

## LA DISCIPLINA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIA PARA INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIA PARA INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

AUTORES: Gabriel Antonio Navarrete Schettini<sup>1</sup>

Manuel Bermúdez Palomeque<sup>2</sup>

Maryuri Zamora Cusme<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [gabnav@hotmail.com](mailto:gabnav@hotmail.com)

Fecha de recepción: 23 - 04 - 2019

Fecha de aceptación: 12 - 06 - 2019

### RESUMEN

En la actualidad existen diversas empresas audiovisuales en Ecuador con dificultades en su crecimiento, con base a esta problemática surge la investigación de evaluar el desempeño de las variables del comportamiento organizacional de la empresa Majestad TV en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la metodología de investigación utilizada fue la cuali- cuantitativa en donde se emplearon métodos principales como es el de expertos quienes valoraron las variables y clásicos como es el inductivo enfatizando la dirección que se consideró en el estudio, el deductivo ayudó a descubrir las falencias que estaban afectando el comportamiento y el descriptivo se utilizó para medir y especificar los resultados de las diversas variables, también técnicas como la observación, entrevista, encuesta, caracterización de variables, Delphi, Kendall entre otras, para el análisis de confiabilidad del trabajo se establecieron tres herramientas el (RIR) Rango Intercuartílico Relativo, el equipo investigador propone un programa de mejoras con su respectiva priorización para que potencialice tanto el desempeño de los trabajadores como el desarrollo de la entidad.

<sup>1</sup> Diploma Superior en Docencia Universitaria en la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí – Ecuador; Magister en Educación y Desarrollo Social en la Universidad Técnica Equinoccial de Quito – Ecuador; Doctor en Ciencias Ambientales por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima- Perú. Profesor titular en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, y actualmente ocupa el cargo de Coordinador de Vinculación con la Sociedad, y Presidente de la Asociación de los Profesores en la misma Universidad.

<sup>2</sup> Magister en Derecho Administrativo por la UTPL. Actualmente Doctorante en la Universidad de Córdoba en España. Docente tiempo completo de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Ecuador.

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias Contables y Empresariales de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”. Docente titular principal de la carrera de Computación y vice rectora de extensión y bienestar político. Manabí, Ecuador. E-mail: [maryuryzamora01@hotmail.com](mailto:maryuryzamora01@hotmail.com)

**PALABRAS CLAVE:** Comportamiento individual; grupal; sistemático; caracterización de variables; potencializar el desempeño; programa de mejoras.

## **THE DISCIPLINE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: STRATEGY FOR UNIVERSITY INSTITUTIONS**

### **ABSTRACT**

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

**KEYWORDS:** Individual; group; systematic behavior; characterization of variables; enhance performance; improvement program.

### **INTRODUCCIÓN**

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

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

En la actualidad muchas de las empresas que tienen como mayor meta el

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

En este contexto los conocimientos relativos a la manera en cómo actúan individual y colectivamente todos los elementos de la organización (personas, estructura, tecnología y medios) son de vital importancia para lograr mantener un ambiente laboral saludable para el desarrollo de la empresa, ya que al comprender mejor las variantes en cada uno de sus niveles (individual, grupal y de sistema organizacional) se podrá definir el nivel de desempeño de la organización, permitiendo corregir errores y direccionara la entidad hacia la mejora continua.

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

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

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

Desde esta perspectiva se planteó la necesidad de conocer el desempeño de las organizaciones ecuatorianas, tomando como objeto de investigación a la empresa audiovisual Majestad TV, dedicada a la prestación de servicio comunicacional, donde se identificaron anomalías concernientes a las variables de comportamiento organizacional que afectan de forma directa el buen funcionamiento, para el cual se busca diseñar un plan de mejora que fortalezca aquellas variables y se potencialice de manera oportuna el éxito de la misma, mediante un estudio detallado de la empresa y el uso de técnicas y herramientas necesarias para la recogida y análisis de la información.

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

al desempeño de la empresa.

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

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

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

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

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

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

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

De acuerdo a los autores Hernández *et al.*, (2010) señalan que la muestra no probabilística en su libro de metodología, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características

de la investigación o de quien hace la muestra. Entonces en base esto el presente esquema investigativo se consideró como población la empresa audiovisual Majestad TV de Santo Domingo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

### *Fase uno: premisas y familiarización del procedimiento*

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

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

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

### *Evaluación del cumplimiento de las premisas*

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

También se estableció una socialización con los directivos de la organización, se

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

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

#### *Familiarización de directivos y colaboradores*

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

#### *Fase dos: caracterización de la empresa objeto de estudio y su comportamiento organizacional*

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

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

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

## - Jerarquía

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

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

## Análisis estratégicos

La herramienta FODA es esencial en un análisis estratégico, este fue utilizado ya que analiza de forma interna y externa las acciones organizacionales, no obstante, cumple con implementación de medidas correctivas. En el cuadro 1 se muestran las variables estratégicas identificadas.

Cuadro 1. Matriz FODA

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

## *Planificación estratégica*

En la ejecución del desarrollo de la tesis se observó que Majestad TV no constaba un plan estratégico, por lo tanto, los investigadores realizaron una planificación en el período 2017-2018 con su respectiva misión, visión y objetivos estratégicos.

### Objetivos estratégicos:

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

### Cartera de productos/servicios

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

### Estudio de procesos organizacionales

El buen desempeño se puede llevar a cabo a través de una implementación o estudio de proceso, Majestad TV y su planificación ilustrada en la (figura 1) demuestra su distribución en tres niveles, la cual se muestra a continuación.

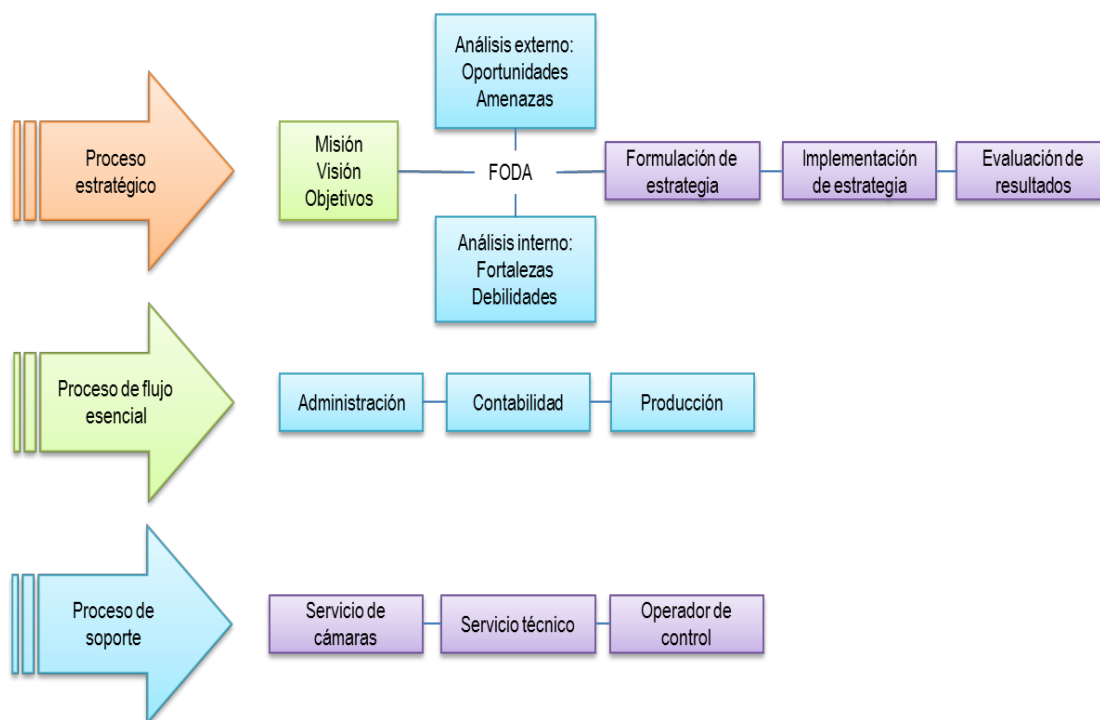


Figura 1. Estudio de procesos organizacionales.



### *Transformación*

Una estrategia que opta Majestad TV es la implementación de un buen equipo de trabajo, ya que este permite producir programas actualizados con el uso de dispositivos audiovisuales modernos, en seguida la (figura 2) muestra el proceso de transformación de la empresa.



Figura 2. Proceso de transformación del servicio de Majestad TV.

### *Recursos*

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

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

### *Jerarquía*

Para tener éxito empresarial, toda entidad debe poseer su organigrama, por lo tanto, Majestad TV presenta su manejo institucional de la manera que se representa en la figura 3.

### *Caracterización de variables de comportamiento organizacional en la empresa*

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

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

- Otro, es el nivel grupal, este aprecia de forma conjunta el desempeño organizacional, una de las características es que este nivel se enfocó en la creación de sinergia en los colaboradores de Majestad TV y sus variables son: el desempeño colectivo, clima organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, bienestar, entrenamiento y la comunicación.
- También, el nivel sistemático u organizacional, detalla de manera general el comportamiento de toda la empresa desde su apertura y que influyen tanto en sus metas y objetivos propuestos, dentro de este nivel existen las siguientes variables que son: la cultura organizacional, productividad, conexiones sociales, capacitación e información, responsabilidad social, integración, tecnología filosofía organizacional, estructura interna, políticas y normas, claridad de metas y la flexibilidad e innovación.

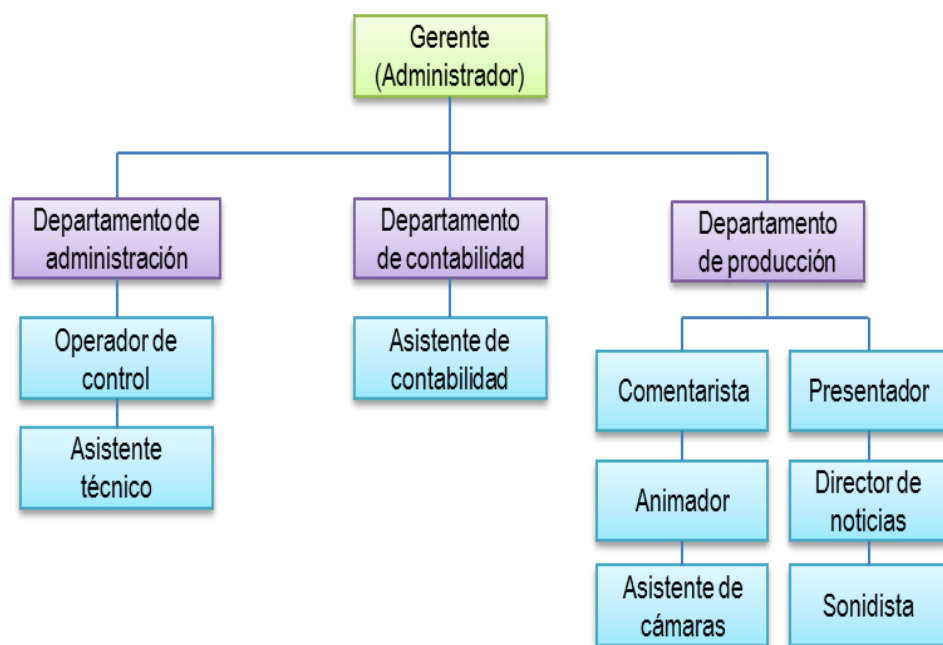


Figura 3. Organigrama de Majestad TV

#### *Fase cuatro: evaluación de variables del co en la empresa seleccionada*

En esta fase se formalizó el equipo de expertos, mediante una selección de candidatos y la determinación de los niveles de concordancia que tenían, luego establecido la matriz de expertos se procedió a evaluar las variables del comportamiento organizacional a nivel individual, grupal y sistemática.

#### *Selección de los expertos*

La elección de los candidatos se estableció mediante el análisis de la investigación, a raíz de esto se seleccionaron diez especialistas del tema (Ver cuadro 2) como se puede observar, la matriz está establecido y consolidado

de manera eficaz, tanto los años de experiencia que tiene cada perito como la profesión en la cual encontramos dos expertos en el área de la comunicación con un total de trece años de experiencia.

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

Cuadro 2. Datos de expertos.

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5
Profesión:	Psicóloga	Lcdo. Trabajo social	Ing. Comercia 1	Mg. Administración de empresas	Ing. Turismo
Años de experiencia laboral:	26 años	6 años	8 años	8 años	5 años
Institución donde labora:	Municipio del Cantón Bolívar	GAD Municipal de Bolívar	ESPAM MFL	ESPAM MFL	ESPAM MFL
Área laboral que desempeña:	Concejo de protección	Seguridad y salud ocupacional	Asistente rectorad o	Coordinación de comunicación	Coordinación de comunicación
Dirección donde labora:	Calle chile	Calle chile	Oficinas centrales	Campus politécnico el limón	Campus politécnico el limón
	Experto 6	Experto 7	Experto 8	Experto 9	Experto 10
Profesión:	Ing. Civil	Psicólogo	Psicóloga	Psicología Educativa	Psicólogo Organizacional y Clínico
Experiencia laboral:	50 años	30 años	5 años	12 años	19 años
Institución donde labora:	Empresari o	UTM	UTM	UTM	Ar Consulting
Área laboral que desempeña:	Área de la construcción	Docencia	Psicoterapia	Docencia	Consultor asociado
Dirección donde labora:	sin dato	Av. Urbina UTM	Portoviej o	Av. Urbina	TraideBuilding

Luego se realizó el código de interpretación conocido también como (K) nivel de competencia, en donde en primer lugar se identificó siete cuestiones en base al tema de investigación de comportamiento organizacional (Ver cuadro 3) asignando un valor cada experto, es decir (Kc) coeficiente de conocimiento.

Cuadro 3. Coeficiente de conocimiento.

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

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

Se estableció también (K) coeficiente de competencia, este resulta de la fórmula  $K=(Kc+Ka)/2$  en cual se detalla en el (Cuadro 4) donde también se designa la calidad de experto con la que cuenta el estudio. Un autor como Gómez *et al.*, (2013) lo clasifica en tres niveles que son: nivel alto establecido en el rango de  $0.9 < K < 1.0$ , el nivel medio de  $0.7 < K < 0.8$  y el nivel bajo de  $K < 0.6$ .

Cuadro 4. Coeficiente de competencia.

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

8	0,81	0,790,80	Medio
9	0,94	0,900,92	Alto
10	1,00	1,001,00	Alto
$\sum Kp$		0,90	

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

La validación de la herramienta utilizada, se llevó a cabo mediante los tres procesos mencionados en capítulo anterior, ejecutando en primer lugar el (RIR) Rango Inter cuartílico Relativo aplicado a cada una de las variables. Por lo tanto, el (Cuadro 5) muestra que el RIR de cada variable es igual o menor que 0.5 queriendo decir que existe la convergencia entre los expertos.

#### *Detectar las principales causas del problema*

La solución del problema detectado inicia cuando se conocieron las causas, identificadas y luego ordenado a través del diagrama de Pareto (ver cuadro 6) permitiendo un análisis más profundo dando así las pautas para detallar las acciones de mejora.

Cuadro 5. Datos del diagrama de Pareto

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
	f	R	acumulada
Políticas y normas	14	9%	1480%
Necesidades	12	16%	2680%
Cultura y filosofía	11	23%	3780%
Capacitación e información	11	30%	4880%
Satisfacción laboral	10	37%	5880%
Desempeño del equipo	10	43%	6880%
Destrezas y habilidades	9	49%	7780%
Aprendizaje	9	54%	8680%
Liderazgo	9	60%	9580%
Entrenamiento	9	66%	10480%
Comunicación	9	72%	11380%

Clima organizacional	9	77%	12280%
Responsabilidad social	8	82%	13080%
Integración	8	87%	13880%
Bienestar	7	92%	14580%
Conexiones sociales	7	96%	15280%
Ausentismo	6	100%	15880%

## CONCLUSIONES

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

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

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

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

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, M. (2012). Estudio diagnóstico sobre la perspectiva del talento humano del clima laboral a nivel departamental de una institución educativa universitaria. Tesis. M. Sc. Psicología laboral y organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, MX. p 20.

Arroyo, C; Hidalgo, G; Troya, A; Salazar, E. (2015). Proyecto de implementación de un estudio audiovisual en la ciudad de Babahoyo. EC. Revista Tecnológica Espol. p 5.

Brito, J; Chávez, S; Cortez, H. (2016). Construcción de la propuesta audiovisual de promoción turística infantil y lúdica "Mapi Club". Guayaquil, EC. Revista Tecnológica

Espol. p 10.

Campos, H; Espinoza, W; Espinoza, R; Zambrano, M. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. (En línea). Revista Caribeña de ciencias sociales Consultado 07 de dic. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/calidad/2016/03/calidad.html>.

Cantillo, E. y Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. Barranquilla, CO. Revista Escenarios. Vol. 9. p 18-23.

Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. (En línea). Revista Económicas CUC Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible En [http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/580/pdf\\_74](http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/580/pdf_74).

Claure, M. y Bohrt, M. (s.f.) Tres dimensiones del compromiso organizacional. (En línea). Revista scielo. Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v2n1/v2n1a8.pdf>.

Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional (En línea). Consultado 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>.

De los Ríos, P. (2012). El Empowerment organizacional. Tesis. M.Sc. Comunicación social. Universidad de Almería. p 59.

Eslava, R; Cuadrado, A; García, E. (2010). Evaluación de la satisfacción de las necesidades de información de los usuarios contables con el análisis Delphi. Revista Visión Gerencial. Vol. 2. p 4.

Flores, A y Ruiz, I. (2010). Creación y levantamiento de procesos, políticas y procedimientos para los subsistemas de selección, capacitación y evaluación de desempeño; y su plan de comunicación para la empresa TC televisión. Tesis. Psi. Industrial. Universidad Católica. Quito, EC. p 143.

Freire, E y Torees, E. (2013). Análisis de la estructura organizacional de la empresa Quality tv canal 3 y sus efectos sobre el cumplimiento de sus metas. Tesis. Lic. Gestión Empresarial. UNEMI. Milagro, EC. p 207.

Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Maracaibo, VE. Revista Negotium. Vol. 6. p 102-128.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. 5 ed. MX. McGrawHill. p 176.

Hernández, R; Méndez, S; Contreras, R. 2014. Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Distrito Federal, MX. Vol. 59. p 31.

Juárez, G. (2016). La administración y el comportamiento organizacional. (En línea). Revista Caribeña de ciencias sociales. Consultado 07 de dic. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/administracion.html>.

Linares, X; Segredo, A; Perdomo, C. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. La Habana, CU. Revista SciELO. Vol.27. p 288- 295.

Pérez, P. y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo su relación con la satisfacción laboral. (En línea). Revista SciELO. Consultado, 07 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v31n1/a06v31n1.pdf>.

ProChile, (2014). Estudio de mercado servicios audiovisuales en Colombia. (En línea). CO. Consultado, 16 de ene. 2018. Formato PDF. Disponible en [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1431540945PMS\\_Colombia\\_Audiovisuales\\_2015.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1431540945PMS_Colombia_Audiovisuales_2015.pdf).

Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha. Tesis. Lic. Administración de empresas. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, PE. p 118.