



*Estilo de comportamiento conductual de los líderes de la Cooperativa Calceta Ltda.
Plan de mejoramiento*

Behavioral style of the leaders of Cooperativa Calceta Ltda. Improvement plan

*Estilo de comportamento dos líderes da Cooperativa Calceta Ltda. Plano de
melhoria*

Cristhian Michael Cabrera-Delgado ^I

cristhian_cabrera95@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2193-9717>

Liliana Elvira López-Baster ^{II}

liliana.lopez@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-8448-0037>

Correspondencia: cristhian_cabrera95@hotmail.com

Ciencias técnicas y aplicadas

Artículo de investigación

***Recibido:** 28 de mayo de 2021 ***Aceptado:** 15 de junio de 2021 * **Publicado:** 05 de julio de 2021

- I. Egresado en la Maestría de Gestión de Talento Humano del Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica de Manabí, Ingeniero Comercial con Mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, Portoviejo, Manabí, Ecuador.
- II. Máster en Dirección, Licenciado en Educación Especialidad construcción, Docente de la Carrera de Administración de Empresas y Tutora de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Portoviejo, Manabí, Ecuador.

Resumen

Para que organización desarrolle un clima de trabajo agradable las personas que trabajan en ella deben ser tolerantes, los líderes deben evitar situaciones de irritación y estrés dentro de su ambiente laboral. La presente investigación tuvo como finalidad presentar la metodología que se utilizó en la tesis “determinación del estilo de comportamiento conductual individual de los líderes de la COOP Calceta Ltda para la definición de un plan de mejora que contribuiría a la optimización de la relación líder-colaborador, mediante técnicas de diagnóstico.” Esta investigación está basada en la aplicación del Test de Alessandra, donde se hace referencia a 4 tipos de comportamiento conductual, de esta manera participaron un grupo de empleados entre ellos líderes y jefes de la COOP Calceta Ltda, esto permitió determinar a qué tipo de conducta se asemejan. En el desarrollo investigativo del objeto de estudio, se utilizaron técnicas de recopilación de datos, métodos, tales como: cualitativo y cuantitativo, se aplicó un Focus Group para relacionar los resultados y debatir los perfiles. En correspondencia con los datos recopilados, se obtuvo los resultados. Posteriormente, se procedió a realizar el análisis de la información recabada, con el fin de conocer la situación actual por medio del método de valoración por expertos; con esto se procedió a desarrollar un plan de mejora de las falencias encontradas en el desarrollo de la gestión. De allí que se logró mejorar el comportamiento conductual de los líderes y colaboradores de la Coop Calceta Ltda.

Palabras clave: Comportamiento Organizacional; Plan de mejora; Liderazgo; Determinación; Motivación; Comunicación; Talento humano; Método Expertos.

Abstract

For an organization to develop a pleasant work climate, the people who work in it must be tolerant, leaders must avoid situations of irritation and stress within their work environment. The purpose of this research was to present the methodology that was used in the thesis “Determination of the individual behavioral style of the leaders of the COOP Calceta Ltda for the definition of an improvement plan that would contribute to the optimization of the leader-collaborator relationship , through diagnostic techniques. " This research is based on the application of the Alessandra Test, where reference is made to 4 types of behavioral behavior, in this way a group of employees participated, including leaders and heads of COOP Calceta Ltda, this allowed determining what type of behavior resemble each other. In the research development of the object of study, data

collection techniques and methods were used, such as: qualitative and quantitative, a Focus Group was applied to relate the results and debate the profiles. In correspondence with the data collected, the results were obtained. Subsequently, the analysis of the information collected was carried out, in order to know the current situation through the method of evaluation by experts; With this, we proceeded to develop a plan to improve the shortcomings found in the development of the management. Hence, it was possible to improve the behavioral behavior of the leaders and collaborators of the Coop Calceta Ltda.

Keywords: Organizational Behavior; Improvement Plan; Leadership; Determination; Motivation; Communication; Human Talent; Expert Method.

Resumo

Para que a organização desenvolva um clima de trabalho agradável, as pessoas que nela trabalham devem ser tolerantes, os líderes devem evitar situações de irritação e estresse em seu ambiente de trabalho. O objetivo desta pesquisa foi apresentar a metodologia que foi utilizada na tese "Determinação do estilo de comportamento individual dos líderes da COOP Calceta Ltda para a definição de um plano de melhoria que contribuisse para a otimização da relação líder-colaborador, por meio de técnicas de diagnóstico." Esta pesquisa é baseada na aplicação do Teste de Alessandra, onde é feita referência a 4 tipos de comportamento comportamental, desta forma um grupo de funcionários participou, incluindo dirigentes e chefes da COOP Calceta Ltda, o que permitiu determinar que tipo de comportamento se assemelha a cada um. outro. No desenvolvimento da pesquisa do objeto de estudo, foram utilizadas técnicas e métodos de coleta de dados, tais como: qualitativa e quantitativa, foi aplicado um Focus Group para relacionar os resultados e debater os perfis. Em correspondência com os dados coletados, os resultados foram obtidos. Posteriormente, foi realizada a análise das informações coletadas, a fim de conhecer a situação atual por meio do método de avaliação por especialistas; Com isso, passamos a desenvolver um plano para melhorar as deficiências encontradas no desenvolvimento da gestão. Com isso, foi possível melhorar o comportamento comportamental dos líderes e colaboradores da Coop Calceta Ltda.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Plano de Melhoria; Liderança; Determinação; Motivação; Comunicação; Talento Humano; Método Especialista.

Introducción

Durante la última década, las organizaciones experimentan un proceso de cambio con escasos precedentes en la historia. La creciente competencia global, la emergencia de nuevos mercados y un veloz desarrollo tecnológico, organizan la necesidad de generar respuestas rápidas y precisas para garantizar su supervivencia. Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, (2016.). En ese orden, las organizaciones hoy en día buscan mejorar la calidad en sus procesos para así obtener un mejor producto o servicio, con el fin de ofrecerlo a un mercado extremadamente competitivo, y así alcanzar metas propuestas, las empresas usan sus recursos disponibles ya sean financieros, tecnológicos, recursos humanos entre otros, para establecer un nivel superior al mercado competitivo Cabrera, (2018.).

Por su parte, “a nivel organizacional las empresas se componen de un sistema social, político, económico y cultural, donde existe variabilidad en los criterios personales, estos deben tomarse en armonía, con el fin de equilibrar el ambiente laboral donde participan un grupo de trabajadores con actividades y responsabilidades asignadas para la empresa” Cabrera, (2018). El Comportamiento Organizacional (CO) es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas Chiavenato, (2009).

En el campo organizacional es propio pensar que las personas que componen una organización influyen todas las actividades que allí se desarrollan. Plantas de producción, oficinas, sistemas de cómputo, todo cuanto una organización utiliza, resultaría improductivo de no ser por la mediación de las personas Sánchez y Juarez, (2015). Hoy en las organizaciones financieras, la conducta de los empleados conlleva a ocasionar problemas laborales, ya sea de manera técnica, operativa, de comunicación, conflictos o incertidumbres dentro del plano organizacional, todo esto lleva a consecuencias que afectan la productividad de la empresa. Además, lastima a la cultura institucional y en casos más drásticos hasta pérdida; económica o mal manejo de recursos provocados por el comportamiento de los trabajadores.

La estructura y liderazgo en las cooperativas ecuatorianas, expresa que, en el Ecuador y en la mayoría de países latinoamericanos, las empresas se enfrentan a mayores retos, devenidos del alto

grado de competitividad del mercado, cambios en la coyuntura política y económica, perfiles y competencias del talento humano complejas y especializadas. Machado, Mena y Torres, (2017). En resumen, las organizaciones afrontan demandas al interior de sus estructuras organizacionales, donde el papel de sus directivos es importante para la adaptación al entorno. De este modo, la competitividad de las empresas depende del liderazgo efectivo de los líderes de la institución. El Comportamiento conductual es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas y líderes en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Chiavenato, (2009).

Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes y aptitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de cualidades conductuales y la toma de decisiones en grupo ¿puede incidir? Dailey, (2012). En el comportamiento conductual de las personas se deben considerarse algunos elementos importantes para el funcionamiento de una organización, entre los que se enfocan como importantes son: comunicación efectiva, establecimiento de metas y objetivos claros y precisos, equilibrio emocional adecuado, motivación y grandes expectativas de logro, entre otros, no olvidando que todos ellos contribuyen al crecimiento de la productividad en la empresa y se relacionan con sus cualidades y tipologías del ser de cada líder.

De esta manera, los líderes buscan enfatizar sus habilidades para alcanzar sus objetivos, involucrando sus actitudes y aptitudes en los procesos administrativos. Por ello, la parte emocional y racional toma un rol importante en la conducta individual dentro de las organizaciones Cabrera, (2018). Los factores que pueden afectar a la satisfacción laboral, están relacionados con la conducta, motivación y riesgos psicosociales en el trabajo Gámez, y Coromoto, (2017), por ello hacen mención en el estudio y la importación que los líderes deben evaluar dentro de las organizaciones.

En las organizaciones la capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la frustración, correcta gestión del tiempo, compromiso, habilidades de comunicación, capacidad de análisis, resolución de problemas, inteligencia emocional, trabajo bajo presión, son algunas de los dilemas en las

empresas actuales, y, por tanto, el autor de esta tesis se ve motivado a tratar estos fundamentos donde la investigación y las prácticas laborales serán el eje de este trabajo investigativo.

Dentro de las cooperativas de ahorro y crédito los líderes deben poseer cualidades tolerantes, teniendo en cuenta que estos líderes trabajan con personas, sin embargo, es importante ser tolerante con cualquiera independientemente de quién sea: su sexo, clases social, jerarquía o su formación académica. Porque una organización para que desarrolle un clima de trabajo agradable tiene que ver con que las personas sean tolerantes, los líderes deben evitar situaciones de irritación y estrés dentro de su ambiente laboral o fuera de la organización.

Otra de las cualidades o conducta de los líderes es la calma, tomar con calma las cosas teniendo en cuenta que no siempre se van a alcanzar los objetivos de una manera perfecta, tener autocontrol y saber retroalimentar forma parte de la eficacia del liderazgo.

Los problemas especialmente aparecen cuando los líderes no poseen el nivel de seguridad emocional que se requiere ante amenazas o insuficiencias, como líder también es muy importante tomar las cosas con calma, analizar cada variable y pedir ayuda a los colaboradores. Siempre que los objetivos no se alcanzasen habrá que retroalimentar y expresar su ideología de manera humana, con el fin de buscar un camino hacia el éxito.

Otra problemática de un líder es la mala comunicación, en algunas empresas los líderes no escuchan, interrumpen las ideas de sus colaboradores, no existen una adecuada retroalimentación en el proceso de comunicación, y como efecto los trabajadores etiquetan negativamente a sus líderes como mal jefe. Un líder debe evitar interrumpir, ser paciente, identificar las necesidades de sus trabajadores, como líder debe escuchar y apoyar las ideas de sus trabajadores con intención de aprovechar las ideas para el desarrollo de la empresa.

Saber dónde te encuentras y saber a dónde quieres ir es base importante en las cualidades de un líder, entrando a la parte negativa y problemática; la mala aclaración de metas, la mala información del desarrollo del alcance de las metas, conllevan a ser caracterizado como una insuficiencia laboral comunicacional, en estos casos los líderes deben analizar los objetivos, controlar el desarrollo de las metas con la ayuda de los expertos en la materia, comunicar las falencias a sus directivos para poder mejorar el problema.

Un líder nato va más allá de las relaciones laborales dentro de la empresa, un líder es un amigo, un guía, un apoyo. ¿Qué pasa cuando los líderes no le interesa el tipo de persona que trabaja a su lado?, ven a un trabajador como una máquina, como un objeto o un recurso, oprimen al trabajador

a minimizarlo y en este caso a delimitar el desarrollo de sus capacidades, un buen líder debe infundir confianza y fidelidad dentro del trabajo.

El alejamiento de los líderes también influye en la motivación de los colaboradores, alejarse de sus responsabilidades y dejar a su grupo sin un fin, es uno de los problemas que los administradores tienen que mediar, es necesario que al momento de asignar responsabilidades a un líder este tendrá que afrontar estas necesidades de una manera conjunta con el grupo y a la vez participativa con el fin de brindar el mayor apoyo y herramientas hacia el alcance de los objetivos.

A nivel Provincial las Cooperativas de Ahorro y Créditos se han incrementado significativamente, es por esta razón que es importante aplicar un diagnóstico del clima laboral, de esta manera estudiar las percepciones de los empleados de la organización, el desempeño y la conducta de cada uno de los integrantes para que laboren con creatividad e innovación mediante entornos de trabajos colaborativos, promoviendo el aprendizaje con mecanismo, eficiencia y eficacia, proponiendo soluciones a los problemas laborales para cumplir los objetivos empresariales Cedeño, (2018).

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito, esta realidad no es distinta, los cargos directivos son asignados bajo criterios de confianza entre los socios y esto, muchas veces, provoca la falta de reconocimiento y legitimidad en el ejercicio del liderazgo Torres, Aguilar, Trujillo, Caraguay, & Lorenzo, (2017). El problema científico o situación actual de la Cooperativa Ahorro y Crédito Calceta Ltda radica en la conducta de los jefes departamentales, en este caso la conducta es inapropiada, no se asemeja al puesto donde desarrollan sus competencias y lastima el ambiente laboral repercutiendo el desarrollo laboral de los colaboradores de trabajo. Hay que tomar en cuenta que las insuficiencias se observaron en el pasado, cuando el investigador tuvo nexos y relaciones laborales dentro de la institución, pudo observar estas deficiencias por lo cual las presenta como idea a defender.

En este caso la situación problemática se basa en la conducta de los líderes en los departamentos en la Coop Calceta Ltda. Donde se presentan insuficiencias en el trato del personal, mala actitud laboral de los líderes, una inteligencia emocional que no se acopla al puesto de trabajo, conllevando a que existan conflictos entre el comportamiento del empleado y sus líderes.

Materiales y métodos

La presente investigación se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada, ubicada en Ricaurte y Salinas Esquinas, ciudad de Calceta, Cantón Bolívar, Provincia de Manabí. En el desarrollo del objeto de estudio se utilizaron técnicas de investigación como: la técnica para caracterizar sistemas empresariales, en la que se utilizó herramientas como las 13 variables empresariales según Herrmann y Felfe, (2014), además se trabajó con expertos dentro del objeto de estudio, los cuales facilitaron sus conocimientos para caracterizar y mejorar Sosa y Calderón, (2019). Una vez determinado las insuficiencias se utilizó un diagrama de Ishikawa para caracterizar el causa-efecto de las falencias, según Romero y Díaz, (2010) en el marco de lo cual refieren la importancia que representa la espina de pescado.

Para la recopilación de datos, se utilizaron técnicas como la auto encuesta, el desarrollo investigativo del objeto de estudio se utilizó métodos como: cualitativo y cuantitativo, se aplicó un Focus Group, para relacionar los resultados y debatir los perfiles de acuerdo a los recopilado, la entrevista con el objetivo de observar la importancia del CO dentro de la empresa. Además, se analizaron las actividades que realiza el Gerente General para mejorar el ambiente laboral, para la tecnificación y toma de decisiones, se aplicó el método de expertos que permitió definir y caracterizar el modelo de gestión y los participantes, otra herramienta que se utilizó fue el Test de Alessandra en Alessandra y O'Connor, (2008), en el marco del cual se aplicó en la empresa a 7 trabajadores, mediante el uso de Google Forms vía on line, con esta técnica se logró el levantamiento de información para posteriormente analizar e interpretar los resultados y conocer las conductas de los colaboradores para un posterior análisis y test de ácido, que determinó si las conductas encontradas sustentan las necesidades comportamentales de puesto.

En la evaluación de resultados, se utilizó el test de ácido que permitió comparar el número ponderando, debatido y definido por los expertos como necesidad de cumplimiento en cada puesto, como base para la optimización y semejanza del comportamiento laboral de cada líder en los cargos analizados.

Análisis y discusión de los resultados

La primera etapa comenzó con la reunión de los directores de la organización con el fin de alcanzar el permiso para aplicar la investigación de la tesis, luego es esto de caracterizó a la empresa para

posteriormente verificar las conductas que poseen los profesiogramas en los puestos que se van a tomar en cuenta para el estudio.

Reconocimiento de directiva y Colaboradores. “Reunión”

Esta actividad se considera como una de las más importantes, y comienza con un oficio dirigido al representante legal de la empresa, donde se especifica el asunto, autor y las actividades a desarrollar en la empresa, de manera presencial se desarrolló una reunión para la presentación formal del investigador, siendo así comprueba la apertura por parte del gerente general y los colaboradores.

Caracterización de la empresa con herramientas de organizacionales según Hernández et al (2016)

Esta se orientó en el estudio de la empresa con la aplicación de las 13 variables que expone Hernández et al (2014), las cuales se adaptaron de acuerdo a las necesidades de la investigación, tomando de referencia las más relevantes. Herrmann y Felfe, (2014). Con esto se pudo determinar que la Coop Calceta Ltda, es una empresa de servicio bancarios con más 150 empleados, con 6 sucursales a nivel provincial y que posee una amplia cartera de servicio entre ellos la vinculación con la comunidad, esto da por alto que el grupo organizacional deberá tener una estrategia organizacional, tanto para gestionar al cliente, la parte económica y a su capital humano.

Método experto

Luego de esto se realizó la selección y evaluación de expertos con el fin de coleccionar y sintetizar el conocimiento de cada experto sobre el tema de estudio y utilizar como herramienta para mejorar el objeto de investigación en correspondencia con los aportes de Aponte, Cardozo, y Melo, (2012), lo cual permitió mejorar el estudio con la experticia, tecnificación, y tutoría científica, luego se procedió a elaborar un procedimiento que se diseñó y perfilo parta alcanzar datos reales y precisos en relación a las variables de estudio:

-Comportamiento Organizacional, la conducta de los jefes, jefes vs colaboradores, tipo de liderazgo.

Revisión de los estilos comportamentales en los perfiles de cargos ya documentados.

El siguiente cuadro representa los datos encontrados con referencia a las conductas en los puestos que se van a estudiar, tener en cuenta que se basa en el estudio y la caracterización del Test de Tony Alessandra donde define cuatro estilos de comportamiento. Cuando se añade dos tipos de conducta es por la relación e interacción conductual, que estas personas demandan en su lugar de trabajo, se rediseñó de manera tropicalizada para explorar la base cualitativa más allá de lo que detalla Alessandra. Esto atiende a que en la última década surgió una nueva generación llamada millennial que representan a la mezcla de la generación XY con recursos tecnológicos. Este esquema fue debatido y aprobado por el grupo de expertos como base para el lineamiento de las conductas ajustadas al puesto y el indicador porcentualizado del mínimo a cumplir.

Tabla 1: Resultados arrojados del Testa de Alessandra.

LÍDER	CONDUCTA REQUERIDA	BASES REQUERIDAS
Supervisor de caja	Paloma-Pavo	75%
Jefe Contable	Pavo	70%
Jefe de captaciones	Pavo	65%
Asistente de gerencia	Paloma	80%
Jefe financiero	Águila-Pavo	75%
Jefe de Colocaciones	Pavo-Búho	70%
DAO	Búho – Águila	75%

Fuente: revisión bibliográfica e indicadores definidos como bases por parte de los Expertos.

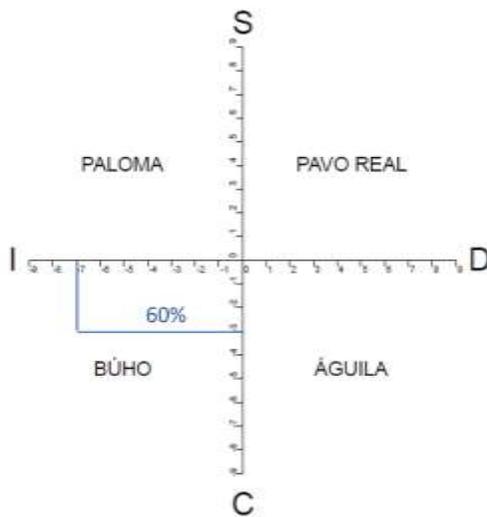
Elaboración: propia (2021).

Se desarrolló el test de Alessandra utilizando la plataforma de Google Forms, se diseñó una plantilla simulando el cuestionario del Test, con el fin de agilizar el uso de nuevas tecnologías, optimizar el tiempo y mejorar el entorno ambiental sin el uso de papel y plástico, como la tinta de las hojas impresas se procedió a enviar el link de dicha plantilla mediante Whatsapp directamente a los participantes donde los 7 colaboradores procedieron a desarrollar el test de Alessandra, estos resultados representan el alcance sobre las conductas requeridas vs lo recopilado. Para no interferir con las responsabilidades y el tiempo laboral de estos líderes se procedió a recomendar responder el cuestionario, en tiempos no laborales como un fin de semana, todo esto con la intención de que los evaluados lean y analicen cada pregunta, para que las respuestas sean fiables y consideradas como verdaderas y confiables. Posteriormente, los resultados se recopilaron en una data base para

importar lo cuantificable a una plantilla de Excel donde se tabuló y representó los siguientes gráficos.

Resultados Supervisor de Caja en plano cartesiano como lo define y representa el test de Alessandra

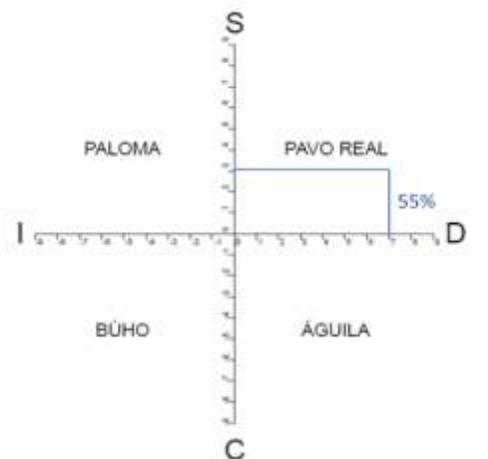
Gráfico 1: Resultado de alcance: El candidato cumple las expectativas.



FI: Resultados arrojados del Testa de Alessandra.

Resultados Jefe Contable en plano cartesiano como lo define y representa el test de Alessandra:

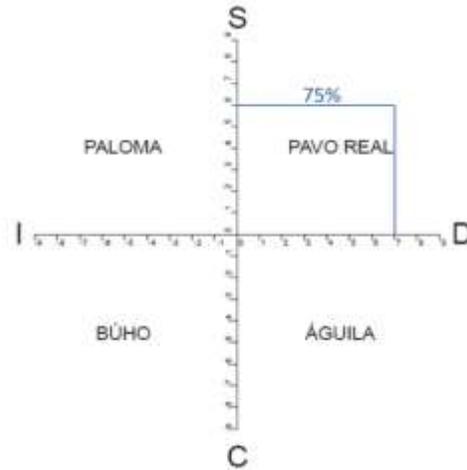
Gráfico 2: Resultado de alcance: El candidato cumple las expectativas



FI: Resultados arrojados del Testa de Alessandra.

Resultados Jefe de Captaciones en plano cartesiano como lo define y representa el test de Alessandra:

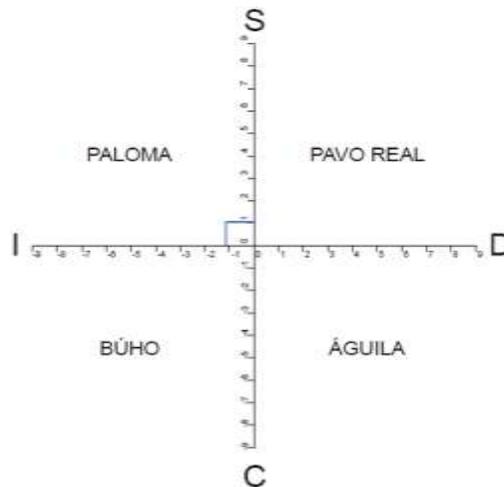
Gráfico 3: Resultado de alcance: El candidato cumple las expectativas.



FI: Resultados arrojados del Testa de Alessandra.

Resultados Asistente de Gerencia en plano cartesiano como lo define y representa el test de Alessandra:

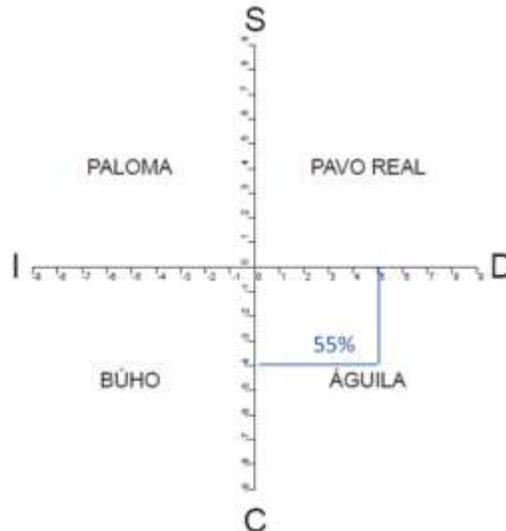
Gráfico 4: Resultado de alcance: El candidato cumple las expectativas de manera reducida.



FI:Resultados arrojados del Testa de Alessandra.

Resultados Jefe Financiero en plano cartesiano como lo define y representa el test de Alessandra:

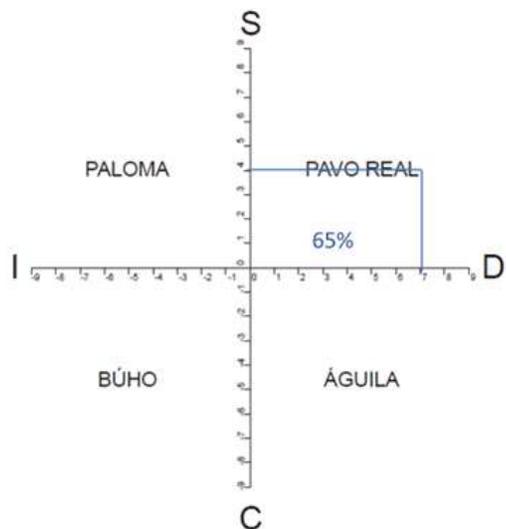
Gráfico 5: Resultado de alcance: El candidato no cumple las expectativas



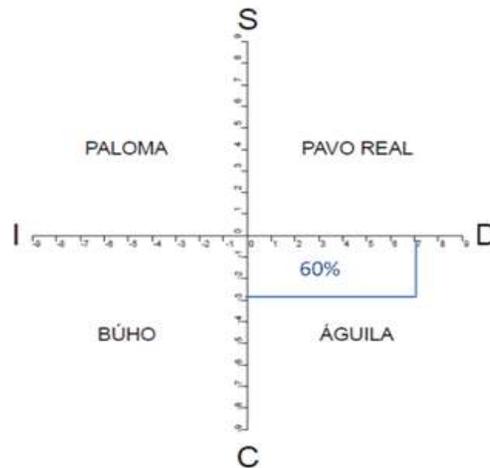
FI:Resultados arrojados del Testa de Alessandra.

Resultados Jefe de Colocaciones en plano cartesiano como lo define y representa el test de Alessandra.

Gráfico 6: Resultado de alcance: El candidato cumple las expectativas.



FI:Resultados arrojados del Testa de Alessandra.

Resultados DAO plano cartesiano como lo define y representa el test de Alessandra:**Gráfico 7:** Resultado de alcance: El candidato cumple las expectativas.**FI:** Resultados arrojados del Testa de Alessandra.

Con los resultados obtenidos se define que existe un alcance satisfactorio en algunos perfiles, teniendo en cuenta que en otros no cumplen con el porcentaje requerido ver cuadro 1, y definido por los expertos en el Focus Group anteriormente, esto determina que demanda la realización de metodologías que incentiven y motiven a la adaptación e inducción del comportamiento planificado como el ideal para el puesto.

En los perfiles con mas deficiencias se observa que el Asistente de Gerencia tiene un declive del 70% cual cumple con el perfil pero no con el cuantificado, otro perfil es el de Jefe Contable con una deficiencia del 20% algo positivo que se acopla al comportamiento, pero no alcanza el rango necesario, por último, el Jefe Financiero que asemeja la situación al jefe contable, los otros tienen un alcance aceptable y con miras a mejorar, esto define que un plan de mejora puede optimizar esta situación, con miras al buen desarrollo de comportamiento como líderes.

Tabla 2: Test de Ácido. Analizar y determinar falencias.

Líder	Conducta requerida	TEST ÁCIDO	
		Expectativa	Resultados de aplicación
Supervisor de caja	Paloma-Búho	75%	60%
Jefe Contable	Pavo	70%	55%
Jefe de captaciones	Pavo	65%	75%
Asistente de Gerencia	Paloma	80%	10%
Jefe Financiero	Águila- Pavo	75%	55%
Jefe de Colocaciones	Pavo-Búho	70%	65%
DAO	Búho- Águila	75%	60%

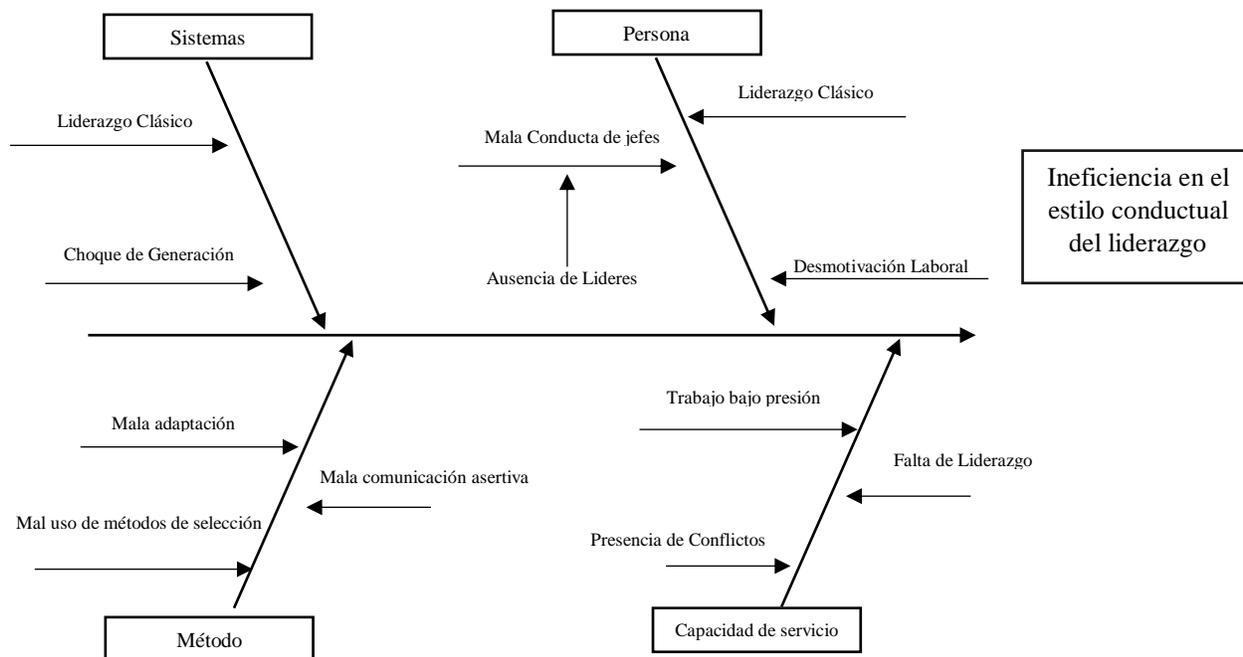
FI: Resultados de la ponderación alcanzada.

Resumen de la situación actual

Caracterización de las causas del estado laboral ineficiente:

Este diagrama representa las falencias encontradas para posteriormente responder con un plan de mejora en la aplicación y solución de las conductas comportamentales.

Gráfico 8: Falencias reflejadas en el diagrama Ishikawa.



FI: Incidencias producida por un ineficaz liderazgo en la Institución.

Una vez obtenida la información necesaria, el investigador observó las ineficiencias y procedió a elaborar ideas que mitigarán estas falencias. Para completar las ineficiencias de las variables estudiadas se procedió con la elaboración del plan de mejoras encaminado a las variables con resultados desfavorables.

Tabla 3: Propuesta del Plan de Mejora

Nº	Ineficiencia	Actividades	Tareas	Participantes	Periodo
1	Presencia de liderazgo clásico	Realizar actividades que involucren la actualización y métodos de liderazgo por medio de un taller	Realizar Taller con temáticas del Coach y Liderazgo	Jefes y trabajadores	Anual
			Realizar seminarios sobre la importancia de la comunicación dentro de una empresa.	Jefe y trabajadores	Anual

2	Mala conducta de los jefes,	Desarrollar actividades que fomenten al cambio del comportamiento	Diseñar un manual de conductas para determinados puestos	Talento Humano	Cada 3 años
			Realizar actividades externas al trabajo que mejore la conducta organizacional	Gerente, Superiores y trabajadores	Anual
3	Falta de motivación moral de los líderes ante los trabajadores	Implantación de reconocimientos que permitan una mayor motivación.	Implementar actividades que fomenten las relaciones entre jefe-empleado	Gerente y líderes	Mensual
4	Existencia de conflictos y estrés	Realizar actividades culturales y sociales que fomenten el compañerismo en la empresa	Crear reuniones donde asistan todos los colaboradores de la empresa.	Gerente, Superiores y trabajadores	Semestral, tiempos
			Realizar el estudio necesario para determinar las causas de los conflictos en un enfoque individual, grupal.	Talento Humano, Gerente y líder	Cada 3 años
5	Desinterés de los superiores en la toma de decisiones ante sus empleados	Crear un plan de inclusión que involucre las ideas de los trabajadores	Garantizar a los colaboradores el cumplimiento de metas con el fin de que se sientan comprometidos con su trabajo y la institución	Gerente, Superiores y trabajadores	Diario

FI: Plan de mejoras definido para la optimización de ineficiencias encontradas.

Conclusiones

Se caracterizó la situación actual de la empresa objeto de estudio, utilizando herramientas como la aplicación de las 13 variables que expone Hernández, luego se seleccionó el grupo de expertos que participaron la investigación, utilizando el método de expertos se evaluó a los candidatos y se determinó cuáles prestan las condiciones apropiadas de experticias, una vez concluido esto, se procedió con la elaboración de los instrumentos de estudio, con estas variables se procedió a diseñar un plan que facilitó la caracterización y el estado actual de las variables dentro de la empresa:

- Comportamiento Organizacional
- La conducta de los jefes
- Jefes vs colaboradores
- Tipo de liderazgo

Luego de aplicar la el test se identificaron los perfiles con inestabilidad, una vez identificado las insuficiencias se diseñó un diagrama de Ishikawa que caracterizo el causa-efecto de estas falencias. Se diseñó un plan de mejora como un instrumento de innovación formativa, cual permitiría corregir las insuficiencias y agilizaría el dar respuestas a los problemas presentados dentro de la

investigación, el plan de mejora determinó las actividades de corrección y la caracterización del proceso.

La investigación realizada muestra que los perfiles no alcanza las bases requeridas, lo cual define un rediseño de en el proceso de selección, con el fin de tomar en cuenta indicadores de evaluación de comportamiento, que permita definir si los futuros candidatos se acoplan a las necesidades del cargo lo que optimiza, motiva a mantener una cultura y clima donde el liderazgo y la comunicación incentiven a las buenas prácticas de la gestión de personal y a una buena productividad laboral.

Referencias

1. Alessandra, T. & O'Connor, T. (2008). *The Platinum Rule: Discover the Four Basic Business Personalities and How They Can Lead You to Success*, Grand Central Publishing.
2. Aponte, G; Cardozo, M; Melo, R; (2012) Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. Caracas, VE. Revista Redalyc. Vol. 18. P 42-45. (En Línea). EC. Consultado, 15 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/364/36424414003.pdf>.291
3. Blanch, J., F. Gil, M. Antino and A. Rodríguez-Muñoz (2016). "Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación." *Papeles del psicólogo* 37(3): 170-176.
4. Cabrera, C. (2018). *Aplicación del procedimiento para la gestión y mejora del comportamiento organizacional en la empresa El Ordeño SA, Calceta: ESPAM MFL*. Consultado el 28 de febrero del 2021. <https://www.espam.edu.ec>
5. Cedeño, R. (2018). *Diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta limitada, Calceta: ESPAM MFL*. Calceta. Manabí. Consultado el 10 de agosto del 2020. <https://www.espam.edu.ec>
6. Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2 ed. McGRAW-HILL. MX.
7. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana Editores, SA México.
8. Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*, Montecristi.

9. Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
10. Gámez, S. & Coromoto, A. (2017). "La satisfacción laboral y su relación con las variables conducta, motivación y riesgos psicosociales."
11. Hermosilla, D. & Amutio, C. & Páez (2016). "El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo." 32(3): 135-143.
12. Hernández, N. & Medina, L. & Nogueira, E. & Sosa, N. & Marqués, L. (2014). "La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias." Dyna 81(184): 193-200.
13. Herrmann, D & Felfe (2014). "Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity." 25(2): 209-227.
14. Ishikawa. (2013). "Diagrama de Ishikawa." }
15. Machado Mena and G. Torres (2017). "Análisis de la relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero en empresas ecuatorianas." (Yura Relaciones Internacionales).
16. Negrin, E. (2003) El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis. Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. (En Línea). La Habana, CU. Consultado, 29 de abr. 2015.
Formato
PDF. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>.
17. Piloso, C. & Zamora, S. (2016). El Coaching Ontológico y su Incidencia en la Inteligencia Emocional en Los Funcionarios de Nivel jerárquico Superior de Autoridad Portuaria de Manta, Espol.
18. Pons, F. & López, R. (2012). "Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación." Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 28. pag 81-98.
19. Quiroga, J. & Farías, J. (1983). Efecto del estado de madurez al corte sobre la cantidad de proteína lignificada de los forrajes. Memorias ALPA 20: 161
20. Romero, B; Díaz, C. (2010) El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. (En línea). MX. Consultado, 23 de abr.

2018. Revista Redalyc. Vol. 25. p 45. Formato PDF.
Disponible en: [//www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018888005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018888005)> I185-1284.
21. Sánchez, M. (2008). "Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis." *Pensamiento & gestión* (25): 1-39.
 22. Sánchez, T; Juarez, A. 2015. El comportamiento organizacional que presentan las MIPYMES durante el desarrollo de la gestión del conocimiento en el proceso de producción. Mexico, MX. Revista multidisciplinaria de avances de investigación. Vol. 2. p 68. Estación Experimental Tropical Pichinlingue, INIAP. Los Ríos, EC.
 23. Sosa, E. & Calderón, P (2019). "Diagnóstico de la satisfacción laboral en la Corporación Nacional de Electricidad del Cantón Tosagua." *UNIANDES EPISTEME* 6(2): 165-179.
 24. Suárez, M., J. Herrera, A. Proaño y M. Cuca.(1985). Interacción genotipo x ambiente en Líneas comerciales de pollos de engorda. *Memorias ALPA* 20:165
 25. Tilley, J. M. A. and R. A. Terry. (1963). A two stage technique for the in vitro digestion of forage crops. *J. Br. Grassal. Soc.*18:104.
 26. Torres, M. & Punina, L. (2019). "Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados." 10(2): 96-104.
 27. Torres, S. & Aguilar, L. & Trujillo, V. & Caraguay, C. & Lorenzo, C, (2017). "Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha." 5(1): 19-31.