



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

TEMA:

**DETERMINACIÓN DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA
ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REYVER S.A.**

AUTORES:

**ORMAZA OSTAÍZA JAIME ANDRÉS
PANTA RODRÍGUEZ LICENIA NARCISA**

TUTOR:

AB. MANUEL BERMÚDEZ PALOMEQUE MG.

CALCETA, JUNIO 2017

DERECHO DE AUTORÍA

Jaime Andrés Ormaza Ostaíza y Licenia Narcisa Panta Rodríguez, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual y su reglamento.

.....
JAIME A. ORMAZA OSTAÍZA

.....
LICENIA N. PANTA RODRÍGUEZ

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Manuel Augusto Bermúdez Palomeque, Mgs. certifica haber tutelado la tesis **DETERMINACIÓN DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.**, que ha sido desarrollada por Jaime Andrés Ormaza Ostaíza y Licenia Narcisa Panta Rodríguez, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
AB. MANUEL A. BERMÚDEZ PALOMEQUE MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DETERMINACIÓN DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.**, que ha sido desarrollada y sustentada por Jaime Andrés Ormaza Ostaíza y Licenia Narcisa Panta Rodríguez, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. JOHANA MÁRQUEZ BRAVO

MIEMBRO

.....
ING. CARLOS VALAREZO BELTRÓN

MIEMBRO

.....
ECON. YESENIA ZAMORA CUSME

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A la ESPAM MFL, esta admirable Alma Máter, que durante los últimos cinco años me abrió sus puertas para adoptar las enseñanzas y conocimientos de cada uno de los Docentes.

A Dios, mi agradecimiento total e irrefutable, por otorgarme el grandioso don de la vida, por ser mí guía al momento de tomar decisiones, mi aliento en situaciones difíciles, la mano para levantarme cuando he estado caído, mi padre, hermano, amigo;

De igual forma, mi inmensurable gratitud a ese ser tan maravilloso, a quien le debo tantos favores, que de seguro, indudablemente, desde el cielo ha intercedido en tantas ocasiones por mí, solo ella sabe cuán agradecido estoy.

A mis padres y hermanos, aquel pilar fundamental para desear alcanzar mis metas.

A mi tutor, Ab. Manuel Bermúdez Palomeque, por ser aquel faro direccionador durante este trayecto final.

Al PhD. Ernesto Negrín Sosa por ser aquella ayuda desinteresada para el desarrollo de esta tesis.

JAIME A. ORMAZA OSTAÍZA

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, guiarme cada día y la fuerza para alcanzar cada uno de mis objetivos. A mi prestigiosa y maravillosa universidad la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por la oportunidad de crecer en mi formación como profesional brindándome una educación superior de calidad y competente.

A mi madre y abuela que con sacrificio y esfuerzo me criaron y gracias a ella soy lo que soy. A mi hermana Ángela Panta que es el pilar fundamental en mi vida personal y educativa, ya que es mi modelo a seguir, le agradezco infinitamente por todo el apoyo incondicional así mismo a mis hermanos Israel y Juan.

A mis catedráticos les agradezco por compartir sus conocimientos, del mismo modo a mi esposo Andrés Vera por el apoyo incondicional y comprensión. A mi compañero de tesis, Jaime Ormaza por elegirme su compañera en esta larga travesía sin pensar en futuros inconvenientes y diferencias pero gracias a Dios hemos fortalecidos nuestra amistad, acercarnos mucho más y compartir muchos momentos y experiencias juntos. A mis amigas Karina y Daniela que siempre estuvieron conmigo en cada momento fortaleciéndome y de una u otra manera me guiaron para lograr a culminar mis estudios universitario.

LICENIA NARCISA PANTA RODRÍGUEZ

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, apoyo incondicional durante cada uno de mis días.

A Génesis Zambrano, por estar pendiente de este proceso constantemente y sobre todo por formar parte de mi vida durante todos estos años y espero tenerte cerca por siempre.

A mi compañera de tesis, Licenia Panta, por decidir embarcarse conmigo en esta travesía, has sido de gran y valiosa ayuda para esta investigación.

A Daniela Vélez y Vanessa Solórzano por haberse convertido en las personas más especiales e importantes durante esta etapa

A todos mis compañeros, fue una época maravillosa, con recuerdos imborrables, situaciones especiales y momentos agradables, el trayecto continúa, espero volvernos a encontrar a la vuelta de la esquina.

JAIME A. ORMAZA OSTAÍZA

DEDICATORIA

A Dios con mucho cariño y amor le dedico la presente tesis por otorgarme la vida, y concederme perseverancia y sabiduría para lograr mis metas.

A mi esposo que me apoya incondicionalmente en mis estudios, también a mi madre, abuela, hermanos y familiares que con sacrificio y ejemplo he podido crecer como persona y profesional. Igualmente a la Sra. Fátima Vera que me ayudó mucho en el transcurso de mi vida universitaria.

A todas las personas que de una u otra manera me han ayudado con conocimientos, consejos, alegrías etc. También a todas aquellas personas que no creyeron en mí y mis ganas de superación les dedico con mucho amor este logro obtenido.

LICENIA NARCISA PANTA RODRIGUEZ

CONTENIDO GENERAL

CARATULA.....	i
DERECHO DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVES	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ORGANIZACIÓN	7
2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	7
2.2.1. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
2.3. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
2.3.1. NIVEL INDIVIDUAL	11
2.3.2. NIVEL GRUPAL	11
2.3.3. NIVEL ORGANIZACIONAL	11
2.4. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	12
2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL	14
2.5.1. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.6. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.....	16

2.6.1.	TIPOS DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.....	17
2.7.	TENDENCIAS ACTUALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.8.	ESTADÍSTICA	19
2.8.1.	UTILIDAD E IMPORTANCIA DE LA ESTADÍSTICA.....	20
2.8.2.	DIVISIÓN DE LA ESTADÍSTICA	21
2.8.3.	MÉTODO ESTADÍSTICO	21
2.9.	CORRELACIÓN ESTADÍSTICA.....	22
2.9.1.	IMPORTANCIA DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA	23
2.9.2.	EMPLEO DE SOFTWARE PARA EL ANÁLISIS ESTADISTICO .	23
2.10.	PLAN DE ACCIÓN.....	26
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		28
3.1.	UBICACIÓN	28
3.2.	DURACIÓN.....	28
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO	28
3.1.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	29
3.1.2.	VARIABLE DEPENDIENTE.....	29
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
3.3.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	30
3.4.	POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	31
3.5.	TÉCNICAS.....	31
3.5.1.	TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	32
3.5.2.	HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	33
3.5.3.	TÉCNICA DE SELECCIÓN DE EXPERTOS	34
3.5.4.	TÉCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS	34
3.5.5.	TÉCNICAS PARA CARACTERIZAR SISTEMAS EMPRESARIALES	35
3.6.	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS Y SOPORTE COMPUTACIONAL	36
3.7.	PROCEDIMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	37
3.7.1.	MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		46

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	96

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 1 Hilo conductor del marco teórico de la investigación	6
Cuadro 2.1. Matriz de concepto del comportamiento organizacional.....	8
Cuadro 3.1. Detalle de la población	31
Cuadro 4.1. Grado de conocimiento de expertos	47
Cuadro 4.2. Cálculo del Coeficiente de conocimiento de los Expertos	48
Cuadro 4.3. Coeficiente de argumentación	49
Cuadro 4.4. Autoevaluación – Resumen de calificaciones del Coeficiente de Argumentación.	50
Cuadro 4.5. Cálculo del coeficiente de argumentación.....	51
Cuadro 4.6. Resultados del procedimiento de la selección de expertos	52
Figura 3. Organigrama de la empresa.....	61
Cuadro 4.7. Variables del CO	61
Cuadro 4.8. Selección de las Variables de comportamiento organizacional metodología Kendall	64
Cuadro 4.9. Solución de conflictos.....	67
Gráfico 4.1. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	67
Cuadro 4.10. Ideas tomadas en cuenta por los niveles superiores.....	68
Gráfico 4.2. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	68
Cuadro 4.11. La comunicación y los medios entre empleado-empleador son adecuados y oportunos.....	69
Gráfico 4.3. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	69
Cuadro 4.12. Satisfacción en el trabajo que se realiza.....	70
Gráfico 4.4. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	70
Cuadro 4.13. Salario adecuado en relación al trabajo que se me asignó.	71

Gráfico 4.5. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	71
Cuadro 4.14. Entrenamiento y capacitación sobre los procesos y procedimientos	72
Gráfico 4.6. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	72
Cuadro 4.15. Evaluación periódica del desempeño en el trabajo.	73
Gráfico 4.7. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	73
Cuadro 4.16. Recibe beneficios, reconocimientos al tener un buen desempeño	74
Gráfico 4.8. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	74
Cuadro 4.17. Equipo, herramientas y materiales adecuados para realizar el trabajo.....	75
Gráfico 4.9. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	75
Cuadro 4.18. Espacio físico adecuado	76
Gráfico 4.10. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	76
Cuadro 4.19. Tiene la empresa definido y sociabilizado los elementos orientadores (misión y visión)	76
Gráfico 4.11. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.....	77
Figura 4. Diagrama Ishikawa	79
Cuadro 4.20. Cálculo del coeficiente de correlación.....	81
Gráfico 4.12. Correlación estadística	82
Cuadro 4.21. Plan de Acción	85

RESUMEN

La determinación de la correlación estadística existente entre las variables del comportamiento organizacional con mayor incidencia en la empresa de lácteos REYVER S.A., estuvo enfocada en evaluar el desempeño y el entorno organizacional, para ello en primera instancia se procedió al desarrollo del Método de Expertos, posteriormente a partir de un listado y con la ayuda de la metodología Kendall & Kendall se obtuvieron las variables más significativas para el logro de los objetivos, consecutivamente se entrevistó al gerente de la empresa, quien aportó información concerniente al funcionamiento de la organización y mencionó los distintos factores de convergencia durante la jornada laboral y el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados. Por otro lado, mediante la encuesta se evidenció el poco acercamiento a los niveles jerárquicos superiores, la inexistencia de medios adecuados de comunicación y la ausencia de los objetivos organizacionales, con base a lo cual se correlacionó y se diseñó un plan de acciones que gestione cada una de las situaciones adversas para mejorar la calidad de vida laboral y la productividad de la organización.

PALABRAS CLAVES

Comportamiento Organizacional, correlación estadística, plan de acción.

ABSTRACT

The determination of the statistical correlation between the variables of organizational behavior with the highest incidence in the dairy company REYVER SA was focused on evaluating the performance and the organizational environment, for this in the first instance proceeded to the development of the Method of Experts with a Group formed by 9 professionals, from which 7 were selected because of the high degree of knowledge and involvement towards the subject, later, from a list and with the help of the methodology KENDALL & KENDALL provided the most significant variables for achievement Of the objectives, the manager of the company was interviewed, who provided information concerning the operation of the organization and mentioned the different factors of convergence during the working day and the development of the activities of each employee. On the other hand, the survey revealed a lack of approximation to higher hierarchical levels, the lack of adequate means of communication and the absence of organizational objectives, on the basis of which a plan of actions was managed to manage each One of the adverse situations to improve the quality of working life and productivity of the organization.

KEY WORDS

Organizational Behavior, statistical correlation, action plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo expuesto por Robbins (1999) citado por Chiang *et al.*, (2014) la contribución de las disciplinas del Comportamiento Organizacional es fundamental para entender la conducta de las personas en el interior de la organización y es de mucha ayuda a la hora de tratar de predecir o estimar algunos comportamientos en la misma.

Resulta necesario interpretar y reconocer el comportamiento de cada uno de los empleados desde el punto de vista individual u organizacional para establecer las diferencias en la conducta de cada uno y el impacto que tiene en la empresa. Una de las mayores preocupaciones de los gerentes o administradores de las empresas es la baja productividad propiciada por la falta de interés hacia la consecución de los objetivos, afectando en muchas ocasiones el desempeño laboral, no solo individual, sino grupal y como organización.

Esta situación repercute en gran medida a la visión que llegasen a tener externamente los potenciales clientes y el mercado en general en relación a la capacidad competitiva que puede poseer y sobre todo el prestigio empresarial. Por ello cuando se consigue mejorar el ambiente laboral con incidencia específica en el comportamiento de las personas que forman las organizaciones, se garantiza encontrar fórmulas de trabajo que contribuyan en el rendimiento de los empleados, partiendo desde las relaciones laborales hasta conseguir trabajadores más satisfechos en sus puestos laborales y por ende más eficientes.

En referencia a lo planteado por Blanchard *et al.*, (1998) citado por Chiang *et al.*, (2014) además de las habilidades técnicas se necesitan también habilidades sociales para resolver los diferentes problemas organizacionales,

siendo la mayor parte de estos, los que se encuentran en el nivel relacional de las personas y no a nivel de lo meramente material y administrativo.

Resulta común observar, no solo a nivel local, sino también en la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas de Manabí, así como del Ecuador, e incluso en el contexto global, que el ambiente laboral juega un papel de valiosa importancia en el desarrollo de las actividades de los empleados, quienes dependiendo de la situación de trabajo propiciada en primera instancia por los altos mandos y también por los compañeros de labores, ven influenciada su efectividad en cuanto a las acciones que desarrollan; existiendo un constante y repetitivo problema; un clima organizacional inadecuado carente de políticas internas de garantías sociales, económicas y laborales para los trabajadores.

La empresa comercializadora de lácteos REYVER S.A., ubicada en el cantón El Carmen, km 36 vía Chone, conformada en el año 2003 por iniciativa de los señores Stalin Reyna y Roberto Vera, quienes cumplen las funciones de Presidente y Gerente respectivamente, los mismos que tomando en consideración el gran potencial ganadero de la zona y la alta producción láctea, deciden dar paso a la creación de una empresa para sacar provecho de la producción local y de esta actividad productiva, crear fuentes de empleo y ofrecer productos de calidad, organización dedicada a la elaboración de queso, mantequilla, suero y cuajada, en la cual, diariamente las personas desarrollan sus labores pertinentes en un ambiente influenciado por diversos factores los cuales repercuten directa o indirectamente en su comportamiento, tanto a nivel individual, así como grupal y organizacional.

En la empresa se pueden observar actitudes de los empleados hacia los distintos aspectos en el desarrollo de sus actividades, las cuales son propiciadas por circunstancias tanto al interior, así como algunas provenientes del exterior de la empresa, generalmente tienen una percepción de los procedimientos, sistemas, objetivos y prácticas administrativas como una situación acorde a sus propios intereses y necesidades, teniendo en cuenta que el clima de la empresa debe ser de confianza entre cada uno de los

colaboradores y por parte de la administración gerencial y condiciones aptas para la consecución de objetivos.

Es fundamental que dentro de las empresas exista un proceso de evaluación y monitoreo constante de las variables del Comportamiento organizacional, de esta forma se determinaron los niveles de satisfacción personal y laboral de la organización. En ese sentido se procedió a estudiar la estructura de la empresa REYVER S.A., partiendo desde la búsqueda de las situaciones que comprometieran en normal desarrollo de las actividades y que de una u otra forma afectan la productividad.

Basados en este contexto se expone la siguiente interrogante relacionada con el problema de la investigación:

¿Cómo incide la determinación de la correlación estadística de las variables de comportamiento organizacional para obtener resultados que contribuyan a la interpretación de la conducta de los empleados y su repercusión dentro de la empresa de lácteos REYVER S.A.?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La participación de los empleados dentro de las organizaciones se fundamenta como el motor generador de la productividad y se constituye como la herramienta de mayor contribución hacia el desarrollo de la empresa y en consecuencia a la obtención de mejores resultados.

La legalidad del estudio se fundamenta en el objetivo 10 del Plan del Buen Vivir, el cual propicia mecanismos y alternativas de desarrollo encaminadas a contribuir el crecimiento económico del País en torno al cambio de la matriz productiva, incentivando al aprovechamiento de cada uno de los recursos con los que se cuenta, aprovechando la mano de obra nacional y creando un panorama adecuado para cada uno de los involucrados.

En el contexto económico, esta investigación tiene su fundamento considerando que un empleado satisfecho, es un empleado más productivo, en ese sentido, en REYVER S.A., resultó coherente buscar mecanismos de estudio para entender la conducta organizacional, lo que permitió propiciar un ambiente de calidad y calidez, originando que los empleados constantemente desarrollen sus actividades basados en los criterios de eficiencia y eficacia.

En el ámbito social es relevante porque en su desarrollo se investigó la incidencia de las variables del comportamiento organizacional en la empresa, en donde además se pudo conocer su repercusión en relación al recurso humano posibilitando que se corrijan y eviten situaciones negativas, favoreciendo a una mayor productividad.

Resulta pertinente justificar de forma metodológica debido a que el análisis de las variables por medio de la correlación estadística permitió conocer las similitudes o variabilidades que se dan en el entorno y las de mayor incidencia, haciendo necesario la aplicación de nuevas herramientas informáticas para el tratamiento de datos estadísticos, como el programa SPSS, para de esta forma obtener resultados confiables.

De manera teórica el estudio de las variables del Comportamiento Organizacional y su correlación estadística, pretende resolver las interrogantes relacionadas a la conducta de los empleados dentro de la organización y sus habilidades para resolver problemas en la misma, tomando como base estudios previos y bibliografías con sustentos científicos para una mejor interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la correlación estadística existente entre las variables que mayor incidencia muestran en el Comportamiento Organizacional para la identificación de fuentes potenciales de mejora en la Empresa de lácteos REYVER S.A.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar las variables del Comportamiento Organizacional, identificando las que mayor incidencia muestren en el desempeño de la Empresa de lácteos REYVER S.A.
- ✓ Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional más significativas para el funcionamiento de la Empresa de lácteos REYVER S.A.
- ✓ Establecer la correlación estadística adecuada entre las variables del Comportamiento Organizacional analizadas en la Empresa de lácteos REYVER S.A.
- ✓ Elaborar un plan de acciones con base en las oportunidades de mejora que muestre el estudio correlación efectuado en la Empresa de lácteos REYVER S.A.

1.4. IDEA A DEFENDER

La determinación de la correlación estadística de las variables de comportamiento organizacional contribuye a la interpretación de la conducta de los empleados y a su repercusión dentro de la empresa de lácteos REYVER S.A

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo incluye los elementos teóricos conceptuales relacionados con el estudio de la determinación de la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional en la Empresa Comercializadora de Lácteos REYVER S.A., lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que aparece presentado en la figura 1.

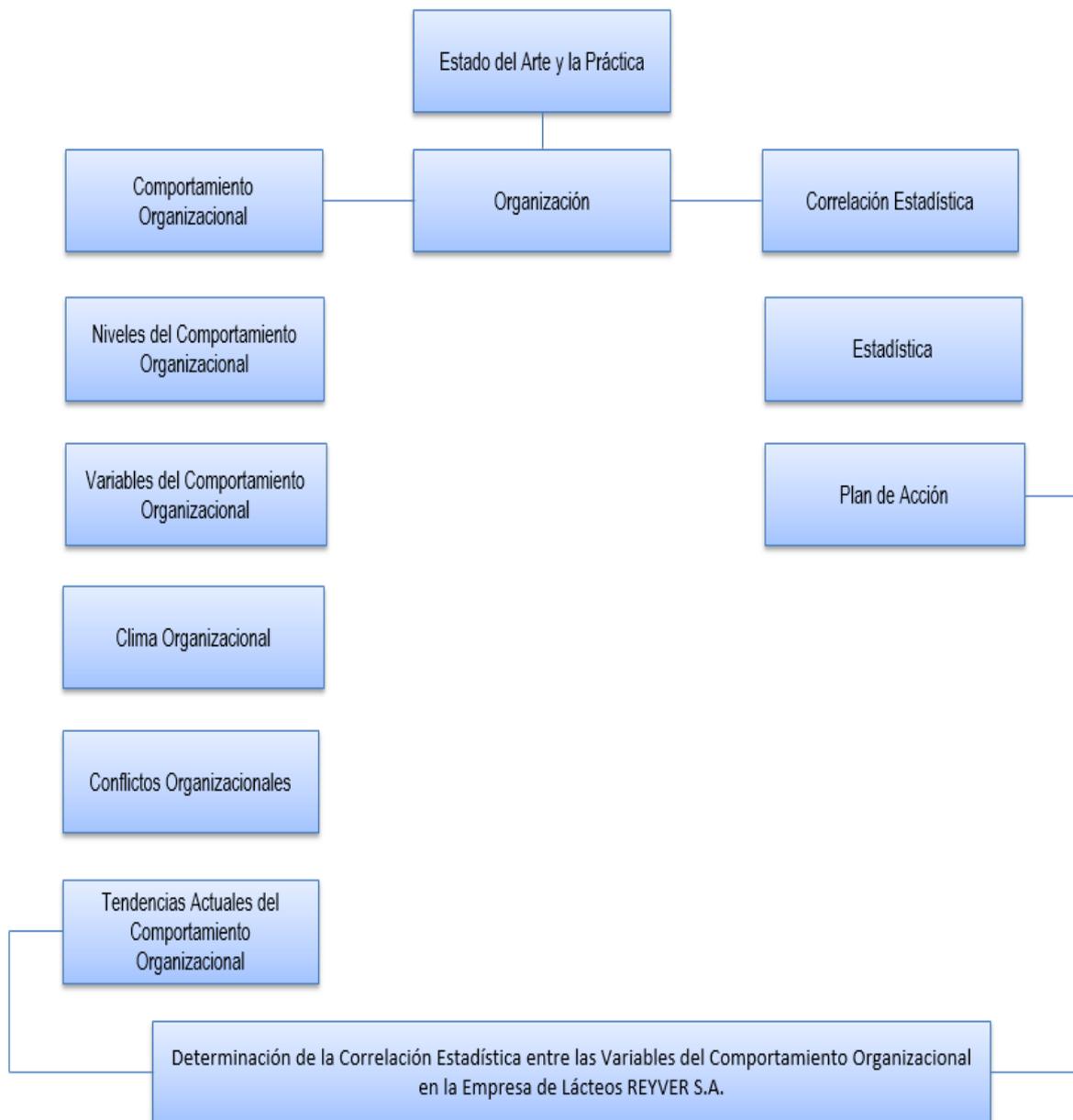


Figura 1 Hilo conductor del marco teórico de la investigación

2.1. ORGANIZACIÓN

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira. La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad (Segredo, 2013).

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto (Segredo, 2013).

2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a lo mencionado por Robbins y Stephen (2004), citado por Blequett (2012) el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

En ese sentido Carrillo (2015) sostiene que el Comportamiento Organizacional surgió para investigar la complejidad de las conductas y actitudes humanas en el trabajo, las interacciones que se establecen entre los miembros de las empresas e instituciones, y las estrategias para apoyar el desarrollo de las personas y de las organizaciones en general.

Los siguientes autores definen al comportamiento organizacional de la siguiente manera:

Cuadro 2.1. Matriz de concepto del comportamiento organizacional

Genesi et al., (2011)	El comportamiento organizacional puede verse como un campo interdisciplinario valioso para el desarrollo, eficiencia y eficacia del liderazgo del gerente educativo, ya que se apoya en un fundamento de investigación cada vez más sólido que analiza y describe la conducta y comportamiento de los miembros pertenecientes a la institución educativa el estudio del comportamiento organizacional se debe hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y/o aspectos se integran para formar un todo. La meta es hacer más eficaces a los gerentes educativos en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana. Los elementos clave por considerar son las personas, la estructura, la tecnología y entorno externo.
Champoux (2011) citado por Dailey (2012)	Define al comportamiento organizacional como el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas 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), 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 de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.
Hellriegel y Slocum (2009) citado por Blequett (2012)	Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización
Alarcón y Freire (2012)	El Comportamiento Organizacional propone que el desempeño de las personas se enfoque hacia la reflexión de los factores que mantienen unido a un grupo organizacional.
Chiavenato (2009) citado por Blequett (2012)	El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.
Maniegra y Sampedro (2012)	El comportamiento Organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección. La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad. La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos.
Davis y Newstrom (1999) citado por Alles (2013)	El Comportamiento Organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individualmente como en grupos) actúan en las organizaciones, de igual forma, la autora menciona que el Comportamiento Organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras.

Segredo (2013)	El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.
Díaz y Esmeralda (2014)	El desarrollo organizacional ha sido un movimiento que surge como mecanismo educacional que intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos. Por otra parte, es este el resultado del cambio organizacional que emerge de una necesidad identificada, la cual ocurre por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr ente otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales.
Alvarado et al., (2015)	Comportamiento organizacional (CO), como un campo interdisciplinario consagrado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral sea una organización de tipo oficial o privada. También está orientado tanto a la teoría como a la práctica utilizando conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como es la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística, la tecnología de la información, entre otras. Lo anterior permite que el CO tenga una gran influencia en la conducta de individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones.

Fuente: Varios autores

Elaboración: Los autores de la investigación.

Se puede definir a el Comportamiento Organizacional como aquel campo o ciencia que estudia el proceder de los empleados dentro de las organizaciones, sus conductas dentro de este ambiente y cada uno de los cambios que puedan experimentar, propiciados en gran medida por cada uno de los factores que influyen a las variables, tomando en consideración que el empleo de esta herramienta tiene como objetivo principal aumentar la efectividad y el bienestar de los trabajadores, además hay que tener en cuenta que éste tiene como metas principales describir cómo se comportan las personas en las distintas condiciones a las que se exponen, comprender por qué las personas se comportan de esa forma y la repercusión que estos comportamientos tienen en las actividades laborales y en general dentro de la organización.

2.2.1. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Pérez (2014) indica que para identificar de manera fácil y rápida la importancia del comportamiento organizacional se puede mencionar lo siguiente:

- ✓ Ayuda a predecir lo que hará la gente, en el seno de las empresas.
- ✓ Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
- ✓ Busca la eficacia en los resultados a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
- ✓ Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
- ✓ Incluye la capacidad de entender a los empleados.
- ✓ Sé retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
- ✓ Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- ✓ Es un requisito básico para poder tener éxito en el cargo de gerente.
- ✓ Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
- ✓ Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.

2.3. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los niveles básicos del CO son de gran relevancia, entre ellos se mencionan: el individual, el grupal y el organizacional. Igualmente los niveles que van desde lo concreto o lo abstracto, las actitudes y los valores. Todo dependerá de la situación a estudiar. Para tomar un ejemplo un caso sería un empleado que se encuentra desmotivado se debe enfocar la situación en el nivel como individual ya que esto afectaría el grupo en general (Alvarado *et al.*, 2015).

Blequett (2012) indica que los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único. Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra

interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.

2.3.1. NIVEL INDIVIDUAL

A lo largo de la historia las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. En el CO se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo (Blequett, 2012).

2.3.2. NIVEL GRUPAL

Todo grupo humano se concibe como un sistema social, constituido por las actividades, interacciones y los sentimientos que se dan entre los miembros del grupo. Los sistemas sociales poseen dos componentes: El sistema externo, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos requeridos, así como los sentimientos dados, y por la relación existente entre estos elementos, el sistema interno, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos que emergen espontáneamente entre los miembros del grupo a partir de lo que es requerido y de lo que es dado (Blequett, 2012).

2.3.3. NIVEL ORGANIZACIONAL

Entre los grupos de interés de la organización se encuentran: directores, gerentes, empleados, obreros, sindicatos, entre otros y la organización existe fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos, recompensas para que aporten más. Por otra parte los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas (Blequett, 2012).

2.4. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Martínez (2011) señala que las variables dependientes más conocidas son:

- PRODUCTIVIDAD

La productividad es una capacidad de producción o creación, y tiene un costo por tiempo de operación para crear riqueza y beneficio, también se puede definir a la productividad como la generación de riqueza en general, y debe estar sustentado por la ética y la moral, para que haya beneficio social en armonía con la ecología del planeta (López, 2013).

Donde la empresa es productiva se entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo (Martínez, 2011).

- AUSENTISMO

Donde sabemos que toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas ya que este factor modifica de gran manera los costos, y no cabe duda que la empresa no podrán llegar a sus metas si la gente no está asistiendo al trabajo (Martínez, 2011).

- ROTACIÓN

Una alta tasa de rotación en una organización da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y entrenamiento, al igual se puede decir que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa cuando personal con conocimiento salen y estos deben de ser remplazados tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta (Martínez, 2011).

- **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Donde la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes a esta a su vez que se sientan convencidos de que ellos se lo merecen (Martínez, 2011).

Según Esparragoza *et al.*, (2014) las variables principales dentro del comportamiento organizacional son las siguientes:

- **OBJETIVOS**

Esta variable se refiere al conocimiento que los trabajadores tienen sobre la razón de ser y los fines que persigue la empresa. Igualmente, ella evalúa la frecuencia con la que los trabajadores determinan las tareas que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además, esta variable determina la calidad y periodicidad de la comunicación que los trabajadores reciben sobre estos aspectos.

- **TOMA DE DECISIONES**

Esta variable se refiere a la posibilidad que tiene el trabajador de participar en el proceso de toma de decisiones, así como la imagen que refleja el jefe en el ejercicio de liderazgo. Se entiende que la toma de decisiones es un subproceso de dirección que está relacionado con el estilo de liderazgo.

- **RELACIONES INTERPERSONALES**

Apuntan a conocer la frecuencia y forma como los trabajadores establecen relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo, así como el carácter positivo o negativo de las mismas.

- **MOTIVACIÓN**

Esta variable se refiere a la relación que existe entre las actitudes de los trabajadores y la pertenencia a la organización. Ellas se expresan en niveles de satisfacción e indicadores de la motivación, estas actitudes señalan comportamientos que llevan al trabajador al cumplimiento y eficacia de las funciones.

- **CONTROL**

Esta variable se refiere a la periodicidad y la forma como la empresa y los líderes ejercen el control sobre los trabajadores. A través del control la organización logra establecer si el trabajo realizado cumple o no con los objetivos de la misma.

- **LIDERAZGO**

El liderazgo requiere tanto competencias como resultados. Hay dos caminos para descubrir estas competencias. En primer lugar, descubrir las competencias que impulsan la consecución de resultados económicos y de otro tipo. Segundo, se debe utilizar el *feedback* para definir las competencias correctas a los ojos de los demás (Folkman y Zenger, 2012).

2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a lo mencionado por Ahmed *et al.* (2012), citado por Manosalvas *et al.* (2015), el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento.

El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los

administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización (Hospinal, 2013).

En referencia a lo expuesto por Schneider (1990), citado por Portalanza y Serrano (2014), el clima organizacional es medible, estudiándolo como una función de comportamientos que los trabajadores tienen según sus valores para con el mismo y según sus necesidades de trabajo.

2.5.1. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Segredo, 2013).

El antes mencionado autor también manifiesta que se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la empresa

Para Díaz *et al.*, (2013) el clima organizacional repercute sobre las motivaciones y el comportamiento de los miembros de una organización, el cual tiene una gran variedad de consecuencias (productividad, satisfacción, rotación, adaptación).

El mismo autor afirma que los problemas de motivación y de satisfacción laboral en las empresas, responden al hecho de que, por un lado, aunque la motivación como proceso interno sigue un patrón similar en las personas, las necesidades varían de un individuo a otro que marcan diferencias en las pautas de conducta; por el otro lado, no hay un solo factor determinante de la satisfacción laboral, al ser ésta multidimensional y presentar varias facetas.

2.6. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Díaz *et al.*, (2013) citan a los conflictos organizacionales como inconvenientes entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales; es decir, que las metas organizacionales y las metas individuales no siempre son las mismas, originándose posturas diferentes entre los miembros de las instituciones. Desde esa perspectiva, debe ser notable que el director mediante su gerencia estratégica sea capaz de identificar o indicar un colapso de mecanismos decisorios normales, en virtud del cual cada docente o grupos de miembros de la institución experimentan dificultades en la selección de una alternativa de acción, planificada para alcanzar los objetivos organizacionales. La aparición de los conflictos organizacionales, son en gran parte responsabilidad de la alta gerencia o dirección, por no conseguir la integración.

Chiavenato (2007) citado por Díaz *et al.*, (2013) define a los conflictos organizacionales como marcas de una incompatibilidad entre la autorrealización de ambos ; de esto se infiere que los conflictos organizacionales son productos de las mismas estructuras, del liderazgo del directivo, de los reglamentos, controles administrativos existentes en las organizaciones, de allí que el director deba enfrentar a diario en las instituciones los conflictos organizacionales y como plataforma utilice su formación gerencia!, para que logre funcionar de acuerdo a las expectativas de los miembros.

2.6.1. TIPOS DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Se enfatiza en base a una acción, situación que puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo, que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica para alcanzar sus objetivos. En ese sentido, los tipos de conflictos se pueden definir en función de los efectos que producen en una organización (Díaz *et al.*, 2013).

- A NIVEL INDIVIDUAL

En relación a lo descrito por Prieto (2005) citado por Díaz *et al.*, (2013) el conflicto a nivel individual se caracterizan por contener en su estructura y aplicación un conjunto de principios, dentro de los cuales, prima la satisfacción de los intereses de las personas involucradas, donde destacan como mecanismos la mediación porque a través de ella las partes, con la intervención del director, apoyado en su gerencia estratégica obtienen una solución rápida, efectiva, de mutuo beneficio y basada en criterios objetivos, a fin de asegurar el cumplimiento del acuerdo, el mantenimiento de las relaciones laborales.

En definitiva, para los autores citados anteriormente, el nivel individual de los conflictos organizacionales se presenta por determinados factores, los cuales se muestran cuando los miembros mantienen relaciones de trabajo en equipo con frecuencia, descubriendo sus diferencias en términos de la energía, los valores, las actitudes, y los factores sociales, todo en general contribuye a la creación del conflicto, asimismo, una limitada comunicación es un factor muy importante y puede ser una fuente del malentendido.

- A NIVEL ORGANIZACIONAL

Los conflictos a nivel organizacional existen cuando y dondequiera que las personas tengan contactos, ya que los individuos están organizados dentro de

los grupos, para buscar una meta común, estos son raramente resueltos con facilidad, pueden aparecer a distintos niveles donde el gerente de las instituciones debe esforzarse en que desaparezcan (Díaz *et al.*, 2013).

2.7. TENDENCIAS ACTUALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional comenzó analizándose en base a la institución, pero hoy en día este estudio es sistémico, es decir se han observado las relaciones, a las cuales se le han atribuido causas y efectos, para poder concluir a partir de bases científicas definidas. El avance de nuevas tecnologías, mayor y más rápido flujo de información y el aumento de la competencia a través de la apertura de la economía, han transformado en las organizaciones en empresas con participación mundial, generando retos y oportunidades, generando nuevos conceptos como el de “inteligencia emocional” y “diversidad de la fuerza laboral” entre otros. Estas preocupaciones han dado como resultado la incorporación de nuevos conceptos como son el Desarrollo Organizacional, la reingeniería, y uno de los más fuertemente utilizados en la actualidad: la administración de la calidad total (ACT). Nuevas tendencias han desarrollado modelos para entender de mejor forma el comportamiento organizacional, para ello identifica variables dependientes y variables independientes (Figuroa y Calderón, 2013).

Muchos de los comportamientos esperados en este siglo XXI con la transformación en la cultura organizacional y la globalización, es que las empresas puedan contribuir a la construcción de la visión antes mencionada. Así, los retos de los estudiosos en la materia se encuentran encaminados a demostrar a las organizaciones la importancia de adoptar nuevas filosofías corporativas que fortalezcan su posicionamiento, para lo cual se ha propuesto a través de investigaciones, el seguimiento de ejes y valores que no sólo resulten significativos para el rendimiento de capitales, sino también que permitan la cohesión de los miembros con los entornos con los que conviven las empresas.

Así, la cultura corporativa, como base estratégica de las organizaciones, cobra cada día mayor relevancia, y nuevos valores corporativos guían a los líderes de las empresas hacia acciones más responsables dentro de la gestión y desarrollo de las instituciones, lo cual se traduce en la unión de esfuerzos y compromisos sociales entre los miembros de la organización y de éstos con los sistemas con los que interactúa (Hernández, *et al.*, 2011).

2.8. ESTADÍSTICA

Ruiz y Sánchez (s.f.) manifiesta que la Estadística es la ciencia que trata de la recopilación, organización presentación, análisis e interpretación de datos numéricos con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva. La palabra estadística, en primer término se usa para referirse a la información estadística; también se utiliza para referirse al conjunto de técnicas y métodos que se utilizan para analizar la información estadística; y el término estadístico, en singular y en masculino, se refiere a una medida derivada de una muestra.

La estadística es una ciencia que facilita la toma de decisiones, posibilita dar respuesta a las necesidades de manejar la información generada por la sociedad, la cual se encuentra disponible en volumen y complejidad; por otro lado facilita que esta información sea organizada y presentada de forma que pueda ser utilizada de rápida y efectivamente, es decir, hacerla fácilmente visible (Córdoba *et al.*, s.f.).

Ross (2007), menciona en lo referente a la Estadística que ésta no solo es una ciencia, sino también es el arte de aprender a partir de los datos. Está relacionada con la recopilación de los datos, su descripción subsiguiente y su análisis, lo que nos lleva a extraer conclusiones.

La Estadística es la ciencia cuyo objetivo es reunir información cuantitativa concerniente a individuos, grupos, series de hechos, etc., para deducir de ello, gracias al análisis de estos datos, significados precisos o previsiones para el

futuro, en general, es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos con el fin de tomar decisiones efectivas y pertinentes (Barreto, 2012).

En referencia a lo planteado por García y Matus (2013), la estadística es una de las herramientas más ampliamente utilizadas en la investigación científica. La estadística es una rama de las matemáticas aplicadas que surgió por la necesidad concreta que el hombre tiene de conocer la resolución de problemas relacionados con la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de datos numéricos cuyo conocimiento permite la toma de decisiones acertadas.

De acuerdo a las definiciones de los autores antes citados, se puede establecer que la estadística es una ciencia que aporta los mecanismos y herramientas necesarias para agrupar todo tipo de información que necesite de tratamiento y análisis, para llegar a la obtención de resultados provistos por los datos recopilados, los cuales son agrupados en base a sus características para posteriormente ser utilizados para la toma de decisiones en torno a un problema y así conseguir su resolución.

2.8.1. UTILIDAD E IMPORTANCIA DE LA ESTADÍSTICA

Ruiz y Sánchez (s.f.) señala que los métodos estadísticos tradicionalmente se utilizan para propósitos descriptivos, para organizar y resumir datos numéricos. La estadística descriptiva, por ejemplo trata de la tabulación de datos, su presentación en forma gráfica o ilustrativa y el cálculo de medidas descriptivas. Ahora bien, las técnicas estadísticas se aplican de manera amplia en mercadotecnia, contabilidad, control de calidad y en otras actividades; estudios de consumidores; análisis de resultados en deportes; administradores de instituciones; en la educación; organismos políticos; médicos; y por otras personas que intervienen en la toma de decisiones.

2.8.2. DIVISIÓN DE LA ESTADÍSTICA

Ruiz y Sánchez (s.f.) expresa que la Estadística para su mejor estudio se ha dividido en dos grandes ramas: la Estadística Descriptiva y la Inferencial.

- ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas. Esta comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumir o describir los mismos sin factores pertinentes adicionales; esto es, sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos, como tales (Ruiz y Sánchez, s.f.).

- ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Se deriva de muestras, de observaciones hechas sólo acerca de una parte de un conjunto numeroso de elementos y esto implica que su análisis requiere de generalizaciones que van más allá de los datos. Como consecuencia, la característica más importante del reciente crecimiento de la estadística ha sido un cambio en el énfasis de los métodos que describen a métodos que sirven para hacer generalizaciones. La Estadística Inferencial investiga o analiza una población partiendo de una muestra tomada (Ruiz y Sánchez, s.f.).

2.8.3. MÉTODO ESTADÍSTICO

Ruiz y Sánchez (s.f.) argumentan que al conjunto de los métodos que se utilizan para medir las características de la información, para resumir los valores individuales, y para analizar los datos a fin de extraerles el máximo de información, es lo que se llama métodos estadísticos. Los métodos de análisis para la información cuantitativa se pueden dividir en los siguientes seis pasos:

1. Definición del problema.
2. Recopilación de la información existente.

3. Obtención de información original.
4. Clasificación.
5. Presentación.
6. Análisis.

2.9. CORRELACIÓN ESTADÍSTICA

Cuando se obtienen datos en parejas, tales como observaciones de dos variables para un mismo individuo, deseamos conocer si las dos variables están asociadas o no y de estarlo, el grado de asociación entre ellas. Para medir el grado de asociación, los estadísticos han inventado varios índices, denominados correlaciones (Marques, s.f.).

Las relaciones estadísticas se obtienen mediante una primera fase de exploración conocida como análisis de correlación. Consiste en analizar los datos muestrales para saber el grado de asociación o correlación entre dos o más variables de una población (Ecured, 2008)

La correlación estadística expresa grado de asociación entre dos variables, según el sentido de la relación de estas en términos de aumento o disminución. Se clasifican en: Lineal o curvilínea, según la nube de puntos se condense en torno a una línea recta o a una curva. Se establece que es positiva o directa cuando al aumentar una variable aumenta la otra y viceversa. Mientras que puede ser negativa o inversa cuando al crecer una variable, la otra decrece y viceversa. Se denomina nula cuando no existe ninguna relación y la nube de puntos están distribuidas al azar (Martínez, 2009).

Se puede definir a la Correlación como un procedimiento estadístico mediante el cual se pretende determinar el grado de relación que existe entre dos variables para de esta forma comprobar si los cambios presentados en una de las variables influye en los cambios de la otra, cuando eso sucede, se establece que están correlacionadas o que existe una correlación.

2.9.1. IMPORTANCIA DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA

Permiten modelizar las relaciones entre variables estadísticas; si las variables son cualitativas llegaremos al concepto de asociación y si son numéricas al de correlación. Complementaria a ella es la idea de regresión que permite predecir una de las variables a partir de la otra, por medio de las ecuaciones de las funciones de ajuste, estas ideas extienden la dependencia funcional, donde a cada valor de una variable independiente X corresponde un solo valor de la variable dependiente Y . En la correlación y regresión para cada valor de la variable independiente tenemos una distribución de valores de la variable dependiente. Además se puede dar una medida de la intensidad de la relación por medio de diversos coeficientes (que dependen del tipo de variable y el tipo de relación). Son base de muchos otros métodos estadísticos: en análisis multivariante la correlación es una noción fundamental, pues representa el coseno del ángulo que forman dos variables, en la interpretación geométrica de los datos (Martínez *et al.*, 2009).

2.9.2. EMPLEO DE SOFTWARE PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Este es un conjunto de programas informáticos específicamente diseñados para el análisis estadístico de datos con el propósito de dar solución a problemas bien sea de estadística descriptiva ó inferencial, o de ambos. Con lo cual se puede decir que un paquete estadístico permite aplicar a un mismo fichero de datos un conjunto ilimitado de procedimientos estadísticos de manera sincronizada, sin salir del programa. Para el análisis estadístico pueden ser empleados los siguientes programas: (Gómez, 2014).

MINITAB

Este programa es un paquete estadístico que abarca todos los aspectos necesarios para el aprendizaje y la aplicación de la estadística en general. El programa incorpora opciones vinculadas a las principales técnicas de análisis estadísticos (análisis descriptivo, contrastes de hipótesis, regresión lineal y no

lineal, series temporales, análisis de tiempos de fallo, control de calidad, análisis factorial, ANOVA, análisis cluster, etc), además de proporcionar un potente gráfico y de ofrecer total compatibilidad con los editores de texto, hojas de cálculo y bases de datos más usuales (Gómez, 2014).

- **SPSS**

Es un paquete Estadístico, de uso general, que integra procedimientos estadísticos y gráficos interactivos de alta resolución, de tal manera que sirve de apoyo al análisis de datos. Es útil entre otros aspectos para realizar análisis exploratorio desde el punto de vista gráfico, de igual manera se utiliza para realizar análisis estadístico simple y/o avanzado. El programa sirve para profundizar en temas como: Métodos Cuantitativos, Métodos de Investigación, Segmentación de Mercados, Finanzas, Inferencia Estadística, Análisis Multivariado, Pronósticos con series de Tiempo, Métodos Multivariados y otros más (Gómez, 2014).

Casteñeda *et al.*, (2010) menciona que el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) es uno de los programas de mayor uso en los Estados Unidos de Norteamérica así como en América Latina. Los procedimientos estadísticos que incluye la versión 14.0 son de mucha utilidad para aquellas organizaciones que necesitan desarrollar y subsecuentemente analizar bases de datos para aplicaciones prácticas o para diversas posibilidades para crear vínculos con otros programas comunes tales como Microsoft Word, Excel, Powell Point. SPSS permite manejar bancos de datos de gran magnitud y también efectuar análisis estadísticos muy complejos, también permite planificar actividades a largo plazo y, en general, hacer un mejor uso de la información capturada en forma electrónica.

- **USOS POTENCIALES DEL PROGRAMA SPSS**

Casteñeda *et al.*, (2010) manifiesta SPSS le facilita crear un archivo de datos en forma estructurada y también organizar una base de datos que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas. A pesar de que existen otros

programas como Microsoft Excel que se utilizan para organizar datos y crear archivos electrónicos, SPSS permite capturar y analizar los datos sin necesidad de depender de otros programas. Por otro lado, es posible transformar un banco de datos creado en Microsoft Excel en una base de datos SPSS.

- TIPOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR CON EL PROGRAMA SPSS

Casteñeda *et al.*, (2010) indica SPSS permite efectuar tanto análisis estadísticos básicos como avanzados. En la mayor ocasiones, las organizaciones necesitan reportes descriptivos del proyecto. Por ejemplo, una institución que recolectó información sobre sus estudiantes querrá tener un perfil del estudiante que incluya una descripción del tipo de estudiante que asiste a la institución, sus características de edad, intereses, ingreso familiar, lugar de origen, etc. SPSS podrá apoyar en el desarrollo de este perfil a través de diversos análisis descriptivos básicos de su base de datos.

En otros casos, se comparan las características de dos o más grupos con respecto a diversas variables: por ejemplo, para saber si existe una diferencia en el desempeño de los estudiantes según su género. SPSS permite responder a esta pregunta a través de procedimientos avanzados como la Prueba-T. Igualmente, si se quiere comparar el desempeño de estudiantes dependiendo de su nivel socioeconómico, existen otros procedimientos para análisis estadísticos como el ONE- way ANOVA con el cual se pueden comparar más de dos grupos.

- GENSTAT

Es una herramienta omnímoda del análisis de datos, que ofrece un fácil manejo del sistema de menús exhaustivos, apoyado por la flexibilidad de un lenguaje de programación sofisticado. Fue desarrollado por VSN International, una compañía de desarrollo de software para bioceánicas (Albarrán, 2014).

- OPENSTAT

Programa creado por William Miller, cuyo objetivo es el análisis estadístico. Va dirigido especialmente a las personas de recursos económicos reducidos. Este programa es muy útil, en él se pueden hacer casi todos los análisis estadísticos para trabajos investigativos, y lo más importante es que es libre de costo. Sin embargo, posee un aspecto negativo resaltante que es que la instalación de su versión se hace imposible en español y no reconoce adecuadamente el carácter decimal y esto a veces puede darles generar ciertos inconvenientes (Albarrán, 2014).

2.10. PLAN DE ACCIÓN

Ordaz y Saldaña (2006) lo definen como el conjunto de decisiones explícitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados. También se describe como el resultado de un proceso de planificación. Estas posiciones conceptuales, además de concederle al plan de la denominación de documento rector de la intervención estatal social y privada en la economía, le adjudican al documento facultades que corresponden al proceso de planificación, más que de planeación.

El Plan de Acción es la descripción y programación de todas las acciones requeridas que toquen todas las variables de marketing y comerciales del modelo de negocio o empresa, si la estrategia marca el modo de alcanzar los objetivos, el plan de acción o tácticas muestra cómo alcanzarlos. Por lo tanto el Plan de Acción debe tocar el "Marketing Mix o las ya famosas "4P'S," tanto off como online; con el fin de que desarrollando, midiendo y evaluando acción a acción facilitando el cumplimiento de los objetivos previamente marcados (Gómez - Zorrilla, 2014).

Un plan de acción para la preservación de los documentos constituye, por lo tanto, una herramienta de trabajo redactada con un lenguaje claro y sencillo, que contiene una evaluación de las necesidades, la identificación de los

peligros del edificio y de los métodos de almacenamiento, las condiciones de seguridad y el Acceso a las colecciones, entre otros aspectos (Tarajano *et al.*, 2014).

El Plan de Acción es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en las fortalezas de la organización (Ministerio de Educación de Ecuador, 2012).

3.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Comportamiento Organizacional.

3.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Correlación Estadística.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada fue de tipo no experimental, para lo cual se necesitó de la aplicación de diferentes tipos de estudios, métodos y técnicas empleados para la recopilación de información y la consecución de los objetivos planteados al inicio. Los tipos de investigación que se utilizaron en el desarrollo de este estudio fueron:

- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se empleó la investigación de campo teniendo en consideración que se debía mantener un contacto directo con el lugar en el cual se realizó el estudio, así como también con las personas involucradas en el proceso, obteniendo una perspectiva acertada de la situación y la posibilidad de evaluar de forma más precisa los problemas y causas que a ellos conlleva, permitiendo a los investigadores recolectar información verídica para dar posteriormente una posible solución.

- INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

El sustento científico estuvo basado en estudios previos y comprobados de publicaciones anteriores, los cuales fueron utilizados como base teórica y fundamentos defendibles en relación al tema, para esto fue necesario la aplicación de la Investigación Bibliográfica, la cual suministró los mecanismos necesarios en cuanto a la búsqueda y recolección de información concerniente

a través del uso adecuado y pertinente de los medios disponibles tales como libros, revistas y artículos científicos.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- MÉTODO INDUCTIVO

En base a la observación directa de la situación de la empresa y el comportamiento de los empleados durante el desarrollo de sus actividades, fue necesario utilizar el método inductivo para adquirir en primera instancia la información para determinar el comportamiento de los empleados en el interior de la organización y luego proceder a plantear una descripción preliminar del problema observado y posteriormente en base a la experiencia y a los resultados obtenidos establecer una teoría sustentable referente al problema de estudio.

Según las investigaciones realizadas por Cegarra (2012) el método inductivo consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.

- MÉTODO DEDUCTIVO

Fue necesaria la utilización de este método para evidenciar el desempeño e identificar claramente los factores que afectan en el normal desarrollo de las actividades del personal de la empresa, además ayudó de manera lógica a establecer la repercusión de las variables del Comportamiento Organizacional al interior de la empresa.

- MÉTODO DE EXPERTOS

Con la utilización de este método, partiendo desde la información referente a las variables del Comportamiento Organizacional obtenida mediante revisión

bibliográfica y fundamentados en sus conocimientos del grupo de expertos seleccionados, se buscaba solicitar a cada miembro del equipo aportar con su criterio acerca del CO, quienes contribuyeron con valoraciones acertadas en relación al problema de estudio y de acuerdo al grado de importancia del mismo, así como también las características o causas principales que conllevan a su ocurrencia el cual suele derivar en otras consecuencias, basados en sus experiencias percibidas en el ambiente laboral en el cual se desenvuelven.

3.4. POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Debido al limitado número de la población a estudiar durante esta investigación no se estableció muestra, se desarrolló el estudio considerando la población total dentro de la empresa, como se muestra en el cuadro 3.1.:

Cuadro 3.1. Detalle de la población

CARGO	CANTIDAD
Gerente General	1
Presidente	1
Secretaria	1
Trabajadores de la planta	13
Chofer	1

Fuente: Elaboración propia, 2016

3.5. TÉCNICAS

Para el desarrollo de la investigación fueron empleadas técnicas que contribuyeron y facilitaron el proceso de recopilación de información, como la observación, entrevista y la encuesta, también se utilizaron las técnicas para la

selección y trabajo con expertos, caracterización de sistemas empresariales y técnicas estadísticas con soporte computacional, para propiciar a la obtención de datos necesarios y acordes al estudio.

3.5.1. TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

- OBSERVACIÓN

La observación como fuente directa para la recopilación de datos relevantes provenientes del entorno que rodea al objeto de estudio fue empleada conjuntamente con el método inductivo para determinar las acciones y comportamientos que toman los trabajadores de la empresa, visibilizando las conductas de las personas objeto de estudio y percibiendo la relación entre las variables de Comportamiento Organizacional y el desarrollo de las actividades de los empleados dentro del ambiente laboral.

- ENTREVISTA

El desarrollo de la entrevista a los propietarios se constituyó como una herramienta necesaria y de gran valía, en ella se planteaba la necesidad del desarrollo de la investigación dentro de la empresa, con la finalidad de determinar la incidencia de las Variables del Comportamiento Organizacional al interior de la empresa y además de manifestar los factores a tomar en cuenta durante el estudio, la repercusión que el mismo tendría y la importancia para la organización de tener una perspectiva adecuada de la situación para posibilitar la toma de decisiones futuras.

- ENCUESTA

Esta técnica se la desarrolló con el propósito de determinar y evaluar las variables del CO que mayor incidencia y repercusión tenían dentro de la empresa, con la utilización del cuestionario como herramienta, la misma que

fue realizada a cada uno de los trabajadores de la organización para tener un diagnóstico comprobable y verificable de la conducta de los empleados, con la cual se obtuvieron resultados que sirvieron de base para comprender el comportamiento de los mismos y establecer el efecto directo que tenía el ambiente de trabajo al cual estaban expuestos con sus actividades cotidianas.

3.5.2. HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación fue necesario utilizar herramientas como complemento de las técnicas empleadas durante el proceso de recopilación de información relevante para la realización del estudio.

- GUÍA DE LA ENTREVISTA

Para llevar a cabo la entrevista al Gerente de la empresa REYVER S.A. fue necesaria la utilización de una Guía la cual facilitó la obtención de la información, para este propósito se tomaron en cuenta tres aspectos principales para el desarrollo de la entrevista, los cuales fueron:

- Una guía general de temas, la cual debió ser presentada a manera de introducción de la conversación con el Gerente de la empresa, a manera de entrevista no estructurada, con lo cual se buscaba que el entrevistado propiciara respuestas de mayor contexto y profundidad, lo cual favoreció a la obtención de información valiosa que no podía ser recopilada en una entrevista de base estructurada.
- Un listado de preguntas específicas con un conjunto de posibles respuestas de las cuales el entrevistado debió seleccionar la más adecuada según su criterio para luego explicar el porqué de su decisión en torno a la interrogante realizada.

- CUESTIONARIO

Se empleó como base fundamental para elaborar la encuesta y tener la posibilidad de interpretar los datos sobre el problema a estudiar. Las características principales que se tomaron en cuenta para el desarrollo de esta fueron los siguientes:

- Preguntas redactadas en forma clara, preferiblemente cerradas.
- Las preguntas se enmarcaron a evaluar el problema formulado.

3.5.3. TÉCNICA DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

- COEFICIENTE DE COMPETENCIAS

Para facilitar la selección de los expertos que conformarían el equipo de trabajo fue necesaria la utilización del Coeficiente de Competencias con el cual se establecía un rango referente al nivel de preparación y conocimientos que poseen los expertos antes escogidos, en relación al Comportamiento Organizacional, fueron evaluados con la implementación de la fórmula prescrita para el método de coeficiente de competencia KC, detallada a continuación:

$$K = \frac{1}{2} (kc + ka)$$

Donde kc, es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10.

Ka: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón (Ecured, 2010).

3.5.4. TÉCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS

Una vez seleccionado el equipo de expertos fue necesaria la implementación de las técnicas que contribuirían a la evaluación de los resultados obtenidos con el equipo de trabajo.

- **KENDALL**

Para establecer el nivel de concordancia entre los expertos fue necesaria la aplicación del Coeficiente de Kendall con el cual se midió el grado de asociación y se comparó el criterio de los miembros del equipo, este método estableció un adecuado consenso entre los participantes para poder organizar la información provista en base a su importancia y de esta forma organizar adecuadamente los datos obtenidos según su relevancia.

Según explica Ecured (2011) el valor de W oscila entre 0 y 1. El valor de 1 significa una concordancia de acuerdos total y el valor de 0 un desacuerdo total. La tendencia a 1 es lo deseado pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia.

- **ISHIKAWA**

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, o diagrama de causa-efecto, fue utilizado para realizar una representación gráfica en la que se pudiera relacionar el problema que fue objeto de estudio durante la investigación con las diversas variables que intervinieron en el proceso, para posteriormente establecer la concordancia entre las causas y efectos que llevaban a la incidencia del problema; con el uso de esta técnica fue posible organizar las distintas causales y sus consecuencias dentro de la empresa para una mayor comprensión y su posterior retroalimentación o *feedback*, evitando así posibles reincidencias en los errores.

3.5.5. TÉCNICAS PARA CARACTERIZAR SISTEMAS EMPRESARIALES

- **13 VARIABLES**

La técnica de las 13 variables facilitó el proceso de recopilación y organización de la información referente a la empresa objeto de estudio, permitiendo

establecer un análisis integral a profundidad de las características de la organización y cada uno de los aspectos relevantes que existían en la misma.

De acuerdo a lo que indica Hernández *et al.* (2013) para el desarrollo de la técnica se deben considerar las siguientes variables:

1. Límite o frontera
2. Medio o entorno
3. Análisis estratégico
4. Cartera de productos/ servicios
5. Estudio de procesos organizacionales
6. Transformación
7. Recursos
8. Resultados
9. Retroalimentación y control
10. Estabilidad
11. Flexibilidad
12. Inercia
13. Jerarquía

3.6. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS Y SOPORTE COMPUTACIONAL

- TÉCNICA ESTADÍSTICA

Luego de obtener los resultados arrojados en las encuestas, fue necesario brindarles el tratamiento adecuado, para esto fue imprescindible utilizar la técnica estadística, la misma que brindó las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de forma adecuada y prescindir así de información ordenada, coherente y acertada.

- TÉCNICA DE CORRELACIÓN

Para determinar el nivel de relación entre las variables, tanto dependientes como independientes, fue necesario implementar la técnica de la correlación estadística, la cual permitió manejar los resultados adecuadamente y establecer el porcentaje de correspondencia entre estas.

- SPSS (PAQUETE ESTADÍSTICO DE CIENCIAS SOCIALES)

Uno de los instrumentos utilizados para el ingreso de los datos fue el programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico de Ciencias Sociales), determinó la Correlación Estadística entre las variables del CO de mayor influencia dentro de la empresa, facilitando la interpretación y análisis de los resultados.

3.7. PROCEDIMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo práctico la Correlación Estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa, se presentaron cuatro fases principales con varias actividades.

3.7.1. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

FASE 1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICANDO LAS QUE MAYOR INFLUENCIA MUESTREN EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

ETAPA 1. CREACIÓN DEL EQUIPO DE EXPERTOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

La primera fase del procedimiento consistió en la creación del equipo de expertos para el desarrollo de la investigación, para lo cual se establecieron las siguientes actividades:

- Identificación de candidatos para integrar el equipo de expertos.
- Selección del grupo de expertos.

Para dar inicio con las actividades propuestas fue necesario identificar a los candidatos idóneos para conformar el equipo de expertos, para esa finalidad se tomaron en cuenta características como:

➤ **Competencia:**

Relacionado al nivel de pertinencia en el ámbito del Comportamiento Organizacional, la capacidad e idoneidad considerando aspectos relevantes como la relación directa con el ambiente de trabajo, conjugados a los años de experiencia.

➤ **Años de experiencia:**

Considerado un aspecto fundamental, la experiencia dentro de éste ámbito juega un rol predominante, tomando en cuenta el trabajo directo y la relación a través de los años con situaciones que forman parte del Comportamiento Organizacional, tomando como paradigma los conocimientos adquiridos en la práctica.

➤ **Conocimiento del tema de Investigación:**

El nivel de conocimiento sobre el Comportamiento Organizacional y las variables que lo componen se constituye como un factor de valoración importante, añadiendo el grado de comprensión, el nivel de intuición, la noción sobre el tema propuesto y la sensatez para discernir cada uno de los aspectos de la investigación.

➤ Formación Académica:

Los años de estudio, el Título profesional más alto obtenido (si lo tuvieran) y el grado de formación del experto, tanto en lo académico como en lo relacionado al empirismo y los conocimientos adquiridos en la práctica constituyen como otro de los elementos de selección de los candidatos, valorando de forma más alta el grado académico relacionado al tema de investigación.

➤ Creatividad:

Dentro del conocimiento del tema de investigación se mencionaba la sensatez, aquella característica que refiere principalmente al grado de reflexión por parte del experto y la capacidad de crear nuevos juicios para distinguir entre distintas actividades con la madurez adecuada, de esta forma, la creatividad promueve la creación de nuevos conceptos, conocimientos y percepciones a través de la intuición.

➤ Disposición a participar en la investigación:

Trabajar de forma desinteresada en la propuesta, con las habilidades, destrezas y pericias que la práctica conlleva, formulando medios y creando conocimientos nuevos.

➤ Capacidad de Análisis y Pensamiento:

Reflexionar sobre las diferentes variables, conceptos y el tema en general, formulando criterios acertados y con el nivel adecuado de conocimientos.

➤ Espíritu Colectivista y Autocrítico:

Expresada con la propia actitud para participar y realizar autoevaluaciones de sus conocimientos sobre el tema y las fuentes de argumentación, trabajo en equipo y la capacidad de responder de forma crítica al tema de investigación y a las respuestas provistas por el experto.

En base a esto se pudo escoger a las personas más capacitadas quienes debían cumplir a cabalidad con cada una de las características propuestas entre los candidatos, determinando la participación de varias personas que guardaban relación directa con el Comportamiento Organizacional.

Posteriormente se dio paso a la selección entre los expertos quienes una vez evaluados, basados en la utilización de la fórmula del método de coeficiente de competencia KC se escogió a siete personas para la conformación del equipo, una vez seleccionado fue necesario realizar la preparación y entrenamiento, relacionándolos con el tema de estudio para facilitar la obtención de los resultados esperados.

ETAPA 2: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO E IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE MAYOR INFLUENCIA MUESTREN EN EL DESEMPEÑO.

La siguiente fase correspondiente al primer objetivo específico consistió en la caracterización de la empresa REYVER S.A., se establecieron cuatro actividades principales:

- Caracterización de la Empresa REYVER S.A.
- Recopilación de variable del C.O según revisión bibliográfica.
- Establecer lista de variable del C.O.
- Selección de variable de mayor influencia en el C.O de la entidad estudiada.

Se desarrolló la caracterización de la empresa objeto de estudio, identificando los elementos que conforman la organización para de esta forma tener un criterio acertado y poder familiarizarnos con la misma, conociendo cada una de las características que posee.

La siguiente actividad desarrollada fue la recopilación de la información pertinente relacionada a las variables basados en el contexto bibliográfico, posteriormente se diseñó un listado de las variables del CO identificadas en el estudio para finalmente seleccionar aquellas de mayor influencia dentro de la empresa.

Una vez recopilada la información respectiva provista por el estudio bibliográfico, se diseñó una lista en la cual se establecieron las variables del Comportamiento Organizacional con mayor relevancia y en la cuales estaría direccionado el estudio.

Finalmente se seleccionaron las variables que mayor influencia e incidencia tenían dentro de la empresa, para así desarrollar el procedimiento de la correlación de las mismas y obtener los resultados necesarios.

FASE 2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MÁS SIGNIFICATIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

ETAPA 1: DETERMINACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL C.O.

Para el desarrollo de la primera fase del segundo objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Selección y diseño de instrumento de evaluación de las variables del C.O.
- Aplicación de los instrumentos para la evaluación.
- Síntesis y análisis de resultado.

Durante esta fase se debió identificar los instrumentos necesarios para la evaluación de las variables del CO, en la misma se procedió a la recolección exhaustiva y minuciosa de la información relacionada a las variables del

Comportamiento Organizacional, previamente se desarrolló el estudio bibliográfico el cual proveyó de información de carácter teórico y bajo sustento científico comprobable para poder entender a fondo el tema planteado, posteriormente para llevar a cabo la identificación de las variables de mayor incidencia dentro de la empresa.

Fue necesaria la aplicación en primera instancia de la investigación de campo para preparar así el medio en el cual se trabajó, para esto se utilizó la técnica de la observación directa con la cual se estableció de forma inicial la conducta de los empleados, además del uso progresivo de los métodos Deductivo e Inductivo, para ampliar más la búsqueda de resultados con lo cual se puso de manifiesto la incidencia de las variables del CO en el ambiente laboral, así como su repercusión en las actividades laborales, estableciendo de forma preliminar la relación entre cada una de ellas.

Mediante el uso de la encuesta y el cuestionario como herramienta de obtención de información, así como llevar a cabo la aplicación de método Delphi se desarrolló el proceso de indagación con la participación directa de los empleados de la empresa a quienes se les planteó varias preguntas de base estructurada, para manejar de forma adecuada la información y verificar los resultados previamente obtenidos en la observación directa, en esta fase se obtuvieron los datos necesarios que fueron posteriormente tratados, agrupados y evaluados tomando en cuenta los de mayor importancia y relevancia en cuanto a las Variables del CO, para evidenciar su incidencia dentro de la organización y así posteriormente desarrollar la correlación de los mismos.

Una vez obtenidos los resultados se procedió con el desarrollo de la síntesis y el análisis de los mismos para evidenciar de esta forma que la información provista en el desarrollo del estudio fue fidedigna y cumplió con las características para su utilización, basados en la utilización de la investigación de campo y la utilización de las técnicas de observación, encuesta y entrevista. Una vez que se contó con estos resultados

ETAPA 2: SELECCIÓN DE MÉTODOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

- Selección de instrumento para desarrollo de la correlación estadística.
- Elaboración de un soporte informático para el procesamiento y análisis de la información.
- Validación y prueba piloto del instrumento elaborado.

Luego de identificar las variables sería necesario agruparlas y otorgarles el tratamiento necesario, para lo cual se debió identificar y seleccionar los instrumentos para llevar a cabo esta actividad, en este sentido se consideró propicia la utilización de la Correlación Lineal y el Diagrama de Dispersión, , herramientas que brindaban los mecanismos precisos para realizar la correlación.

La siguiente actividad consistió en desarrollar la correlación a través de la utilización de un soporte informático y una plantilla para el procesamiento y el análisis de la información obtenida durante el proceso el cual brindaría las facilidades necesarias para disponer de los datos necesarios en una forma adecuada y ordenada para su respectivo tratamiento, este soporte consistió en una hoja de cálculo mediante el uso del programa Microsoft Excel.

Finalmente, una vez diseñado el soporte para la información se procedió al ingreso de los datos para ser validados y desarrollar la prueba piloto del mismo para identificar de esta forma los resultados obtenidos.

FASE 3. ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA APROPIADA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ANALIZADAS EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

ETAPA 1: ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA APROPIADA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

- Aplicación de instrumento para el desarrollo de la correlación estadística.
- Análisis de los resultados obtenidos.

En esta fase se procedió a la utilización de los instrumentos para el desarrollo de la correlación estadística, en primera instancia se realizó la Correlación Lineal con los datos obtenidos mediante el uso de los instrumentos para la recopilación de información, para lo cual se agruparon los datos en una matriz, en este caso las variables dependientes e independientes para establecer la relación entre ellas y el porcentaje en el cual se correlacionaron ambas.

Con el uso del Diagrama de Dispersión como herramienta se permitió visualizar las parejas de variables correlacionadas estableciendo un patrón específico entre ellas, detallándolo de forma gráfica, después de esto se utilizó el coeficiente de Correlación de Pearson para asignar el peso respectivo a cada uno de los puntos en función a su ubicación en relación a la línea trazada.

El siguiente paso fue el desarrollo de la Regresión Lineal para el análisis de las dos variables, de esta forma se pretendía encontrar la función lineal para el establecimiento posterior de la relación entre ellas, representa una recta en el Diagrama antes elaborado.

Utilizando el método estadístico y como herramienta al programa SPSS, una vez receptadas las encuestas y con la información debidamente organizada se procedió a establecer la Correlación Estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional, las cuales se evidenciaron en la indagación previa y así posteriormente se procedió a la interpretación de los datos, identificando la relación de las variables dependientes con la variable independiente y el aspecto cuantitativo existente entre las mismas, verificando

la importancia de cada una y estableciendo la incidencia dentro de la organización y en las labores desarrolladas por los empleados.

FASE 4. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN CON BASE EN LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAS EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

ETAPA 1: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN CON BASE EN LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAS EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

- Elaboración de un plan de acción con base a las oportunidades de mejora en la Empresa de Lácteos REYVER S.A.
- Socialización del plan de acción.

Finalmente se desarrolló un Plan de Acción en base a los resultados obtenidos, luego de evaluadas las variables y determinada su relación con lo cual se buscaba contribuir en el mejoramiento de la conducta organizacional de los empleados y su relación con la empresa y la participación con la productividad al final del proceso, garantizando la consecución de objetivos organizaciones planteados en el plan definido y tomando en cuenta la importancia que representa el empleado para alcanzar las metas de la empresa.

Además con la implementación de este plan de acciones se buscaba mejorar el desempeño de los empleados de la empresa garantizando un nivel de eficiencia superior al que se cuenta y estableciendo las pautas para crear un ambiente sólido y adecuado para los involucrados en la gestión, mejorando su conducta y participación a nivel individual, grupal y organizacional.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

FASE 1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, IDENTIFICANDO LAS QUE MAYOR INCIDENCIA MUESTREN EN EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

ETAPA 1: CREACIÓN DEL EQUIPO DE EXPERTOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del Método de Expertos fue necesario identificar a los participantes idóneos; el grupo preseleccionado estuvo conformado por 10 profesionales que se encuentran estrechamente ligados a las áreas de Administración y Talento Humano, así como también docentes de la Carrera de Administración Pública y de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL).

Para establecer quienes se encuentran más inmersos en lo que respecta a comportamiento organizacional se realizó el siguiente procedimiento, tal como lo señala Mendoza (2012):

1. Confeccionar un listado inicial de personas posibles que cumplan los requisitos para ser expertos y realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen y los conocimientos sobre la materia. Para llevar a cabo esta actividad fue necesario considerar varios aspectos importantes para escoger a los participantes, los cuales son detallados a continuación:

-  Competencia
-  Años de experiencia en la Gestión
-  Conocimiento del tema de Investigación

- ✚ Formación Académica
- ✚ Creatividad
- ✚ Disposición a participar en la investigación
- ✚ Capacidad de Análisis y Pensamiento
- ✚ Espíritu Colectivista y Autocrítico

2. Posteriormente, una vez elaborado el listado de los expertos participantes se procedió a realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen las personas seleccionadas, de esta forma es posible evaluar los niveles de conocimientos que poseen sobre el tema de investigación planteado.

EXPERTOS	GRADO DE CONOCIMIENTO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X1									X	
X2									X	
X3									X	
X4								X		
X5								X		
X6									X	
X7									X	
X8									X	
X9								X		

Cuadro 4.1. Grado de conocimiento de expertos

Fuente: Elaboración propia, 2016

Para conseguir este apartado, se estableció mediante la autoevaluación los niveles de información y argumentación que tiene cada uno sobre el tema en cuestión, marcando con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que corresponde, siendo el grado inferior o más bajo el equivalente a 1 (0,01) y el más alto 10 (0,10) de acuerdo al nivel de conocimiento sobre tema.

En donde:

$$1 = 0,01$$

- 2 = 0,02
- 3 = 0,03
- 4 = 0,04
- 5 = 0,05
- 6 = 0,06
- 7 = 0,07
- 8 = 0,08
- 9 = 0,09
- 10 = 0,10

3. A partir de los datos anteriormente obtenidos, en los cuales los expertos realizaron una autovaloración sobre su nivel de conocimiento en cuanto al Comportamiento Organizacional se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (K_c), utilizando la siguiente fórmula:

$$K_c = n (0,1)$$

Dónde:

K_c : Coeficiente de Conocimiento o Información

n: Rango seleccionado por el experto

Cuadro 4.2. Cálculo del Coeficiente de conocimiento de los Expertos

EXPERTO	PUNTUACIÓN	RESULTADO
1	$K_c = 9 \times (0.1)$	0.9
2	$K_c = 9 \times (0.1)$	0.9
3	$K_c = 9 \times (0.1)$	0.9
4	$K_c = 8 \times (0.1)$	0.8
5	$K_c = 8 \times (0.1)$	0.8
6	$K_c = 9 \times (0.1)$	0.9
7	$K_c = 9 \times (0.1)$	0.9
8	$K_c = 9 \times (0.1)$	0.9
9	$K_c = 8 \times (0.1)$	0.8

Fuente: Elaboración propia, 2016

En este caso se pudieron obtener resultados que se ubicaron en rangos de entre 0,1 y 1, como resultado del coeficiente de conocimiento de los expertos, una vez aplicada la fórmula respectiva para el caso.

A continuación se realiza la determinación del coeficiente de argumentación, para lo cual se consideraron varios factores que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, para esto se establecieron tres niveles (Alto, Medio y Bajo), de acuerdo a los datos obtenidos, ubicándose en el rango alto 1,00; medio 0,80 y bajo, 0,50, tomando como referencia la tabla a continuación se detalla (cuadro 4.3), propuesta por el autor Mendoza (2012), y en la cual se definen 6 características principales a considerar para obtener el resultado previo para el cálculo del coeficiente:

Cuadro 4.3. Coeficiente de argumentación

ARGUMENTACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
Comprensión del tema propuesto	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida con respecto al trabajo en equipo	0,5	0,4	0,5
Nivel de conocimiento acerca del problema estudiado	0,05	0,05	0,05
Percepción acerca de la correlación estadística de las variables de comportamiento organizacional	0,05	0,05	0,05
Entendimiento acerca de las variables de Comportamiento Organizacional	0,05	0,05	0,05
Fiabilidad de la evaluación a realizar	0,05	0,05	0,05
SUMATORIA	1,00	0,80	0,50

Elaboración: Los autores de la investigación.

4. Consecutivamente, se establece la respectiva valoración correspondiente a los datos obtenidos previos al desarrollo del coeficiente de argumentación, denominado autoevaluación, los cuales permitieron valorar el

grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de síntesis y fundamentación del tema a estudiar entre los participantes.

Cuadro 4.4. Autoevaluación – Resumen de calificaciones del Coeficiente de Argumentación.

CALIFICACIONES DE ARGUMENTACIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
Comprensión del tema propuesto	1-2- 3-5-6-7-8-9	5	
Experiencia obtenida con respecto al trabajo en equipo	1-3-5-6-7-8-9	2-4	
Nivel de conocimiento acerca del problema estudiado	1-2-3-6-7-8-9	4-5	
Percepción acerca de la correlación estadística de las variables de comportamiento organizacional	3-8-9	1-2-4-5-6-7	
Entendimiento acerca de las variables de Comportamiento Organizacional	1-2-4-5-6-8-9	3-7	
Fiabilidad de la evaluación a realizar	1-2-3-4-5-6-7-8-9		

Fuente: Elaboración propia, 2016

5. Una vez obtenidos los datos correspondientes se determinaron los aspectos de mayor influencia, en los cuales se establecen los rangos de coeficiente obtenidos para cada una de las opciones aplicadas en las preguntas desarrolladas a los expertos, tal y como se expone en la tabla patrón representada a continuación:

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del permitieron calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, para obtener los resultados previstos, fue necesario proceder con el desarrollo considerando los siguientes aspectos:

Se detalló el resumen de las argumentaciones realizadas por los expertos, lo que permitió establecer mediante la autovaloración el cálculo del Ka (coeficiente de argumentación).

Así mismo, se aplicó el Ka: Coeficiente de argumentación o fundamentación, lo que conduce al resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de las características antes mencionadas y tomando como base los datos obtenidos previamente de acuerdo a la argumentación de cada uno de los expertos, para lo cual se establece la siguiente fórmula:

$$Ka = a n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Dónde:

Ka: Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

Cuadro 4.5. Cálculo del coeficiente de argumentación

PARA EL EXPERTO N°	DESCRIPCIÓN	RESULTADO
1	$Ka = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05$	1.00
2	$Ka = 0,3+0,4+0,05+0,05+0,05+0,05$	0.90
3	$Ka = 0,3+0,5+0,05+0,05+0,05+0,05$	1.00
4	$Ka = 0,1+0,4+0,05+0,05+0,05+0,05$	0.70
5	$Ka = 0,1+0,4+0,05+0,05+0,05+0,05$	0.70
6	$Ka = 0,3+0,5+0,04+0,05+0,05+0,05$	1.00
7	$Ka = 0,3+0,5+0,05+0,04+0,04+0,05$	0.98
8	$Ka = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05$	1.00
9	$Ka = 0,3+0,5+0,04+0,05+0,05+0,05$	1.00

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tal y como se expresa en el cuadro 4.5., una vez aplicada la fórmula del Coeficiente de Argumentación (Ka) se obtuvieron los resultados que se encontraban en rangos entre 0,01 y 1,00, considerando que las puntuaciones iguales o superiores a 0,90 equivalen a “alta”; entre 0,70 y 0,89 “media” y aquellas menores a 0,69 “baja”, en el cual 7 expertos obtuvieron calificación Alta, mientras que 2 obtuvieron calificación Media.

7. Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procedió a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determinó en realidad cuáles expertos debían ser tomados en consideración para trabajar en la investigación, los mismo que al final debían obtener una calificación superior a 0,9, considerada Alta, en caso de no existir los suficientes expertos con este promedio se considerarían aquellos con un promedio Medio igual o mayor a 0,80. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma:

$$K = 0.5 \times (Kc + Ka)$$

Dónde:

K: Coeficiente de Competencia

Kc: Coeficiente de Conocimiento

Ka: Coeficiente de Argumentación

Posteriormente obtenidos los resultados, fue necesario considerar los siguientes criterios para seleccionar a los expertos idóneos:

Si $0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto.

Si $0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia medio.

Si $K < 0,5$ coeficiente de competencia bajo.

Cuadro 4.6. Resultados del procedimiento de la selección de expertos

NOMBRE	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	RESULTADO	REDONDEO	CONDICIÓN
EXPERTO 1	$K = 0,5 (0,90 + 1,00)$	0,95	1,00	Alto
EXPERTO 2	$K = 0,5 (0,90 + 0,90)$	0,90	0,90	Alto
EXPERTO 3	$K = 0,5 (0,90 + 1,00)$	0,95	1,00	Alto
EXPERTO 4	$K = 0,5 (0,80 + 0,70)$	0,75	0,80	Medio
EXPERTO 5	$K = 0,5 (0,80 + 0,70)$	0,75	0,80	Medio
EXPERTO 6	$K = 0,5 (0,90 + 1,00)$	0,95	1,00	Alto
EXPERTO 7	$K = 0,5 (0,90 + 0,98)$	0,94	0,90	Alto
EXPERTO 8	$K = 0,5 (0,90 + 1,00)$	0,95	1,00	Alto

EXPERTO 9	$K= 0,5 (0,90 + 1,00)$	0,95	1,00	Alto
------------------	------------------------	------	------	------

Fuente: Elaboración propia, 2016

Con base a los resultados obtenidos se puede visualizar en el cuadro 4.5. que el grado de conocimiento e involucramiento en lo referente a variables de comportamiento organizacional y correlación estadística es su mayor parte es alto, y dos expertos poseen un nivel medio, particularmente se optó por los de mayor rango para encaminar la investigación a los objetivos planteados.

9. Es posible considerar que normalmente se deben utilizar para el desarrollo de la investigación a expertos de competencia “Alta”, no obstante en caso de ser necesario se puede considerar la utilización de expertos de competencia “Media” en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos no alcance el nivel adecuado, pero nunca se utilizarán expertos de competencia baja.

ETAPA 2.: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO E IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE MAYOR INFLUENCIA MUESTREN EN EL DESEMPEÑO.

Como primer punto, se realizó un estudio situacional de la empresa REYVER S.A; detallando aspectos claves relacionados a las actividades desarrolladas dentro de la misma, proporcionando una perspectiva clara de la razón y finalidad de la organización. Para facilitar la realización de la misma se utilizó la técnica de las 13 variables planteada por Hernández *et al.* (2014).

- LÍMITE O FRONTERA

La empresa comercializadora de lácteos REYVER S.A., ubicada en el cantón El Carmen, km 36 vía Chone, conformada en el año 2003, dedicada

principalmente a la elaboración y comercialización de queso a través de su marca “Lácteos Costeñito” (ver Foto 4.1).



Foto 4.1. Logotipo del producto

- **MEDIO O ENTORNO**

Principales proveedores:

Entre los principales abastecedores de materia prima se encuentran Pequeños y medianos productores de leche de las ciudades de El Carmen, La Concordia y Santo Domingo.

Principales clientes:

El producto es comercializado en los supermercados pertenecientes a la Corporación El Rosado (Hipermarket y Mi Comisariato) con la marca de quesos “El Costeñito” los cuales se encuentra presente en ciudades como Guayaquil, Quito y Riobamba, entre otras.

Económico

Económicamente la empresa REYVER S.A se encuentra segmentada gracias a la vinculación comercial que posee con Corporación El Rosado, sus ingresos y el posicionamiento que ha alcanzado en el mercado por la calidad del producto, permitiéndole mantenerse estable pese a los problemas económicos que actualmente presenta el país, además hay que recalcar que el plan de desarrollo ha tenido mucho que ver puesto que uno de sus objetivos es el

cambio de la matriz productiva, dando énfasis a que lo agricultores y productores se desarrollen.

Socioculturales

En cuanto al aspecto sociocultural, cabe mencionar que en la provincia de Manabí y en algunos otros lugares de Ecuador (comúnmente en las zonas rurales y urbano marginales) aún no existe una cultura desarrollada en lo referente al consumo de derivados lácteos procesados, como es el caso del queso, el cual aún se consume elaborado de forma artesanal, esta situación conjugada con factores como el precio y la calidad, se vuelven determinantes al momento de adquirir el producto. Para ello las microempresas y específicamente REYVER S.A. han desarrollado elementos claves para el proceso de transformación de la materia prima proveniente de la zona y procesos de producción adecuados que no alteren el producto final, conservando el sabor y la calidad del queso manabita; logrando con ello minimizar costes y brindar accesibilidad a los consumidores, además de garantizar que el producto sea expendido a un precio accesible, mantenga sus orígenes y sobre todo la calidad la cual se encuentra arraiga social y culturalmente en las personas, llegando a diferentes grupos sociales dentro del mercado.

Para ello las microempresas y específicamente REYVER S.A. han desarrollado elementos claves para el proceso de transformación de la materia prima proveniente de la zona y procesos de producción adecuados que no alteren el producto final, conservando el sabor y la calidad del queso manabita; logrando con ello minimizar costes y brindar accesibilidad a los consumidores, además de garantizar que el producto sea expendido a un precio accesible, mantenga sus orígenes y sobre todo la calidad la cual se encuentra arraiga social y culturalmente en las personas, llegando a diferentes grupos sociales dentro del mercado.

Tecnológicos

Actualmente, la empresa cuenta con una tecnología adecuada para procesar la materia prima y cumplir con las demandas de sus clientes, tales como:

Recepción

- Depósitos Isotermos
- Tanques Refrigerados
- Bombas de Trasiego

Sala de Trabajo

- Pasteurizadoras
- Lavadoras de Moldes

Cubas de Cuajado

- Cuba Doble Cero Abierta
- Cuba de Cuajado Cerrada
- Mesa Desueradora
- Envasadora por Vacío
- Saladero

Legales

REYVER S.A. se encuentra constituida legalmente y posee los permisos correspondientes del ARCSA y Agrocalidad del Ecuador, lo que favorece tanto a la organización como a los consumidores puesto que verifica la calidad del producto y certifica su proceso de elaboración.

- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Misión

REYVER S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de queso de diferentes tipos, conformada por un grupo humano idóneo y

comprometido, fundamentados en la filosofía de la calidad total y el mejoramiento continuo para ofrecer productos atractivos a nuestros consumidores, trabajamos dentro de un marco ético y de compromiso social y ambiental, para lograr el bienestar y la sostenibilidad de la organización, siendo competitiva, creando valor y servicios para nuestros clientes, trabajadores y comunidad en general.

Visión

Ser para el 2022 la empresa líder en el mercado local y posicionar la marca de “Lácteos Costeño”, satisfaciendo las necesidades de consumo de los clientes, con el compromiso de proveer un producto con contenido nutricional y calidad contribuyendo al desarrollo de la industria local y logrando sostenibilidad de la organización.

Estrategias de distribución

REYVER S.A. se encuentra en el mercado y ha logrado darse a conocer mediante uno de los grandes proveedores como corporación el Rosado, además varios centros comerciales de Guayaquil, Riobamba y Quito.

- **CARTERA DE PRODUCTOS / SERVICIOS**

Los productos que ofrece son:

- ✓ Queso
- ✓ Queso Duro
- ✓ Queso Maduro

- **RECURSOS**

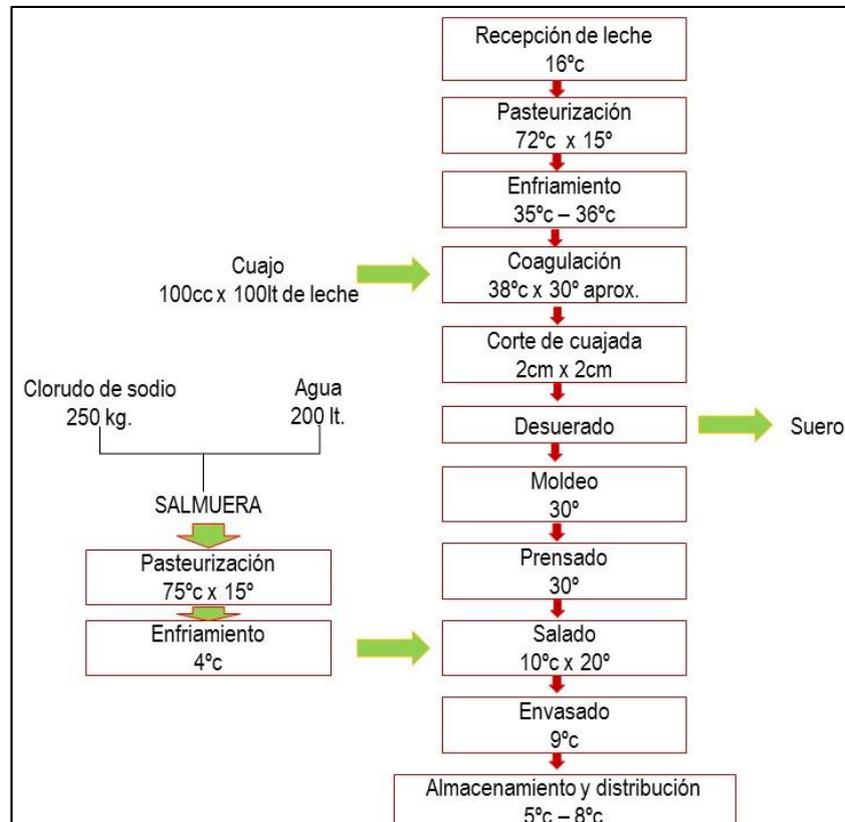
- ✓ Personal especializado en cada una de las áreas, dentro del ámbito técnico de transformación de lácteos.

- ✓ Maquinarias y equipos para el proceso de transformación de la materia prima.
- ✓ Instalaciones adecuadas y acondicionadas para las actividades de producción.

- ESTUDIO DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

El acceso a nuevos mercados y políticas de impuestos se constituyen como trabas para alcanzar los objetivos de la empresa, pero a su vez la calidad del queso y el prestigio que se ha adquirido durante los últimos años favorecen a que nuevos clientes se motiven a adquirir y consumir el producto. El trabajo directo con productores locales y bajo estrictas normas de calidad garantiza un producto final adecuado y listo para ser consumido.

- TRANSFORMACION



Proceso de Elaboración de Queso

Fuente: REYVER S.A.

- RESULTADOS

El trabajo competido de los miembros de REYVER S.A., bajo un ambiente sólido y propicio, reduciendo al mínimo la contaminación y afectación a terceros, así como la influencia directa del producto en los consumidores son aspectos generados por la actividad de la empresa, dentro del entorno además se pueden considerar los cuatro resultados importantes mencionados a continuación:

Precio

El producto principal la empresa REYVER S.A., queso de la marca “Costeñito” es elaborado en presentaciones de 450g con un precio en el mercado de \$2,66 y 750g a \$4,40 disponible en los supermercados.

Cantidad

Diariamente son procesados 10,000 litros de leche, materia prima que es adquirida a los productores de El Carmen, Santo Domingo y La Concordia, para finalmente obtener un aproximado de 8 toneladas de queso por día.

Calidad

La premisa principal con la que el producto llega a los mercados es la de 100% Manaba, con lo cual los clientes se sienten atraídos, en gran medida por el reconocimiento que tiene el queso proveniente de Manabí, lo cual para los consumidores es sinónimo de calidad y buen sabor.

Tiempo de Entrega

Diariamente el queso es transportado en camiones refrigerados a los centros de recepción de Corporación El Rosado en las ciudades de Guayaquil y Quito, así como también a otras ciudades para ser expandido en los centros

comerciales, la entrega del producto bajo pedido de los clientes no sobrepasa las 24 horas, evitando así el desabastecimiento.

- **RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL**

El Plan de Acción se constituye en un mecanismo para informarse del grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteados por REYVER S.A., mediante indicadores de control que aportan información sobre las operaciones, necesarias para la toma de decisiones.

- **ESTABILIDAD**

Conservar el legado de producción de queso de calidad manabita, en una provincia netamente productora de leche se ha constituido el mecanismo de mantenimiento para equilibrar el sistema dentro del medio, evitando desequilibrios, así como también la adaptación hacia los diferentes cambios propiciados por factores externos lo que conlleva a un proceso de estabilidad de la empresa.

- **FLEXIBILIDAD**

La empresa se encuentra en una constante adaptación a los cambios y a la introducción de tecnologías que facilitan la actividad de producción, pero manteniendo los estándares de calidad para obtener resultados favorables, bajo la filosofía de mejora continua y adaptabilidad a los cambios del entorno.

- **INERCIA**

La empresa se mantiene en su actuación y cultura organizacional en situaciones de cambio vinculada con la estabilidad y en aquellas situaciones en las que sea necesario mantiene una postura de custodia y estabilidad en el medio de desarrollo.

- JERARQUÍA - ORGANIGRAMA

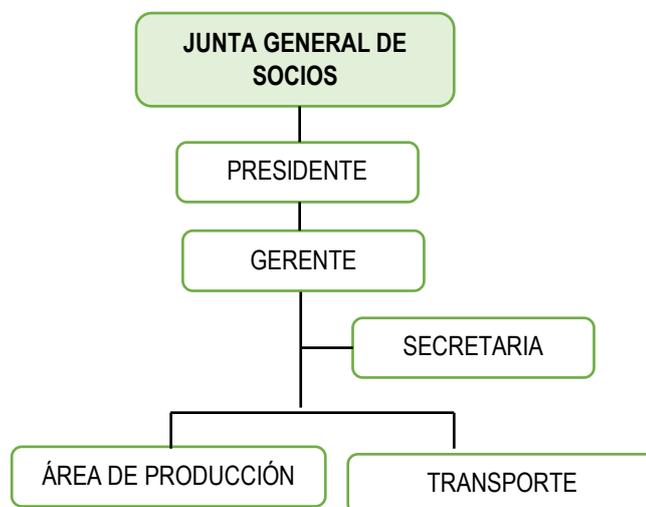


Figura 3. Organigrama de la empresa

Posteriormente fue necesario llevar a cabo la identificación de las Variables del Comportamiento Organizacional de acuerdo a lo recopilado en la revisión bibliográfica, con lo cual se pudo establecer un listado de las variables con sus respectivos niveles, las cuales son detalladas a continuación:

Cuadro 4.7. Variables del CO

VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	
1. Productividad	
2. Ausentismo	
3. Rotación	
4. Conducta que se aparta de las normas del comportamiento organizacional	
5. Comportamiento ciudadano del comportamiento organizacional CCO	
A NIVEL INDIVIDUAL	Aprendizaje
	Motivación
	Personalidad
	Percepción
	Capacitación
	Eficacia del liderazgo
	Satisfacción en el trabajo
	Toma de decisiones individual
	Evaluación del rendimiento
	Dinámicas de grupo
Equipos de trabajo	
Comunicación	

A NIVEL GRUPAL	Poder
	Conflicto
	Comportamiento entre grupos
	Valores comparativos
	Actitudes comparativas
A NIVEL ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional
	Ambiente organizacional
	Poder
	Tecnología organizativa
	Cambio organizativo

Fuente: Robbins (2011) Chiavenato (2009)

Establecidas las variables del CO se procedió a la selección de aquellas de mayor influencia dentro de la empresa y al criterio de los expertos, para esto se diseñó una matriz basada en la metodología KENDALL & KENDALL.

De acuerdo a lo expresado por EcuRed (2011), el coeficiente de Kendall mide el grado de asociación entre varios conjuntos (k) de N entidades. Es útil para determinar el grado de acuerdo entre varios jueces, o la asociación entre tres o más variables. Para llevar a cabo el procedimiento es necesario seguir los siguientes pasos.

1. Ordenar las observaciones por rangos, en función de la posible variable independiente.
2. Efectuar la sumatoria de los rangos en función de cada variable.
3. Obtener la sumatoria de la sumatoria anterior y obtener un promedio.
4. Calcular las diferencias obtenidas entre la sumatoria y el promedio, elevarlas al cuadrado y sumarlas. Lo anterior es el valor S.
5. Aplicar la ecuación para obtener el ajuste dado por las ligas o empates.
6. Aplicar a ecuación coeficiente de concordancia de Kendall (w).
7. Transformar w en ji cuadrada y calcular los grados de libertad (gl). $gl = N - 1$.

8. Decidir si se acepta o rechaza la hipótesis.

Es importante mencionar que no basta con saber si W está más próximo a 0 o 1 sino que además se debe conocer si W es significativamente distinta de 0 para rechazar la hipótesis de concordancia casual. Esta prueba sería en principio una prueba de hipótesis.

Este coeficiente se calcula con el uso de las fórmulas que muestran a continuación:

- W : Coeficiente de concordancia.
- K : Cantidad de expertos.
- N : Cantidad de variables.
- T : Factor de corrección.
- R_j : Suma de los rangos asignados a cada variable.
- S : Suma de los cuadrados de las desviaciones.
- t : Número de observaciones en un grupo ligado por un rango dado (EcuRed, 2011).

Cuadro 4.8. Selección de las Variables de comportamiento organizacional metodología Kendall

VARIABLES	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	$\sum a_i$	Δ	Δ^2
Satisfacción en el trabajo	1	2	2	1	1	3	1	11	-53	2809
Habilidades intelectuales	12	11	42	12	13	11	12	113	43	1849
Capacitación	2	1	2	2	2	2	2	13	-55	3025
Medición de actitudes	13	14	14	13	3	13	14	84	27	729
Motivación	4	3	5	4	4	4	4	28	-45	2025
Conflicto	5	5	6	5	5	5	5	36	-34	1156
Evaluación del rendimiento	14	15	13	14	14	15	13	98	25	625
Crecimiento	7	7	5	7	6	7	6	45	-25	625
Eficacia del liderazgo	15	15	16	13	15	14	15	103	39	1521
Comunicación	7	6	5	7	8	6	8	47	-17	289
Control	7	5	3	8	7	8	7	45	-14	196
Productividad	16	15	13	16	16	16	17	109	42	1764
Innovación	9	9	10	10	9	9	10	66	-2	4
Ambiente organizacional	17	16	15	17	18	17	18	118	53	2809
Cultura organizacional	10	10	9	9	10	10	9	67	-1	1
T 68	18	18	17	18	17	18	16	122	55	3025
								Sumatoria	1105	22452

Elaboración: Los autores de la investigación.

Al aplicar el coeficiente de Kendall se obtuvo como resultado 0.8, con lo cual se pudo deducir que el criterio dado en relación a las variables de comportamiento organizacional previamente tiene concordancia con la metodología aplicada, a continuación se detallan las variables seleccionadas.

- Conflicto
- Comunicación
- Satisfacción en el trabajo
- Capacitación
- Evaluación del rendimiento
- Motivación
- Ambiente organizacional
- Cultura organizacional

FASE 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MÁS SIGNIFICATIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

ETAPA 1. DETERMINACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Para determinar los instrumentos adecuados para realizar la Evaluación del Comportamiento Organizacional fue necesario obtener una perspectiva concreta y sustentada en estudios científicos, considerando lo mencionado por los siguientes autores:

- ENTREVISTA

En relación a lo mencionado por González *et. al*, (2011), la entrevista es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma

directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación.

- **ENCUESTA**

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica (Alelú *et. al*, 2010).

- **OBSERVACIÓN**

La observación es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes (Flores, 2012).

Una vez analizadas las técnicas convenientes para la recolección de información en la empresa REYVER S.A., se procedió a efectuar su desarrollo:

En primera instancia se entrevistó al Gerente de la Empresa. Sr. Stalin Vera, quien propició de información concerniente al funcionamiento de la organización y mencionó los distintos factores de convergencia dentro de la institución, durante la jornada laboral y el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados, como también el funcionamiento interno de la misma. Así mismo, mediante la observación se pudo percibir la falta de una buena comunicación con los niveles jerárquicos y para precisar aún más la investigación se realizó una encuesta a los informantes de calidad, tal como se detalla a continuación.

VARIABLE CONFLICTO

Cuadro 4.9. Solución de conflictos

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	0	0%
A VECES	6	38%
SI	10	63%
TOTAL	16	100%

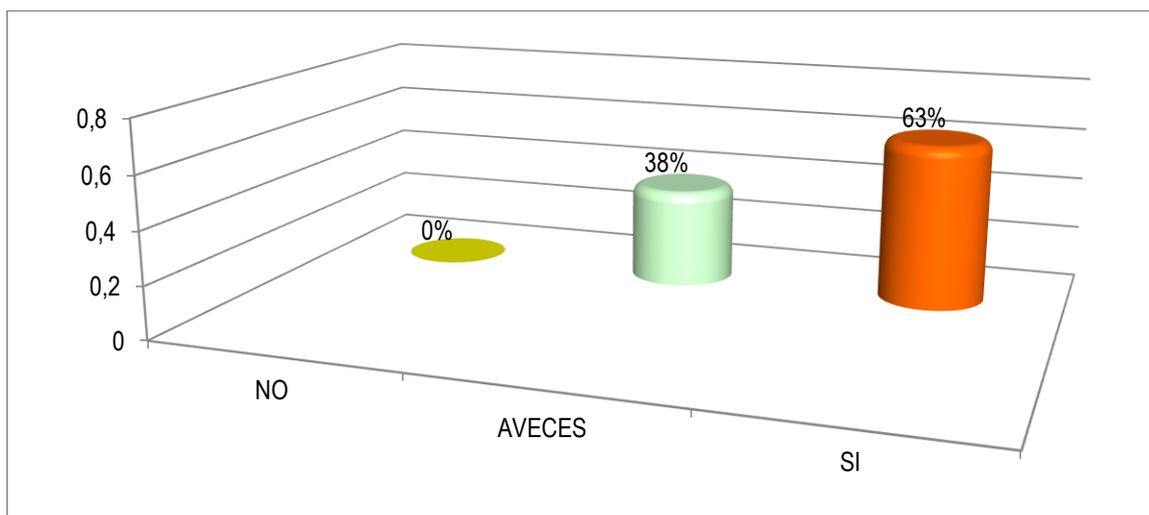


Gráfico 4.1. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A

ANÁLISIS

De la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Reyver S.A., el 63% señala que la autoridad pertinente colabora de manera efectiva en la solución de conflictos entre los miembros de la organización, sin embargo el 38% sostiene que por la ausencia del líder muchos de estas situaciones adversas se prolongan ocasionando periodos de disfunción entre los colaboradores. Benítez y Munduate, (2011) acotan que las relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional, por lo que resulta esencial la influencia del líder sobre las percepciones, las respuesta afectivas, y las conductas de sus miembros como inhibidor del estrés causado por el conflicto relacional.

VARIABLE COMUNICACIÓN

Cuadro 4.10. Ideas tomadas en cuenta por los niveles superiores

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	0	0%
A VECES	5	31%
SI	11	69%
TOTAL	16	100%

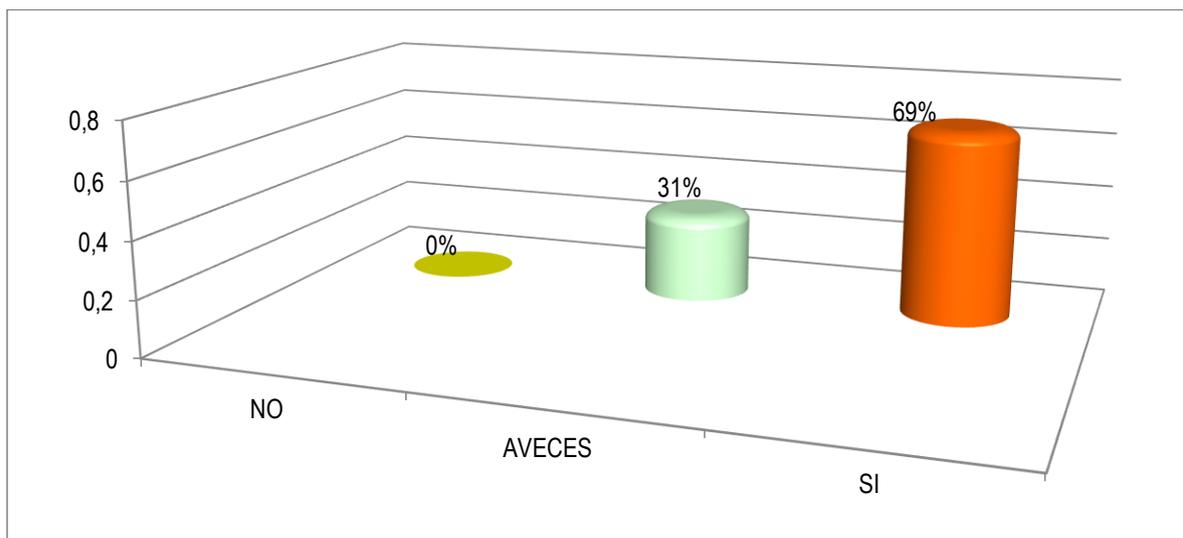


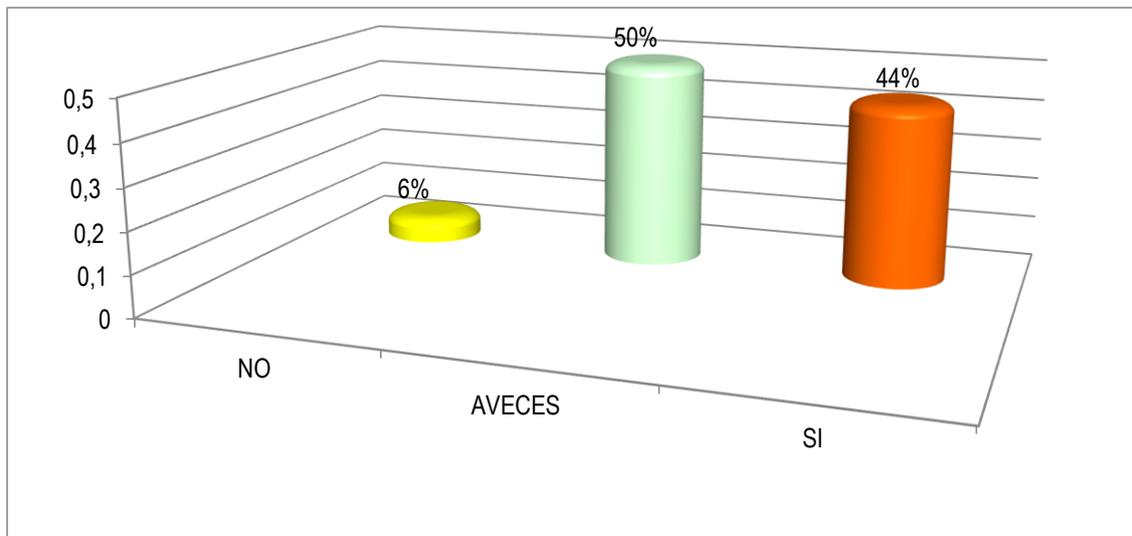
Gráfico 4.2. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A

ANÁLISIS

El 69% de los encuestados indica que sus ideas son tomadas en cuenta por los miembros superiores, mientras que el 31% sostiene que algunas veces; prevaleciendo como resultado final el grado de importancia para la organización que el factor humano se sienta en un ambiente ameno donde sus requerimientos sean escuchados. Prieto y Martínez (2004) señalan que la comunicación e información es una acción estratégica de la gerencia y un activo de la empresa, siendo fundamental que se fomente oportuna, veraz y concisamente a todos los colaboradores todo lo concerniente a procesos, procedimientos, y actividades a desarrollar.

Cuadro 4.11. La comunicación y los medios entre empleado-empendedor son adecuados y oportunos

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	1	6%
A VECES	8	50%
SI	7	44%
TOTAL	16	100%

**Gráfico 4.3.** Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.

ANÁLISIS

En lo que corresponde al factor de comunicación y canales el 50% de los encuestados señalan que no existe una debida organización al momento de informales sobre alguna reunión, pedidos, o cambios organizacionales entre otros, mientras que un 44% sostiene que si es adecuada, y un porcentaje menor de 6% señala que casi nunca, determinándose como problemática; tal como lo indica García y Arias (2013) el estudio y la mejora de la comunicación en las organizaciones se considera importante porque las personas, a través de la comunicación y los medios, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, para transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo.

VARIABLE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Cuadro 4.12. Satisfacción en el trabajo que se realiza

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	1	6%
SI	15	94%
TOTAL	16	100%

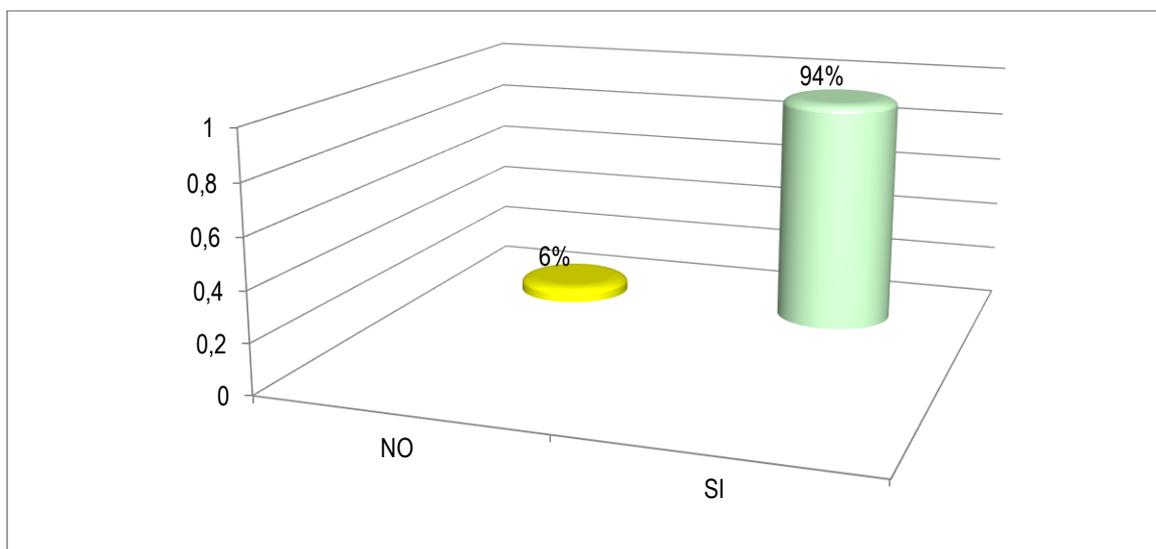


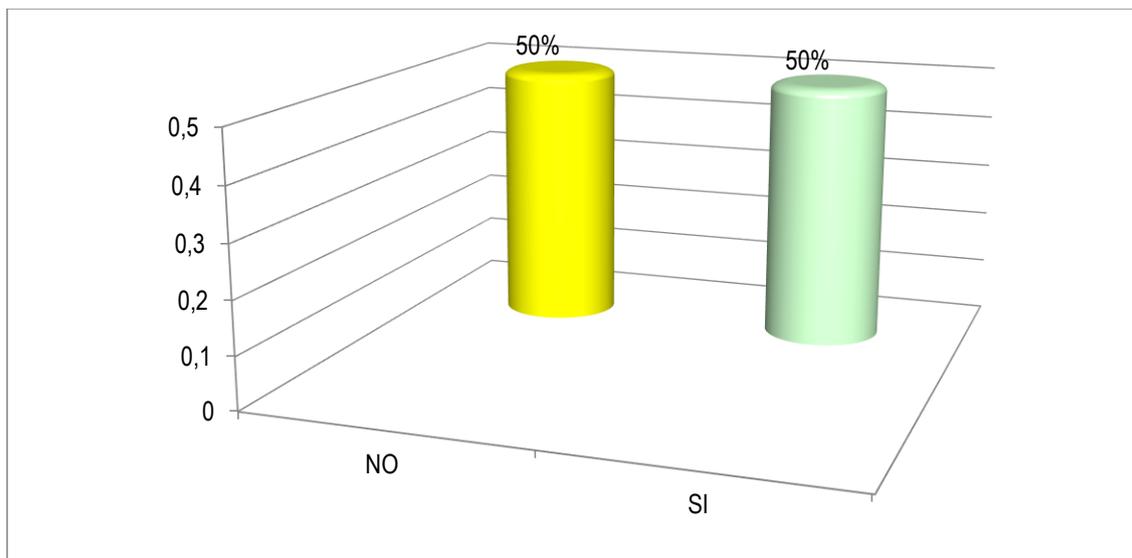
Gráfico 4.4. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.

ANÁLISIS

El 94% de las personas encuestadas señala que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan; mientras que un 6% indica que no; dando a notar claramente una ventaja competitiva dentro de la organización, puesto que empleados satisfechos contribuyen al éxito de la organización, Castro *et al.*, (2009) sostiene que la satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional.

Cuadro 4.13. Salario adecuado en relación al trabajo que se me asignó.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	8	50%
SI	8	50%
TOTAL	16	100%

**Gráfico 4.5.** Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reiver S.A.

ANÁLISIS

El 50% de los trabajadores de la empresa Reiver S.A. considera adecuado su salario con relación al trabajo que realiza, mientras que el otro 50% manifiesta que no está de acuerdo a las actividades que desempeña, dando a notar claramente que existe un descontento por parte de los empleados. De acuerdo a Borra y Gómez (2012) los trabajadores más satisfechos tendrán una productividad más elevada y si éstos son retribuidos de acuerdo con sus productividades marginales, entonces ambas variables se determinarían simultáneamente: mayores salarios elevarían la satisfacción laboral, pero también una mayor satisfacción laboral elevaría el salario del trabajador.

VARIABLE CAPACITACIÓN

Cuadro 4.14. Entrenamiento y capacitación sobre los procesos y procedimientos

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	0	19%
SI	13	81%
TOTAL	16	100%

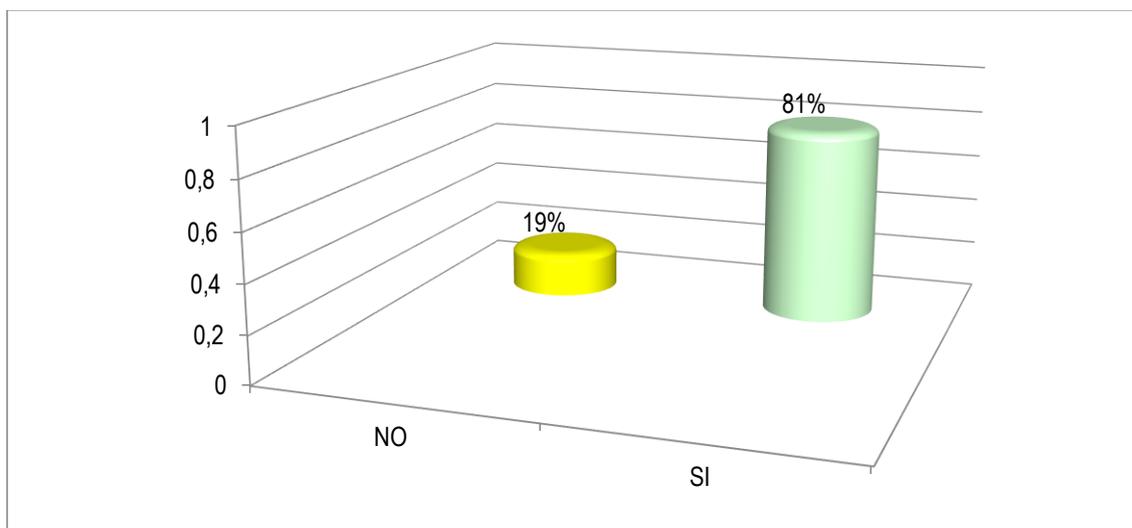


Gráfico 4.6. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.

ANÁLISIS

Como se puede observar en el gráfico 4.4. el 81% de los encuestados sustenta que la empresa los entrena y capacita en lo concerniente a los procesos y procedimiento llevados a cabo dentro de la organización, mientras que un 19% señala que no; Pérez *et al.*, (2011) plantea que si se crean las condiciones para la interacción y participación en los lugares de trabajo, lo que es fundamental para el aprendizaje, finalmente éste impactará en el aumento de la productividad, además si se capacita se motivará y retendrá del personal para el despliegue de sus habilidades y destrezas en beneficio propio y de la organización.

VARIABLE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Cuadro 4.15. Evaluación periódica del desempeño en el trabajo.

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	0	0%
SI	16	100%
TOTAL	16	100%

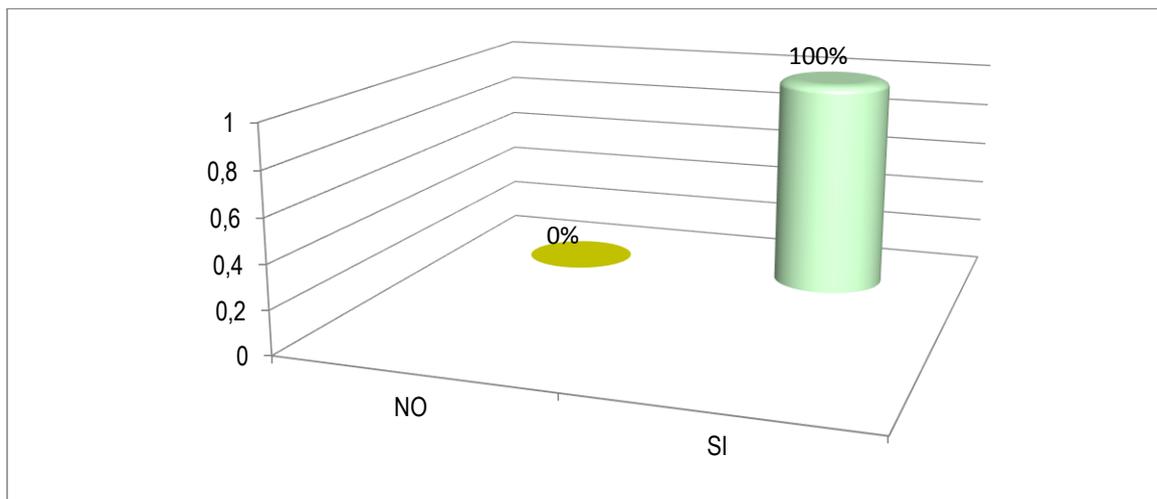


Gráfico 4.7. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.

ANÁLISIS

El 100% de los encuestados alegaron que se les realizan periódicamente evaluaciones con respecto al desempeño de su trabajo, sin embargo señalan que dicho resultados no son comunicados a cada uno de los trabajadores. Urdaneta y Urdaneta (2013) acotan que esto es un proceso sistemático realizado por parte de la dirección; quien va hacer el encargado de valorar el conjunto de actitudes, desempeño y comportamiento laboral del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad del valor agregado que éste genera para el logro de los objetivos organizaciones el cual debe ser realizados en períodos continuos.

VARIABLE MOTIVACIÓN

Cuadro 4.16. Recibe beneficios, reconocimientos al tener un buen desempeño

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	16	100%
SI	0	0%
TOTAL	16	100%

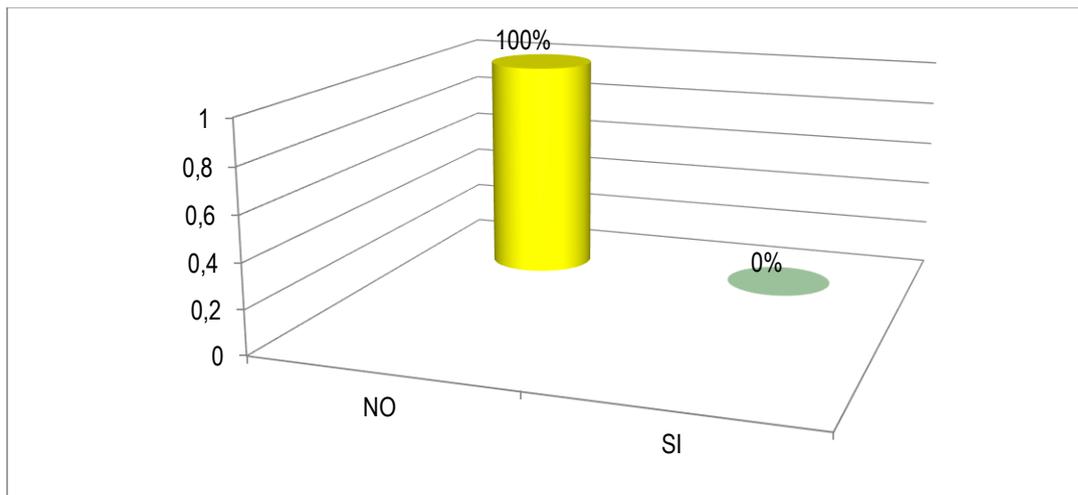


Gráfico 4.8. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.

ANÁLISIS

El gráfico 4.6. indica que 100% de los trabajadores no reciben reconocimientos, ni beneficios por el cumplimiento de los objetivos organizaciones. Dentro de este contexto Quintero *et al.*, (2008) sostiene que la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo, siendo necesario que se direccionen reconocimientos al buen desempeño.

VARIABLE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Cuadro 4.17. Equipo, herramientas y materiales adecuados para realizar el trabajo

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	3	19%
SI	13	81%
TOTAL	16	100%

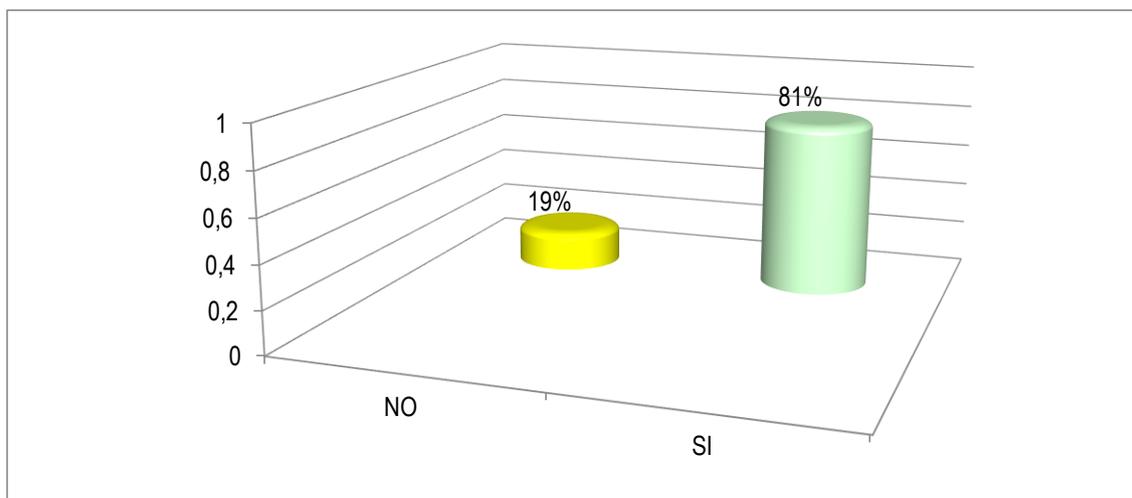


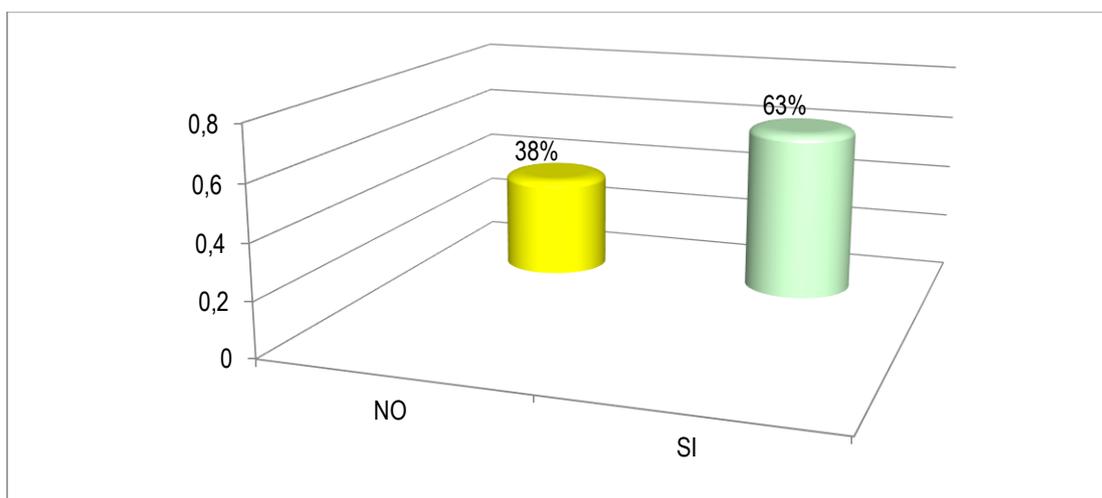
Gráfico 4.9. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.

ANÁLISIS

El 81% de los trabajadores encuestados afirmaron que el equipo, herramientas y materiales que disponen, son adecuados para realizar sus labores, y el 19% alegaron que no. Queipo y Usechi (2002) señalan que es necesarios que las empresas mantenga sus instalaciones y equipos en buenas condiciones y pueda alcanzar con éxito sus objetivos, debe planificar un programa de mantenimiento acorde con sus necesidades, entendiendo éste como el resultado de una serie de acciones que concatenadas y de acuerdo a un plan definido propiciar un buen producto.

Cuadro 4.18. Espacio físico adecuado

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	6	38%
SI	10	63%
TOTAL	16	100%

**Gráfico 4.10.** Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.

ANÁLISIS

El 63% de los encuestados señalan que el espacio físico donde laboran es adecuado para realizar sus funciones, mientras que un 38% sostiene que no existe comodidad para realizar sus funciones. Aguirre y Guevara (2012) sostienen que los beneficios de un espacio físico adecuado brindan un aporte positivo a la productividad e incrementan la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general.

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 4.19. Tiene la empresa definido y sociabilizado los elementos orientadores (misión y visión)

OPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	16	100%
A VECES	0	0%
SI	0	0%
TOTAL	16	100%

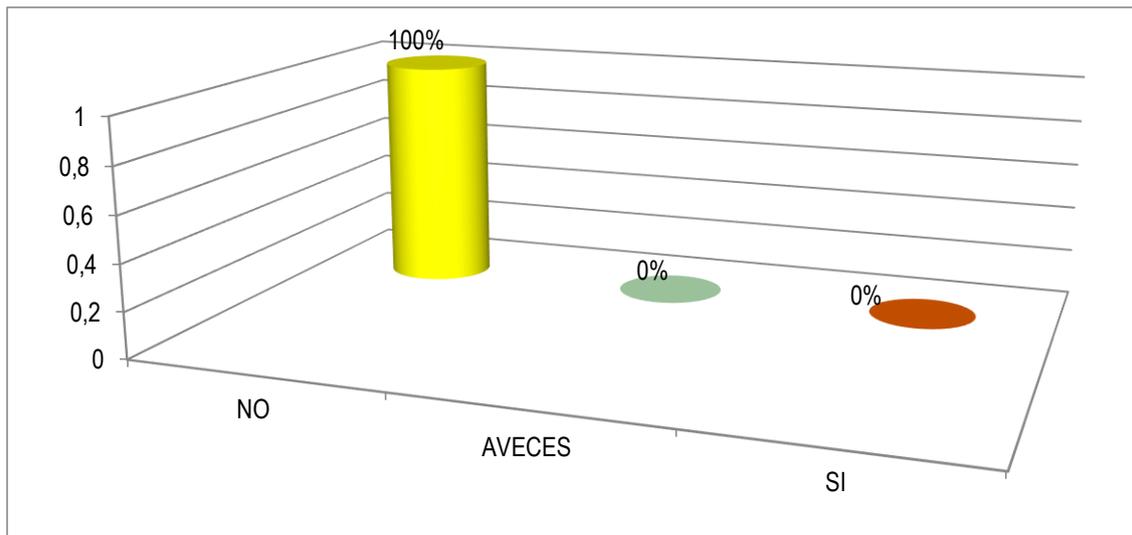


Gráfico 4.11. Porcentaje de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de Reyver S.A.

ANÁLISIS

El 100% de los empleados encuestados señalaron que la empresa no tiene definida la misión y visión organizacional y por ende tampoco ha sido sociabilizada, resultando una problemática en el alto grado puesto que para definir objetivos organizacionales hay que tener claro a donde se desea llegar. Lana (2008) indica que la declaración de la misión y visión debe proporcionar un sentido de propósito y de dirección a la organización, es decir los objetivos esenciales del negocio y a donde se quiere llegar en el mercado.

Posteriormente, para identificar claramente los aspectos o factores adversos se diseñó un diagrama de causa – efecto, en el cual se contemplan detalladamente los problemas observados en la empresa, sus causas probables y las consecuencias que posteriormente conllevan, de esta forma es posible anticiparse a situaciones que pueden afectar el normal desenvolvimiento de la organización.

De acuerdo a lo mencionado por Sosa (2013) el Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

En el desarrollo del diagrama se pudieron establecer como prioridades 1 y 2 a la Comunicación y la Cultura Organizacional respectivamente, considerando que estas propiciaban directamente el trabajo con los empleados y que repercutían de alguna forma a la generación de los demás problemas, canalizados como prioridad 3 la motivación; prioridad 4 solución de conflictos y prioridad 5 satisfacción laboral.



Figura 4. Diagrama Ishikawa

ETAPA 2. SELECCIÓN DE MÉTODOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Las relaciones estadísticas se obtienen mediante una primera fase de exploración conocida como análisis de correlación. Consiste en analizar los datos muestrales para saber el grado de asociación o correlación entre dos o más variables de una población (Ecured, 2008).

De acuerdo lo expuesto por Martínez (2009) la correlación estadística expresa grado de asociación entre dos variables, según el sentido de la relación de estas en términos de aumento o disminución. Se clasifican en:

Lineal o curvilínea, según la nube de puntos se condense en torno a una línea recta o a una curva. Se establece que es positiva o directa cuando al aumentar una variable aumenta la otra y viceversa.

Mientras que puede ser negativa o inversa cuando al crecer una variable, la otra decrece y viceversa. Se denomina nula cuando no existe ninguna relación y la nube de puntos están distribuidas al azar.

Considerando la revisión bibliográfica antes indicada, valorando lo expuesto por los autores, es posible seleccionar al método de correlación lineal como el principal medio para el desarrollo de la relación de las variables identificadas en la empresa REYVER S.A.

FASE 3: ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ADECUADA ENTRE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ANALIZADAS EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

ETAPA 1. ESTABLECIMIENTO DE LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA.

Cuadro 4.20. Cálculo del coeficiente de correlación

CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE LAS VARIABLES				
Y	x	x-x	y-y	x-x * y-y
9	72	5.65	1.4	7.91
10	76	9.65	2.4	23.16
6	59	-7.35	-1.6	11.76
8	68	1.65	0.4	0.66
10	60	-6.35	2.4	-15.24
5	58	-8.35	-2.6	21.71
8	70	3.65	0.4	1.46
7	65	-1.35	-0.6	0.81
4	54	-12.35	-3.6	44.46
11	83	16.65	3.4	56.61
7	64	-2.35	-0.6	1.41
7	66	-0.35	-0.6	0.21
6	61	-5.35	-1.6	8.56
8	66	-0.35	0.4	-0.14
5	57	-9.35	-2.6	24.31
11	81	14.65	3.4	49.81
5	59	-7.35	-2.6	19.11
9	71	4.65	1.4	6.51
6	62	-4.35	-1.6	6.96
10	75	8.65	2.4	20.76
				290.8
Media= 66.35 y Media= 7.6				
Covarianza = $\frac{290.8}{19}$				
R = $\frac{15.30}{8.087 * 2.137}$				
Sx = Desviación típica x = 8.087 Sy = Desviación típica y = 2.137				

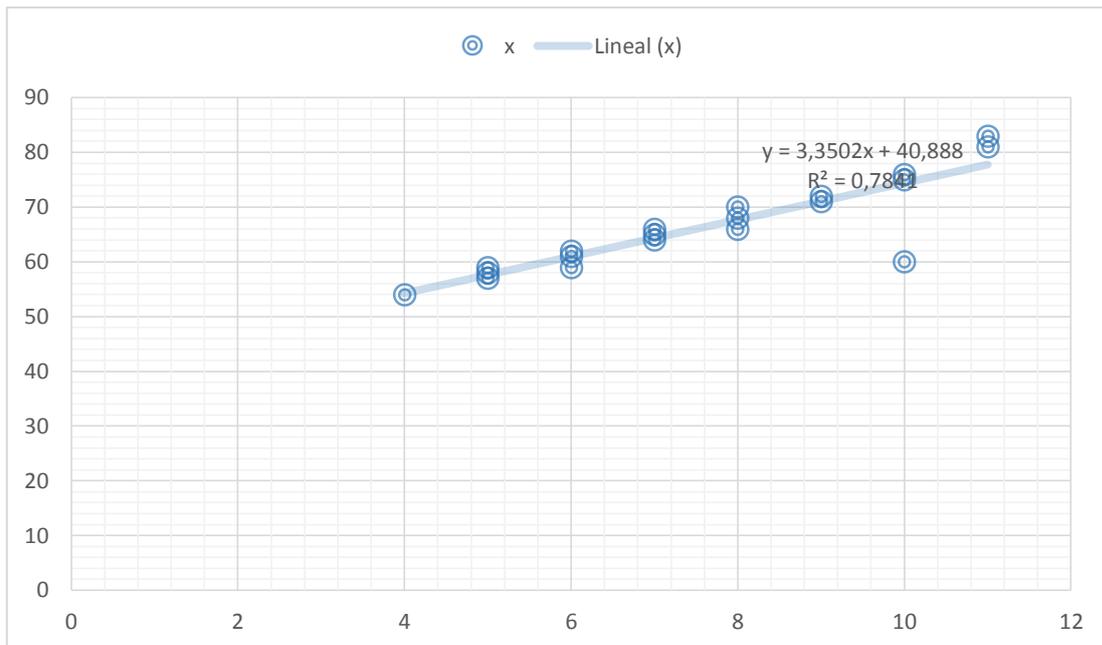


Gráfico 4.12. Correlación estadística

Ramón (2006) menciona que la Correlación es una técnica estadística usada para determinar la relación entre dos o más variables. La relación entre la duración de una carrera de distancia y el test del escalón, o la relación entre las características de la personalidad y la participación en deportes de alto riesgo. La correlación puede ser de al menos dos variables o de una variable dependiente y dos o más variables independientes, denominada correlación múltiple.

Solanas *et al.* (2005), citados por Molina y Rodrigo (2011) ofrecen otra propuesta de definición general de lo que significa la asociación entre 2 variables: la existencia de asociación entre dos variables indicaría que la distribución de los valores de una de las dos variables difiere en función de los valores de la otra.

Al observar los datos proyectados en el diagrama de dispersión, es posible establecer que en lo referente a la correlación entre las variables de comunicación, satisfacción laboral, solución de conflictos no existe correlación, lo cual se evidencia en los resultados obtenidos que demuestran que los datos se encuentran dispersos y no guardan una adecuada relación entre sí.

Esta situación repercute en gran medida, tomando en consideración que al existir falta de comunicación por parte del Gerente hacia los empleados, resulta difícil aclarar las situaciones existentes en la empresa, así como transmitir correctamente los mensajes y poder llegar a cada uno de los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales,

En el diagrama antes propuesto resulta importante destacar que existen situaciones en las cuales la correlación entre las variables supera los 1,00 puntos de relación pero a su vez disminuye por debajo de los 0,00 puntos, denotando una correlación inexistente, por lo cual resulta viable considerar la comunicación entre los miembros de la organización como un punto a mejorar.

La inexistencia de una adecuada comunicación entre el empleador y los empleados imposibilita el desarrollo de las actividades, lo cual a su vez menoscaba en lo referente al Liderazgo que en este caso el Gerente pueda tener y su capacidad de motivación para con los trabajadores, manifestado en una baja eficacia.

En lo referente al sueldo de los empleados y su satisfacción con el mismo es destacable observar que al igual que en el caso anterior la correlación es nula, debido en gran medida a que el problema que los empleados ponen a consideración principalmente es la situación del sueldo que poseen en relación con el horario y las jornadas de trabajo en las cuales realizan sus actividades.

La productividad se fundamenta principalmente en la satisfacción de los empleados de la organización, un sueldo acorde, beneficios y bonificaciones adecuadas garantizan que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y por ende

FASE 4: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIONES CON BASE EN LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA QUE MUESTRE EL ESTUDIO CORRELACIONA EFECTUADO EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

Para el diseño del Plan de Acción de la Empresa REYVER S.A., se utilizó el formato propuesto en la matriz 5W1H, en este se plantearon los problemas como dimensiones respectivas y los cuales fueron identificados durante el estudio realizado con la finalidad de proponer iniciativas de mejora a estas situaciones, se orientó el plan de acción en dos problemáticas definidas; Cultura Organizacional, Comunicación, Solución de Conflictos, Satisfacción Laboral y Motivación, con acciones, medios e indicadores para su medición, los cuales serán verificados en mediano plazo.

Dentro de la problemática identificada como carencia de una cultura organizacional establecida y familiarizada con los empleados, se procedió a definir la Filosofía organizacional, para su respectivo análisis y aprobación, la cual, una vez establecida se procedería a la sociabilización con los empleados, tal y como se lo estableció en el cronograma respectivo.

Cuadro 4.21. Plan de Acción

	WHAT (QUÉ)		HOW (CÓMO)	WHERE (DÓNDE)	WHO (QUIÉN)	Indicador	
Factor Crítico de Éxito/ Dimensión	Objetivo	Meta	Actividades				
Etapa 1- CULTURA ORGANIZACIONAL Crear un ambiente organizacional eficiente y empleados comprometidos con la empresa	Mejorar la Cultura Organizacional en la empresa mediante la implantación de valores, normas, principios y procedimientos entre los empleados.	Motivar a los empleados a contribuir, participar y relacionarse activamente con la cultura organizacional.	Diseño de la Filosofía Corporativa (Misión, Visión y Valores de la Empresa).	REYVER S.A.	Sr. Stalin Vera - Gerente y Empleados de la Empresa	% de empleados que conocen la Filosofía Organizacional	
			Optimización del Liderazgo del Gerente a través de la Visión Compartida			% de empleados que consideran que el Líder transmite adecuadamente la Visión.	
Etapa 2- COMUNICACIÓN Mejorar los niveles de comunicación entre los empleados y los medios posibles para transmitir la información.	Alcanzar un nivel óptimo de comunicación entre los miembros de la organización.	Mejorar las relaciones interpersonales, facilitando el acceso a medios y canales de comunicación eficientes en la empresa.	Realización periódica de reuniones con los empleados para exponer los distintos puntos de vista.	REYVER S.A.	Sr. Stalin Vera - Gerente y Empleados de la Empresa	% de empleados que evalúan favorablemente las responsabilidades comunicativas.	
			Creación de Círculos de calidad y comisiones con los empleados para discutir el funcionamiento de la empresa, proponiendo soluciones.			Número de canales y medios de comunicación interna.	
			Ubicación en un lugar visible de medios de comunicación interna (cartelera de anuncios y comunicados; buzón de sugerencias).				
Etapa 3- SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Propiciar un ambiente cordial entre los empleados, el cual posibilite el desarrollo de las actividades, identificando y solucionando cualquier acción de conflicto entre los miembros.	Mejorar el índice de solución de conflictos entre los empleados	Alcanzar el porcentaje mínimos de conflictos sin solución dentro de la empresa	Realización de cambios organizacionales para las situaciones que puedan desencadenar problemas a través de la conformación de grupos de trabajo para alcanzar metas u objetivos que demanden cooperación de todos los miembros que los conformen.	REYVER S.A.	Sr. Stalin Vera - Gerente y Empleados de la Empresa	% de conflictos organizacionales solucionados.	
			Aplicación de la Solución Integrativa (Codina, 2006), en la cual se posibilite la integración de las necesidades y los deseos de los empleados para encontrar un balance y soluciones que satisfagan a todos a través de la comunicación eficiente.			% de empleados que creen en la capacidad de control del Gerente en situaciones de conflicto.	
			Realización de talleres y charlas orientados a mejorar las relaciones interpersonales y evitar el surgimiento de conflictos organizacionales.				
Etapa 4- SATISFACCIÓN LABORAL Garantizar un ambiente laboral adecuado para los empleados	Asegurar que la satisfacción laboral entre los empleados se sitúe en niveles superiores, favoreciendo a la mejora de la productividad de la empresa.	Potencializar las capacidades productivas de los empleados, medibles a través de índices de satisfacción laboral.	Generación de Confianza y Autonomía, otorgando libertad para que los colaboradores realicen las actividades pertinentes en base a sus capacidades y asuman desafíos sin sentirse controlados en exceso, simplificando las políticas y procedimientos.	REYVER S.A.	Sr. Stalin Vera - Gerente	% de Empleados satisfechos laboralmente	
			Potenciación de las aptitudes de los empleados mediante capacitaciones continuas sobre producción, transformación y elaboración de lácteros.				
Etapa 5 - MOTIVACIÓN Incentivar a los empleados en base al cumplimiento de los objetivos y obtención de resultados favorables para la empresa.	Crear políticas y acciones internas para motivar a los empleados de basado en resultados y productividad.	Mejorar las capacidades de los empleados, fomentar el trabajo en equipo y la consecución de metas y objetivos.	Implementación de sistemas de incentivos por resultados obtenidos, creando una correlación entre esfuerzo, recompensa y deseos por mejorar constantemente.	REYVER S.A.	Sr. Stalin Vera - Gerente	% de empleados motivados.	
			Organización de actividades grupales y de integración.				
			Incremento del sentimiento de pertenencia, haciéndoles saber continuamente la importancia que cómo empleados representan para la empresa.				

FILOSOFÍA CORPORATIVA

Dentro de la primera etapa del Plan de Acción se contempló el planteamiento de la filosofía corporativa de la empresa, la cual se encaminó a crear un ambiente de compromiso entre los empleados y proyectar una imagen adecuada a los clientes, demostrando los valores con los que cuenta la organización.

Misión

REYVER S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de queso de diferentes tipos, conformada por un grupo humano idóneo y comprometido, fundamentados en la filosofía de la calidad total y el mejoramiento continuo para ofrecer productos atractivos a nuestros consumidores, trabajamos dentro de un marco ético y de compromiso social y ambiental, para lograr el bienestar y la sostenibilidad de la organización, siendo competitiva, creando valor y servicios para nuestros clientes, trabajadores y comunidad en general.

Visión

Ser para el 2022 la empresa líder en el mercado local y posicionar la marca de “Lácteos Costeño”, satisfaciendo las necesidades de consumo de los clientes, con el compromiso de proveer un producto con contenido nutricional y calidad contribuyendo al desarrollo de la industria local y logrando sostenibilidad de la organización

Valores de la Empresa REYVER S.A.

Honestidad

REYVER S.A. llevará a cabo sus actividades con total probidad, integridad, honradez y rectitud de conformidad a las buenas prácticas empresariales.

Trabajo en Equipo

Valorar y fomentar el aporte y la contribución de cada una de las personas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Compromiso

Con nuestros clientes, brindándoles productos de calidad; con la sociedad, generando empleos y estabilidad a las familias de los empleados que forman parte de la empresa y con el medio ambiente respetando y cumpliendo con las normas establecidas de protección y cuidado del planeta.

Transparencia

Cada uno de los miembros que conforman REYVER S.A. se comprometen a mostrar pulcritud y la claridad necesaria en el pacto establecido con el cliente en el desarrollo de sus funciones.

Innovación

Crear constantemente nuevas alternativas y productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Para el respectivo estudio de las variables del Comportamiento Organizacional con mayor incidencia en el desempeño de la empresa REYVER S.A., fue necesario la recopilación bibliográfica y la realización del criterio de expertos, con la finalidad de agrupar y determinar mediante la metodología Kendall las variables a evaluar, las cuales fueron: conflicto, comunicación, satisfacción en el trabajo, capacitación, evaluación del rendimiento, motivación, ambiente organizacional y cultura organizacional, dimensiones claves que sustentan la continuidad organizacional.

La evaluación del desempeño de los empleados en relación a las variables de: conflicto, comunicación, satisfacción en el trabajo, capacitación, evaluación del rendimiento, motivación, ambiente organizacional y cultura organizacional, permitió conocer que la empresa REYVER S.A no tenía definida su filosofía organizacional, así mismo, la ausencia de incentivos por consecución de objetivos y la inexistencia de medios adecuados de comunicación, conllevaban al surgimiento de situaciones desfavorables que perjudicaban al adecuado desempeño de los empleados y las condiciones laborales en las cuales se desenvuelven.

El establecimiento de la correlación estadística entre las variables del Comportamiento Organizacional identificadas en el desarrollo de la investigación determinó su relación de correspondencia, puesto que al evaluar la motivación y la satisfacción de los empleados, se pudo percibir que es dinámica una con otra, sin embargo, no existía una relación directa, es decir, mientras una de ellas aumentaba la otra disminuía, lo que representaba una tendencia no correlacional o negativa; así mismo las variables comunicación y conflicto, puesto que al diagnosticar su estado se reflejó en el nivel de la otra dimensión, no existiendo afinidad entre ellas.

El diseño de un plan de acción, considerando las consecuencias que tendría para la organización la no implantación de medidas para evitar situaciones contraproducentes y tomando como base a las oportunidades generadas en la evaluación realizada, proporcionó los medios necesarios para la mejora del desempeño de los trabajadores en lo correspondiente a motivación, comunicación, conflicto y satisfacción, lo que conducirá a una mayor productividad de la organización.

5.2. RECOMENDACIONES

Es necesario que previamente se realicen investigaciones del estado de las variables del Comportamiento Organizacional y medios que determinen con fiabilidad las de mayor incidencia en el desempeño laboral, que contribuyan a evaluar y diagnosticar la situación actual de la empresa REYVER S.A.

Es fundamental que se realicen periódicamente evaluaciones en el entorno organizacional que permitan medir el grado de satisfacción de los empleados y facilite la percepción de los factores que inciden en su comportamiento y ocasionan bajas en la productividad.

Resulta oportuno que durante el análisis de datos para la correlación estadística se conozca los ejes de partida en el diagrama de dispersión, para visualizar claramente los puntos intrínsecos y analizar su contexto.

Es imprescindible determinar las estrategias para el plan de acción y que estas a su vez se encuentren direccionadas hacia las problemáticas encontradas para potenciar las oportunidades y fortalezas organizacionales, estableciendo indicadores que pueden ser medidos a lo largo del periodo establecido.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, D. y Freire, T. 2012. Mejora del Desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. Universidad Autónoma de México. *Negotium*, Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales (En línea). México D.F., MX. Consultado el 01 de Jun. 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78223430002>
- Albarrán, L. 2014. Software empleado en el análisis de diseños cuantitativos. (En línea). Consultado, 28 nov 2015. Disponible en: <http://cuantitativayuli.blogspot.com/>.
- Alles, M. 2013. Comportamiento Organizacional, cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. (En línea). Buenos Aires, AR. Ediciones GRANICA S.A. p 15 – 18. Consultado, 05 may 2016. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=4ZdfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=VARIABLES+DE+COMPORTAMIENTO+ORGANIZACIONAL&ots=tK2nanqIBl&sig=i8OzBpYqouvAJ4jeCOP5p9mkaXg#v=onepage&q=VARIABLES%20DE%20COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL&f=false>
- Alvarado, Y; Daza, T. y Rincones, Y. 2015. Análisis sobre comportamiento y desarrollo organizacional. (En línea). VE. Consultado, 26 oct 2015. Disponible en: <http://gerenciauvm.webnode.com.ve/news/analisis-sobre-comportamiento-y-desarrollo-organizacional/>
- Barreto, A. 2012. El progreso de la Estadística y su utilidad en la evaluación del desarrollo. (En línea). Toluca, MX. Vol 18, n.73. p 1-31. Consultado el 12 de Mar. 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11224638010>
- Batanero, C y Cañadas, G. 2013. La estimación de la correlación: variables de tarea y sesgos de razonamiento. *Revista Tendencias y Perspectivas* (En línea). VE. Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.ugr.es/~batanero/pages/ARTICULOS/Geacapitulo.pdf>.
- Blequett, M. 2012. Comportamiento organizacional definiciones y variables. (En línea). Consultado, 26 oct 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>

- Carrillo, M. 2013. El Comportamiento Organizacional. (En línea). MX. Consultado, 28 abr 2016. Disponible en: <https://prezi.com/atd5sabxr7gd/el-comportamiento-organizacional/>
- Casteñeda, M; Cabrera, A. y Navarro, Y. 2010. Procedimientos de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Ed rev. Porto Alegre - Rio Grande, BR. p 15-16.
- Cegarra, J. 2012. Los Métodos de Investigación. (En línea). Madrid, ES. Ed. Díaz de Santos. p 82 - 83. Consultado 28 jun 2016. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=YROO_q6-wzgC&printsec=frontcover&dq=metodo+inductivo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiso9Df_8rNAhXM2SYKHQCIARkQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false
- Chavarín S; Gómez K; Navarro G; Quesada, A; Rodríguez, A. y Villarreal, E. 2013. Estudio de mercado de productos lácteos en el municipio de Santiago. (En línea). MX. Revista Mexicana de Agronegocios. VOL. 17, N° 32. Consultado, 28 nov 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/141/14125584005.pdf>
- Chiang, M; Gómez, N; Salazar, M. 2014. Estilos de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la administración pública de Chile. (En línea). CH. Revista ICADE. Universidad del Bío Bío. Consultado, 26 oct 2015. Formato PDF. Disponible en: <https://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4725/4546>
- Córdoba, A; Cordero, J; Fernández, S. s.f. Estadística Descriptiva. (En línea). Madrid. ES. Graficas Dehon. 2° Edición. p. 18. Consultado, 26 jun 2016. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=31d5cGxXUnEC&printsec=frontcover&dq=estadistica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjb94aas83NAhUFqh4KHd7TDJwQ6AEIRDAl#v=onepage&q=estadistica&f=false>
- Dailey, R. 2012. Comportamiento Organizacional. (En línea). Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>.
- Díaz, O; Esmeralda, C. 2014. Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. (En línea). Universidad Konrad

Lorenz. Bogotá. CO. Revista ELSEVIER. Consultado, 09 may 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.elsevier.es/en-revista-suma-negocios-208-articulo-desarrollo-del-talento-humano-como-90375924>

_____, M; Peña, M; Samaniego, E. 2013. Clima organizacional: factores de satisfacción laboral en una empresa de la industria metal – mecánica. Revista global de negocios. (En línea). Coahuila, MX. Volumen 1, numero 2. Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=212089113126091116023121103000026076042017086048025010071118026087127106117114117102037061118123008002109091069112113030107082044069041033085111073127068119068085065030092067103006102009069113111104072011031095016070026004127081103079013085015083088002&EXT=pdf>.

Ecured, 2008. Correlación lineal. (En línea). Consultado, 27 oct 2015. Formato HTML. Disponible en http://www.ecured.cu/Correlaci%C3%B3n_lineal.

Esparragoza, D; Sánchez, C; Martínez, Domingo. 2014. Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. (En línea). CO. vol. 16, núm. 26. p 277-295. Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187232713012.pdf>.

Figueroa, M. y Calderón, G. 2013. Tendencias globales y el comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 27 oct 2015. Disponible en: <http://misblogsdetrabajos.blogspot.com/>

Folkman, J. y Zenger, J. 2012. El Líder Extraordinario. Nueva York. EE.UU.. McGRAW-HILL. p 16. En línea). Consultado, 20 jun 2016. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=5R0BZ_gWfKgC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZ7or9yb7NAhVImh4KHT1XC4UQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false

García, H; Matus, J. 2013. Estadística Descriptiva e Inferencia - Antecedentes históricos de la estadística y sus funciones (En línea). AR. <http://biblioises.com.ar/Contenido/300/310/Estadistica%20general%20.pdf>

Génesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. (En línea). VE. Revista negotium. Vol. 6 N° 18. Consultado, 26 oct 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

- Gómez, S. 2014. Uso de software para el análisis de datos cuantitativos. (En línea). Consultado, 28 nov 2015. Formato HTML. Disponible en: <http://softwareanalisisdedatoscuantitativos.blogspot.com/2014/04/tipos-de-paquetes-estadisticos.html>
- Gómez – Zorrilla, J. 2014. Plan de Marketing (IX): El Plan de Acción. (En línea). Consultado, 20 jun. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/>
- Hernández, H; Sánchez, J. y Mejía, A. 2011. Cultura organizacional y postmodernidad. Una revisión a los nuevos ejes de la cultura corporativa. (En línea). Consultado, 26 oct 2015. Disponible en: <http://www.alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/viewFile/190/194>
- Hospinal, S. 2013. Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones S.A.C. (En línea). Lima. PU. vol. 16, núm. 2. p 75-78. Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/816/81632390009.pdf>.
- López, J. 2013. +Productividad. (En línea). EE.UU. vol. 2. p 10-15. Consultado, 23 de jun. 2016. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=ObSOAgAAQBAJ&pg=PA15&dq=productividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1pJiRw77NAhUKmh4KHXn4CGIQ6AEIGjAA#v=onepage&q=productividad&f=false>
- Maniegra, J. y Sampedro, B. 2012. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. (En línea). CU. Revista Med. Electron. Vol. 34 N° 5. Consultado, 26 oct 2015. Formato PDF. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011
- Manosalvas, C; Manosalvas, L; Nieves, J. 2015. El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Revista AD- ministe, n° 26. P 5 – 15. (En Línea). Universidad EAFIT. Medellín. CO. Consultado, 26 may. 2016. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>
- Martínez, M; Tuya, L; Martínez, M; Pérez, A. y Cánovas, A. 2009. El coeficiente de correlación de rangos de esperman caracterización. (En línea). CU. Revista haban cienc med. Vol 8 N° 2. Consultado, 26 oct 2015. Disponible

en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017

_____, W. 2011. Variables dependientes e independientes de comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 26 oct 2015. Formato HTML. Disponible en: <http://willianmartinez.blogspot.com/2011/08/variables-dependientes-e-independientes.html>

Marques, M. s.f. Estadística Básica – un enfoque no paramétrico. Universidad Autónoma de México – UNAM. (En línea). México D.F. MX. Consultado, 26 may 2016. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=SaGNZ9CDIe0C&pg=PA105&dq=correlacion+estadistica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikoqr7wM3NAhVLIx4KH ezsBuYQ6AEIHzAB#v=onepage&q=correlacion%20estadistica&f=false>

Ordaz, V y Saldaña, G. 2006. Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato. (En línea). Consultado, 30 oct 2015. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/#indice>.

Pérez, M. 2014. Ensayo comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 26 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://satisfaccionempresarialest.bligoo.com.mx/media/users/32/1640921/files/612239/ensayo_co.pdf

Portalanza, A; Serrano, B. 2014. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. (En línea). Universidad Espíritu Santo. Guayaquil. EC. Revista ELSEVIER. Consultado, 01 jun 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-90375932>

Ross, S. 2007. Introducción a la Estadística. Universidad Complutense. (En Línea). Barcelona. ES. Ed. REVERTÉ, S.A. p. 3. Consultado, 20 jun 2016. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=pPM2TgQsx8wC&printsec=frontcover&dq=estadistica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjb94aas83NAhUFqh4KHd7TDJwQ6AEIGjAA#v=onepage&q=estadistica&f=false>

Ruiz, D y Sánchez, A. s.f. Apuntes de estadística. (En línea). Consultado, 30 oct 2015. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/rmss/>

- Segredo, A. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana Salud Pública. (En línea). La Habana, CU. vol.39 no.2. Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext.
- Tajarano, A; Delgado, I; Lezcano, Y; Castillo, V. y Bembibre, M. 2014. Plan de acción para la preservación documental en la biblioteca del policlínico norte del municipio Florida, Camagüey. (En línea). Revista Cubana de información en ciencias de la salud. CU. Consultado, 26 oct 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2014/aci141f.pdf>
- Valbuena, M; Morillo, R; Montiel, M; Hernández, J. 2012. Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales María Valbuena. Revista Multiciencias. (En línea). Maracaibo, VE. Vol. 12. Consultado, 25 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/19163/19153>.

ANEXOS

ANEXO 1**FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE****ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ****MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

- 1.- *¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?*
- 2.- *¿Cuántos empleados trabajan actualmente con la empresa?*
- 3.- *¿Considera que posee el apoyo y colaboración de todos los que trabajan en la empresa?*
- 4.- *¿Creé usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?*
- 5.- *¿Qué tanto creé usted que conoce los productos que comercializa?*
- 6.- *¿Emplea algún programa de innovación o mejora continua en su empresa?*
- 7.- *¿Cómo maneja a su personal para asignarles tareas?*
- 8.- *¿Capacita a su personal para llevar a cabo sus tareas?*
- 9.- *¿Brevemente explíquenos cómo es el proceso actual que se lleva en su empresa?*
- 10.- *¿Su personal cuenta con el equipo necesario para el tipo de trabajo en el que interactúan diariamente?*

Foto 4.1. Entrevista al Sr. Stalin Vera Gerente de la empresa REYVER S.A



ANEXO 2

FORMATO DE ENCUESTA A LOS EMPLEADOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.

En el siguiente cuadro usted encontrará una serie de criterios para evaluar aspectos específicos del comportamiento organizacional. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una "X" la alternativa que describa mejor la realidad actual de la empresa. Su aporte es muy importante para el desarrollo de este proceso.

DETALLE DE LAS OPCIONES:

Si

A veces

No

Foto 4.3. Encuesta a los empleados de la empresa REYVER S.A



Foto 4.4. Encuesta a los empleados de la empresa REYVER S.A

