajadores de la empresa.	Unidad de Administración de Talento Humano	Medio oral a través de conversaciones entre los usuarios y los encargados de indagar sobre su satisfacción al usar los servicios de la empresa	100% de usuarios satisfechos del servicio recibido	Número de usuarios satisfechos en el mes / Total de usuarios atendidos

2.5.2. Hacia un Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional motiva a que los integrantes de la EPMC realicen lo que ellos mismos esperan y como resultado de ello, se produzcan cambios significativos en los grupos y en la organización. Los líderes transformacionales por medio de su influencia en los miembros de sus equipos de trabajo, promueven cambios en la visión que tienen cada uno de sus colaboradores para conducirlos a dejar de lado los intereses personales para trabajar en función de los de interés común (Mendoza & Ortiz, 2006).

Los cambios de las prioridades de los colaboradores de la EPMC permitirán que se comprometan en la consecución de los objetivos grupales, lo que, además, contribuirá a que desarrollen su potencial y se conviertan en líderes transformacionales, capaces de autodirigirse, autorregularse y autocontrolarse. En sí, el liderazgo transformacional influye positivamente en el desarrollo de cada persona y, por ende, en la transformación de toda la organización.

Por lo tanto, es preciso fortalecer aquellos aspectos que resultan positivos en cada colaborador de la EPMC y apuntan al desarrollo de la organización para lograr que se convierta en un liderazgo transformacional.

Bajo esta perspectiva, es preciso destacar las características que se involucran dentro de este liderazgo para impulsarlas en los colaboradores de la EPMC:

- El líder busca transformar a las personas.
- Se fundamenta en la motivación.
- Es característico de personas carismáticas e inspiradoras.
- Promueve el trabajo en equipo y la cooperación dentro de la empresa.
- Estimula el intelecto de quienes conforman la organización.
- Logra establecer vínculos emocionales con los colaboradores.

Entonces, los líderes de la EPMC tienen a su cargo incentivar a los demás la creatividad y estimularlos intelectualmente para que generen nuevas ideas que contribuyan a cumplir los objetivos propuestos por la empresa; promover la cooperación y afianzar los valores individuales y organizacionales para generar un

crecimiento personal y corporativo; y, generar vínculos afectivos entre los involucrados que los motive a cumplir metas comunes.

Convertirse en un líder transformacional requiere de voluntad, por lo tanto, cada uno de los integrantes de la EPMC debe meditar hacia dónde desea llegar para planificar cómo hacerlo. Entre las cosas que se deben hacer se incluye:

- Aprender y enseñar lo que se conoce. El líder transformacional no es egoísta, comparte con su equipo de trabajo sus conocimientos y contribuye a que cada uno de sus integrantes desarrolle sus capacidades individuales para en conjunto alcanzar objetivos comunes. En este sentido, el líder es un mentor para los demás.
- Predicar con el ejemplo. Debe existir coherencia entre lo que se dice y se hace. Para lograr que el equipo de trabajo se esfuerce, el líder debe demostrar cómo hacerlo. Si lo que se necesita es innovación, el líder debe ser creativo.
- No temer al cambio. Los líderes transformacionales tienen la meta de cambiar o transformar la forma de trabajar para mejorar constantemente y llegar al éxito. Lo que implica que existan riesgos.
- Pensar en el futuro, al buscar cumplir objetivos a largo plazo.
- Creer en las capacidades de los demás.
- Aprender a motivar a los demás, no basta con creer en las habilidades de los demás, hay que transmitir confianza y motivar a otros a que las potencien, a través de la delegación de responsabilidades y valorar los logros alcanzados.

Para el efecto, es preciso que en los líderes de los equipos de trabajo direccionen y den soporte a los miembros de sus equipos; eviten tomar decisiones apresuradas, involucre a los demás y les dé la oportunidad de hacer lo que para ellos y el grupo resulte mejor, por lo tanto, interviene únicamente cuando es indispensable.

El líder transformacional: estimula intelectualmente a sus colaboradores, así, los hace pensar para que busquen las mejores alternativas de solución a los problemas

que se presenten; observan a los trabajadores individualmente y usan la inteligencia emocional para relacionarse con su equipo; inspiran y motivan; y, trabajan para que sus seguidores los vean como un modelo a seguir.

Por lo tanto, el líder transformacional valora y retiene al talento humano, se preocupa por conocer a los miembros de su equipo de trabajo de forma individual, se interesa por cada uno y procura que todos estén formen un verdadero equipo.

Para lograr que todos los que conforman la empresa se conviertan en líderes transformacionales se definen como **políticas de liderazgo** las que se presentan a continuación, las que deberán ser observadas por los líderes o todos los que forman los equipos de trabajo, según corresponda:

- Todos los miembros de los equipos de trabajo, deben unificar esfuerzos para lograr la consecución de los objetivos que se tracen en cada proyecto.
- Los líderes deben estimular intelectualmente a los miembros de sus equipos de trabajo para que busquen las mejores soluciones al momento de resolver un problema.
- Todos los colaboradores de la EPMC deben considerar a cada uno de sus compañeros de forma individual, tomando en cuenta sus emociones al momento de interrelacionarse.
- Todos los colaboradores de la empresa deben trabajar para alcanzar la motivación en sus compañeros, para que se sientan impulsados a alcanzar metas comunes.
- Los líderes de la empresa deben lograr la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores de la EPMC.
- Los líderes deben prestar atención a los miembros de sus equipos de trabajo para promover su desarrollo individual y colectivo.
- Todos los miembros de la EPMC deben reconocer las habilidades de cada uno de quienes conforman la organización e impulsar el desarrollo de potencialidades.

Además, se **forman equipos multidisciplinarios** en función de los proyectos que se definan en la empresa, bajo los siguientes criterios:

- **Definir las responsabilidades** de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, con la finalidad de que no exista una superposición de funciones y que los miembros sepan qué hacer y cuándo hacerlo, para que tomen las decisiones personales pertinentes alineadas a la visión general de todo el equipo. Esta noción inicia con el líder del equipo, quien deberá contar con las características de un líder transformacional.
- **Considerar qué habilidades se requieren** para cumplir con la ejecución de un proyecto. El líder del equipo deberá definir qué roles y destrezas son las requeridas para escoger a los miembros de su equipo.
- **Fijar objetivos.** Los líderes del equipo deberán trabajar junto a sus miembros desde que inician el proyecto hasta cuando lo terminan, en función de objetivos establecidos en este, mismos que deberán estar alineados a los objetivos organizacionales. Además, en conjunto deberán analizar el proyecto y definir las acciones clave para delinear la ruta que deben tomar para cumplir con los objetivos propuestos.
- **Potenciar los canales de comunicación,** para mantener una buena colaboración entre todos los miembros del equipo de trabajo y lograr que funcione de forma eficaz. Es preciso, que el líder del equipo de trabajo indique qué canal será el que se usará para coordinar las acciones requeridas que lleven al cumplimiento de las metas propuestas.
- **Promover una cultura de colaboración y confianza,** para que los miembros del equipo de trabajo aúnen esfuerzos que los lleve a cumplir metas comunes, al resolver problemas y buscar soluciones.
- **Establecer los recursos requeridos,** para que se puedan cumplir con los objetivos propuestos, es preciso que cada miembro del equipo cuente con lo necesario que le permita realizar su trabajo eficazmente.

El trabajo de los **equipos multidisciplinarios de trabajo** cuenta con una mayor perspectiva, porque cada uno de sus miembros aporta con ideas para la resolución de problemas, lo que da la posibilidad de que exista una mejor capacidad resolutiva. También, se da paso a un mayor rendimiento de cada uno de quienes conforman el grupo, lo que en conjunto lleva a que se alcance la eficiencia.

Además, se promueve la autonomía porque cada profesional está a cargo de tareas específicas, que debe cumplir para alcanzar un objetivo común.

A continuación, se presentan los equipos que se conforman, con sus integrantes, funciones y especificaciones:

Tabla 5.

Equipos multidisciplinarios de trabajo

Equipos	Objetivo	Integrantes del equipo	Funciones del equipo	Especificaciones
EQUIPO 1 GERENCIA GENERAL	Dirigir, orientar y ejecutar la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa; establecer políticas generales para la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa, a través de directrices y normas para el cumplimiento de la misión y objetivos de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente General 2. Gestor de Procuraduría Síndica. 3. Gestor de Planificación Institucional 4. Gestor de Seguridad y Salud Ocupacional 5. Gestor de Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluida las resoluciones emitidas por el Directorio. • Administrar la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados. • Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, conjuntamente con el Gerente General. • Asesorar y emitir criterios jurídicos sobre instrumentos 	<p>Este equipo de trabajo tiene la principal función de supervisar el cumplimiento de metas de los demás equipos de trabajo, debido a que estos están a cargo de observar los requerimientos de los diferentes cantones y ayudar en la planificación de las demás direcciones, para que estas a su vez actúen y administren los recursos y cubran las necesidades existentes en la entidad.</p> <p>Este equipo de trabajo está más dirigido al público interno de la empresa.</p>

EQUIPO 2 SECRETARIA GENERAL	Planificar, dirigir y controlar los procesos de la Secretaría General, así como salvaguardar la documentación institucional, de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestor de Secretaría General. 2. Técnico de Apoyo de Archivo. 3. Asistente Administrativo. 	<p>interinstitucionales, institucionales y de cooperación con organismos públicos o privados, nacionales e internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, coordinar y ejecutar actividades de apoyo a la Gerencia General. • Comunicar a las diferentes Gestiones de la Empresa, sobre las resoluciones expedidas por el Directorio y la Gerencia General • Administrar y gestionar el despacho y recepción de la documentación institucional. 	Este equipo tiene a su cargo la atención de los usuarios de la empresa (públicos o privados) para atender sus necesidades y receptor sus solicitudes y dar el trámite correspondiente. Además, está a cargo de la distribución de todo tipo de comunicado e información a las demás dependencias de la empresa.
GRUPO 3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administrar eficaz y eficientemente los recursos y servicios institucionales, en cuanto a la gestión de talento humano, inventario de bienes, ejecución del PAC, logística de transporte, automatización y soporte de los servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Gestión Administrativa. 2. Gestor de Talento Humano. 3. Gestor de Compras Públicas. 4. Gestor de Activos Fijos. 5. Asistente Administrativo Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las actividades relacionadas con los servicios institucionales, de acuerdo con las políticas, disposiciones legales y normas pertinentes. • Elaborar y actualizar el Estatuto Orgánico Institucional, manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y demás normas que sean necesarias para el cumplimiento 	Este equipo de trabajo está enfocado al público interno de la empresa, no reciben ni atienden a personas particulares. Dentro de sus funciones está la gestión de Talento Humano, la gestión de Tics, la movilización del personal, la gestión de compras públicas a

**GRUPO 4
GESTIÓN
FINANCIERA**

tecnológicos y otros servicios en el marco de los procesos institucionales.

6. Gestor de Tics.
7. Chofer de Vehículo Liviano.

- de los objetivos institucionales.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas de gestión del talento humano emanadas por la autoridad de conformidad con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes.
- Supervisar que se observe el Reglamento Interno de trabajo para servidoras y servidores públicos.
- Ejecutar los planes para la selección, formación, carrera, actualización y evaluación de los agentes civiles de tránsito, en coordinación con la Gestión de Control de Operaciones.

proveedores acreditados por la SERCOP.

Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados y recaudados, aplicando las leyes, ordenanzas y demás disposiciones legales; así como, proveer información financiera y/o económica veraz y oportuna.

1. Directora de Gestión Financiera.
2. Gestor de Presupuesto.
3. Gestor de Contabilidad.
4. Gestor de Tesorería.
5. Recaudador.

- Realizar el control previo de la documentación habilitante requerida para los procedimientos correspondientes a certificaciones presupuestarias y cumplimiento de obligaciones según la normativa legal y reglamentaria vigente.
- Emitir las certificaciones presupuestarias para los procesos de contratación

Este equipo está a cargo del manejo del dinero que ingresa y sale de la empresa. El gestor de tesorería y recaudador tienen contacto con los usuarios de la empresa y está a cargo de cobrar los servicios administrativos. Los otros miembros del equipo están a cargo de

GRUPO 5
GESTIÓN DE
TRÁNSITO

Dirigir, controlar y gestionar de manera efectiva el ejercicio de las competencias de matriculación, garantizando así el tránsito terrestre y la seguridad vial, mejorando la eficiencia y la seguridad de la operación de la red vial dentro de los cantones que conforman la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, contribuyendo así a la preservación del medio ambiente, en coordinación con la implementación

1. Director de Gestión de Tránsito.
2. Supervisor de Agencia
3. Asistente de Atención al Usuario.
4. Digitador de Matriculación.
5. Gestor de Actualización de Datos.
6. Gestor de Revisión Técnica Vehicular.
7. Gestor de Seguridad Vial y Responsabilidad Social.
8. Gestor de Tránsito.
9. Revisor Técnico Vehicular

correspondiente; así como las certificaciones que se requiera para otros actos administrativos institucionales.

- Cumplir las normas de control interno emitidos por la Contraloría General del Estado, de conformidad a sus competencias.
- Regular y controlar el tránsito y la seguridad vial.
- Administrar el sistema integral de tránsito, en términos de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos públicos en beneficio de los usuarios.
- Coordinar con la Unidad de Planificación de tránsito y transporte y con las entidades municipales a fin de definir la necesidad de infraestructura vial para mejorar el tránsito en los cantones que conforman la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.
- Implantar el Plan de necesidad de infraestructura vial para mejorar el tránsito en los

llevar la contabilidad y pagar las partidas presupuestarias.

Este equipo está a cargo de la atención al usuario y de generar el servicio de matriculación; además, es un equipo de trabajo grande que siempre genera un servicio y está a cargo de la parte operativa de la empresa.

eficiente del sistema integrado de transporte

cantones que conforman la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi

Campañas de sensibilización y educación vial, orientadas a grupos de atención prioritaria.

Dirigir, administrar y controlar la gestión del transporte, velando por el cumplimiento de la normativa legal, en concordancia con los objetivos institucionales, aplicando el marco regulatorio en la prestación de servicio de transporte público intracantonal.

1. Director de Gestión de Transporte.
2. Gestor de Títulos Habilitantes.
3. Gestor de Fiscalización.
4. Gestor de Transporte.

- Proponer políticas, planes, metodologías, instrumentos y mecanismos de gestión del sistema de movilidad de los cantones que conforman la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.
- Coordinar, proponer planes y programas de movilidad para optimizar el sistema de transporte, en coordinación con la Unidad de Planificación de Tránsito y Transporte.
- Fiscalizar según la planificación, las rutas del transporte público.
- Designar las áreas de sitios de estacionamiento de las operadoras en sus diferentes modalidades

Este equipo está también a cargo de atender a los usuarios y de trabajar directamente con la parte activa de operados de servicio público y comercial que pertenecen a los cantones miembros de la empresa. Es un equipo que pasa movilizándose constantemente entre los 6 cantones miembros de la empresa, realizando actividades de transporte.

GRUPO 6 GESTION DE TRANSPORTE

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

Finalmente, para lograr que exista un liderazgo transformacional, es pertinente **asignar nuevos roles y responsabilidades a los trabajadores**, a partir de la implementación del siguiente plan de acción:

Tabla 6.

Plan de acción para asignar nuevos roles y responsabilidades a los trabajadores

Objetivo: Asignar nuevos roles y responsabilidades a los trabajadores que contribuyan a alcanzar la eficiencia de los equipos de trabajo.

Actividades	Resultados esperados	Responsable	Recursos	Indicadores
Evaluar las competencias de los colaboradores en el ámbito técnico y profesional.	Colaboradores de la EPMC evaluados.	Unidad de Administración de Talento Humano	Humanos: Especialistas capacitados en evaluación de competencias ¹ .	100% de los colaboradores evaluados
Construir un inventario de competencias del Talento Humano.	Inventario de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) del Talento Humano de la empresa.	Unidad de Administración de Talento Humano	Humanos: Personal a cargo de construir el inventario de competencias.	Inventario de competencias construido.
Organizar grupos de trabajo de acuerdo a las competencias requeridas para la ejecución de proyectos definidos.	Grupos de trabajo compuestos por personas competentes en el área técnica y profesional requerida en los proyectos establecidos.	Unidad de Administración de Talento Humano. Jefes departamentales.	Humanos: Personal a cargo de formar grupos de trabajo considerando las competencias requeridas para la ejecución de proyectos específicos.	Trabajadores competentes en el ámbito técnico y profesional que contribuyen al desarrollo eficiente de proyectos.

¹ Es preciso considerar que no existe un instrumento específico que permita evaluar las competencias de los colaboradores, por lo tanto, su diseño estará a cargo de los especialistas que harán la evaluación.

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

La asignación de roles y responsabilidades en los equipos de trabajo depende en gran medida de las competencias técnicas y profesionales que tenga cada uno de los colaboradores, porque estas son el motivo que hace que sean elegidos para formar parte de un proyecto específico. Lo que incidirá positivamente en el desarrollo individual y colectivo, porque las personas que formen el grupo se sentirán capaces de cumplir con las tareas encomendadas y se potenciarán más las habilidades asociadas con el liderazgo en los equipos de trabajo.

Además, se contará con equipos de trabajo cohesionados, lo que favorece las relaciones interpersonales; habrá menos discriminación, porque todos tendrán la oportunidad de contribuir con sus conocimientos, habilidades y actitudes al cumplimiento de objetivos comunes, lo que se traducirá en ofrecer una mejor atención a los usuarios.

2.5.3. Desarrollo de capacidades de liderazgo

A continuación, se presenta el plan de acción para capacitar a todos los colaboradores de la EPMC en liderazgo transformacional, al considerar que la capacitación es un factor esencial para el desarrollo del liderazgo, porque sirve para que los involucrados amplíen sus conocimientos y aumenten sus capacidades de liderazgo, lo que, a la vez contribuye al desarrollo del talento humano en el ámbito profesional y personal.

Tabla 7.

Plan de acción para lograr un liderazgo transformacional

Objetivo: Capacitar a los trabajadores para que desarrollen las características de un líder transformacional.				
Actividades	Resultados esperados	Responsable	Recursos	Indicadores
Desarrollar el taller: Relaciones Humanas y su impacto en el	Expertos contratados.	Unidad de Administración de Talento Humano. Expertos	Humanos: Expertos en liderazgo transformacional.	Porcentaje de trabajadores participantes activos en el taller.

trabajo.		contratados.	Tecnológicos: Computador y programas para la presentación de capacitaciones.	Porcentaje de trabajadores que mejoran sus relaciones interpersonal es con el público interno y externo.
Desarrollar el segundo taller: Coaching en el liderazgo.	Expertos contratados.	Unidad de Administración de Talento Humano. Expertos contratados.	Humanos: Expertos en liderazgo transformacional. Tecnológicos: Computador y programas para la presentación de capacitaciones.	Porcentaje de trabajadores participantes activos en el taller. Porcentaje de trabajadores que se preocupan por su desarrollo profesional y personal.
Desarrollar el taller: Inteligencia emocional en el trabajo.	Expertos contratados.	Unidad de Administración de Talento Humano. Expertos contratados.	Humanos: Expertos en liderazgo transformacional. Tecnológicos: Computador y programas para la presentación de capacitaciones.	Porcentaje de trabajadores participantes activos en el taller. Porcentaje de trabajadores que gestionan mejor sus emociones y son capaces de resolver conflictos.
Desarrollar el taller: Cómo generar trabajo en equipo bajo las 5 C propuestas por Tom Peters.	Expertos contratados.	Unidad de Administración de Talento Humano. Expertos contratados.	Humanos: Expertos en liderazgo transformacional. Tecnológicos: Computador y programas para la presentación de capacitaciones.	Porcentaje de trabajadores participantes activos en el taller. Porcentaje de equipos de trabajo que aplican los principios de las 5C.

Presupuestar el costo de las capacitaciones.	Presupuesto generado.	Unidad de Administración de Talento Humano	Humanos: Personal a cargo de realizar el presupuesto.	
Gestionar con el área gerencial la asignación del presupuesto.	Presupuesto asignado.	Unidad de Administración de Talento Humano	Humanos: Personal a cargo de gestionar el presupuesto. Económicos: Valor económico que se requiera para la ejecución de las capacitaciones.	100% de presupuesto para capacitaciones asignado.
Definir el cronograma de la ejecución de los talleres*	Fechas de ejecución de los talleres definidos.	Unidad de Administración de Talento Humano	Humanos: Personal a cargo de gestionar el evento. Económicos: Valor económico que se requiera para la ejecución de las capacitaciones.	
Contratar el lugar para dictar los talleres.	Lugar apropiado para dictar los talleres contratados.	Unidad de Administración de Talento Humano	Económicos: Valor económico asignado para el pago del lugar en el que se dictarán los talleres.	Lugar contratado y disponible para la ejecución de los talleres.
Contratar a los expertos en liderazgo transformacional para las capacitaciones.	Expertos contratados.	Unidad de Administración de Talento Humano Gestor de Presupuesto	Humanos: Personal a cargo de la contratación. Económicos: Valor económico asignado para el	Expertos contratados para la ejecución de los talleres.

Evaluar el impacto de los talleres en los trabajadores.	Talleres evaluados.	Unidad de Administración de Talento Humano.	<p>pago de los expertos que dictarán los talleres.</p> <p>Humanos: Expertos en liderazgo transformacional.</p> <p>Tecnológicos: Computador y programas para la presentación de capacitaciones.</p>	Porcentaje de trabajadores que perciben que se cumplieron los objetivos de los talleres.
---	---------------------	---	--	--

*Se harán en grupos y en fin de semana para que todos los colaboradores participen.

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

La ejecución de los talleres seguirá el cronograma que se presenta en el anexo 4.

2.5.4. Comunicación Asertiva

Una de las claves para que las empresas sean exitosas es la capacidad que tienen sus miembros para comunicarse de forma clara y efectiva. El avance de las tecnologías de la información y comunicación requiere que las organizaciones se adapten a los nuevos medios que existen para comunicarse. Por otro lado, es indispensable que los miembros de la empresa aprendan a comunicarse asertivamente con el cliente interno como externo, al tomar en cuenta que se requiere poner en práctica los siguientes principios:

- La capacidad para expresarse de forma clara y concreta.
- Aclarar todas las dudas que se tengan entorno a las actividades que se realizan.
- Conservar la calma, si se presenta un conflicto.
- Guiar a los compañeros, dándoles explicaciones claras y sencillas.
- Tener una visión clara de lo que se desea lograr con la comunicación.

- Escuchar con atención y respetar el criterio de los demás.

La comunicación asertiva en la empresa está dirigida a fortalecer la productividad y competitividad de la organización, a través de:

- La ejecución de dos actividades recreativas al año para generar lazos de confianza y consolidar la comunicación entre los integrantes de la EPMC. Estas actividades motivarán a los trabajadores y fomentarán su bienestar, al lograr que se comprometan con la organización. Es preciso crear espacios que permitan que los trabajadores se conozcan, integren y relajen para que trabajen con más ánimo y estén mejor dispuestos a mantener una comunicación asertiva entre todos los que conforman la institución.
- Promover la comunicación directa (de persona a persona) cada vez que sea posible. Sin embargo, para la comunicación informal se creará un grupo de WhatsApp que esté a cargo de la Unidad de Administración de Talento Humano, a través del cual, se emitirán mensajes con contenidos alentadores que promuevan un buen comportamiento organizacional.
- Atender la diversidad, al comprender que la empresa es una empresa que está conformada por diferentes personas que tienen diferentes pensamientos en cuanto a cultura, religión, política y otros aspectos. Por lo tanto, en la comunicación que se produzca dentro y fuera de la institución es pertinente que se ponga en práctica el respeto y tolerancia ante las opiniones de los demás.
- Dar solución a los conflictos que se presenten a tiempo, para mantener la armonía del grupo y un buen clima laboral en la organización. Para el efecto, se dará paso a la conversación sincera y respetuosa entre el mediador y los involucrados, con la finalidad de encontrar soluciones satisfactorias que contribuyan a que exista tranquilidad en los equipos de trabajo.

Los canales de comunicación adecuados para la consecución de objetivos dentro de los plazos que se especifiquen en los proyectos, incluyen: el correo electrónico, las reuniones y chats internos.

Por otro lado, los contenidos que se presenten en las redes sociales de la empresa (Facebook e Instagram) serán diseñados por la Unidad de Comunicación de la EPMC y tendrán carácter informativo, educativo y divulgativo que incluyan imágenes propias de la empresa que contengan datos de interés para la audiencia y se alineen con la cultura organizacional.

También, se puede optar por incluir videos con testimonios de los usuarios en los que dan a conocer su experiencia al acudir a la EPMC. Así mismo, se deberán responder a los mensajes y solicitudes que lleguen a la página Web de la empresa como a las redes sociales para demostrar el interés y el respeto que tiene la EPMC hacia la comunidad.

Para el efecto, se considera como mensaje que identifique a la empresa tanto a nivel interno como externo: **Nuestra prioridad... tu movilidad segura.**

Esta frase indica que el trabajo que realizan todos los integrantes de la EPMC tiene un solo propósito: mejorar la movilidad de los usuarios de las vías de los seis cantones que conforman la Mancomunidad de Cotopaxi, al tomar en cuenta que el modelo de gestión innovador contribuye en el control y regulación del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para mejorar la calidad de vida los usuarios de las vías de los cantones. Además, indica que la EPMC está comprometida con la seguridad y trabaja para que los usuarios de los servicios de transporte que circulan por los cantones de la Mancomunidad de Cotopaxi sean seguros, al generar conciencia entre los usuarios y conductores de cualquier medio de transporte (público o privado) y reducir los accidentes de tránsito.

Este mensaje se difundirá de forma formal a través de medios convencionales (banners y carteleras de la institución) y digitales (redes sociales: Facebook e Instagram) que publiquen imágenes corporativas que incluyan la frase. También, se usarán medios de comunicación como radio y televisión local, como se presenta en el siguiente plan de medios que tiene el objetivo de ampliar la visibilidad de la empresa y generar confianza en los usuarios.

Tabla 8.

Plan de medios

	Contenido	Observaciones	Responsable	Periodo	Indicadores
	En la cuenta de la EPMC se actualizarán semanalmente los contenidos, incluyendo imágenes corporativas que contengan la frase Nuestra prioridad...tu movilidad segura.	El contenido de las publicaciones mantendrá el estilo formal de la EPMC. Se realizarán los comentarios positivos de los visitantes a la página. La interacción con los usuarios abordará temas de interés común.	Unidad de Comunicación.	año	Número de "me gusta" y comentarios positivos/Número de seguidores
 Instagram	El 80% del contenido dará a conocer el trabajo de EPMC en tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.				
	El 20% del contenido presentará noticias de la comunidad. La interacción con el público será constante y se responderán dudas.				

Presentar dos publicaciones mensuales que incluyan imágenes corporativas que incluyan la frase Nuestra prioridad...tu movilidad segura.



Dar a conocer lo que la EPMC ofrece a los usuarios de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Publicar temas de interés para los usuarios de las vías de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Actualizar la página, incluyendo imágenes corporativas que incluyan la frase Nuestra prioridad...tu movilidad segura.



Los enlaces conectarán a los usuarios con la página Web de la EPMC.

Dar respuestas a los mensajes que dejen los usuarios, procurando resolver sus dudas.

Invitar a los usuarios de las vías a manejar con precaución.

Contar con enlaces que permitan a los usuarios acceder a la información que se presenta en la página Web de la empresa.

Unidad de Comunicación.

Unidad de Comunicación.

Número de “me gusta” o comparten publicaciones/Número de usuarios que interactúan con la cuenta de la empresa.

Número de veces que los usuarios ingresaron a la página Web.

Latacunga TV	Presentar publicidades de la EPMC que contengan imágenes corporativas que incluyan la frase Nuestra prioridad...tu movilidad segura.	Diez publicaciones cortas en horarios de mayor audiencia cada día.	Unidad de Comunicación	de 1 año.	Audiencia media de Latacunga TV en los horarios que se presenta la publicidad.
Radio Latacunga	Presentación de spot publicitario que incluya la frase Nuestra prioridad...tu movilidad segura y se asocie a los servicios que ofrece la EPMC.	Diez publicaciones cortas en horarios de mayor audiencia cada día.	Unidad de Comunicación	de 1 año.	Audiencia media de la radio Latacunga en los horarios que se presentan los spots.

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

2.5.5. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo se conoce como la unión de dos o más sujetos que se organizan para trabajar de forma cooperativa para alcanzar objetivos comunes. Para lograr que exista el trabajo en equipo dentro de la EPMC es preciso que:

- Cada proyecto que se defina debe contar con metas y objetivos que sean medibles.
- Las tareas para cada uno de los miembros que conforman los equipos deben estar claramente definidas.
- El trabajo debe basarse en la toma de decisiones que considere la opinión de todos los que conformen el equipo.
- Cada equipo debe contar con un líder que tenga características transformacionales, para lo cual, se considerará el inventario de competencias de Talento Humano de la EPMC.

Para generar trabajo en equipo en la EPMC se consideran las 5 C propuestas por Tom Peters que incluyen (Gómez, 2019):

1. Complementariedad. Para lo cual el líder asignará a cada uno de los miembros del equipo tareas específicas de acuerdo a sus competencias. Para lo que se valdrá del inventario de competencias de Talento Humano de la EPMC.
2. Comunicación. Para lo que, se considerarán los principios de la comunicación asertiva y se creará un chat grupal en WhatsApp. Así, se logrará que exista una buena relación entre quienes formen el equipo de trabajo. El líder será quien dé la información necesaria a cada uno para que cumpla eficientemente con sus funciones. No obstante, deberá existir una comunicación continua, libre de ambigüedades. La comunicación deberá ser clara, precisa y concreta, para que cada miembro sepa lo que tiene que hacer y la forma de hacerlo.
3. Coordinación. Para lo cual, el líder asignará a cada uno de los miembros del equipo las tareas que tengan que realizar, considerando sus competencias y potencialidades. Por otro lado, los miembros del equipo deberán respetar las decisiones tomadas por el líder y comprometerse a cumplir sus responsabilidades.
4. Confianza. Parte de la comunicación transparente que exista entre los miembros del equipo. El líder será el encargado de hablar con cada uno de los integrantes del equipo para explicarles sus tareas y evitar malos entendidos que pudieren afectar la confianza entre ellos.
5. Compromiso. Este se logra si en el grupo existe confianza, coordinación, comunicación y complementariedad. El líder es el encargado de que cada uno comprenda que su trabajo es fundamental para el logro de objetivos comunes y de dar valor al trabajo que realizan.

La aplicación de las 5C contribuye a que en cada uno de los miembros de los equipos de trabajo desarrollen un sentido de pertenencia hacia la empresa, se establezcan vínculos entre ellos basados en la confianza.

Para que existan equipos de trabajo eficientes es pertinente que existan verdaderos líderes transformacionales. Los que se crean a través de la implantación del plan de acción dirigido a la capacitación sobre liderazgo transformacional; la observación de las políticas de liderazgo propuestas; la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios; y, la asignación de nuevos roles y responsabilidades a los líderes.

Tabla 9.

Equipos de Trabajo

Equipos	Integrantes del equipo	Líder del equipo actividad
EQUIPO 1 GERENCIA GENERAL	1. Gerente General	Gerente General: Este grupo tomara decisiones importantes para el crecimiento de la empresa y generar políticas públicas de manera oportuna. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio
	2. Gestor de Procuraduría Síndica.	
	3. Gestor de Planificación Institucional	
	4. Gestor de Seguridad y Salud Ocupacional	
	5. Gestor de Comunicación	
GRUPO 2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1. Director de Gestión Administrativa.	Director de Gestión Administrativa: Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusive y sostenible. Elaborar y actualizar el Estatuto Orgánico Institucional, manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y demás normas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales; Implementar procesos de evaluación del desempeño en la generación de productos y servicios públicos
	2. Gestor de Talento Humano.	
	3. Gestor de Compras Públicas.	
	4. Gestor de Activos Fijos.	
	5. Asistente Administrativo Servicios Generales.	
	6. Gestor de Tics.	
	7. Chofer de Vehículo Liviano.	
GRUPO 3 GESTIÓN	1. Directora de Gestión	Directora de Gestión Financiera: Implementar acceso a plataformas

FINANCIERA	<p>Financiera.</p> <p>2. Gestor de Presupuesto.</p> <p>3. Gestor de Contabilidad.</p> <p>4. Gestor de Tesorería.</p> <p>5. Recaudador.</p>	<p>electrónicas de pago de los servicios que ofrece la EPMC.</p> <p>Suscribir alianzas estratégicas públicas y privadas que permitan ejecutar las competencias</p> <p>Cumplir las normas de control interno emitidos por la Contraloría General del Estado, de conformidad a sus competencias</p>
GRUPO 4 GESTIÓN DE TRÁNSITO	<p>1. Director de Gestión de Tránsito.</p> <p>2. Supervisor de Agencia</p> <p>3. Asistente de Atención al Usuario.</p> <p>4. Digitador de Matriculación.</p> <p>5. Gestor de Actualización de Datos.</p> <p>6. Gestor de Revisión Técnica Vehicular.</p> <p>7. Gestor de Seguridad Vial y Responsabilidad Social.</p> <p>8. Gestor de Tránsito.</p> <p>9. Revisor Técnico Vehicular</p>	<p>Director de Gestión de Tránsito: Consolidar un sistema de seguridad social universal, eficiente, transparente y sostenible, en corresponsabilidad entre el Estado, el sector privado y la ciudadana.</p> <p>Implementar ventanillas de atención preferente a grupos prioritarios, Establecer tarifas diferenciadas de medios de transporte público.</p> <p>Implementar Dispositivos tecnológicos para el control operativo de tránsito</p> <p>Potenciar los medios complementarios del sistema de transporte</p> <p>Reducir el índice de accidentes de tránsito en las zonas de competencia de la EPMC.</p>
GRUPO 5 GESTION DE TRANSPORTE	<p>1. Director de Gestión de Transporte.</p> <p>2. Gestor de Títulos Habilitantes.</p> <p>3. Gestor de Fiscalización.</p> <p>4. Gestor de Transporte.</p>	<p>Director de Gestión de Transporte: Crearé campañas de difusión de mensajes que promuevan la disminución de toda forma de discriminación en los medios de transporte. Crearé canales de denuncia ciudadana sobre discriminación o violencia en los medios de transporte</p> <p>Coordinar, proponer planes y programas de movilidad para optimizar el sistema de transporte, en coordinación con la Unidad de Planificación de Tránsito y Transporte;</p>

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

2.5.6. Resolución de conflictos

Para resolver los conflictos que se presenten en la empresa se crea un Comité de Ética conformado por:

- El gerente de la empresa.
- El director de la Unidad de Talento Humano.
- El director de la Unidad de Gestión Financiera.
- El director de la Unidad de Gestión de Procuraduría Síndica.

Los miembros del Comité de Ética deberán reunirse en primera instancia para elaborar un Código de Ética basado en los valores, misión y visión de la EPMC. Además, deberá indicar qué conductas se consideran como prohibidas y cuáles son las consecuencias de incumplir con el código.

Una vez que el Código de Ética esté elaborado, será socializado con los integrantes de la empresa por medio de reuniones personales dentro de cada unidad de la EPMC que integre a todos sus miembros.

Se usará como canal de comunicación para reportar el incumplimiento del código, correos electrónicos dirigidos al Comité de Ética. Para solucionar el conflicto se seguirá el siguiente proceso:

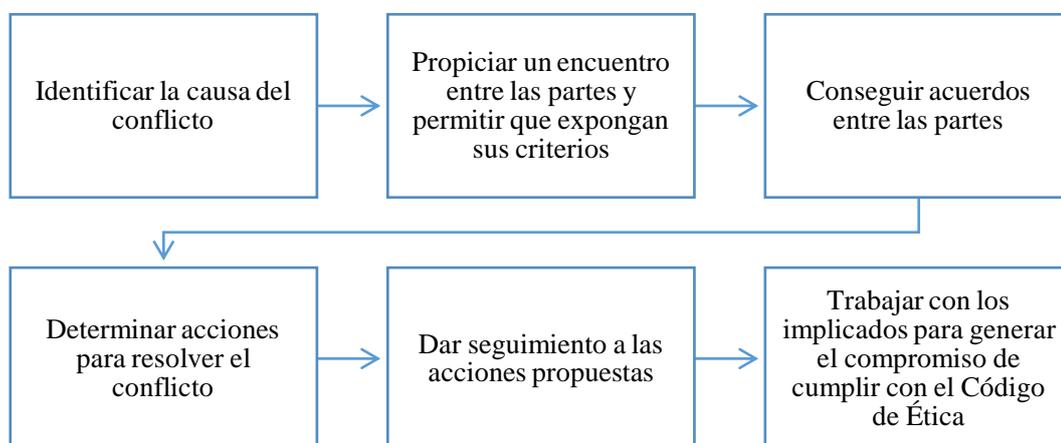


Figura 4. Proceso de Resolución de Conflictos

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

2.6. Conclusiones del Capítulo II

- El modelo de comportamiento organizacional propuesto para la EPMC se basa en la filosofía organizacional, en procura del mejoramiento continuo, para lo que se establecen como pilares el liderazgo transformacional, los valores, la comunicación asertiva, la capacitación y entrenamiento; y, el trabajo en equipo. Lo que en suma contribuirá a que en la organización existan trabajadores productivos y comprometidos, en búsqueda de lograr la satisfacción de los usuarios.
- Se plantean como valores organizacionales los que se incluyen en el Plan Estratégico de la empresa: trabajo en equipo, responsabilidad social, participación, asociatividad, innovación, transparencia; además, se incluyen: calidad, calidez, honestidad, empatía y respeto.
- Se propone que la empresa se enfoque en la creación de un liderazgo transformacional, a través de la definición de políticas asociadas, conformación de equipos multidisciplinarios; y, asignación de nuevos roles y responsabilidades a los trabajadores.
- Se establece como pilar del modelo de comportamiento organizacional el desarrollo de capacitaciones que incluyen los talleres dictados por expertos que incluyen los temas: Relaciones Humanas y su impacto en el trabajo, Coaching en el trabajo, Inteligencia emocional en el trabajo y Cómo generar trabajo en equipo bajo las 5 C propuestas por Tom Peters.
- Se plantean los principios sobre los que se basa la comunicación asertiva en la empresa, al tomar como mensaje que identifique a la organización a nivel interno como externo: “Nuestra prioridad... tu movilidad segura.” que será difundido por medios convencionales (banners y carteleras de la institución) y digitales (redes sociales: Facebook e Instagram) que publiquen imágenes corporativas. También, se usarán medios de comunicación como radio y televisión local.
- Se propone la creación de cinco equipos multidisciplinarios de trabajo a quienes se les asigna nuevos roles y responsabilidades a sus líderes.

- Para la resolución de conflictos se establece la Creación de un Comité de Ética conformado por el gerente de la empresa, el director de la Unidad de Talento Humano, el director de la Unidad de Gestión Financiera, el director de la Unidad de Gestión de Procuraduría Síndica, quienes tienen a su cargo la elaboración del Código de Ética basado en los valores, misión y visión de la EPMC. El proceso para resolver un conflicto sería: identificación de la causa del conflicto, dar paso a que los involucrados expongan sus criterios, conseguir acuerdos, determinar acciones para resolver el conflicto, dar seguimiento a las acciones propuestas, trabajar con los implicados para generar en ellos el compromiso por cumplir el Código de Ética de la EPMC.

CAPÍTULO III. VALIDACION DE LA PROPUESTA

Propuesta de solución al problema

Nombre de la propuesta. Modelo de Comportamiento Organizacional para la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Objetivos. La propuesta tiene los objetivos de:

- Posicionar los valores organizacionales en los miembros de la EPMC.
- Promover el modelo de liderazgo transformacional en la EPMC.
- Lograr que exista una comunicación clara, apropiada y permanente entre todos los implicados en el proceso comunicativo de la EPMC.
- Generar proactividad y empoderamiento entre los colaboradores de la EPMC, a través del trabajo en equipo.

El modelo del comportamiento organizacional se basa en la filosofía organizacional y tiene como pilares los valores que forman parte del Plan Estratégico de la empresa (trabajo en equipo, participación, asociatividad, innovación y transparencia); además, de los propuestos (calidad, calidez, honestidad, empatía y respeto).

Se plantea que todos los que conforman la empresa se conviertan en líderes transformacionales a través de:

- La capacitación de todos los colaboradores de la EPMC en lo que se involucra en el comportamiento del líder transformacional.
- La definición de políticas de liderazgo.
- La conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios.
- La asignación de nuevos roles y responsabilidades a los trabajadores.

Además, se considera la implementación de una comunicación asertiva basada en los principios que den a todos la posibilidad de expresarse, aclarar sus dudas, guiarse mutuamente, tener una visión de lo que se desea comunicar y escuchar con atención a los demás. Lo que se complementa con la generación de lazos de confianza al ejecutar dos actividades recreativas en el año para que los

trabajadores se interrelacionen en un ambiente diferente al del trabajo; se busca promover la comunicación directa siempre que sea posible; el respeto por la diversidad; la solución de conflictos a tiempo para mantener la armonía.

Se señala como canales de comunicación adecuados: al correo electrónico, las reuniones y chats internos. Los contenidos que se presenten en las redes sociales de la empresa (Facebook e Instagram) serán diseñados por la Unidad de Comunicación de la EPMC e incluirán imágenes propias de la empresa que contengan datos de interés para la audiencia y se alineen con la cultura organizacional.

Finalmente, se establecen las pautas que se deben seguir para mantener el trabajo en equipo, al considerar la definición de metas y objetivos; el establecimiento de tareas para cada miembro del equipo; la toma de decisiones en base a las opiniones de todos los involucrados; la necesidad de que cada equipo cuente con un líder que tenga características transformacionales. Se consideran las 5 C propuestas por Tom Peters: complementariedad. Comunicación, coordinación, confianza y compromiso.

3.1. Evaluación de Expertos

Para el efecto, se toma en cuenta los siguientes aspectos:

Que el evaluador sea un profesional que cuente con por lo menos cuatro años de experiencia en el área de Administración de Empresas y cuente con un título de cuarto nivel de Máster en Administración de Empresas.

Los evaluadores fueron:

- El Magíster en Gestión de Empresas, mención Pequeñas y Medianas Empresas: Giovanny Fabricio Dueñas Villacís, con registro de la SENESCYT 1079-15-86067581, con 18 años de experiencia. Actualmente, labora en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi en calidad de Director de Transporte.
- La Magíster en Gestión de Talento Humano, Andrea Alexandra Braganza Arauz, con registro de la SENESCYT 1004-13-1204698, con 12 años de

experiencia. Actualmente labora en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi en el cargo de Directora Administrativa.

A quienes se les envió una solicitud de evaluación con los siguientes criterios de valoración: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Malo (M) y se anexó el Modelo de Comportamiento Organizacional de la EPMC propuesto. Los resultados de los validadores fueron los que se presentan a continuación:

Tabla 10.

Resultados de los criterios de evaluación

Criterios	Validador 1				Validador 2			
	E	B	R	M	E	B	R	M
El modelo de comportamiento organizacional propuesto cuenta con toda la información requerida para justificar el planteamiento de acciones y principios.		x						x
Los ámbitos que se consideran dentro del modelo de comportamiento organizacional propuesto son comprensibles y claros.	x							x
Los planes de acción y los principios que se plantean en cada uno de los ámbitos que conforman el modelo de comportamiento organizacional propuesto son coherentes con lo que dice la teoría al respecto.	x							x
Cada uno de los ámbitos que se consideran en el modelo de comportamiento organizacional propuesto resulta importante para ser implementados en la EPMC y apoyar a su desarrollo.		x						x

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

Según los criterios de los evaluadores de la propuesta, el modelo del comportamiento organizacional propuesto se justifica, su contenido es claro y comprensible, los planes de acción y los principios planteados son coherentes con

lo que dicta la teoría al respecto, y cada uno de los ámbitos que la conforman son importantes para su implementación.

Además, se les solicitó que den su criterio en cuanto a:

1. Temporalidad. ¿La propuesta es resultado de un requerimiento actual y evidencia una estructura en el modelo de comportamiento organizacional?

Ante lo que respondieron que se trata de una propuesta innovadora que evidencia una investigación profunda que provee ideas idóneas que contribuyen a cambiar el comportamiento de los funcionarios para beneficio de la empresa.

2. Normalidad de contenido. ¿El contenido de la propuesta se estructura y se escribe en forma adecuada para ser entendida y discutida por la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi?

Las respuestas de los evaluadores apuntan a que se trata de una propuesta que detalla claramente los aspectos que se requieren tomar en cuenta para mejorar el comportamiento organizacional de la empresa, por lo tanto, es aplicable porque se ajusta a las características de la organización.

3. Selectividad. ¿La propuesta se puede considerar un aporte válido y significativo al conocimiento del área de Talento Humano de la empresa en estudio?

Los criterios de los evaluadores señalan que la propuesta sí es un aporte válido para la EPMC, ya que, la empresa no contaba con un estudio que aborde el comportamiento organizacional que le permitiera tomar decisiones para mejorarlo.

4. Impacto. ¿Cuál considera que es el ámbito de su impacto? (Local, Regional, Nacional o Internacional)

Según los evaluadores el ámbito del impacto de la propuesta es nacional.

5. Comentarios y recomendaciones para el autor.

Los evaluadores recomiendan la implementación del 100% de la propuesta, porque podría contribuir en la resolución de algunos problemas en la empresa que se relacionan con el área del Talento Humano.

3.2. Conclusiones del Capítulo III

Los evaluadores de la propuesta cuentan con título de cuarto nivel, el uno es Magíster en Gestión de Empresas y el otro, en Gestión de Talento Humano, cuentan con una amplia trayectoria profesional que los califica como expertos en temas de administración de empresas.

La evaluación que dan los expertos sobre el modelo de comportamiento organizacional propuesto es positiva, indica que su contenido, cuenta con la información requerida para justificar el planteamiento de acciones y principios, su contenido es claro y coherente con lo que dicta la teoría al respecto, por lo que su implantación en la EPMC contribuiría a su desarrollo.

Los evaluadores señalaron que se trata de una propuesta innovadora que evidencia una investigación profunda que da las pautas necesarias para realizar cambios en beneficio de la EPMC; su contenido es detallado y establece claramente los aspectos que se deben considerar para mejorar el comportamiento organizacional; tiene un impacto en el ámbito nacional; y, recomiendan su implementación para mejorar el comportamiento de quienes conforman la organización.

Conclusiones y Recomendaciones Generales

Conclusiones

En respuesta a los objetivos específicos de este proyecto, se presentan las conclusiones:

La evidencia empírica indica que existen diversos modelos de comportamiento organizacional, dentro de los que se destacan: el autocrático, de custodia, de apoyo, colegiado y cooperativo. En la EPMC no existe un modelo definido, sin embargo, entre sus miembros prevalecen actitudes democráticas asociadas a actitudes participativas que permitirían que todos formen parte del cambio y se adapten a un nuevo modelo de comportamiento organizacional que contribuya a desarrollar las potencialidades de los miembros de la empresa.

El comportamiento organizacional de la EPMC se caracteriza porque la mayoría de sus miembros se sienten comprometidos con la organización, sin embargo, que no prevalezca el trabajo en equipo, lo que se asocia a que no existe una retroalimentación oportuna de la información que se requiere para el cumplimiento eficiente de las tareas. Por otro lado, la mayoría de los involucrados ven que en la empresa no se practica la empatía y existe una subjetividad en la percepción de otros valores. El estilo de liderazgo predominante es el democrático que contribuye a que todos participen en la toma de decisiones.

Dentro de las estrategias que generan y se desprenden del análisis del comportamiento organizacional para optimar el desempeño laboral, se encuentra la creación de un modelo de comportamiento organizacional que incluye el establecimiento de los valores organizacionales, la capacitación como parte fundamental del desarrollo del liderazgo transformacional, la comunicación asertiva que se traduce en la frase: “Nuestro compromiso...su movilidad segura” para dar a conocer, tanto al público interno como externo, la esencia de la empresa en cuanto a su misión y visión. Además, se establecen los lineamientos para que en la empresa se practique el estilo de liderazgo transformacional, al crear cinco equipos de trabajo multidisciplinarios, generar un plan de acción para la asignación de nuevos roles y responsabilidades a los trabajadores, establecer las

directrices para potenciar el trabajo en equipo y definir el proceso para la resolución de conflictos, previo a la creación de un Comité de Ética que tenga como prioridad elaborar un Código de Ética que se alinee con los valores organizacionales, la visión y misión de la institución.

Recomendaciones

Potenciar las capacidades del Talento Humano de la EPMC, ya que los colaboradores son quienes dan a conocer a la empresa con sus actitudes y aptitudes, por lo tanto, es fundamental fortalecer el aprendizaje y la capacitación para lograr el mejoramiento continuo y llegar a la excelencia.

Motivar al personal de la EPMC para que se comprometan con el nuevo modelo de comportamiento organizacional que se propone y se conviertan en trabajadores productivos y comprometidos con la entidad, que buscan en conjunto satisfacer plenamente las expectativas de los usuarios.

Implantar en la EPMC el Modelo de Comportamiento Organizacional propuesto, al difundir los valores organizacionales para que todos los conozcan y practiquen; participen en las capacitaciones para llevar a la empresa a optar por el estilo de liderazgo transformacional; difundir el mensaje “Nuestro compromiso...su movilidad segura”, dando a conocer la esencia de la empresa; conformar los equipos de trabajo multidisciplinarios y establecer el plan de acción para la asignación de nuevos roles y responsabilidades, para aprovechar las potencialidades de sus miembros; impulsar el trabajo en equipo; y, poner en práctica el proceso para la resolución de conflictos.

Referencias

- Allen, N., Bobocel, D., & Meyer, J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment. *Journal of Management* 17 (4), 717-733.
- Alles, M. (2016). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alvarado, C. (2003). *El comportamiento organizacional y la satisfacción en el trabajo del personal administrativo de las empresas de café suscritas a la cámara de industria*. Universidad de Granada.
- Amorós, E. (2016). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: USAT.
- Barladez, J. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en el cumplimiento de metas de los colaboradores de la Tienda Interbank 750-Taropoto 2016*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Martín: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3790/MAEST.%20GEST.EMP.%20%20Journeth%20Bardalez%20Valles.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Basantes, J., Bonilla, E., Centeno, E., & Alvarado, J. (2021). *Análisis y descripción de la organización inteligente. Una revisión bibliográfica*. Revista Alpha publicaciones vol. 3, nº 2, pp. 101-118: <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/58-Texto%20del%20art%C3%ADculo-391-3-10-20210610.pdf>
- Cañarte, L., Moreira, C., Baque, M., & Cantos, M. (2017). *El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral*. Revista Polo del

Conocimiento 14. Vol. 2, No 12, pp. 156-172:
file:///C:/Users/ASUS/Downloads/431-1039-2-PB.pdf

Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. Revista Elseiver Doyma 30 pp. 184-189:
<https://doi.org/org/10.1016/j.estger.2014.04.007>

Cerón, J. (2015). *La importancia de la motivación en las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la Administración*. España: Mc Graw Hill Interamericana de España.

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos*. España: Mc Graw Hill Interamericana de España.

Coriat, B. (1991). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Editorial Siglo XXI.

Costa, A. (2014). *Liderazgo y dirección de empresas en el siglo XXI*. UOC:
<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/40121/6/acostamaTFG0115memoria.pdf>

Costa, J. (2021). *¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa?* Barcelona: Business School.

Galindo, J., & Guerrero, J. (2020). *Administración 2*. Ciudad de México: Patria.

García, H. (2015). *Encuesta para analizar el comportamiento organizacional y la cultura organizacional*. Instituto Politécnico Nacional de México:
https://es.slideshare.net/marko_otosu/cuestionario-co-210410

Gil, M., & Celma, M. (2016). *Concepto, contenido y objeto de la administración de empresas*. Barcelona: UOC.

Gómez, I., Vargas, M., Peñafiel, J., & Alvarado, P. (2020). *Comportamiento organizacional en empresas públicas y privadas del Ecuador*. Revista Científica: Dominio de las Ciencias. Vol. 6, núm. 2, pp. 955-974:
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1203/1945>

- Gómez, J. (2019). *Las 5C del trabajo en equipo*. Cerem. International Business School: <https://www.cerem.ec/blog/las-5-cs-del-trabajo-en-equipo>
- Guachichullca, M. (2016). *Análisis del clima organizacional del sector público municipal y propuesta de un plan de mejora del clima organizacional de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca*. Universidad de Cuenca: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/26365/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf>
- Gutiérrez, S., Ramírez, D., & Valladares, C. (2018). *El nivel de escolaridad y su incidencia en el futuro laboral de los jóvenes: opinión de estudiantes indígenas y no indígenas de nivel secundaria y bachillerato de Tenango de Doria; Hidalgo, México*. *Revista Polis*, vol. 14, núm. 2, pp. 127-163: <https://www.redalyc.org/journal/726/72657892006/html/>
- Heras, S., & Vintimilla, D. (2015). *Diagnóstico del clima laboral en la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca. Propuesta y aplicación de un plan de mejora*. Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7884/1/UPS-CT004732.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- INEC. (2018). *Panorama laboral y empresarial en el Ecuador 2017*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
- Johnson, A., & Simonson, J. (1986). The college graduate and his first job. . *Magazine Management of Personnel Quarterly*, 9 (3), 18-23.
- León, C. (2015). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Universidad Internacional de Andalucía: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3

- Littlewood, H., & Alviter, L. (2011). *La teoría de equidad de Adams desde el punto de vista del abusivo*. XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/16_03_teoría_de_la_equidad.pdf
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Samborondón: ECOTEC.
- Marti, J. (2021). *Los principios básicos de Fayol y las funciones básicas de la empresa*. Cerem International Business School.
- Mehech, C., Cordero, A., & Gómez, T. (2016). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*. Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1>
- Mena, K. (2020). *Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda*. Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7356>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, pp 118-134: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas*. Revista científica. Dominio de las Ciencias Vol. 2, núm. 4, pp. 498 - 510: <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-ElComportamientoOrganizacionalYSuImportanciaParaLa-5802885.pdf>
- Ñaña, C. (2017). *Comportamiento organizacional: manual informativo e interactivo*. Universidad Continental, Huancayo: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica*. Universidad Nacional de Cuyo:

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf

- Paina, F. (2016). *Relación entre los estilos de personalidad y la satisfacción laboral*. Universidad Empresarial Siglo XXI. Argentina: https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10820/TRABAJO_DEGRADUACION_NVER-SI_NFINALa.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Palaci, F. (2017). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Palma, S. (2020). *El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi*. Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7459/1/MUTC-000879.pdf>
- Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos*. Universidad San Ignacio de Loyola: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Pilligua, L., & Arteaga, F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, pp.1-25: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Quiroa, M. (2020). *Competencia laboral*. Madrid. Enciclopedia de Economía.
- Ramos, G., & Triana, M. (2007). *Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones*. Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34, pp. 309-314: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ronquillo, J. (2016). *Administración básica de la empresa familiar*. Ciudad de México: Editorial Panorama.

- Rosas, C. (2017). *Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización. Tesis de maestría*. Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16323/RosasGomezClaudiaPatrici;jsessionid=DF828B9274CD101BC579973796C14DB5?sequence=1>
- Salvatierra, W. (2016). *Análisis del clima laboral en una empresa pública de Guayaquil. Tesis inédita de Maestría en Administración de Empresas*. Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42886/1/TESIS%20PARA%20GUARDAR%20EN%20CD.pdf>
- Salvatierra, W. (2016). *Análisis del clima laboral en una empresa pública guayaquileña. Tesis de maestría*. Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42886/1/TESIS%20PARA%20GUARDAR%20EN%20CD.pdf>
- Sánchez, R. (2018). *El comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa Serprovisa SAC Ate 2018*. Universidad César Vallejo, Lima: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34990/Sanchez_ORIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A*. Universidad Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Santana, B. (2010). *El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de Curtiduría Aldás de la Ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1552/1/147%20Ing.pdf>

- Sarzosa, E. (2020). *Plan de Marketing para el Posicionamiento de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi. Tesis inédita de maestría*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Schermehorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Limusa.
- Stover, J., Bruno, F., & Uriel, F. (2017). *Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica*. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, vol. 14, núm. 2, pp. 105-115: <https://www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf>
- Vera, Y. (2016). *Diseño de un plan estratégico para mejorar el clima laboral de los servidores públicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito*. Tesis de ingeniería. Universidad Internacional del Ecuador: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/996/1/T-UIDE-1047.pdf>
- Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2018). *Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador*. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93.: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas



Figura 5. Árbol de Problemas

Elaborado por: Diego Acurio (2022)

Anexo 2 Formato de Encuestas



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DE LA EPMC

La encuesta que se presenta a continuación servirá de sustento para el proyecto de maestría “Comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”, con el objetivo de diagnosticar el desempeño laboral de los colaboradores de la EPMC para descubrir problemas y oportunidades.

Por lo tanto, se le solicita que responda apegado a la verdad.

Coloque una X en donde corresponda:

Calidad y productividad					
Los trabajadores a su cargo:					
Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Realizan un trabajo preciso y de calidad.					
Realizan su trabajo en el tiempo estipulado.					
Mantienen una organización en todo lo que realizan.					
Cuidan las herramientas y equipos con el que trabajan.					
Conocimiento					
Cuentan con un nivel de experiencia y conocimiento técnico para realizar las tareas encomendadas.					
Conocen cómo usar las herramientas y equipos para cumplir con su trabajo.					
Tienen la capacidad para enseñar y entrenar a otros.					
Compromiso					
Trabajan sin necesidad de supervisión.					
Se esfuerzan más de lo que se requiere para cumplir con las metas propuestas.					
Son puntuales.					
Son embajadores de la misión y visión de la empresa.					
Iniciativa y liderazgo					
Eligen las prioridades eficientemente.					
Identifican los errores y trabajan para corregirlos.					

Se motivan y ayudan entre todos.					
Entre ellos prevalecen actitudes autocráticas.					
Entre ellos prevalecen actitudes democráticas.					
Entre ellos prevalecen actitudes liberales.					
Trabajo en equipo					
Laboran de forma fluida con supervisores, compañeros y subordinados.					
Mantienen una actitud positiva y proactiva y promueven el trabajo en equipo.					
Valores					
Son éticos en lo que realizan.					
Son educados y respetuosos.					
Se adaptan fácilmente a los cambios.					
Son empáticos con sus compañeros.					
Análisis general					
En general, el desempeño laboral de los trabajadores que forman parte del departamento a su cargo es sobresaliente.					

Gracias por su colaboración



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EPMC

La encuesta que se presenta a continuación servirá de sustento para el proyecto de maestría “Comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”.

Su carácter es confidencial y anónimo, por lo tanto, se le solicita que responda apegado a la verdad.

Esta encuesta es adaptada del formato desarrollado por García (2015) de la Unidad Profesional Interdisciplinaria en Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional de México para analizar el comportamiento organizacional de las empresas.

Tiene el objetivo de diagnosticar el comportamiento organizacional de la EPMC para el descubrimiento de problemas y oportunidades.

Coloque una X en donde corresponda:

Datos generales:

La Organización					
Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Está a gusto en la empresa y se siente integrado a ella.					
Su trabajo aporta al desarrollo de toda la empresa.					
Considera que la EPMC es parte importante de su vida.					
Puesto de trabajo					
Tiene suficiente autonomía en su trabajo.					
Sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores.					
Su trabajo contribuye a que sienta realización personal.					
Cuenta con un trabajo que no es monótono.					
Se siente valorado por el puesto que ocupa.					
Tiene definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo y los límites de responsabilidad.					
Cuenta con las competencias y conocimientos que se					

requieren en el puesto que ocupa.					
Tiene flexibilidad para realizar su trabajo, siempre que cumpla con las metas propuestas.					
Compañeros de trabajo					
En la empresa existe poca rotación de personal.					
Trabaja en equipo con sus compañeros.					
Conoce sobre las responsabilidades y funciones de los colaboradores de otros departamentos.					
Recibe información oportuna por parte de sus compañeros para realizar bien su trabajo.					
Sus compañeros de trabajo se muestran empáticos con los demás.					
Sus compañeros de trabajo son educados y respetuosos en el trato con los demás.					
Sus compañeros de trabajo tienen iniciativa y se anticipan a los problemas o necesidades futuras.					
Sus compañeros trabajan en función a la ética.					
Sus compañeros demuestran paciencia y perseverancia.					
Sus compañeros cumplen con sus responsabilidades.					
Entre sus compañeros de trabajo prevalecen actitudes autocráticas.					
Entre sus compañeros de trabajo prevalecen actitudes democráticas.					
Entre sus compañeros de trabajo prevalecen actitudes liberales.					
Jefes y superiores					
Su jefe o superiores le tratan con respeto y amabilidad.					
Existe una buena comunicación interna en la empresa.					
Su jefe es justo.					
Su jefe es autocrático.					
Su jefe es democrático.					
Su jefe es liberal.					
Remuneración					
Existe un balance entre las funciones que realiza y su correspondiente remuneración.					
Está conforme con lo que gana.					
Reconocimiento					
Podría acceder a una promoción laboral basada en resultados.					
Su trabajo es reconocido y considerado por sus superiores.					
Inteligencia emocional					
Para resolver un conflicto se usa la técnica del arbitraje.					

Para resolver un conflicto se usa la técnica de la mediación.					
Para resolver un conflicto se usa la técnica de la negociación.					
Se pueden comunicar dudas o necesidades sin temor.					
Se toman en cuenta las diferencias individuales para el logro de los objetivos.					

Se asociarán las variables Comportamiento Organizacional con Desempeño Laboral. Para el efecto, se correlacionarán:

Nota: El resultado total que se obtenga de los ítems de la encuesta de comportamiento organizacional y cultura organizacional con el resultado total de la encuesta sobre desempeño laboral.

Se aplicará el Chi cuadrado de Pearson, con un nivel de significancia de 0.05.

Entonces, si el valor $p \leq \alpha$: Las variables tienen una asociación estadísticamente significativa y, si el valor $p > \alpha$: No se puede concluir que las variables están asociadas.

Anexo 3. Análisis de los Resultados de las Encuestas

Anexo 3.1. Análisis de los resultados en la encuesta a los trabajadores

Ítem 1: Le gusta la empresa y se siente integrado a ella.

Tabla 11.

Percepción de integración

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20%
De acuerdo	15	28%
Totalmente de acuerdo	25	46%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 46% de los trabajadores encuestados afirma que está totalmente de acuerdo con la afirmación de que le gusta la empresa y se siente integrado a ella, el 28% indica que está de acuerdo y el 6% en desacuerdo. Al considerar las respuestas del totalmente de acuerdo y de acuerdo como positivas, se encuentra que siete de cada diez empleados están satisfechos con la organización, sin embargo, estas respuestas no garantizan que el comportamiento organizacional en la empresa sea el mejor.

Ítem 2: Conoce bien que su trabajo aporta al desarrollo de toda la empresa.

Tabla 12.

Percepción del aporte personal a la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
De acuerdo	15	28%
Totalmente de acuerdo	28	51%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 51% de los trabajadores indica que está totalmente de acuerdo con la afirmación de que conocen bien que su trabajo aporta al desarrollo de toda la

empresa, el 28% señala que está de acuerdo y el 19% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que indica que la mayoría está consciente de su potencial y de que su contribución al desarrollo de la organización.

Ítem 3: Considera que la EPMC es parte importante de su vida.

Tabla 13.

Importancia de la empresa en la vida de los trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
De acuerdo	24	44%
Totalmente de acuerdo	20	37%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 44% de los encuestados señala que está de acuerdo con la afirmación de que la EPMC es parte importante de su vida, el 37% está totalmente de acuerdo y el 17% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Estos índices evidencian que la mayoría de trabajadores de la EPMC se siente comprometido con la organización, lo que debería ser potenciado, para que en conjunto alcancen los objetivos organizacionales.

Ítem 4: Tiene suficiente autonomía en su trabajo.

Tabla 14.

Autonomía en el trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	28%
En desacuerdo	20	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	24%
De acuerdo	4	7%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 37% de los trabajadores está desacuerdo con la afirmación de que tiene suficiente autonomía en su trabajo, el 28% está totalmente en desacuerdo, el 27% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otra parte, el 7% está de acuerdo y el 4% totalmente de acuerdo. Al considerar como negativas las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, se evidencia que seis de cada diez trabajadores no cuentan con la libertad para controlar los aspectos relacionados con sus labores, lo que bien podría conducir a que no pongan en práctica su creatividad e incrementen su proactividad.

Ítem 5: Sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores.

Tabla 15.

Opiniones tomadas en cuenta por los superiores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	39%
En desacuerdo	17	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22%
De acuerdo	3	6%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 39% de los trabajadores señala que está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores, el 31% indica que está en desacuerdo, el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% de acuerdo y el 2% totalmente de acuerdo. Estos resultados muestran que siete de cada diez trabajadores no se sienten valorados, lo que puede influir en su motivación y deseo por trabajar.

Ítem 6: Su trabajo contribuye a que sienta realización personal.

Tabla 16.

Trabajo y realización personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	48%
En desacuerdo	10	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22%

De acuerdo	4	7%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 48% de los encuestados señala que está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que su trabajo contribuye a que sienta realización personal, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% está en desacuerdo; por su parte, el 7% está de acuerdo y el 4% totalmente de acuerdo. Estos índices muestran que seis de cada diez trabajadores no están motivados, lo que representa una amenaza para la organización, porque la apatía genera menor productividad y ausencia de compromiso con la entidad.

Ítem 7: Su trabajo no es monótono.

Tabla 17.

Trabajo monótono

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	39%
En desacuerdo	15	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22%
De acuerdo	2	4%
Totalmente de acuerdo	4	7%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 39% de los encuestados afirma que está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que su trabajo no es monótono, el 28% en desacuerdo, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo; por su lado, el 7% está totalmente de acuerdo y el 4% de acuerdo. Lo que indica que para cada seis de cada diez empleados el trabajo que realizan resulta repetitivo, poniéndolos en riesgo de sufrir estrés laboral.

Ítem 7: Se siente valorado por el puesto que ocupa.

Tabla 18.

Percepción de valoración otorgada por el puesto que ocupa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	40%
En desacuerdo	15	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
De acuerdo	2	4%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 40% de los encuestados afirma que está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que se siente valorado por el puesto que ocupa, el 28% está en desacuerdo, el 19% no está de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado, el 9% está totalmente de acuerdo y el 4% de acuerdo. Estos resultados muestran que seis de cada diez empleados no se sienten reconocidos en su trabajo, lo que puede provocar insatisfacción y por ende repercutir negativamente en el comportamiento organizacional de la organización.

Ítem 8: Tiene definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo y los límites de responsabilidad.

Tabla 19.

Definición de funciones y límites de responsabilidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	28%
En desacuerdo	21	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22%
De acuerdo	5	9%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 39% de los trabajadores señala estar en desacuerdo a la afirmación de que tiene definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo y los límites de

responsabilidad, el 29% indica estar totalmente en desacuerdo, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo; por su parte, el 9% está de acuerdo y el 2% totalmente de acuerdo. Estos resultados indican que seis de cada diez trabajadores desconocen sus funciones y los límites de responsabilidad, lo que podría incidir negativamente en la satisfacción laboral, la motivación y el autodesarrollo.

Ítem 9: Cuenta con las competencias y conocimientos que se requieren en el puesto que ocupa.

Tabla 20.

Competencias y conocimientos requeridos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	19%
En desacuerdo	6	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
De acuerdo	21	38%
Totalmente de acuerdo	7	13%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 38% señala que está de acuerdo con la afirmación de que cuenta con las competencias y conocimientos que se requieren en el puesto que ocupa, el 19% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% está totalmente de acuerdo; por su parte, el 19% está totalmente en desacuerdo y el 11% en desacuerdo. Estos resultados muestran que cinco de cada diez empleados se sienten capaz para aprender, reconocer situaciones problemáticas que pudieren surgir en su trabajo y utilizar sus conocimientos para resolverlas.

Ítem 10: Tiene flexibilidad para realizar su trabajo, siempre que cumpla con las metas propuestas.

Tabla 21.

Flexibilidad laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	31%
En desacuerdo	22	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
De acuerdo	5	9%

Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 41% de los encuestados afirma que está en desacuerdo a la afirmación de que tiene flexibilidad para realizar su trabajo, siempre que cumpla con las metas propuestas, el 31% está totalmente en desacuerdo, el 19% no está de acuerdo ni en desacuerdo; por su lado, el 9% está de acuerdo. Lo que indica que siete de cada diez trabajadores perciben que en la empresa no existe un modelo basado en la flexibilidad laboral que les permita mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, lo que puede afectar a su motivación.

Ítem 11: En la empresa hay mucha rotación de personal.

Tabla 22.

Rotación de personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	30%
En desacuerdo	22	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	18%
De acuerdo	3	6%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 40% de los encuestados indica que está en desacuerdo con la afirmación de que en la empresa hay mucha rotación de personal, el 30% totalmente en desacuerdo, el 18% no está de acuerdo ni en desacuerdo; por su parte, el 6% señala que está de acuerdo y el 6% restante totalmente de acuerdo. Estos resultados señalan que siete de cada diez trabajadores reconocen que en la empresa no hay mucha rotación de personal, lo que evidencia que existe estabilidad laboral.

Ítem 12: Trabaja en equipo con sus compañeros.

Tabla 23.

Trabajo en equipo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	27%
En desacuerdo	23	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
De acuerdo	3	6%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 42% de los encuestados indica que está en desacuerdo con la afirmación de que trabaja en equipo con sus compañeros, el 27% totalmente en desacuerdo, el 19% no está de acuerdo ni en desacuerdo; por su parte, el 6% está de acuerdo y el 6% restante totalmente de acuerdo. Estos resultados evidencian que para siete de cada diez trabajadores en la empresa prevalece el trabajo en equipo o no funciona con el nivel de eficacia esperado, lo que podría deberse a que no tienen definidos sus responsabilidades o funciones.

Ítem 13: Conoce las responsabilidades y funciones de los colaboradores de otros departamentos.

Tabla 24.

Conocimiento sobre responsabilidades y funciones de los demás

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
De acuerdo	33	60%
Totalmente de acuerdo	8	15%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 60% de los trabajadores están de acuerdo con la afirmación de que conocen las responsabilidades y funciones de los trabajadores de otros departamentos, el 17%

no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está totalmente de acuerdo; por su parte, el 6% está totalmente en desacuerdo y el 2% en desacuerdo. Lo que indica que siete de cada diez trabajadores sí se preocupa por informarse sobre lo que realizan las distintas divisiones de la empresa, lo que contribuye a que exista un trabajo más coordinado.

Ítem 14: Recibe información oportuna por parte de sus compañeros para realizar bien su trabajo.

Tabla 25.

Información oportuna

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	28%
En desacuerdo	22	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22%
De acuerdo	1	2%
Totalmente de acuerdo	4	7%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 41% de los encuestados indica que está en desacuerdo con la afirmación de que recibe información oportuna por parte de sus compañeros para realizar bien su trabajo, el 28% totalmente en desacuerdo, el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo; en tanto, el 7% está totalmente de acuerdo y el 2% de acuerdo. Estos resultados muestran que siete de cada diez trabajadores no reciben información oportuna, lo que limita su accionar.

Ítem 15: Sus compañeros de trabajo se muestran empáticos con los demás.

Tabla 26.

Práctica de valores (empatía)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	19%
En desacuerdo	26	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
De acuerdo	3	6%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 47% de los encuestados señala que está en desacuerdo con la afirmación de que sus compañeros de trabajo se muestran empáticos con los demás, el 19% está totalmente en desacuerdo, el 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo; por su parte, el 9% está totalmente de acuerdo y el 6% de acuerdo. Estos resultados evidencian que seis de cada diez trabajadores perciben que en la organización no se practica este valor, lo que dificultaría que comprendan la perspectiva de los demás; así como entender sus intenciones y adelantarse a sus reacciones.

Ítem 16: Sus compañeros de trabajo son educados y respetuosos en el trato con los demás.

Tabla 27.

Practica de valores (educación y respeto)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	15%
En desacuerdo	10	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	30%
De acuerdo	15	27%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 30% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que sus compañeros de trabajo son educados y respetuosos en el trato con los demás, el 27% está de acuerdo, el 19% en desacuerdo, el 15% totalmente en desacuerdo y el 9% totalmente de acuerdo. En esta pregunta las respuestas son heterogéneas y no se visualiza una tendencia específica, lo que bien podría deberse a que existe una selectividad de estímulos externos en forma subjetiva que resta o da importancia a lo que percibe cada persona de acuerdo a su propia escala de valoración de educación y respeto.

Ítem 17: Sus compañeros de trabajo tienen iniciativa y se anticipan a los problemas o necesidades futuras.

Tabla 28.

Percepción de la iniciativa que presentan los demás

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	15%
En desacuerdo	32	59%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20%
De acuerdo	3	6%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 59% de los encuestados señala que está en desacuerdo con la afirmación de que sus compañeros de trabajo no tienen iniciativa y se anticipan a los problemas o necesidades futuras, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está totalmente en desacuerdo y el 6% de acuerdo. Lo que indica que siete de cada diez trabajadores perciben que entre sus compañeros existe una falta de perspectiva del día a día, lo que bien podría relacionarse con conductas reactivas.

Ítem 18: Sus compañeros trabajan en función a la ética.

Tabla 29.

Percepción de la ética en la organización

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	6	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	33%
De acuerdo	6	11%
Totalmente de acuerdo	20	38%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 38% de los encuestados señala que está totalmente de acuerdo con la afirmación de que sus compañeros trabajan en función a la ética, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% en desacuerdo, el 11% de acuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo. En esta pregunta existen respuestas heterogéneas, lo que puede estar relacionado con la subjetividad que se perciben los valores.

Ítem 19: Sus compañeros demuestran paciencia y perseverancia.

Tabla 30.

Percepción de la práctica de la paciencia y perseverancia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	15%
En desacuerdo	32	59%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
De acuerdo	4	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 59% de los encuestados indica que está en desacuerdo con la afirmación de que sus compañeros demuestran paciencia y perseverancia, el 19% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está totalmente en desacuerdo y el 7% de acuerdo. Estos resultados indican que siete de cada diez trabajadores perciben que sus compañeros no practican estos valores.

Ítem 19: Sus compañeros cumplen con sus responsabilidades.

Tabla 31. *Cumplimiento de responsabilidades*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	17%
En desacuerdo	6	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22%
De acuerdo	20	37%
Totalmente de acuerdo	7	13%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 37% de los encuestados señala que está de acuerdo con la afirmación de que sus compañeros cumplen con sus responsabilidades, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% está totalmente en desacuerdo, el 13% totalmente de acuerdo y el 11% en desacuerdo, Lo que indica que cinco de cada diez trabajadores perciben que sus compañeros cumplen con sus obligaciones laborales y observan las políticas de la empresa.

Ítem 20: Entre los compañeros prevalecen actitudes autocráticas.

Tabla 32.

Actitudes autocráticas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	15%
En desacuerdo	31	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	22%
De acuerdo	2	4%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 57% de los encuestados señala estar en desacuerdo con la afirmación de que entre compañeros prevalecen actitudes autocráticas, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está totalmente en desacuerdo, el 4% de acuerdo y el 2% totalmente de acuerdo. Lo que indica que siete de cada diez trabajadores perciben que en la empresa no existe un liderazgo de este tipo que se asocia a regímenes dictatoriales.

Ítem 21: Entre los compañeros prevalecen actitudes democráticas.

Tabla 33.

Actitudes democráticas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
De acuerdo	9	17%
Totalmente de acuerdo	32	58%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 58% de los encuestados señala estar totalmente de acuerdo con la afirmación de que entre compañeros prevalecen actitudes democráticas, el 19% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% está de acuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo. Estos resultados muestran que siete de cada diez trabajadores

perciben que en la empresa existe un liderazgo de este tipo que se asocia con actitudes participativas y que busca involucrar a todos en la toma de decisiones.

Ítem 22: Entre los compañeros prevalecen actitudes colaborativas.

Tabla 34.

Actitudes colaborativas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	13%
En desacuerdo	35	64%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
De acuerdo	2	4%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 64% de los encuestados señala estar en desacuerdo con que entre los compañeros prevalezcan actitudes colaborativas, el 17% está en desacuerdo, el 13% totalmente en desacuerdo, el 4% de acuerdo y el 2% totalmente de acuerdo. Estos resultados muestran que siete de cada diez trabajadores perciben que en la empresa no prevalece el liderazgo colaborativo que se asocia con la idea de que el líder toma las decisiones tomando en cuenta la opinión de los demás.

Ítem 23: Su jefe o superiores le tratan con respeto y amabilidad.

Tabla 35.

Trato de superiores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	15%
En desacuerdo	5	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	56%
De acuerdo	4	7%
Totalmente de acuerdo	7	13%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 56% de los encuestados indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que su jefe o superiores le tratan con respeto y amabilidad, el 15%

está totalmente en desacuerdo, el 13% totalmente de acuerdo, el 9% en desacuerdo y el 7% de acuerdo. Estos resultados evidencian que en los trabajadores no están completamente satisfechos con el trato que reciben por parte del área directiva.

Ítem 24: Existe una buena comunicación interna en la empresa.

Tabla 36.

Comunicación interna

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	8	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	24%
De acuerdo	16	30%
Totalmente de acuerdo	15	27%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 30% de los encuestados señalan estar totalmente de acuerdo con la comunicación interna en la empresa, el 27% están de acuerdo, el 24% ni están de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% están en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo. Estos índices muestran que cinco de cada diez trabajadores perciben que la comunicación interna en la empresa es adecuada.

Ítem 25: Su jefe es justo.

Tabla 37.

Liderazgo basado en la justicia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	9%
En desacuerdo	10	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	31%
De acuerdo	12	22%
Totalmente de acuerdo	10	19%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 31% de los encuestados indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo a la afirmación de que su jefe sea justo, el 22% señala estar de acuerdo, el 19% totalmente de acuerdo, el otro 19% en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo. Estos resultados indican que cuatro de cada diez trabajadores creen que su jefe es justo, posiblemente los perciben como personas que saben escuchar, dan respuestas responsables, confían y son confiables, por lo que, destacan lo mejor de sus colaboradores, pero también corrigen con firmeza si así se requiere.

Ítem 26: Su jefe es autocrático.

Tabla 38.

Liderazgo autocrático

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	38%
En desacuerdo	11	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11%
De acuerdo	11	20%
Totalmente de acuerdo	6	11%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 38% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con la afirmación de que su jefe es autocrático, el 20% en desacuerdo, el otro 20% de acuerdo, el 11% totalmente de acuerdo y el 11% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados muestran que cinco de cada diez trabajadores perciben que su jefe no cuenta con actitudes de poder absoluto, que no les permiten opinar.

Ítem 27: Su jefe es democrático.

Tabla 39.

Liderazgo democrático

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	11%
En desacuerdo	7	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	25%
De acuerdo	12	22%
Totalmente de acuerdo	15	28%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 28% de los encuestados señalan estar totalmente de acuerdo con la afirmación de que su jefe es democrático, el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 22% de acuerdo, el 13% en desacuerdo y el 11% totalmente en desacuerdo. Estos resultados indican que cinco de cada diez trabajadores perciben en sus jefes características de liderazgo democrático, es decir que promueven la participación de todos, generan compromiso e involucran a los demás en los asuntos de la empresa, delegan autoridad y usan la retroalimentación como medio para corregir errores.

Ítem 28: Su jefe es colaborativo.

Tabla 40.

Liderazgo colaborativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	31%
En desacuerdo	12	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	25%
De acuerdo	6	11%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 31% de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de que su jefe es colaborativo, el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 22% en desacuerdo, el 11% de acuerdo y el 9% totalmente de acuerdo. Estos resultados muestran que cinco de cada diez trabajadores perciben que su jefe no tiene características que lo ubiquen dentro de este tipo de liderazgo.

Ítem 29: Existe un balance entre las funciones que realiza y su correspondiente remuneración.

Tabla 41.

Balance entre funciones y remuneración

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	9%

En desacuerdo	7	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	9%
De acuerdo	12	22%
Totalmente de acuerdo	25	47%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 47% de los encuestados señala que está totalmente de acuerdo con la afirmación de que existe un balance entre las funciones que realiza y su correspondiente remuneración, el 22% está de acuerdo, el 13% en desacuerdo, el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9% restante totalmente en desacuerdo. Estos resultados muestran que seis de cada diez trabajadores están de acuerdo con lo que reciben por el trabajo que realizan.

Ítem 30: Está conforme con lo que gana.

Tabla 42.

Remuneración satisfactoria

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	19%
En desacuerdo	7	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13%
De acuerdo	10	19%
Totalmente de acuerdo	20	36%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 36% de los encuestados están totalmente de acuerdo con lo que ganan, el 19% de acuerdo, el 19% totalmente en desacuerdo, el 13% en desacuerdo y el 13% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados evidencian que cinco de cada diez trabajadores están satisfechos con el sueldo que perciben.

Ítem 31: Podría acceder a una promoción laboral basada en resultados.

Tabla 43.

Promoción laboral basada en resultados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	11%

En desacuerdo	5	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	46%
De acuerdo	10	19%
Totalmente de acuerdo	8	15%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 46% de los encuestados señala estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que podría acceder a una promoción laboral basada en resultados, el 19% indica estar de acuerdo, el 15% totalmente de acuerdo, el 11% totalmente en desacuerdo y el 9% en desacuerdo. Estos índices evidencian que para cuatro de cada diez trabajadores existe incertidumbre con respecto a la facilidad de promoción laboral, lo que puede afectar su motivación y por ende su rendimiento.

Ítem 32: Su trabajo es reconocido y considerado por sus superiores.

Tabla 44.

Reconocimiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	28%
En desacuerdo	14	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
De acuerdo	8	15%
Totalmente de acuerdo	7	13%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 28% de los encuestados señala que están totalmente en desacuerdo con la afirmación de que su trabajo es reconocido y considerado por sus superiores, el 25% está en desacuerdo, el 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo. Estos resultados indican que cinco de cada diez trabajadores perciben una falta de valoración positiva por su talento y esfuerzo, lo que podría incidir negativamente en su motivación.

Ítem 33: Para resolver un conflicto se usa la técnica del arbitraje.

Tabla 45.

Resolución de conflictos por medio del arbitraje

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	31%
En desacuerdo	10	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11%
De acuerdo	9	17%
Totalmente de acuerdo	12	22%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 31% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que para resolver un conflicto se usa la técnica del arbitraje, el 22% está totalmente de acuerdo, el 19% en desacuerdo, el 17% de acuerdo y el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que muestra que cinco de cada diez trabajadores están conscientes de que en la empresa prima la técnica del arbitraje para resolver conflictos, es decir que existe la participación de una tercera persona que en base a los reclamos y demandas toma una decisión para resolver el inconveniente.

Ítem 34: Para resolver un conflicto se usa la técnica de la mediación.

Tabla 46.

Resolución de conflictos por medio de la mediación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	22%
En desacuerdo	22	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
De acuerdo	7	13%
Totalmente de acuerdo	10	19%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 40% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación de que para resolver un conflicto se use la técnica de la mediación, el 22% está totalmente en

desacuerdo, el 19% totalmente de acuerdo, el 13% de acuerdo y el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados indican que seis de cada diez trabajadores están conscientes de que en la resolución de conflictos en la empresa prevalece la técnica de la mediación que genera un ambiente de crecimiento, aceptación y respeto mutuo entre los involucrados.

Ítem 35: Para resolver un conflicto se usa la técnica de la negociación.

Tabla 47.

Resolución de conflictos por medio de la negociación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	15%
En desacuerdo	6	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	15%
De acuerdo	12	22%
Totalmente de acuerdo	20	37%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 37% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación de que para resolver un conflicto se usa la técnica de la negociación, el 22% está de acuerdo, el 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% totalmente en desacuerdo y el 11% en desacuerdo. Estos resultados indican que cinco de cada diez trabajadores perciben que en la empresa se prevalece esta técnica para resolver conflictos, es decir que existe cooperación entre las partes, lo que contribuye a llegar a un punto de equilibrio.

Ítem 36: Se pueden comunicar dudas o necesidades sin temor.

Tabla 48.

Libertad de expresión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	9%
En desacuerdo	4	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11%
De acuerdo	17	31%
Totalmente de acuerdo	22	42%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 42% de los encuestados señala totalmente de acuerdo a la afirmación que se pueden comunicar dudas o necesidades sin temor, el 31% de acuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% totalmente en desacuerdo y el 7% en desacuerdo. Estos resultados muestran que siete de cada diez trabajadores no tienen problemas para dar a conocer sus opiniones.

Ítem 37: Se toman en cuenta las diferencias individuales para el logro de los objetivos.

Tabla 49.

Logro de objetivos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	31%
En desacuerdo	12	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11%
De acuerdo	9	17%
Totalmente de acuerdo	10	19%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 31% de los encuestados señala totalmente en desacuerdo a la afirmación de que se toman en cuenta las diferencias individuales para el logro de los objetivos, el 22% en desacuerdo, el 19% totalmente de acuerdo, el 17% de acuerdo y el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados muestran que cinco de cada diez trabajadores perciben que en la empresa no se toman en cuenta estos aspectos, lo que podría afectar a su motivación.

Anexo 3.2. Análisis de la encuesta aplicada a los jefes departamentales de la EPMC

Ítem 1. Los trabajadores a su cargo, realizan un trabajo preciso y de calidad.

Tabla 50.

Trabajo preciso y de calidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	22%
En desacuerdo	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	56%
De acuerdo	1	11%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 56% de los encuestados responde ni de acuerdo ni en desacuerdo a la afirmación de que los trabajadores a su cargo realizan un trabajo preciso y de calidad, el 22% señala totalmente en desacuerdo, el 11% en desacuerdo, el 11% restante de acuerdo. Estos índices evidencian que los jefes departamentales no están plenamente satisfechos del trabajo que realizan sus colaboradores.

Ítem 2: Los trabajadores a su cargo realizan su trabajo en el tiempo estipulado.

Tabla 51.

Trabajo en el tiempo estipulado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	11%
En desacuerdo	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	67%
De acuerdo	1	11%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 67% de los encuestados indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo realizan su trabajo en el tiempo

estipulado, el 11% está de acuerdo, el 11% en desacuerdo y el 11% restante totalmente en desacuerdo. Lo que muestra que, bajo la perspectiva de los jefes, los trabajadores no cumplen cabalmente con los tiempos establecidos en las tareas encomendadas.

Ítem 3: Los trabajadores a su cargo mantienen una organización en todo lo que realizan.

Tabla 52.

Organización en el trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	11%
En desacuerdo	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	3	34%
Totalmente de acuerdo	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 34% de los encuestados señala como totalmente de acuerdo a la afirmación de que los trabajadores a su cargo mantienen una organización en todo lo que realizan, el 22% está totalmente de acuerdo, el 11% en desacuerdo, y el 11% restante totalmente en desacuerdo. Estos resultados muestran que, bajo la perspectiva de la mayoría de los jefes, los trabajadores a su cargo no son organizados.

Ítem 4: Los trabajadores a su cargo, cuidan las herramientas y equipos con los que trabajan.

Tabla 53.

Trabajadores cuidadosos de las herramientas y equipos que usan

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	34%
En desacuerdo	2	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	1	11%
Totalmente de acuerdo	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 34% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo cuidan las herramientas y equipos con los que trabajan, el 22% está en desacuerdo, el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% de acuerdo y el 11% restante totalmente de acuerdo. Estos índices muestran que, para la mayoría de jefes, los trabajadores a su cargo son descuidados.

Ítem 5: Los trabajadores a su cargo, cuentan con un nivel de experiencia y conocimiento técnico para realizar las tareas encomendadas.

Tabla 54.

Experiencia y conocimiento técnico para realizar las tareas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11%
De acuerdo	4	45%
Totalmente de acuerdo	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 45% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo cuentan con un nivel de experiencia y conocimiento técnico para realizar las tareas encomendadas, el 33% está totalmente de acuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11% restante en desacuerdo. Estos resultados muestran que, para la mayoría de jefes, sus colaboradores son competentes.

Ítem 6: Los trabajadores a su cargo, conocen cómo usar las herramientas y equipos para cumplir con su trabajo.

Tabla 55.

Conocimiento del uso de herramientas y equipos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	11%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	5	56%
Totalmente de acuerdo	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 56% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo conocen cómo usar las herramientas y equipos para cumplir con su trabajo, el 33% está totalmente de acuerdo y el 11% está en desacuerdo. Estos resultados muestran que, para la mayoría de jefes, sus colaboradores cuentan con la capacitación necesaria para realizar las labores encomendadas.

Ítem 7: Los trabajadores a su cargo, tienen la capacidad para enseñar y entrenar a otros.

Tabla 56.

Capacidad para enseñar y entrenar a otros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33%
De acuerdo	3	33%
Totalmente de acuerdo	2	23%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 33% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo tienen la capacidad para enseñar y entrenar a otros, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% está totalmente de acuerdo y el 11% está en desacuerdo. Estos resultados muestran que, para la mayoría de jefes, sus colaboradores con los conocimientos requeridos para cumplir sus labores, lo que les da la capacidad de entrenar a otros.

Ítem 8: Los trabajadores a su cargo, trabajan sin necesidad de supervisión.

Tabla 57.

Trabajo sin necesidad de supervisión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	5	56%
Totalmente de acuerdo	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 56% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo trabajan sin necesidad de supervisión, el 22% está totalmente de acuerdo y el 22% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados indican que, para la mayoría de jefes, sus colaboradores cuentan con los conocimientos, habilidades, sentido común para desempeñarse plenamente.

Ítem 9: Los trabajadores a su cargo, se esfuerzan más de lo que se requiere para cumplir con las metas propuestas.

Tabla 58.

Esfuerzo para cumplir metas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	67%
De acuerdo	3	33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 67% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo, se esfuerzan más de lo que se requiere para cumplir con las metas propuestas y el 33% están de acuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de jefes no están plenamente satisfechos del esfuerzo que muestran sus colaboradores cuando realizan su trabajo.

Ítem 10: Los trabajadores a su cargo son puntuales.

Tabla 59.

Puntualidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33%
De acuerdo	5	56%
Totalmente de acuerdo	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 56% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo son puntuales, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 11% está totalmente de acuerdo. Lo que indica que la mayoría de jefes, está satisfecho con la puntualidad de sus colaboradores.

Ítem 11: Los trabajadores a su cargo son embajadores de la misión y visión de la empresa.

Tabla 60.

Trabajadores empoderados de los fundamentos de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33%
De acuerdo	4	45%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 45% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo son embajadores de la misión y visión de la empresa, el 33% ni están de acuerdo ni en desacuerdo y el 22% está en desacuerdo. Lo que indica que la mayoría de jefes percibe que los colaboradores sí están empoderados de la base de la cultura de la empresa.

Ítem 12: Los trabajadores a su cargo eligen las prioridades eficientemente.

Tabla 61.

Elección de prioridades

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	44%
De acuerdo	4	44%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 44% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo eligen las prioridades eficientemente, el otro 44% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 12% está en desacuerdo. Lo que indica que la mayoría de jefes reconocen que sus colaboradores ponen más importancia a aquellas propuestas de valor.

Ítem 13: Los trabajadores a su cargo identifican los errores y trabajan para corregirlos.

Tabla 62.

Identifican errores y los corrigen

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	4	45%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 45% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo identifican los errores y trabajan para corregirlos, el 33% está en desacuerdo y el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de jefes perciben que sus colaboradores asumen sus faltas y cuentan con el valor para hacer frente a sus desafíos.

Ítem 14: Los trabajadores a su cargo se motivan y ayudan entre todos.

Tabla 63.

Motivación y ayuda mutua

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	4	45%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 45% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo se motivan y ayudan entre todos, el 33% está en desacuerdo y el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de jefes tiene la percepción de que sus colaboradores tienen la habilidad para auto impulsarse y ayudar a otros a alcanzar metas u objetivos.

Ítem 15: Entre los trabajadores a su cargo prevalecen actitudes autocráticas.

Tabla 64.

Actitudes autocráticas en los trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	11%
En desacuerdo	4	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	2	22%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 45% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que entre los trabajadores a su cargo prevalecen actitudes autocráticas, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 22% en desacuerdo. Estos resultados muestran que la mayoría de jefes perciben que entre sus colaboradores existen actitudes que se relacionan con este tipo de liderazgo.

Ítem 16: Entre los trabajadores a su cargo prevalecen actitudes democráticas.

Tabla 65.

Actitudes democráticas en los trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	5	56%
Totalmente de acuerdo	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 56% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que entre los trabajadores a su cargo prevalecen actitudes democráticas, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% está en desacuerdo y el 11% restante totalmente de acuerdo. Lo que indica que, bajo la percepción de la mayoría de directivos, entre los colaboradores existen características que les ubica dentro de este liderazgo.

Ítem 17: Entre los trabajadores a su cargo prevalecen actitudes liberales.

Tabla 66.

Actitudes liberales en los trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	4	45%
Totalmente de acuerdo	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 45% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que entre los trabajadores a su cargo prevalecen actitudes liberales, el 22% está en desacuerdo, y el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 11% totalmente de acuerdo. Lo

que indica que para la mayoría de directivos los colaboradores presentan actitudes que los ubica dentro de este tipo de liderazgo.

Ítem 18: Los trabajadores a su cargo laboran de forma fluida con supervisores, compañeros y subordinados.

Tabla 67.

Trabajo fluido con superiores, compañeros y subordinados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	45%
De acuerdo	5	55%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 55% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo laboran de forma fluida con supervisores, compañeros y subordinados y el 45% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que evidencia que para la mayoría de directivos los colaboradores cuentan con la habilidad de interrelacionarse con los demás.

Ítem 19: Los trabajadores a su cargo mantienen una actitud positiva y proactiva, además, promueven el trabajo en equipo.

Tabla 68.

Actitud positiva y proactiva

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	7	78%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 78% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo mantienen una actitud positiva y proactiva, además, promueven el trabajo en equipo y el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados muestran que para la mayoría de directivos los colaboradores atienden las tareas que deben ser controladas.

Ítem 20: Los trabajadores a su cargo son éticos en lo que realizan.

Tabla 69.

Trabajadores éticos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	7	78%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 78% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo son éticos en lo que realizan y el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que indica que la mayoría de directivos tienen una percepción positiva de sus trabajadores en cuanto a este valor se trata, es decir que siguen normas que marcan la diferencia entre lo bueno y lo malo, procurando actuar correctamente.

Ítem 21: Los trabajadores son educados y respetuosos.

Tabla 70.

Trabajadores educados y respetuosos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22%
De acuerdo	5	56%
Totalmente de acuerdo	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 56% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que 78% los trabajadores a su cargo son educados y respetuosos, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 22% restante está totalmente de acuerdo. Estos resultados muestran que la mayoría de directivos perciben que sus colaboradores tienen cualidades positivas.

Ítem 22: Los trabajadores a su cargo se adaptan fácilmente a los cambios.

Tabla 71.

Adaptación al cambio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	78%
De acuerdo	1	11%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 78% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo se adaptan fácilmente a los cambios, el 11% está de acuerdo y el 11% restante está en desacuerdo. Lo que indica que, para la mayoría de directivos, los colaboradores no cuentan con la habilidad plenamente para disponer de estrategias que les permita salir fortalecidos de una situación que se les presente.

Ítem 23: Son empáticos con sus compañeros.

Tabla 72.

Trabajadores empáticos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	67%
De acuerdo	2	22%

Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 67% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que los trabajadores a su cargo son empáticos con sus compañeros, el 22% está de acuerdo y el 11% está en desacuerdo. Estos resultados indican que, bajo la percepción de los directivos, los colaboradores no tienen la intención plena de comprender a los demás, ni procuran experimentar objetiva y racionalmente lo que sienten los otros.

Ítem 24: En general, el desempeño laboral de los trabajadores que forman parte del departamento a su cargo es sobresaliente.

Tabla 73.

Desempeño eficiente

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	67%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores de la EPMC

Análisis e interpretación:

El 67% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que el desempeño laboral de los trabajadores que forman parte del departamento a su cargo es sobresaliente y el 33% está en desacuerdo. Lo que indica que para la mayoría de directivos los colaboradores no son cien por ciento eficientes.

Correlación de variables

Para correlacionar las variables se utilizó la herramienta estadística descriptiva del Chi Cuadrado de Pearson con la ayuda del programa SPSS para la aplicación automática de la fórmula. Para el efecto, se ingresaron los datos de las respuestas

de las encuestas aplicadas tanto a trabajadores como a directivos de la EPMC. Considerando que esta prueba se utiliza para probar la independencia de dos variables entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia.

En este caso, se consideró el total de las respuestas dadas por los trabajadores a las diferentes dimensiones que se involucran en la encuesta de desempeño laboral y el total de respuestas a la pregunta número 14 de la encuesta a directivos que establece el grado de conformidad relacionado con el desempeño laboral de los trabajadores a su cargo, a partir de lo que, se obtuvieron las siguientes tablas:

Tabla 74.

Resumen del procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
La organización (Trabajadores) * Análisis general (Jefes)	9	1,3%	671	98,7%	680	100,0%
Puesto de trabajo (Trabajadores) * Análisis general (Jefes)	9	1,3%	671	98,7%	680	100,0%
Compañeros de trabajo (Trabajadores) * Análisis general (Jefes)	9	1,3%	671	98,7%	680	100,0%
Valores (trabajadores) * Análisis general (Jefes)	9	1,3%	671	98,7%	680	100,0%
Jefe y superiores (Trabajadores) * Análisis general (Jefes)	9	1,3%	671	98,7%	680	100,0%

Remuneración (Trabajadores) * Análisis general (Jefes)	9	1,3%	671	98,7%	680	100,0%
Reconocimiento (Trabajadores) * Análisis general (Jefes)	9	1,3%	671	98,7%	680	100,0%
Inteligencia emocional (Trabajadores) * Análisis general (Jefes)	9	1,3%	671	98,7%	680	100,0%

Fuente: Datos de las encuestas ingresados al SPSS

Al relacionarse con las respuestas de los trabajadores de la dimensión correspondiente a la variable “la organización” con “desempeño laboral” se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 75.

Prueba del Chi cuadrado por cruce de variables: organización y desempeño laboral

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson (p)	6,000 ^a	2	0,050
Razón de verosimilitud	7,638	2	0,022
Asociación lineal por lineal	4,500	1	0,034
N de casos válidos	9		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,33.

Fuente: Datos de las encuestas ingresados al SPSS

La teoría indica que si el valor p (0,050) es igual o mayor al nivel de alfa designando (0,05), existe una relación entre las variables asociadas. Entonces, en este caso:

Se comprueba la hipótesis alterna o 1: Sí existe asociación entre la dimensión organización del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC.

Rechazándose la hipótesis nula o 0: No existe asociación entre la dimensión organización y el desempeño laboral de los trabajadores.

En la correlación de las respuestas de los trabajadores sobre la dimensión correspondiente a la variable “valores” con la variable “desempeño laboral” se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 76.

Prueba del Chi cuadrado por cruce de variables: valores y desempeño laboral

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,600 ^a	2	0,165
Razón de verosimilitud	4,727	2	0,094
Asociación lineal por lineal	2,000	1	0,157
N de casos válidos	9		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

Fuente: Datos de las encuestas ingresados al SPSS

El valor p (0,165) es mayor al nivel alfa designado (0,05) por lo tanto, **se acepta la hipótesis nula: No existe relación entre la dimensión valores del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC.**

Se rechaza la hipótesis alterna o 1: Existe relación entre la dimensión valores del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC.

En la correlación de las respuestas de los trabajadores sobre la dimensión correspondiente a la variable “jefes y superiores” con la variable “desempeño laboral” se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 77.

Prueba del Chi cuadrado por cruce de variables: jefes - superiores y desempeño laboral

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,900 ^a	2	,638
Razón de verosimilitud	1,275	2	,529
Asociación lineal por lineal	,500	1	,480
N de casos válidos	9		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,11.

Fuente: Datos de las encuestas ingresados al SPSS

El valor p (0,638) es mayor al nivel alfa designado (0,05) por lo tanto, **se acepta la hipótesis nula o 0: No existe relación entre la dimensión jefes y superiores del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC**; y, se rechaza la hipótesis alterna o 1: Sí existe relación entre la dimensión jefes y superiores del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC.

En la correlación de las respuestas de los trabajadores sobre la dimensión correspondiente a la variable “remuneración” con la variable “desempeño laboral” se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 78.

Prueba del Chi cuadrado por el cruce de variables: remuneración y desempeño laboral

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,760 ^a	2	0,056
Razón de verosimilitud	7,361	2	0,025
Asociación lineal por lineal	3,200	1	0,074
N de casos válidos	9		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo

esperado es ,44.

Fuente: Datos de las encuestas ingresados al SPSS

El valor p (0,056) es igual al nivel alfa designado (0,05) por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula o 0: No existe relación entre la dimensión remuneración del desempeño organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC; **y, se acepta la hipótesis alterna o 1: Sí existe relación entre la dimensión remuneración del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC.**

En la correlación de las respuestas de los trabajadores sobre la dimensión correspondiente a la variable “reconocimiento” con la variable “desempeño laboral” se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 79.

Prueba de Chi cuadrado por cruce de variables: reconocimiento y desempeño laboral

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,600 ^a	2	0,165
Razón de verosimilitud	4,727	2	0,094
Asociación lineal por lineal	2,000	1	0,157

N de casos válidos 9

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

Fuente: Datos de las encuestas ingresados al SPSS

El valor p (0,165) es igual al nivel alfa designado (0,05) por lo tanto, **se acepta la hipótesis nula o 0: No existe una relación o asociación entre la dimensión reconocimiento del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC;** y, se rechaza la hipótesis alterna o 1: Sí existe relación entre la dimensión reconocimiento del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EMPC.

Es pertinente aclarar que en los resultados emitidos por el programa estadístico SPSS que relaciona las variables compañeros, puesto de trabajo e inteligencia emocional con el desempeño laboral, no es posible realizar el cálculo porque las variables mencionadas se consideran como constantes. Es decir, que no dependen ni cambian al relacionarse con otras variables.

En conclusión, de acuerdo a los resultados emitidos por el programa SPSS al aplicar la fórmula del Chi Cuadrado de Pearson, se pudo verificar que existe relación entre las dimensiones organización y remuneración del comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la EPMC.

Anexo 4. Cronograma de actividades para el desarrollo de la capacitación sobre liderazgo

Tabla 80. *Cronograma de actividades para la capacitación*

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Presupuestar el costo de la capacitación	■					
Gestionar la asignación del presupuesto		■				
Definir el cronograma de ejecución de talleres		■				
Contratar el lugar para la ejecución de los talleres		■				
Contratar expertos		■				
Desarrollar primer taller			■			
Desarrollar segundo taller				■		
Desarrollar tercer taller					■	
Desarrollar el cuarto taller						■
Evaluación de los talleres						■

Anexo 5. Solicitud de Autorización para el Desarrollo de la Investigación



Salcedo, Mayo 06 de 2021

Estimada
MSc. Daniela Karolys Cobo
GERENTE GENERAL EPMC

Reciba un cordial saludo y a la vez deseándole éxitos en las funciones que usted desempeña, me dirijo a Usted para **SOLICITAR** autorización para el desarrollo del trabajo de titulación, modalidad informe de investigación en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi con el título: **“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE LA MANCOMUNIDAD DE COTOPAXI”**, del postulante Inge. Diego Wilfrido Acurio Espinosa con cedula 0502308703 de la Maestría en Administración de Empresas Cohorte 2020.

Por la Gentil atención que se digne dar a la presente, anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente;

A handwritten signature in blue ink that reads 'Diego Acurio Espinosa' with a stylized flourish at the end.

Ing. Diego Wilfrido Acurio Espinosa
Maestrante del Posgrado en Administración de Empresas MBA.
CC: 0502308703

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe, Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

Anexo 6. Autorización para el Desarrollo del Estudio



EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE LA
MANCOMUNIDAD DE COTOPAXI

Memorando Nro. EPMC-TTHH-2021-0097-M

Salcedo, 11 de mayo de 2021

PARA: Sr. Ing. Diego Wilfrido Acurio Espinosa
Gestor de Fiscalización 3

ASUNTO: SOLICITUD DE TESIS DIEGO WILFRIDO ACURIO ESPINOSA

De mi consideración:

En respuesta al Documento documento presentado por el Ing. Diego Wilfrido Acurio Espinosa, Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, en lo referente al Trabajo de Investigación: " EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE LA MANCOMUNIDAD DE COTOPAXI"; cumpla con informar que, previo a la autorización de la Máxima Autoridad para el efecto, se brindará toda las facilidades para la consecución de los objetivos propuestos en la misma, de igual manera se solicita que a la culminación del trabajo de investigación, el investigador solicitante entregue un ejemplar del producto final aprobado para la institución.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Ing. Jorge David Cevallos Recalde
GESTOR DE TALENTO HUMANO 5

Referencias:
- EPMC-G-2021-0511-E

Copia:
Sra. Mgs. Daniela Fernanda Karolya Cobo
Gerente General

Sra. Mgs. Andrea Alexandra Bragante Amador
Directora Administrativa



JORGE DAVID
CEVALLOS
RECALDE

Dirección: Barrio La Palma, junto a la vía Salcedo – Molliguandil Santa Ana.

Teléfono: (05)-3-700490
www.epmc.gub.ec
Salcedo - Ecuador

Anexo 7. Cartas a Expertos



CARTA PARA EXPERTOS

Estimada

Mgs. Andrea Alexandra Braganza Arauz

DIRECTORA ADMINISTRATIVA DE EPMC

En mi calidad de estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, después de expresarle un saludo respetuoso, solicito su colaboración para la evaluación de la propuesta denominada *“El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi”*, formulado para los empleados de la institución en estudio.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de la propuesta, se ha elaborado una ficha de validación con las respectivas instrucciones, que le pido completar de acuerdo con su juicio de experto.

Agradezco su gentileza y colaboración con este estudio.

Atentamente;

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Diego Acurio Espinosa', written over a horizontal line.

Ing. Diego Wilfrido Acurio Espinosa
Maestrante del Posgrado en Administración de Empresas MBA.
CC: 0502308703

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe, Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

CARTA PARA EXPERTOS

Estimado

Mgs. Giovanni Fabricio Dueñas Villacis

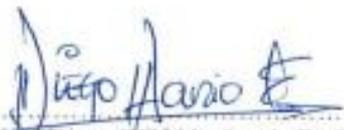
DIRECTOR DE GESTIÓN DE TRANSPORTE DE EPMC

En mi calidad de estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, después de expresarle un saludo respetuoso, solicito su colaboración para la evaluación de la propuesta denominada *"El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi"*, formulado para los empleados de la institución en estudio.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de la propuesta, se ha elaborado una ficha de validación con las respectivas instrucciones, que le pido completar de acuerdo con su juicio de experto.

Agradezco su gentileza y colaboración con este estudio.

Atentamente,



Ing. Diego Wilfrido Acurio Espinosa
Maestrante del Posgrado en Administración de Empresas MBA,
CC: 0502308703

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252206

Anexo 8. Validaciones de Expertos



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

4. Datos de la propuesta de investigación

Autor: Ing. Diego Wilfrido Acurio Espinosa

Título: Modelo de comportamiento Organizacional de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

5. Identificación del evaluador.

Nombre y Apellidos del evaluador: Mgs Braganza Arauz Andrea Alejandra

Numero de cedula: 0502951106

Título Grado: Ingeniero Comercial

Título de Posgrado: Magister En Gestión Del Talento Humano.

Número de registro de la Seneseyt: 1004-13-1204698

Institución donde labora: Empresa Pública De Movilidad De La Mancomunidad De Cotopaxi.

Teléfono: 0992406213

Correo Electrónico: andybraganzarauz@gmail.com

6. Instrucciones

Ubique el número correspondiente en el cuadro según la siguiente escala:

- 5 Excelente
- 4 Muy Satisfactorio
- 3 Satisfactorio
- 2 Poco Satisfactorio
- 1 No Satisfactorio

CRITERIOS		Validador				
		5	4	3	2	1
1	El modelo de comportamiento organizacional propuesto cuenta con toda la información requerida para justificar el planteamiento de acciones y principios.	X				
2	Los ámbitos que se consideran dentro del modelo de comportamiento organizacional propuesto son comprensibles, claros y entendibles.	X				
3	Los planes de acción y los principios que se plantean en cada uno de los ámbitos que conforman el modelo de comportamiento organizacional propuesto son coherentes con lo que dice la teoría al respecto.	X				

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

4	Cada uno de los ámbitos que se consideran en el modelo de comportamiento organizacional propuesto resultan importantes para ser implementados en la EPMC y apoyar a su desarrollo.		X			
---	--	--	---	--	--	--

Por favor Emita un comentario

6. **Temporalidad:** ¿La propuesta es resultado de un requerimiento actual y evidencia una estructura en el modelo de comportamiento organizacional? La propuesta de esta investigación genera un aporte claro de la situación actual de la empresa y evidencia resultados de un proceso claro para su aplicación.
7. **Normalidad de contenido:** ¿El contenido de la propuesta se estructura y se escribe en forma adecuada para ser entendida y discutida por la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi? La estructura y los temas en análisis son aspectos importantes para la empresa y sus colaboradores de manera clara y precisa.
8. **Selectividad:** ¿La propuesta se puede considerar un aporte válido y significativo al conocimiento del área Talento Humano de la empresa en estudio? El aporte que hace esta investigación es importante ya que en la institución no existe ningún tipo de estudio al respecto del comportamiento de los trabajadores y es muy significativo este aporte.
9. **Impacto:** ¿Cuál considera que es el ámbito de su impacto? (Seleccione con una respuesta)

Local	
Regional	
Nacional	X
Internacional	

10. **Comentarios y recomendaciones generales para el autor.**

La propuesta de comportamiento organizacional podría resolver algunos problemas que existe en la institución con el personal y es un aporte muy importante y aplicable para el área de talento humano.

Mgs. Braganza Arauz Andrea Alexandra
FIRMA DEL EVALUADOR
CC: 0502951106

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

1. Datos de la propuesta de investigación

Autor: Ing. Diego Wilfrido Acurio Espinosa

Título: Modelo de comportamiento Organizacional de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

2. Identificación del evaluador.

Nombre y Apellidos del evaluador: Mgs. Giovanni Fabricio Dueñas Villacis

Numero de cedula: 0502312325

Título Grado: Ingeniero Comercial

Título de Posgrado: Magister En Gestión De Empresas Mención Pequeñas Y Medianas Empresas.

Número de registro de la Seneseyt: 1079-15-86067581

Institución donde labora: Empresa Pública De Movilidad De La Mancomunidad De Cotopaxi.

Teléfono: 0995001253

Correo Electrónico: giovannydu09@hotmail.com

3. Instrucciones

Ubique el número correspondiente en el cuadro según la siguiente escala:

- 5 Excelente
- 4 Muy Satisfactorio
- 3 Satisfactorio
- 2 Poco Satisfactorio
- 1 No Satisfactorio

CRITERIOS		Validador				
		5	4	3	2	1
1	El modelo de comportamiento organizacional propuesto cuenta con toda la información requerida para justificar el planteamiento de acciones y principios.		X			
2	Los ámbitos que se consideran dentro del modelo de comportamiento organizacional propuesto son comprensibles, claros y entendibles.	X				
3	Los planes de acción y los principios que se plantean en cada uno de los ámbitos que conforman el modelo de comportamiento organizacional	X				

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe, Tel: (03) 2252046 - 2252307 - 2252205

	propuesto son coherentes con lo que dice la teoría al respecto.					
4	Cada uno de los ámbitos que se consideran en el modelo de comportamiento organizacional propuesto resultan importantes para ser implementados en la EPMC y apoyar a su desarrollo.		X			

Por favor Emita un comentario

- 1. Temporalidad:** ¿La propuesta es resultado de un requerimiento actual y evidencia una estructura en el modelo de comportamiento organizacional? Es una propuesta nueva y se evidencia una investigación profunda con relación al tema añadiendo formas para cambiar el comportamiento de los funcionarios para el beneficio de la institución.
- 2. Normalidad de contenido:** ¿El contenido de la propuesta se estructura y se escribe en forma adecuada para ser entendida y discutida por la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi? La forma propuesta detalla de muy buena manera los aspectos para mejorar en la empresa y es muy aplicable ya que es un estudio propio con las características de la institución.
- 3. Selectividad:** ¿La propuesta se puede considerar un aporte válido y significativo al conocimiento del área Talento Humano de la empresa en estudio? Muy buen aporte a la empresa.
- 4. Impacto:** ¿Cuál considera que es el ámbito de su impacto? (Seleccione con una respuesta)

Local	
Regional	
Nacional	X
Internacional	

- 5. Comentarios y recomendaciones generales para el autor.**

Aplice la propuesta al 100% en la empresa seleccionada debido a que es muy interesante el contenido de la misma.

Aterfirmante:

Mgs. Giovanni Fabricio Dueñas Villacis
FIRMA DEL EVALUADOR
CC: 0502312325

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205.