



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE  
INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA REYVER S.A.**

**AUTORAS:**

**SOLÓRZANO CEVALLOS VANESSA LUCÍA  
VÉLEZ CALDERÓN DANIELA MERCEDES**

**TUTOR:**

**AB. MANUEL AUGUSTO BERMÚDEZ PALOMEQUE, MG.**

**CALCETA, JUNIO 2017**

## DERECHOS DE AUTORÍA

**Vanessa Lucía Solórzano Cevallos y Daniela Mercedes Vélez Calderón,** 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.

.....

**VANESSA L. SOLÓRZANO CEVALLOS**

.....

**DANIELA M. VÉLEZ CALDERÓN**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

**Manuel Augusto Bermúdez Palomeque** certifica haber tutelado la tesis EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA REYVER S.A., que ha sido desarrollada por **Vanessa Lucía Solórzano Cevallos y Daniela Mercedes Vélez Calderón**, previa la obtención del título de Ingeniera 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 **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA REYVER S.A**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Vanessa Lucía Solórzano Cevallos y Daniela Mercedes Vélez Calderón** , previa la obtención del título de Ingeniera 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**

.....  
ECO. YESENIA ZAMORA CUSME

**PRESIDENTA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser el creador del universo, por permitirme llegar hasta donde estoy, por brindarme salud, protegerme, guiarme durante toda mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de tristezas y debilidad;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos,

A mis maestros por las enseñanzas impartidas, a lo largo mi proceso estudiantil, conocimientos que sin lugar a dudas serán puestos en práctica en la vida profesional,

Al Mg, Ernesto Negrín Sosa por el apoyo brindado en la realización de este proyecto, el mismo que con su experiencia, paciencia fue impulsador, y un buen guía para la culminación de la tesis,

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi camino, por inculcarme valores humanos y éticos, por sus consejos, motivación, pero sobre todo por ser mi gran ejemplo de vida, quienes con su trabajo constante hicieron posible, que cumpliera mi gran sueño, culminar mis estudios y ser una profesional de éxito, presta a contribuir con la sociedad, y

Al Ing, Stalyn Vera, gerente de REYVER S.A, un gran líder, por abrirme las puerta de su empresa y brindarme la confianza necesaria para efectuar el proceso de investigación, poniendo en práctica mis habilidades y conocimientos adquirido durante la vida estudiantil.

**VANESSA L. SOLÓRZANO CEVALLOS**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida, la sabiduría, la esperanza y por colmarme de bendiciones y brindarme las fuerzas necesarias para no decaer y poder continuar en cada meta que me he propuesto en mi vida académica;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos da la oportunidad de una educación superior de calidad para forjar conocimientos profesionales día a día,

A los docentes de la ESPAM MFL que me han compartido sus enseñanzas y me han brindado sobre todo su confianza a lo largo de mi vida estudiantil, que siempre han estado ahí para guiarme y ayudarme en cada momento,

Al profesor Negrín Sosa, por ser un catedrático de excelencia brindándome lo mejor de él como persona, por su guía, paciencia y por toda su colaboración y buenos consejos en el desarrollo de la tesis,

A mis padres, quienes me han apoyado, me han dado fuerzas y aconsejado para poder cumplir todos mis retos y metas propuestas en cada momento de mi vida, a mis hermanos por confiar en mí, estar conmigo y subirme el ánimo en los instantes de presión,

A mis compañeros y amigos de clases por haber compartido tantas experiencias juntos, a mi enamorado Alfredo por su apoyo incondicional en todo momento, así mismo de manera especial a mi amiga Vanessa Solórzano por todas las sonrisas y enojos compartidos, para poder culminar este sueño juntas, y

Al Ing. Stalyn Vera, Gerente de la Empresa REYVER S.A., por brindarme su confianza y prestarme sus instalaciones para poder realizar las investigaciones requeridas para el desarrollo de mi tesis.

**DANIELA M. VÉLEZ CALDERÓN**

## **DEDICATORIA**

A mi padre Celestial Dios, por su amor infinito, por ser mi confidente, mi soporte, por iluminar mi mente en momentos de angustias, por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida y cumplir una de mis metas,

A mis padres y hermanos quienes son el motor de mi vida, que han estado conmigo en cada paso que doy, guiándome, velando por mi bienestar, por sus constantes consejos que me permitieron seguir adelante y no desmayar pese a las adversidades de la vida. Por ellos soy lo que soy ahora, una persona de bien, con principios y valores, y estoy viendo frente a mí, uno de mis sueños hechos realidad la culminación de mis estudios universitarios.

**VANESSA L. SOLÓRZANO CEVALLOS**

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien me supo guiar y me dio las fuerzas necesarias para no desmayar y poder continuar con todo lo que me propuse en la vida,

A mis padres y hermanos, quienes han sido el pilar fundamental en todo momento de mi vida. Son ellos quienes me han enseñado a ser quien soy ahora como persona, ellos son los que han estado conmigo en todo momento, viendo por mi bienestar y educación, brindándome sus valores, principios y el coraje necesario para poder conseguir todas mis metas propuestas ahora.

**DANIELA M. VÉLEZ CALDERÓN**



## CONTENIDO GENERAL

CARATULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiv
PALABRAS CLAVES.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
KEY WORDS.....	xv
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
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	6
2.1.1. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL..	10
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1.3. METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1.4. COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	12
2.1.5. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	12
2.1.6. VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	13

2.2. INDICADORES DE GESTIÓN.....	14
2.2.1. INDICADORES .....	14
2.2.1.1. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES.....	15
2.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES .....	16
2.2.2. GESTIÓN.....	17
2.2.2.1. NIVELES DE GESTIÓN .....	17
2.2.3. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	18
2.2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	21
2.2.3.2. OTRA CLASIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN CON EXPRESIÓN DE CÁLCULO.....	23
2.2.3.3. BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	28
2.2.3.4. VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	28
2.3. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS .....	29
2.3.1. LECHE .....	29
2.3.1.1. CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS DE LA LECHE.....	30
2.3.1.2. COMPUESTOS BIOACTIVOS EN LA LECHE .....	31
2.3.1.3. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS.....	32
2.3.1.4. PRODUCCIÓN LECHERA MUNDIAL.....	34
2.3.1.5. MERCADO INTERNACIONAL DE LA PRODUCCIÓN LECHERA .....	35
2.3.1.6. PRODUCCIÓN LECHERA EN ECUADOR .....	36
2.3.1.7. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y DERIVADOS DE LA LECHE INTERNACIONAL Y NACIONAL.....	36
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	39
3.1. UBICACIÓN .....	39
3.2. DURACIÓN .....	39
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	39
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	39
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....	39
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	40
3.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	40
3.4.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	40
3.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	40

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	40
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	41
3.5.3. MÉTODO DE EXPERTOS .....	41
3.5.3. MÉTODO ESTADÍSTICO.....	41
3.6. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..	42
3.6.1. OBSERVACIÓN.....	42
3.6.2. ENTREVISTA.....	42
3.6.3. ENCUESTA.....	42
3.6.4. KENDALL.....	43
3.6.5. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO ( TÉCNICA ISHIKAWA) .....	43
3.7. PROCEDIMIENTOS .....	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
4.1. FASE I. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE RESULTEN PERTINENTES EVALUAR MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA REYVER S.A. ....	49
4.1.1. ETAPA I: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA REYVER S.A....	49
4.1.2. ETAPA II. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	51
4.1.3. ETAPA III: DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU CONCEPTUALIZACIÓN .....	57
4.2. FASE II: ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN QUE SE EMPLEAN PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REYVER S.A.....	62
4.2.1. ETAPA I: FIJACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA CADA VARIABLE Y SUS EXPRESIONES DE CÁLCULO O ANÁLISIS.....	62
4.3. FASE III: EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, MEDIANTE LOS INDICADORES SELECCIONADOS EN LA EMPRESA REYVER S.A....	67
4.3.1. ETAPA I: EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES.....	67
4.4. FASE IV: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA DAR RESPUESTAS A LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN LA EMPRESA REYVER S.A.....	74

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	Y	RECOMENDACIONES	
.....			85
5.1. CONCLUSIONES			85
5.2. RECOMENDACIONES			86
BIBLIOGRAFÍA			88
ANEXOS			99

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor acerca de la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en la empresa REYVER S.A. ....	6
Cuadro 2.1. Matriz de conceptos del Comportamiento Organizacional .....	8
Cuadro 2.2. Matriz de conceptos de Indicadores de Gestión .....	19
Cuadro 2.3. Otra clasificación de indicadores de gestión con expresión de cálculo .....	23
Figura 2. Procedimiento para la evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión .....	44
Figura 3. Organigrama de la empresa .....	51
Cuadro 4.1. Biografía de los expertos .....	52
Cuadro 4.2. Grado de conocimiento de los expertos acerca del Conocimiento Organizacional ...	53
Cuadro 4.3. Cálculo del coeficiente de conocimiento .....	54
Cuadro 4.4. Coeficiente de argumentación .....	54
Cuadro 4.5. Resumen de las calificaciones del coeficiente de argumentación .....	55
Cuadro 4.6. Cálculo del coeficiente de argumentación.....	55
Cuadro 4.7. Resultados del procedimiento de la selección de expertos .....	56
Cuadro 4.8. Selección y agrupación en los niveles organizativos de las variables definitivas.....	57
Cuadro 4.9. Selección definitiva de las variables a evaluar mediante la aplicación de la técnica Kendall .....	59
Cuadro 4.10. Listado general de las variables seleccionadas .....	60
Cuadro 4.11. Matriz de conceptualización de las variables seleccionadas del comportamiento organizacional.....	60
Cuadro 4.12. Listado general de los indicadores de gestión .....	62
Cuadro 4.13. Indicadores de gestión con expresión de cálculo .....	64

Cuadro 4.14. Variables del Comportamiento Organizacional con su respectivo indicador.....	65
Cuadro 4.15. Variables del Comportamiento Organizacional con su respectivo indicador.....	66
Cuadro 4.16. Nivel de cumplimiento de las variables evaluadas .....	68
Cuadro 4.17. Resultados de la evaluación de variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores en REYVER S.A.....	68
Figura 4. Diagrama Ishikawa .....	73
Cuadro 4.18. Matriz DAFO.....	81
Cuadro 4.19. Propuesta de un modelo de mejora para las insuficiencias detectadas .....	82
Cuadro 4.20. Estrategias y acciones para la mejora .....	83

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación fue evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en la empresa REYVER S.A. Se estructuraron cuatro fases metodológicas, determinación de las variables, establecimiento de los indicadores de gestión, evaluación y el plan de mejoras. En la primera fase se realizó la caracterización de la empresa, donde se utilizó el método del coeficiente de competencia para escoger un grupo de expertos, que seleccionaron las variables correctas a evaluar. En la segunda fase se procedió a la identificación de los indicadores de gestión que tenían vinculación con las variables del Comportamiento Organizacional, apoyándose en la investigación bibliográfica. En la tercera fase se realizó el análisis estadístico de la información obtenida, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación. Para el desarrollo de la cuarta fase con las variables que presentaron mayores falencias se realizó la propuesta de un plan de mejoras para contribuir a la solución de los problemas que mayor efecto tienen sobre el Comportamiento Organizacional. Se concluyó que las variables de realización de los objetivos de la organización, habilidades intelectuales, comunicación, productividad, liderazgo, ambiente organizacional y eficacia en la disponibilidad de servicios médicos para los trabajadores, se encuentran en estado de aceptación según su ponderación, por otro lado las variables de rotación, capacitación, motivación y ausentismo indicaron que existen condiciones a mejorar.

## **PALABRAS CLAVES**

Recursos humanos, desempeño laboral, ambiente de trabajo, satisfacción, liderazgo, motivación.

## **ABSTRACT**

The Goals in this researching was evaluated through performance variables performer of organizational behavior through the use of indicators in the company management REYVER S.A. which were structured in four methodological phases, establishment of management indicators, evaluation and the improvement plan. In the first phase was carried out the characterization of the company, where it was used the method of the competition coefficient to choose a group of experts, which selected the correct variables to evaluate. In the second phase we proceeded to the identification of management indicators that had links with the variables of Organizational Behavior, relying on the bibliographic researching. In the third phase was carried out the analysis statistical of the information obtained through the implementation of the evaluation instruments. For the proposal development of the fourth phase with the variables that presented greater shortcomings was the proposal of an improvement plan to contribute to the solution of the problems that have a greater effect on organizational behavior. It was concluded that the variables of goals development the organization, intellectual abilities, communication, productivity, leadership, organizational environment and effectiveness in the availability of medical services for workers, are in a state of acceptance according to their weighting, on the other hand the variables of rotation, training, motivation and absenteeism indicated that there are conditions to improve.

## **KEY WORDS**

Human resources, labor performance, working environment, satisfaction, leadership, motivation.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel mundial las empresas están presentando diversos cambios importantes e indispensables en lo referente al clima laboral en relación al comportamiento de los empleados dentro de las empresas, muchas organizaciones evalúan y analizan el progreso de sus negocios mediante indicadores, instrumentos y nuevas herramientas de gestión, los mismos que les han permitido obtener información, tomar decisiones y establecer metas claras que contribuyan al desarrollo de nuevas estrategias que permitan ser más competitivos.

En el Ecuador esta situación no está exenta de la realidad, el concepto es idéntico al establecido en el panorama mundial, con un factor que ronda las preocupaciones de los gerentes, el desempeño laboral y su relación directa con la productividad, en este sentido se entiende que en la mayoría de los casos las organizaciones disminuyen su producción final con un único problema causante, el no existir un ambiente adecuado en el cual las capacidades de los trabajadores se pongan de manifiesto en torno al puesto en el cual se desempeñan.

El mismo escenario es observable en diversas empresas de la provincia de Manabí sin tomar en consideración el tamaño de las mismas. Por tal motivo con este tema propuesto se efectúa un análisis efectivo del desempeño laboral que presentan los individuos dentro de la organización, evaluando las variables del comportamiento organizacional, mediante la aplicación de indicadores de gestión que permiten determinar la situación por la que está pasando la empresa REYVER S.A., ubicada en el Cantón El Carmen, dado que presenta problemáticas, debido a que se desconoce de forma precisa la relación que mantienen su equipo de trabajo, lo cual podría impedir que se ejecuten las actividades de forma eficiente para llegar a los objetivos planteados, todas estas dificultades tienen solución mediante el empleo de



medidas correctivas que se ejecutan una vez analizados los resultados obtenidos de dicha evaluación. Esta organización dedicada a la elaboración de queso (mesa-maqueta) cuyo nombre en el comercio se denomina El Costeñito, es consciente de que el desarrollo de su organización depende del motor principal que es el talento humano, por esta razón el señor Gerente de esta entidad, ha permitido a las autoras de la presente tesis, el desarrollo de esta evaluación para medir el comportamiento que están manifestando sus empleados, a tal punto de identificar nuevas estrategias que permitan desarrollar y expandir su empresa hacia nuevos horizontes, cabe señalar que esta organización no ha implementado ninguna evaluación que le permita medir el grado de satisfacción de sus trabajadores, lo cual no les ha permitido tomar decisiones que de cierto modo beneficien a los mismos, es así como se requiere esta evaluación urgente con la que se beneficia la empresa REYVER S.A en general.

De acuerdo al argumento antes indicado se puede aclarar que en general toda organización, busca ser líder en la actividad comercial a la que se dedica, para lo cual aplican nuevas técnicas que permiten evaluar el comportamiento de sus empleados, con un fin exclusivo, el de obtener más productividad y en general ganar mercado a través del efectivo trabajo de los individuos que conforman la empresa. Una de estas técnicas muy consideradas por administradores que buscan mantener buenas relaciones entre equipos de trabajo, y además el crecimiento de su organización son los indicadores de gestión los cuales constituyen una herramienta fundamental, para conocer el contexto interno de la empresa.

Mera (2010) citado por Cárdenas (2014) establece que la inaplicación de estrategias e indicadores de gestión para todos los departamentos de la empresa limita su crecimiento potencial porque estos son instrumentos que permiten medir el desempeño de la misma y a la vez tomar decisiones gerenciales acertadas, sobre algunas políticas tales como las de ventas, el manejo de inventarios, las compras y pago al personal. Los indicadores de

gestión son una poderosa herramienta para saber qué tan eficiente y eficaz es tanto la administración como la producción.

Por tanto, con la aplicación de una correcta evaluación se logra identificar las reacciones que tienen las diversas actividades que se ejecutan en la empresa REYVER S.A., se puede saber en qué está fallando, qué está bien y en qué aspectos la entidad puede mejorar. Para lo cual con esta investigación se contribuye con información precisa que sirva como apoyo para llevar un mejor control de las operaciones. En base a la problemática antes mencionada se efectuó la siguiente interrogante.

¿Cuáles son las variables que permitieron evaluar el Comportamiento Organizacional mediante indicadores de gestión en la empresa REYVER S.A.?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En los últimos años la competitividad organizacional se ha convertido en uno de los temas más relevantes y mencionados en la actualidad. Debido a esta situación los gerentes y administradores buscan nuevas formas de evaluar el comportamiento que mantienen sus empleados dentro de la organización solo así podrá mejorar sus condiciones, tomar decisiones, desarrollar nuevas estrategias y ser más competitivas en el mercado.

Dentro del comportamiento organizacional el medio en el cual se desenvuelven los individuos juega un rol importante, desde el ambiente de trabajo en lo correspondiente a las instalaciones, como iluminación, ventilación, así como también en lo que respecta al ámbito social las relaciones que mantienen entre compañeros de trabajo, las motivaciones recibidas, los estímulos percibidos de acuerdo a las actividades que realizan según su cargo, todos estos factores deben ser considerados para evaluar el desenvolvimiento de los individuos y evitar que se incremente el nivel de ausentismo, lo cual sería desfavorable para la empresa. El presente estudio se basa en el empleo de indicadores de gestión que permitieron evaluar las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa REYVER S.A.

La empresa para ser más productiva, requiere que su personal labore eficientemente, por tal motivo con esta evaluación se muestran las falencias, deficiencias, para emplear alternativas de control, que conlleven a mejoras continuas, que contribuyan a incrementar la productividad, la misma que depende del trabajo que ejecuten los empleados. En lo económico mediante los aspectos antes mencionados y realizando una correcta comercialización del producto, la empresa podrá mejorar la aceptación en el mercado y el incremento de sus utilidades, las mismas que deben ser administradas con responsabilidad de tal manera que se incentive a sus trabajadores a través de bonificaciones que satisfagan las necesidades y cumplan sus expectativas. Además, con el pago de impuestos que realiza la empresa se contribuye al desarrollo socioeconómico de la región.

Esta investigación se justifica de forma legal de acuerdo a lo estipulado en Art. 33 de la Constitución de la República del Ecuador el cual establece que el trabajo es un derecho, un deber social, un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Con el tema propuesto en la presente tesis se evalúa el desempeño organizacional, basándose en constatar que las autoridades de la organización den cumplimiento a los derechos de los empleados, si estos están llevando a cabo sus actividades laborales en las condiciones adecuadas, y en tal caso de no ser así, establecer medidas correctivas que no atenten la confiabilidad de la empresa, debido a que los empleados son el principal motor para que la empresa realice sus actividades de forma correcta.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión para su contribución a la toma de decisiones en la empresa REYVER S.A.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

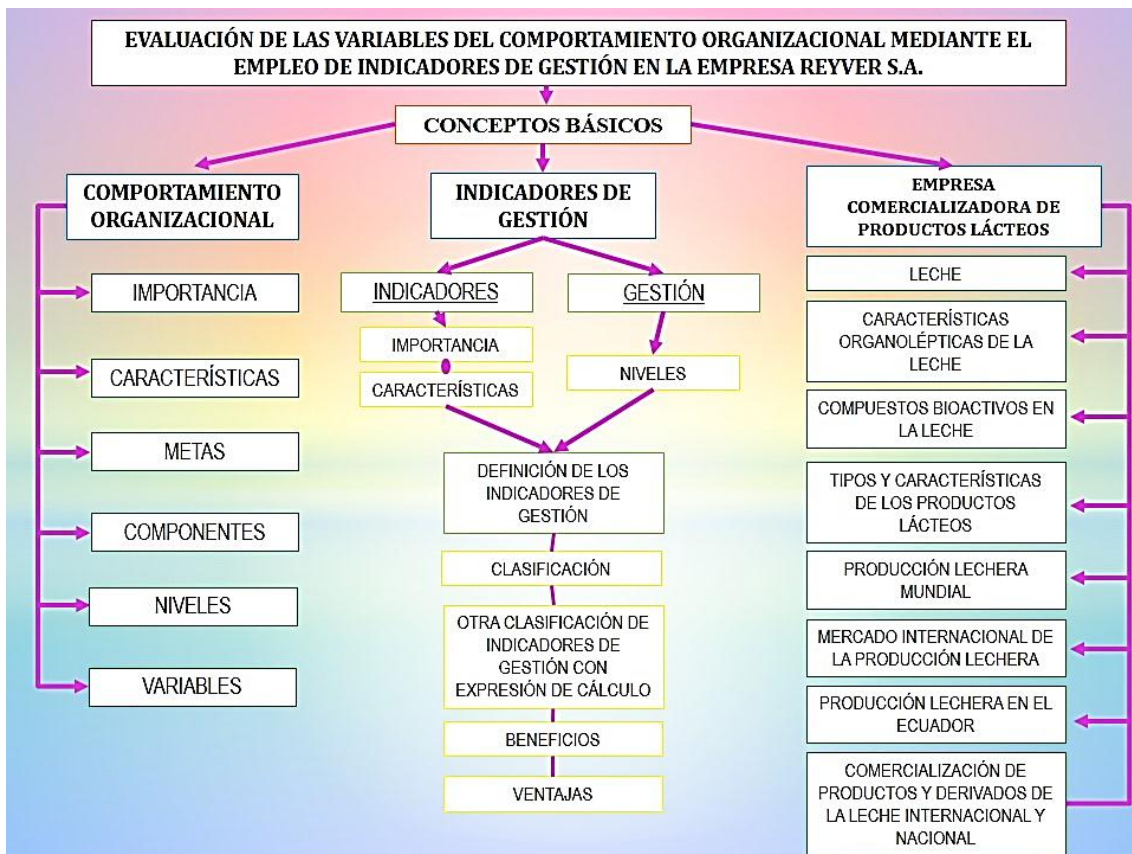
- Determinar las variables de Comportamiento Organizacional que resulten pertinentes evaluar mediante indicadores de gestión en la empresa REYVER S.A.
- Establecer los indicadores de gestión que se emplean para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa REYVER S.A.
- Efectuar la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional, mediante los indicadores seleccionados en la empresa REYVER S.A.
- Elaborar propuestas de mejoras a las insuficiencias detectadas en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional contribuyendo a la toma de decisiones en la empresa REYVER S.A.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión contribuye con información confiable que apoye el proceso de toma de decisiones efectiva en la empresa REYVER S.A.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se incluye los elementos teóricos conceptuales fundamentales relacionados con el estudio de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en la empresa REYVER S.A., lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que aparece representado en la figura 1.



**Figura 1.** Hilo conductor acerca de la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en la empresa REYVER S.A.

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La revisión bibliográfica relacionada con la conceptualización del Comportamiento Organizacional permite señalar los siguientes elementos:

Según Gordon (2000) citado por Genesi, Romero y Tinedo (2011) son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El Comportamiento

Organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.

Para Alles (2007) citado por Diaz (2012), se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones. Desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

Es la manera en la que actúan las personas dentro de un grupo que realiza funciones enmarcadas en un plan común, en donde debe existir: coordinación, coherencia y articulación en los programas a realizar, hoy en día es fundamental estudiar el comportamiento de las organizaciones, así que el Comportamiento Organizacional como disciplina es una ciencia que estudia las estrategias de integración dentro de una institución para mejorar el comportamiento e incentivar una cultura trabajadora analizando los puntos buenos y malos de las organizaciones para buscar los beneficios correspondientes ya que actualmente se deja el paradigma del trabajo sin direccionamiento sin actitud para enfocarse en una función específica coherente con los demás ya que es la base para el desarrollo productivo de un empresa (ULEAM, 2013).

De acuerdo con Ramos (2013), el Comportamiento Organizacional es un tema esencial para las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización y dar cumplimiento a las metas y objetivos, sin perder de vista el recurso humano. La importancia de este tema reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Por lo tanto el comportamiento organizacional es la manera de cómo los individuos actúan dentro de la organización y su repercusión en los procesos de adaptación. Algunas empresas consideran a su personal como el capital más importante, por tanto analizan el desenvolvimiento de los trabajadores y buscan mejorar día a día, capacitándoles, para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo, para que realicen su trabajo de forma correcta, a fin de lograr cambios positivos para la organización, esto les ha permitido alcanzar sus metas, trabajar en armonía con ellos, ser productiva y obtener éxito.

A continuación se muestra una matriz de conceptos sobre diferentes opiniones que manifiestan varios autores sobre lo que es el comportamiento organizacional.

**Cuadro 2.1.** Matriz de conceptos del Comportamiento Organizacional

<b>TAMASHIRO, 2004</b>	Es un campo de estudio que aporta al desempeño profesional de los gestores en recursos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria, con fuertes bases en la psicología y psicología social.
<b>ROMERO, 2008</b>	Es el sistema en el cual se integra el individuo, los grupos, la organización y el ambiente, no sólo amerita la construcción global del mismo, sino el examen detallado de estos aspectos.
<b>CHIAVENATO, 2009</b>	Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertirán en ellas o, lo más importante, para dirigir las.
<b>HELLRIEGEL Y SLOCUM, 2009</b>	Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.
<b>GRIFFIN Y MOORHEAD, 2010</b>	Es el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre el comportamiento humano y la organización misma.

---

<b>TAPIA, 2010</b>	Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización, permitiendo que la misma alcance sus objetivos.
<b>ASCENCIO, 2011</b>	Es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar las conductas de las personas en las organizaciones.
<b>LOZANO, 2011</b>	Estudia la manera de portarse de los diferentes elementos que conforman la organización.
<b>GUAPACAZA Y PESANTES, 2012</b>	Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, grupos, el ambiente y el comportamiento de las personas en los resultados de la organización.
<b>ROOBINS Y JUDGE, 2013</b>	Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

---

**Fuente:** Varios Autores

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

EL cuadro 2.1 describe algunos aspectos bibliográficos que dan mayor sustentación al concepto del comportamiento organizacional la cual se ha posicionado a través de los tiempos “como el estudio del comportamiento humano dentro de un grupo, organización o estructura”. Es importante destacar que muchos de estos autores armonizan la idea de la mejora continua a favor de buscar la efectividad y la eficacia en la organización, así mismo se señala a la “disciplina” como el instrumento importante para alcanzar la calidad del ambiente de vida laboral.

Además, el comportamiento organizacional va más allá de un simple estudio, abarca en general la evaluación constante de los diversos aspectos correspondientes a cómo actúan los empleados con sus compañeros de trabajo, como se desempeñan según el cargo que ejecutan en la empresa con la finalidad de ser más productiva y ganar la confianza de los directivos. Un análisis efectivo del comportamiento de los empleados conlleva a mejorar la efectividad en las actividades que realizan, en los procesos que se ejecutan e incentiva la cultura laboral.



### **2.1.1. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Segredo (2013), el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. 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.

Para Martínez (2014) identificar de manera fácil y rápida la importancia del Comportamiento Organizacional se puede mencionar en algunos puntos:

- 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.

## 2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Rodríguez (2012) señala seis características principales del Comportamiento Organizacional como son:

- **Naturaleza interdisciplinaria:** Aplica conocimientos de las ciencias de la conducta y de las ciencias sociales para mejorar las relaciones entre la gente y las organizaciones.
- **Aceptación de la teoría y la investigación:** Creciente por parte de los administradores para explicar el Comportamiento Organizacional.
- **Se enfoca en las contingencias:** Se basa en distintas situaciones de las organizaciones para su estudio, ya que no existen una forma única para manejarlas.
- **Sirve para administrar a las personas en las organizaciones:** Permite el mejor entendimiento entre las personas y las organizaciones.
- **Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio:** Como teorías de las organizaciones, desarrollo organizacional y administración de recursos humanos.
- **Conocimientos de investigación, modelos y estructuras conceptuales:** Las teorías permiten dar explicaciones de cómo y por qué la gente piensa, siente y actúa de una u otra forma mediante variables y relaciones comprobadas por medio de investigación.

## 2.1.3. METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Amorós (s.f.) las metas del Comportamiento Organizacional son las siguientes:

- **Describir:** Es el modo en que se conducen las personas
- **Comprender:** Por que las personas se comportan como lo hacen.

- **Predecir:** La conducta futura de los empleados
- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas.

#### **2.1.4. COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Unas autoras como Pesantez y Guapacaza (2012) señalan que el Comportamiento Organizacional está integrado por cuatro componentes:

- 1. Influencias ambientales:** Los participantes externos de la empresa y las fuerzas que crean presiones, exigencias y expectativas para las organizaciones son numerosos y cambian con más rapidez que nunca.
- 2. Procesos individuales:** Las personas hacen suposiciones sobre los individuos con los que trabajan, supervisan, o pasan tiempo en actividades de recreación. El comportamiento individual es la base para el desempeño de la organización, este es decisivo para una administración efectiva.
- 3. Procesos de grupo e interpersonales:** Es la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales, la mayor parte del tiempo se dedican a interactuar con lo demás, los integrantes de un equipo tienen que ser hábiles en la eliminación de barreras para alcanzar metas.
- 4. Procesos organizacionales:** Comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos. Todos los empleados deben entender con claridad sus tareas y el diseño de la organización.

#### **2.1.5. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para una autora como Picado (2013) se distinguen tres niveles del comportamiento:

- **Macroperspectiva:** Se refiere como al comportamiento del sistema organizacional como un todo.

- **Perspectiva intermedia:** Trata sobre todo de los grupos y equipos de la organización.
- **Microperspectiva:** Analiza el comportamiento de los individuos que trabaja solo en la organización.

### 2.1.6. VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dentro de las variables del Comportamiento Organizacional existen tanto variables dependientes como independientes:

- **Variables dependientes**

Son los factores básicos que se ven influenciados por otros factores (variable independiente) (Pérez, 2010).

De acuerdo con Melgar (2010) las variables dependientes que usualmente se presentan en las organizaciones, son:

- ✓ **Productividad:** Medida del rendimiento que incluye Eficacia (consecución de las metas) y Eficiencia (relación que la producción eficaz guarda con los insumos requeridos para lograrla).
- ✓ **Ausentismo:** Faltas a trabajar.
- ✓ **Rotación del personal:** Sustitución de personal que abandona voluntaria o involuntariamente una organización para siempre.
- ✓ **Satisfacción en el trabajo:** Actitud general ante el trabajo propio.
- ✓ **Ciudadanía organizacional:** Conducta voluntaria que promueve el funcionamiento eficaz al superar el desempeño esperado.
- **Variables independientes**

Pérez (2010) expresa que es la propiedad de la realidad que se puede modificar, lo que causa una modificación en la variable dependiente. Las

variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- ✓ **Variables del nivel individual:** Variantes que posee una persona desde su nacimiento, que tiene mucho que ver con su educación desde el seno familiar, como son los valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades, siendo estas últimas de mayor tendencia a su modificación debido a las rutinas adoptadas en toda organización y que además influirán en su comportamiento dentro de la empresa.
  
- ✓ **Variables a nivel de grupo:** Hace referencia a la diferencia del comportamiento individual de las personas y el comportamiento que adoptan las mismas al estar en contacto con otras. Por lo que esta situación ha incrementado el interés en las organizaciones de realizar estudios sobre el Comportamiento Organizacional.
  
- ✓ **Variables a nivel de sistemas de organización:** Esta variable se enfoca a los individuos y los grupos que conformarán la organización, y que en consecuencia se ven involucrados en los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas, lo cual obviamente tendrá un impacto fuerte dentro de la organización el cual es objeto de analizar.

## **2.2. INDICADORES DE GESTIÓN**

### **2.2.1. INDICADORES**

Para Gargantini (2013), un indicador es una información construida con base en datos existentes sobre alguna realidad que puede ser medida cuantitativamente. Su papel es hacer evidente algún rasgo de esa realidad, como resultado de la relación entre dos o más datos, que permiten cuantificar una situación determinada. Todo indicador muestra o indica así el estado particular de una variable, dando una visión sintética y aportando conocimiento sustantivo.

Habitualmente se trata de un dato estadístico que sintetiza la información que proporcionan los diversos parámetros o variables que afectan la situación que se quiere analizar (Aparicio, 2014).

Según DAFP (2012) los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación particular.

#### **2.2.1.1. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES**

Según la SENPLADES (2012) la importancia radical de los indicadores es permitir racionalizar o precisar el alcance de la expresión narrativa de objetivos, y con ello identificar la orientación de los esfuerzos plasmados en políticas, planes, programas o proyectos, mejorar su formulación, así como el diseño e implementación de sistemas de seguimiento y evaluación; que permiten a las personas encargadas de tomar decisiones en todos los niveles la ejecución de los procesos involucrados en el ciclo de las intervenciones y de mejoramiento continua.

Una vez revisada diversas opiniones de varios autores se puede definir a un indicador como una medida de cálculo que nos ayuda a saber si estamos cerca o lejos de un objetivo; es decir, un indicador es aquel que permite medir de manera objetiva la evolución de los procesos o de las actividades desarrolladas dentro de la organización, para poder tomar acciones preventivas que permitan modificar las desviaciones con respecto a las metas ya establecidos en la organización.

### 2.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

De acuerdo con la DAFP (2012) los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

- **Oportunidad:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento.
- **Claros:** Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- **Transparente/Verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

## 2.2.2. GESTIÓN

Señala Aparicio (2014) que son las acciones coordinadas y orientadas a lograr objetivos institucionales con el mejor uso posible de los recursos disponibles.

Según Beltrán (2008) citado por Suárez (2012), la gestión se define como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

Se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización (Dailey, 2012).

### 2.2.2.1. NIVELES DE GESTIÓN

Beltrán (2008) citado por Suárez (2012) expresa que se pueden considerar en la organización la gestión en tres niveles diferentes:

- **Gestión estratégica:** Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es generalmente corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio incluye la relación de la empresa con el entorno.
- **Gestión táctica:** Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones de medio plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
- **Gestión operativa:** Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos, básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.



### **2.2.3. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

De acuerdo con Rojas (2001) citado por Cárdenas (2014) los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Rodríguez (2014) señala que un indicador de gestión se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados.

Según Patiño (2007) citado por Ortega y Patiño (2011), los indicadores de gestión se configuran como una de las herramientas más socorridas de la gestión por resultados “para presentar la información, cuantitativa-medible y verificable de desempeño, relativa al grado de consecución comprendido en un compromiso o meta institucional, cuyo alcance encierra pautas de calidad, cantidad y temporalidad en la obtención del resultado.

Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los síntomas que se derivan del desarrollo normal de los objetivos, metas, actividades, servicios, entre otros (Contreras, s.f.).

Para Hurtado (2011), los indicadores de gestión permiten medir y evaluar cada uno de los servicios y procesos; y, por último, identificar, describir, definir y establecer para cada uno de los indicadores la unidad de medida pertinente.

López (2010) citado por Suárez (2012), argumenta que los indicadores de gestión integran todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades organizacionales, para proteger y resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los asientos contables, así como también

llevar la eficiencia, productividad y registrar las operaciones de tal manera que puedan ser objeto de validación y control, en cuanto a su adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia y las normativas legales.

Gargantini (2013), señala que los indicadores de gestión miden el esfuerzo, compromiso, eficiencia, desempeño o dedicación de una organización para alcanzar metas o resolver problemas vinculados al desarrollo de sus funciones sustantivas

La función principal de los indicadores de gestión es medir el avance y logro de los procesos y actividades de una institución u organización. Se entiende por gestión al proceso mediante el cual la institución asegura la obtención de recursos, y su empleo eficaz, y eficiente para el cumplimiento de sus objetivos operativos (SENPLADES, 2012).

Para una mejor comprensión de lo que son los indicadores de gestión, se detallan diversas definiciones de diferentes autores.

**Cuadro 2.2.** Matriz de conceptos de Indicadores de Gestión

<b>PÉREZ, 2003</b>	Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.
<b>HAIME, 2005</b>	Son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas.
<b>MUJICA Y PÉREZ, 2007</b>	Son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución del trabajo realizado y son más trascendentales si su tiempo de respuesta es inmediato; esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento oportuno.
<b>ABANES Y GUANARE, 2008</b>	Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

<b>GONZÁLEZ Y CAÑADA, 2008</b>	Presenta ventajas extraordinarias, tanto desde un punto de vista interno como externo, al permitir evaluar la gestión de las entidades y ayudar a detectar las funciones, programas, proyectos, centros o actividades que deben ser objeto de especial atención.	
<b>ITM, 2010</b>	Son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas	
<b>TÉLLEZ, 2010</b>	Miden el cómo se está realizando el proceso en términos de optimización de recursos (eficiencia). Este tipo de indicadores se parecen a una biopsia, pues permiten detectar lo que está ocurriendo y tomar acciones apropiadas para mejorar la situación	
<b>ARRIETA, 2011</b>	Es una herramienta fundamental para medir el desempeño de las diferentes actividades que se ejecuten. Es de gran importancia, por lo tanto, que los mandos directivos estén pendientes de los resultados de dichas mediciones para así poder tomar las acciones correctivas pertinentes y desarrollar los planes de mejoramiento, según los resultados obtenidos.	
<b>FARINANGO, 2012</b>	Permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades	
<b>CAMEJO, 2014</b>	Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.	
<b>TRUJILLO, 2014</b>	Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.	
<b>RIVERO; GALARZA, 2015</b>	<b>CASTILLO;</b>	Son parte fundamental en la evolución, mejoramiento y optimización de la calidad en el desarrollo del objeto social de las organizaciones, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en que se encuentra funcionando cada una de las áreas que la conforman y un nivel óptimo al que se debe llegar en un futuro no muy lejano con el propósito de generar valor económico en la organización y ofrecer una ventaja competitiva.

**Fuente:** Varios Autores

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

El cuadro 2.2 señala algunos conceptos de los indicadores de gestión, definiéndolos como una expresión cuantitativa y cualitativa que permite medir diversos acontecimientos del entorno constituyéndose en una herramienta poderosa para las empresas. Su importancia radica, en la evaluación del

desempeño de la organización para conocer la situación actual en el aprovechamiento de los recursos (eficiencia) y en base a determinados factores establecer metas, desarrollar estrategias y tomar decisiones que conlleve a ser más competitivos. La escasez de estos indicadores de gestión en diversas áreas de la empresa puede desencadenar la falta de control, porque la organización necesita de evaluaciones constantes, para identificar las necesidades de las actividades realizadas por los miembros de la organización y evitar que malas acciones repercutan en la productividad.

### 2.2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Según Beltrán (2000) citado por Cárdenas (2014) los indicadores de gestión se clasifican en:

- **Según su naturaleza**
  - ✓ **Economía.** Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y físicos.
  - ✓ **Eficacia.** La eficacia de una organización se puede medir por el grado de cumplimientos de los objetivos tácticamente incluidos en su misión.
  - ✓ **Efectividad.** Mide el impacto de la actuación sobre el total de la población afectada, también se les denomina indicadores de impacto.
  - ✓ **Excelencia.** Se remite a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el usuario el servicio.
  - ✓ **Equidad.** Se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con la misma posibilidad de la media del país.

- ✓ **Entorno.** El proceso de globalización y de cambios constantes a la que está sometida la economía mundial en la actualidad, hace del todo imprescindible controlar el entorno, esto implica conocer el entorno y adaptarse a los cambios que en él se produzcan.
  - ✓ **Sostenibilidad.** Referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo periodo de tiempo.
  - ✓ **Legalidad.** Es la comparación de actividades, versus normas, leyes y reglamentos.
- **Según el objeto a medir**
    - ✓ **Indicadores de resultados.** Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados y normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.
    - ✓ **Indicadores de procesos.** Valora aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia, además se suele utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultado.
    - ✓ **Indicadores de estructura.** Tratan de medir aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos.
    - ✓ **Indicadores estratégicos.** Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas.
  - **Según su ámbito de actuación**
    - ✓ **Indicadores internos.** Hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad correspondiente y por tanto, se refiere a la actuación interna de la entidad.
    - ✓ **Indicadores externos.** Se refieren normalmente a la repercusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los servicios.

### 2.2.3.2. OTRA CLASIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN CON EXPRESIÓN DE CÁLCULO

Según Pozo (2014) existe otra clasificación de indicadores de gestión con expresión de cálculo, que se muestra a continuación en la siguiente matriz:

**Cuadro 2.3.** Otra clasificación de indicadores de gestión con expresión de cálculo

#### CLASIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN CON EXPRESIÓN DE CÁLCULO

Pozo (2014) establece la siguiente clasificación de los indicadores de gestión:

1. Indicadores de gestión para el área de talento humano
2. Indicadores de gestión para el área de producción
3. Indicadores de gestión para el área de higiene empresarial
4. Indicadores de gestión para el área directiva

#### 1. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO
EFICACIA EN LA CAPACITACIÓN INICIAL DEL NUEVO INTEGRANTE	$\text{Capacitación de iniciación} = \frac{\# \text{ de capacitaciones}}{5} * 100$	Conocer el número de capacitaciones que brinda la empresa a cada nuevo integrante.
EFICACIA EN LA CAPACITACIÓN A EMPLEADOS	$\text{Evaluación de capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} * 100$	Conocer el porcentaje de empleados que ha recibido capacitación durante un periodo.
NIVEL DE TRABAJO EFECTIVO	$\text{Nivel de TE} = 1 - \frac{\text{Horas de ausencias del personal}}{\text{Total horas hombre}} * 100$	Conocer el nivel de trabajo efectivo.
NIVEL DE CARGOS CON PERFILES PREESTABLECIDOS	$\text{Cargos con perfil} = \frac{\# \text{ de perfiles preestablecidos}}{\# \text{ cargos totales}} * 100$	Conocer los cargos con perfiles preestablecidos.
EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE PERFILES DE CONTRATACIÓN	$ECPC = \frac{\text{Contrataciones que cumple con los perfiles}}{\text{Total de contrataciones}}$	Establece en que porcentaje las nuevas contrataciones anuales se están efectuando según los perfiles requeridos para cada plaza de trabajo.
EFICACIA EN LA CAPACITACIÓN	$EC = \frac{\text{Total personas que aprobaron las evaluaciones}}{\text{Total personas capacitadas}}$	Determina cuan efectivas fueron las capacitaciones que recibieron los empleados nuevos para desarrollar sus nuevas responsabilidades.

<b>EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE MANUALES DE TRABAJO</b>	$EDMT = \frac{\text{Numero de manuales de trabajo}}{\text{Manuales de trabajo necesario}}$	Determina la presencia de manuales dentro de la empresa como herramienta para un desarrollo adecuado de trabajo.
<b>NIVEL DE AUSENTISMO</b>	$\text{Nivel de ausentismo} = \frac{\text{Horas ausentes}}{\text{Total horas hombres trabajadas}}$	Determina el nivel de ausentismo por parte de los trabajadores como deficiencia en el desarrollo de la productividad.
<b>RELEVANCIA DE LOS SALARIOS</b>	$\text{Relevancia de los salarios} = \frac{\text{Salarios pagados}}{\text{Total costos de producción}}$	Establece la importancia de los salarios con respecto a los costo total de producción como factor determinante.
<b>SALARIO PROMEDIO</b>	$\text{Salario Promedio} = \frac{\text{Salarios totales}}{\text{Total trabajadores}}$	Determina el salario de la industria como factor determinante de la posición económica de la empresa.
<b>NIVEL DE INCREMENTO DE PLAZAS DE TRABAJO</b>	$NIPT = \frac{\text{Numero de trabajadores incorporados}}{\text{Total trabajadores}}$	Determina en qué medida están creciendo las necesidades de talento humano como factor determinante de la posición económica de la empresa.
<b>RELEVANCIA DE LAS BONIFICACIONES</b>	$\text{Relevancia de las bonificaciones} = \frac{\text{Bonificaciones}}{\text{Salarios Totales}}$	Establece qué porcentaje ocupan las bonificaciones dentro de los salarios como herramienta de incremento de la productividad.
<b>BONIFICACIÓN PROMEDIO</b>	$\text{Bonificacion promedio} = \frac{\text{Bonificaciones Totales}}{\text{Total trabajadores}}$	Determina la bonificación promedio de la industria como factor determinante de la posición económica de la empresa.
<b>2. INDICADORES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>CALIDAD EN PRODUCCIÓN</b>	$\text{Calidad en producción} = 1 - \frac{\text{desperdicio en litros de leche}}{\text{\# total de litros procesados}} * 100$	Conocer la calidad de producción.
<b>EFICIENCIA TÉCNICA</b>	$\text{Eficiencia técnica} = 1 - \frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad técnica}} * 100$	Conocer la eficiencia técnica de la planta.

<b>NIVEL DE DESPERDICIOS GENERADOS</b>	$\text{Nivel de DG} = \frac{\text{Desperdicio generados}}{\text{Margen de desperdicios establecidos}} * 100$	Conocer el nivel de desperdicios generados.
<b>NIVEL DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA</b>	$\text{Nivel de MM} = \frac{\# \text{ de máquinas con mantenimiento}}{\# \text{ total de máquinas}} * 100$	Conocer el nivel de mantenimiento de la maquinaria.
<b>PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA</b>	$\text{Producción de la mano de obra} = \frac{\text{Horas de mano de obra}}{\text{Producción total}}$	Conocer el nivel de productividad que mantengan las empresas con respecto a la mano de obra.
<b>PRODUCTIVIDAD DE LA MAQUINARIA</b>	$\text{Productividad de la maquinaria} = \frac{\text{Horas maquinas}}{\text{Producción total}}$	Conocer el nivel de productividad que mantengan las empresas con respecto a la maquinaria.
<b>EFICACIA EN LA CALIDAD EN PRODUCCIÓN</b>	$\text{ECP} = \frac{\text{productos defectuosos}}{\text{Producción total}}$	Determina el índice de la calidad en la producción como factor de la medición de la productividad.
<b>NIVEL DE DESPERDICIOS DE MATERIALES</b>	$\text{NDM} = \frac{\text{desperdicios de insumos}}{\text{total de insumos}}$	Establece el nivel de desperdicios de insumos, es decir los insumos que entraron en producción pero no llegaron a los productos terminados.
<b>EFICACIA EN LA REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS</b>	$\text{ERD} = \frac{\text{desechos producidos}}{\text{Margen de desechos plantados}}$	Determina el nivel de reducción de desechos y establecer si estos se encuentran dentro del margen normal de la industria.
<b>RELEVANCIA DEL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN</b>	$\text{RCP} = \frac{\text{Horas de control}}{\text{Horas de mano de obra}}$	Establece en qué medidas se está ejecutando el control, es decir por cada hora de producción cuantas horas de control necesita.
<b>3. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE HIGIENE EMPRESARIAL</b>		
<b>PROTECCIÓN DE TRABAJADORES</b>	$\text{Equipo de PT} = \frac{\# \text{ Equipos entregados}}{\# \text{ Empleados de planta}} * 100$	Conocer el nivel de protección de los trabajadores.
<b>ATENCIÓN DE ACCIDENTES LABORALES</b>	$\text{Atención AL} = \frac{\# \text{ de accidentes atendidos}}{\# \text{ de accidentes presentados}} * 100$	Conocer el nivel de accidentes laborales presentados.



<b>EFICACIA EN LA ATENCIÓN DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES DE TRABAJO</b>	$EAAET = \frac{\text{Número de accidentes/enfermedades atendidas}}{\text{Número de accidentes/enfermedades presentadas}}$	<p>Determina en qué medida han sido atendidos los accidentes o enfermedades de trabajo que han presentado en la compañía.</p>
<b>EFICACIA EN LA DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS PARA LOS TRABAJADORES</b>	$EDSMT = \frac{\text{Medicos disponibles}}{\text{Medicos necesarios}}$	<p>Evalúa la disponibilidad de médicos que tienen las empresas frente a lo mínimo necesario que se establece en el decreto 2393 sobre seguridad y salud de los trabajadores.</p>
<b>NIVEL DE DESARROLLO NORMATIVO CON RESPECTO A HIGIENE EMPRESARIAL</b>	$NDNRHE = \frac{\text{Normativas existentes}}{\text{Normativa necesaria}}$	<p>Establece el desarrollo que ha tenido la normativa sobre higiene empresarial en la compañía frente a lo que se establece en el decreto 2393 sobre seguridad y salud de los trabajadores</p>
<b>EFICACIA EN LA ROPA DE SEGURIDAD</b>	$EURS = \frac{\text{Ropa de seguridad utilizada}}{\text{Ropa de seguridad entregada al personal}}$	<p>Define en qué medida se está utilizando la ropa de seguridad por parte de los trabajadores como herramienta para incrementar la productividad.</p>
<b>NIVEL DE CAPACITACIÓN SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS</b>	$NCPR = \frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}}$	<p>Determina en que porcentaje los trabajadores han sido capacitados sobre prevención de riesgo y salud ocupacional.</p>
<b>NIVEL DE ERGONOMÍA EN EL TRABAJO</b>	<p>NET = Persepción de ergonomía en el trabajo</p>	<p>Mide la percepción que tienen acerca de la ergonomía en los lugares de trabajo a modo de herramientas para el incremento de la productividad.</p>
<b>EFICACIA EN LA REDUCCIÓN DE CONTAMINANTES</b>	<p>ERC = Persepción en la reducción de contaminantes</p>	<p>Evalúa las percepciones sobre la reducción de contaminantes en la empresa tanto física, química, o biológicas.</p>
<b>CALIDAD DEL AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<p>CAT = Persepción del ambiente de trabajo</p>	<p>Define la percepción acerca del ambiente de trabajo en la compañía.</p>
<p>4. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DIRECTIVA</p>		

<b>MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO</b>	Mejoramiento tecnológico = $\frac{\# \text{maquinaria nueva}}{\# \text{total maquinaria}} * 100$	Conocer el nivel de mejoramiento tecnológico.
<b>CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	Cumplimiento de metas = $\frac{\# \text{metas cumplidas}}{\# \text{metas proyectadas}} * 100$	Conocer el nivel de cumplimiento de las metas proyectadas.
<b>EFICIENCIA EN LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	$EIT = \frac{\text{Costo de la inversión}}{\text{Beneficios generados}}$	Establece la eficiencia que ha resultado de la innovación tecnológica realizada como herramienta para incrementar la productividad
<b>NIVEL DE INCREMENTO EN LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	$NIIT = \frac{\text{Inversión año presente} - \text{Inversión año pasado}}{\text{Inversión año pasado}}$	Determina el incremento que ha experimentado la innovación tecnológica del año que se desea evaluar.
<b>NIVEL DE INCREMENTO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	$NIPM = \frac{\text{Ventas año presente} - \text{Ventas año pasado}}{\text{Ventas año pasado}}$	Determina el incremento de participación durante el año presente.
<b>EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS</b>	$ECM = \frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas planteadas}}$	Evalúa la medida en que se han cumplido las metas planteadas.
<b>NIVEL DE TITULACIÓN GERENCIAL</b>	$\text{Nivel de titulación general} = \frac{\text{Numeres de gerentes titulados}}{\text{Numero total de gerentes}}$	Establece en qué porcentaje los gerentes de la empresa poseen al menos títulos de tercer nivel. A modo de herramientas para incrementar la productividad.
<b>EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN DE METAS ESTRATÉGICAS</b>	$ECME = \text{Persepción de comunicacion efectiva de las metas estrategicas}$	Determina la percepción sobre la comunicación de metas estratégicas hacia todos los niveles de la empresa.
<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO</b>	$NSL = \text{Persepción sobre el liderazgo directivo}$	Valora la percepción sobre la satisfacción con la forma de liderazgo que se mantiene en la organización.

Fuente: Pozo, V. 2014

Elaboración: Autoras de la Investigación

### **2.2.3.3. BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

En base a los criterios de Silva (2012), entre los derivados beneficios que puede generar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, esta:

- **Satisfacción del Cliente**

En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso.

- **Benchmarking**

Mediante el Benchmarking se pueden evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno.

- **Gerencia del Cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada.

### **2.2.3.4. VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Autores como Beltrán (2000) citado por Cárdenas (2014), señalan que los indicadores de gestión ofrecen una serie de ventajas las cuales se detallan:

- Ayudan a conocer los objetivos y metas que persigue la organización.
- Miden la eficacia, eficiencia y economía de una organización.
- Se puede tener mejor control de los recursos físicos, financieros y humanos. Se da respuesta inmediata a los clientes.

## **2.3. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

### **2.3.1. LECHE**

La UNAG (2011) expresa que es el producto de la secreción normal de la glándula mamaria de animales bovinos sanos, obtenida por ordeño diario, higiénico e ininterrumpido.

En base a los criterios de Espinosa, Rivera y García (2008) citado por Martínez, Coterá y Zavaleta (2012), argumentan que la leche de ganado bovino es un producto prioritario en el subsector pecuario en virtud de su importancia como alimento básico para la población infantil y su creciente consumo por otros grupos de edad.

Para CEI-RD (2011), la leche es la base de numerosos productos lácteos, como la mantequilla, el queso, el yogur, entre otros. Es muy frecuente el empleo de los derivados de la leche en las industrias agroalimentarias, químicas y farmacéuticas en productos como la leche condensada, leche en polvo, caseína o lactosa. La leche de vaca se utiliza también en la alimentación animal. Está compuesta principalmente por agua, iones (sal, minerales y calcio), hidratos de carbono (lactosa), materia grasa y proteínas.

Según Walstra y Jenness (1984) citado por Revelli, Sbodio Y Tercero (2011), se denomina leche a la secreción de las glándulas mamarias de las hembras de mamíferos elaborada para la nutrición de sus crías, la cual está constituida por numerosos componentes en diferentes estados de dispersión por lo que, para comprender sus propiedades y los muchos cambios que en ella se producen, exige el conocimiento de todos sus elementos y de la interacción que éstos ejercen entre sí.

Luigi, Rojas y Valbuena (2013), establecen que la leche juega un papel de singular importancia en la nutrición humana, por considerarse un alimento casi completo y de sustento de diferentes procesos vitales y por constituir la materia prima de una gran variedad de productos.

La importancia de la leche en la alimentación de la humanidad ha conducido a desarrollar tecnologías para su procesamiento aprovechando su potencial nutricional y alternativas de transformación (FAO, 2011).

De acuerdo a los conceptos antes mencionados se define a la leche como el líquido extraído de las glándulas mamarias de mamíferos. El consumo de leche de vaca obtenida del ordeño higiénico aporta al organismo un gran valor nutricional, posee calcio, minerales, proteínas, que le permiten al ser humano mantener el cuerpo sano. Esta materia prima es muy utilizada en procesos para la elaboración de diversos productos tales como el queso, yogurt, mantequilla, leche condensada, leche en polvo entre otros, los mismos que contribuyen en la alimentación diaria de los individuos.

### **2.3.1.1. CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS DE LA LECHE**

Para la SENA (2011), son todas aquellas que se aprecian en forma simple y rápida con ayuda de nuestros sentidos, como: color, olor, sabor, textura.

- **Color:** La leche posee comúnmente un color blanco amarillento, pero cuando se le ha adicionado agua o se ha descremado, el color es blanco azulado. La intensidad del color se debe al mayor o menor contenido de grasa, caseína (proteína de la leche), carotenos (colorantes que se encuentran en la hierba verde). En la leche pueden observarse coloraciones accidentales, tales como: una coloración rosa debido a la presencia de sangre y otras debido a la contaminación de microorganismos.
- **Olor:** La leche tiene un olor característico y recuerda el del alimento predominante que se da a las vacas. Este olor se aprecia en la leche recién ordeñada, puesto que el olor y el sabor se pierden con el aire y el transcurso del tiempo.

Además, las vacas de raza lechera, a través de las paredes externas de la ubre producen una sustancia cerosa y aromatizada cuyo aroma y el de la leche se confunden. Algunas veces, la leche se impregna de

olores, provenientes del establo, drogas, etc.; por lo cual, hay que evitar que esto ocurra para obtener mejores productos.

- **Sabor:** Normalmente la leche tiene un sabor dulce, que depende fundamentalmente de la lactosa o azúcar de la leche.  
El sabor puede cambiar por acción de la alimentación, traumatismo de la ubre, alteraciones en el estado de salud de la vaca, sustancias extrañas del medio ambiente o de los recipientes en los que se deposita.
- **Textura:** La leche debe ser de consistencia líquida, pegajosa y ligeramente viscosa. Esto se debe al contenido de azúcares, sales disueltas en ella y caseína.
- **Opacidad:** La leche es opaca aun en capas muy delgadas y esa opacidad se debe a la presencia de caseína, grasas y sales disueltas, ya que ellas no permiten el paso de la luz.

#### 2.3.1.2. COMPUESTOS BIOACTIVOS EN LA LECHE

De acuerdo con Llamosas (2010) la leche tiene compuestos bioactivos como:

- **Componentes grasos de la leche:** Ácidos grasos.
- **Componentes proteicos de la leche:** Aminoácidos que liberan péptidos
- **Componentes menores:** Micronutrientes

Todos ellos con características bioactivas y con efectos benéficos sobre:

- La digestión
- El crecimiento
- La resistencia a enfermedades
- El desarrollo de órganos específicos
- La inmunidad, etc.

### 2.3.1.3. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

La FAO (2013) argumenta que los procesadores de leche producen una amplia variedad de productos lácteos:

- La **leche líquida** es el producto lácteo más consumido, elaborado y comercializado. La leche líquida abarca productos como la leche pasteurizada, la leche desnatada, la leche normalizada, la leche reconstituida, la leche de larga conservación (UHT) y la leche enriquecida. El consumo de leche líquida en forma cruda está disminuyendo cada vez más en todo el mundo.
- Las **leches fermentadas** se utilizan frecuentemente para fabricar otros productos lácteos. Se obtiene de la fermentación de la leche utilizando microorganismos adecuados para llegar a un nivel deseado de acidez. Entre los productos fermentados figuran yogur, kumys, dahi, laban, ergo, tarag, ayran, kurut y kefir.
- Los **quesos** se obtienen mediante la coagulación de la proteína de la leche (caseína), que se separa del suero. Se producen centenares de variedades de queso, muchos de los cuales son característicos de una región específica del mundo. Sin embargo, la mayoría de los quesos se producen en los países desarrollados. Los quesos pueden ser duros, semiduros, blandos madurados o no madurados. Las distintas características de los quesos derivan de las diferencias en la composición de la leche y los tipos de esta, los procedimientos de elaboración aplicados y los microorganismos utilizados. Entre los quesos tradicionales producidos en los países en desarrollo cabe mencionar el ayib, gibna bayda, chanco, queso fresco, akawieh y chhurpi.
- La **mantequilla y el ghee** (mantequilla clarificada) son productos grasos derivados de la leche. La mantequilla se obtiene del batido de la leche o nata; en muchos países en desarrollo, la mantequilla tradicional se obtiene batiendo la leche entera agria. El ghee se obtiene eliminando el

agua de la mantequilla y se consume especialmente en Asia meridional. El ghee tiene un tiempo de conservación muy largo de hasta dos años.

- La **leche condensada** se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico y la concentración. La leche condensada puede ser edulcorada o no edulcorada, pero la mayor parte es edulcorada. En América Latina, por ejemplo, la leche condensada se utiliza a menudo para cocinar y hornear en lugar de la mermelada.
- Las **leches evaporadas** se obtienen de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico para garantizar la estabilidad e inocuidad bacteriológica de la leche. Las leches evaporadas generalmente se mezclan con otros alimentos, como por ejemplo el té.
- La **leche en polvo** se obtiene de la deshidratación de la leche y generalmente se presenta en forma de polvo o gránulos.
- La **nata** es la parte de la leche que es comparativamente rica en grasas; se obtiene descremando o centrifugando la leche. Entre las natas figuran la nata re combinada, la nata reconstituida, las natas preparadas, la nata líquida preenvasada, la nata para montar o batir, la nata envasada a presión, la nata montada o batida, la nata fermentada y la nata acidificada.
- **Sueros:** Por suero se entiende la “parte líquida de la leche que queda después de separar la leche cuajada en la fabricación del queso. Sus principales aplicaciones para el consumo humano son la preparación de queso de suero, bebidas a base de suero y bebidas de suero fermentado. Las principales aplicaciones industriales son la fabricación de lactosa, pasta de suero y suero en polvo”. El suero puede ser dulce (de la producción de quesos por coagulación de la cuajada) o ácido (de la producción de quesos por coagulación ácida).



- **La caseína** es la principal proteína de la leche y se utiliza como ingrediente en varios productos, entre estos quesos, productos de pastelería, pinturas y colas. Se obtiene de la leche desnatada mediante precipitación con el cuajo o mediante bacterias inocuas productoras de ácido láctico.

#### **2.3.1.4. PRODUCCIÓN LECHERA MUNDIAL**

La FAO (2013) expresa que alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo. En los últimos decenios, los países en desarrollo han aumentado su participación en la producción lechera mundial. Este crecimiento se debe principalmente al aumento del número de animales destinados a la producción, y no al de la productividad por cabeza. En muchos países en desarrollo, la mala calidad de los recursos forrajeros, las enfermedades, el acceso limitado a mercados y servicios (p. ej., sanidad animal, crédito y capacitación) y el reducido potencial genético de los animales lecheros para la producción láctea limitan la productividad lechera.

A diferencia de los países desarrollados, muchos países en desarrollo tienen climas cálidos o húmedos que son desfavorables para la actividad lechera. Algunos países del mundo en desarrollo tienen una larga tradición de producción lechera, y la leche o sus productos desempeñan un papel importante en la dieta. Otros países solo han mostrado en los últimos años un aumento significativo de la producción lechera. La mayoría de los países del primer grupo están situados en el Mediterráneo o el Cercano Oriente, el subcontinente indio, las regiones de sabana de África occidental, las tierras altas de África oriental y partes de América Latina y Central. Los países sin una larga tradición de producción lechera se encuentran en Asia sudoriental

(incluida China) y las regiones tropicales con altas temperaturas y/o humedad ambiental (FAO, 2013).

#### **2.3.1.5. MERCADO INTERNACIONAL DE LA PRODUCCIÓN LECHERA**

La SE (2012), plantea varios aspectos importantes acerca del mercado internacional:

- El consumo y el comercio mundial de alimentos en general y de lácteos en particular está influenciado por un conjunto de factores referidos al contexto macroeconómico esperado y a la evolución de la población mundial y su localización, así como de las políticas de apoyo a la producción y comercialización en los distintos países y de las negociaciones internacionales.
- Los niveles de consumo de lácteos por habitante en los países desarrollados han alcanzado niveles elevados. Por su parte, el ritmo de crecimiento potencial del consumo en los países en desarrollo también se ha elevado, porque en estos casos, al crecimiento poblacional, se agrega el aumento en el consumo por habitante. Razón por la cual, en las previsiones de largo plazo, no sólo importan las proyecciones del crecimiento económico promedio mundial, sino el dinamismo que tendrán en términos relativos los países industrializados y los países en desarrollo. En particular resulta importante el desempeño de los países emergentes, es decir aquellos que están creciendo a un ritmo superior a los promedios y a los principales países desarrollados, como es el caso de China, India y otros países de Asia.
- Un gran número de países en el mundo considera la producción y abasto de leche como una prioridad nacional, razón por la cual establecen políticas de alto proteccionismo para el sector lácteo. Países desarrollados como Estados Unidos y los de la Unión Europea, producen un gran volumen de leche, por lo cual sus excedentes terminan vendiéndolos en el mercado internacional con grandes

subsidios, distorsionando fuertemente los precios del producto en los mercados mundiales.

#### **2.3.1.6. PRODUCCIÓN LECHERA EN ECUADOR**

Un autor como Coronel (2014) argumenta que en los sectores ganaderos del Ecuador, la influencia social y económica que se posee, constituye un 12% de la población económicamente activa, lo que hace posible que los ecuatorianos dependan de este sector productivo, especialmente en los sectores rurales generando fuentes de trabajo e ingresos a familias que por su estado social muchos de ellos dependen de la ganadería, la producción de leche en el país ha contribuido a la salud para todos los ecuatorianos debido especialmente a que es un producto de primera necesidad, lo que ha hecho posible un ahorro económico de US \$500 millones anuales, evitando de esta manera realizar importaciones. A nivel nacional la producción por vaca ordeñada representa 4,4 litros por res, En los actuales momentos los rendimientos de leche ha ido mejorando en especial en la sierra, cuyas provincias como Carchi posee el más alto índice del 7,1 litro por vaca, le sigue Pichincha con el 6,9 litros por vaca. En la costa el rendimiento ha sido todo lo contrario dando a Manabí el 2,6 litros por vaca al día, esta provincia actualmente se encuentra como la tercera productora nacional de leche.

#### **2.3.1.7. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y DERIVADOS DE LA LECHE INTERNACIONAL Y NACIONAL**

El consumo de productos y algunos derivados de la leche se da de manera extensa en todas las humanidades. Tanto en la antigüedad como en la actualidad los productos lácteos se han convertido en un alimento de vital importancia para la alimentación de todos los seres humanos, encontrando así, en el mercado una gran variedad de leches y productos derivados de la misma. Es por ello, que por lo consiguiente Gutiérrez (2014), dice lo siguiente:

La aparición de la leche y algunos de sus productos lácteos se dan de forma extendida en todas las sociedades humanas, proviene apenas de los siglos posteriores a la Edad Media, por lo que es un alimento relativamente novedoso,

si se toma en cuenta que su industrialización comenzó en el siglo XIX. Actualmente los derivados de la leche que conforman parte de la dieta del ser humano son muy diversos desde los que se manufactura para el autoconsumo; los que se incluyen como complemento de productos procesados; aquellos que se utilizan como ingrediente para la conformación de platillos preparados; hasta los que se comercializan masivamente en los supermercados de las grandes ciudades. Estos varían en cada país y están determinados por los usos y costumbres a los que cada cultura se ha habituado desde tiempos ancestrales.

No obstante dentro del proceso globalizador de la actualidad, el consumo de ciertos lácteos se ha generalizado prácticamente en todas las sociedades del mundo, en donde se producen, comercializan y consumen derivados que comúnmente encontramos en todas los países donde el comportamiento del consumidos se ha occidentalizado, por lo que se han convertido en productos de consumo global, tal es el caso del queso, la crema, la mantequilla, el yogurt el helado. Aun así, los tipos y clasificaciones de productos de cada uno de estos derivados lácteos de consumo final tienen amplísimas variaciones de acuerdo a los países productores, origen de la materia prima, tipo de producción y comportamiento del consumidor.

Uno de los países considerados con mayor aumento en la producción de leche es el Ecuador; es así que en lo que respecta a la producción y comercialización de leche en el mismo, la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente AGSO (2008) citado por Torres (2010) señala lo siguiente:

De acuerdo con la tendencia del mercado mundial la producción ecuatoriana ha mostrado una propensión al alza, tanto en litros de leche producidos en cada unidad productiva agropecuaria (UPA) como también en tecnificación de procesos y producción de derivados. En la producción de leche la Región Sierra tiene mayor contribución con el 73.5%, seguido de la Costa con el 16.66% y el Oriente con el 9.84% lo que determina que en la Costa y el Oriente se dedican la mayor parte al manejo de Ganado de Carne, mientras que en la Sierra al manejo de Ganado de Leche. La producción lechera nacional, tiene

para el año 2008 y los siguientes una perspectiva excelente por la demanda generada en los Programas sociales de alimentación del Gobierno que por primera vez ha asignado anticipadamente los recursos para las compras y mantiene una demanda creciente de lácteos para la elaboración de sus productos. Las principales provincias que producen leche son: Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Manabí, y se caracterizan por una mayor especialización en producción lechera y por disponer de los mejores hatos, con una base genética de alto nivel.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión se aplicó en la empresa REYVER S.A., del cantón El Carmen, provincia de Manabí-Ecuador.

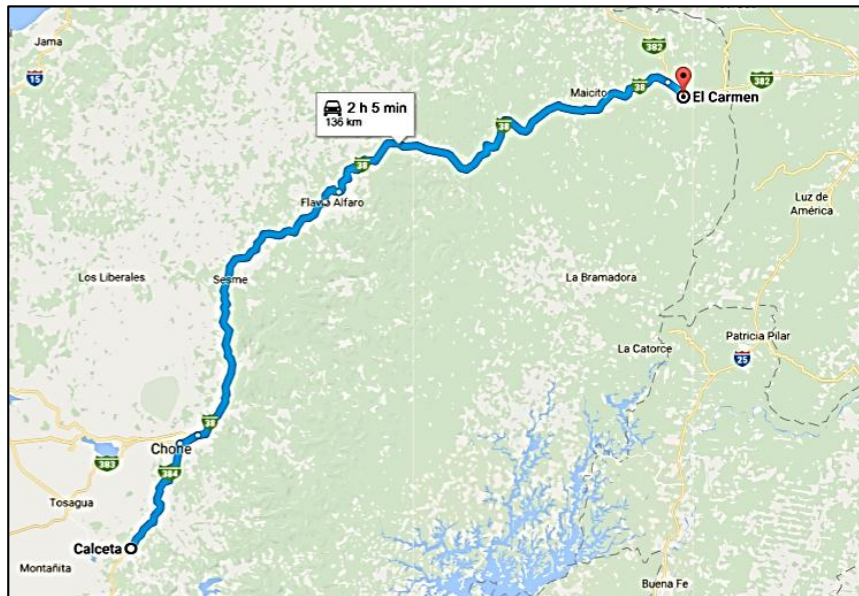


Foto 3.1. Ubicación del negocio tomado desde google maps

### 3.2. DURACIÓN

El desarrollo de la investigación tuvo una duración de 9 meses a partir de su aprobación.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

#### 3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión.

#### 3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Proceso efectiva de toma de decisiones.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo consistió en la observación directa, para identificar el comportamiento que estaban manifestando los individuos en la empresa REYVER S.A., diagnosticando problemas basados en una estrategia de recolección de información necesaria para el proceso de indagación. Permitiendo entonces cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos, otorgando validez y fiabilidad a la investigación realizada.

#### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Se utilizó la investigación descriptiva que involucró diferentes técnicas de recopilación de información con la intención de describir las características más influyentes en la jornada laboral para la determinación de las variables, analizando a su vez el desenvolvimiento de los empleados con respecto a las actividades que realizan según su puesto de trabajo.

#### **3.4.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Se requirió de la aplicación bibliográfica, como apoyo científico, para la recolección de información de una serie de documentos, revistas científicas, libros, tesis entre otros. Con la finalidad de sustentar científicamente el desarrollo de la presente tesis y elaborar su fundamentación teórica y conceptual.

### **3.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron varios métodos:

#### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

En la aplicación del método inductivo se identificaron aspectos generales sobre el desempeño laboral de los empleados en la empresa REYVER S.A, además se definieron las variables para el posterior diagnóstico del Comportamiento de los individuos en la organización.

### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Se empleó el método deductivo, para hacer comparaciones entre las variables en estudio, apoyándose de otras investigaciones ya realizadas y luego mediante la aplicación de un análisis minucioso determinar los indicadores que guarden relación con las variables requeridas para el estudio.

### **3.5.3. MÉTODO DE EXPERTOS**

El método de expertos es una terminología que incluye aquellos instrumentos de gestión que se sustentan en el análisis de los criterios de personas con conocimientos profundos sobre un tema de interés. En esta tesis se empleó en su variante del método Delphi, que permitió recolectar la opinión individual de expertos y combinarlos en juicios que tienen una utilidad operativa para los tomadores de decisiones, a través de la formalización del proceso de interacción entre los participantes y la estandarización del proceso de análisis e interpretación de resultados.

También, con la aplicación de este método se logró determinar las variables e indicadores que sirvieron de base para la evaluación del Comportamiento Organizacional, su selección y ponderación; además con el respectivo análisis se logró facilitar el proceso de investigación en el tema objeto de interés en esta tesis.

### **3.5.3. MÉTODO ESTADÍSTICO**

Una vez realizada la encuesta al personal y obtenida la información que se requería para la evaluación de las variables del comportamiento organizacional, se utilizó este método el mismo que permitió la representación, simplificación, análisis e interpretación de los datos mediante tabulaciones con la finalidad de tener una mejor comprensión de las realidades que presenta la empresa.



### **3.6. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para dar cumplimiento y lograr resultados eficientes en la investigación acerca de la (Evaluación del Comportamiento Organizacional) se requirió de la aplicación de técnicas para la obtención de información que permitieron determinar las variables más influyentes en la organización para la respectiva evaluación.

#### **3.6.1. OBSERVACIÓN**

Esta técnica se utilizó con la finalidad de observar y describir el comportamiento que están manifestando los empleados dentro de la empresa, para luego establecer las variables del Comportamiento Organizacional que fueron evaluadas mediante el empleo de indicadores de gestión.

#### **3.6.2. ENTREVISTA**

Se realizó una entrevista al gerente de la empresa REYVER S.A., con la finalidad de obtener datos precisos relacionados con sus colaboradores y la actividad comercial a la que dedica la organización. Dicha información permitió proceder a la respectiva evaluación de las variables del comportamiento organizacional.

#### **3.6.3. ENCUESTA**

Se efectuó además una encuesta a los empleados de REYVER S.A, para lo cual se requirió de la elaboración de una serie de preguntas relacionadas con los beneficios, derechos, entre otras variables que tienen gran relevancia con el tema de estudio, en la que se obtuvo información acerca de la situación presente en las actividades que realizan en el trabajo, de esta manera se procedió a la respectiva evaluación del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de los indicadores de gestión, para la toma de decisiones efectiva.

#### **3.6.4. KENDALL**

Para determinar las variables definitivas del comportamiento organizacional, se ejecutó la técnica de Kendall, la misma que permitió a los expertos que de un grupo de variables seleccionadas, determinarían cual era el grado de concordancia o acuerdo que había entre cada una de las variables propuestas, identificando las más importantes según lo considerado por cada uno de ellos, quedando definidas las variables para el estudio.

#### **3.6.5. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO ( TÉCNICA ISHIKAWA)**

Con la utilización de esta técnica (también denominada gráfico espina de pescado) se pudo identificar, clasificar y poner de manifiesto todas las posibles causas, tanto de problemas específicos como características de calidad que se presentaron dentro de la empresa REYVER S.A., además de mostrar de una manera más rápida, organizada y gráfica la relación existente que tiene un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en los resultados de la organización; y así una vez obtenidos los resultados, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y organizar planes de acción que conlleven a la mejora continua.

### **3.7. PROCEDIMIENTOS**

En lo que respecta al desarrollo de la investigación se plantea el siguiente procedimiento práctico, con cuatro fases claves vinculadas directamente con los objetivos:

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES DE GESTIÓN

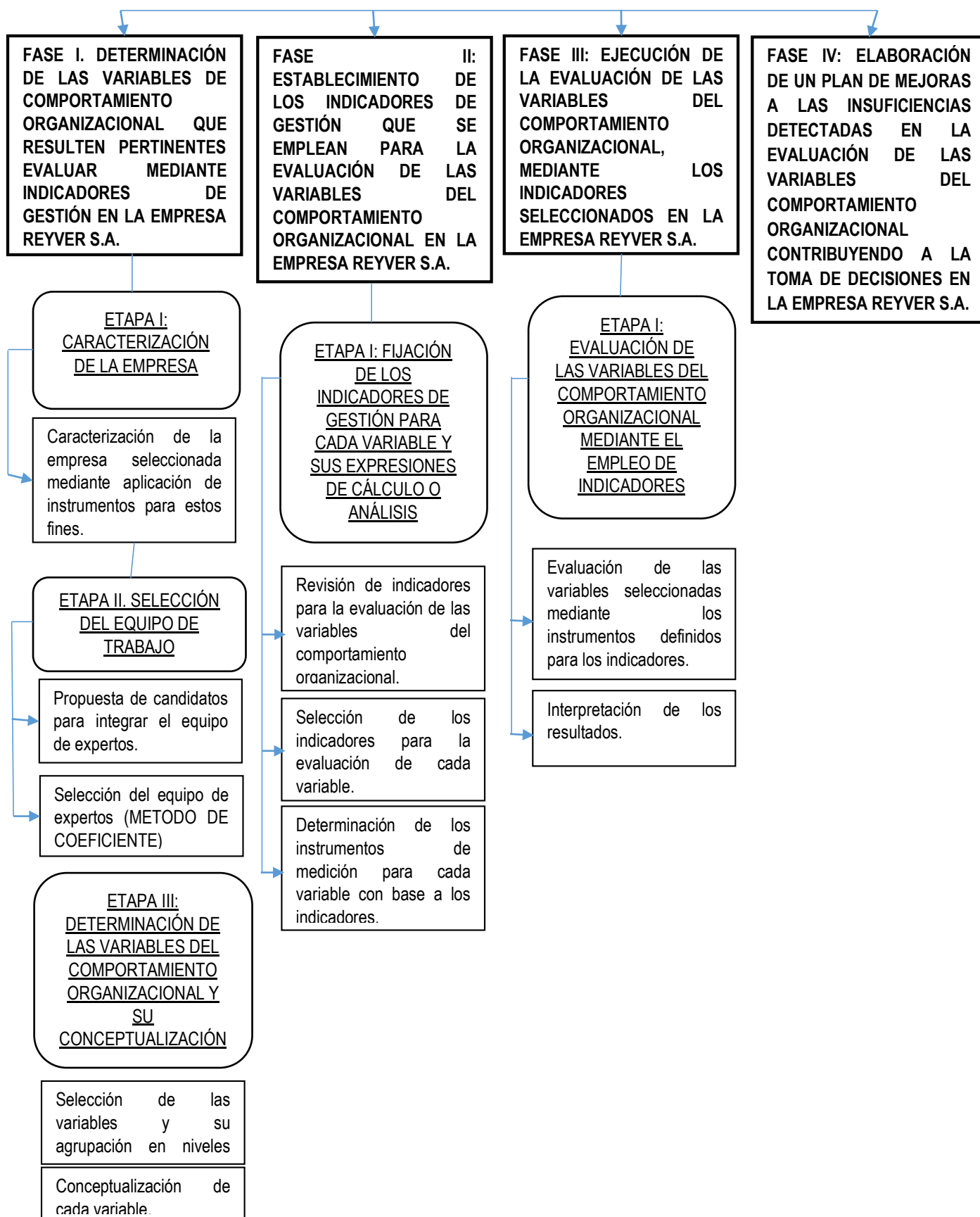


Figura 2. Procedimiento para la evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión

Elaboración: Autoras de la Investigación

## **FASE I. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE RESULTEN PERTINENTES EVALUAR MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA REYVER S.A.**

### **ETAPA I: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ANÁLISIS**

- Caracterización de la empresa seleccionada mediante aplicación de instrumentos para estos fines.

La caracterización de la empresa consistió en describir la empresa, resaltando los puntos de mayor relevancia en las transacciones comerciales. En esta fase se muestra de forma resumida como se encuentra compuesta REYVER S.A y la actividad a la que se dedica con apoyo de la técnica de las 13 variables.

### **ETAPA II. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO**

- Propuesta de candidatos para integrar el equipo de expertos.
- Selección del equipo de expertos (METODO DE COEFICIENTE)

Se efectuó el listado de los posibles candidatos, en el cual se eligieron expertos de acuerdo a la experiencia profesional, y el grado de conocimiento en el tema a estudiar, los cuales contribuyeron de manera efectiva en el desarrollo de esta investigación.

Posteriormente se aplicó el método de coeficiente para la selección de los expertos. En esta actividad se efectuó una autoevaluación para diagnosticar el grado de conocimiento que poseían los individuos acerca del comportamiento organizacional, luego realizando otras preguntas medir el coeficiente de argumentación acerca del tema de estudio. Una vez obtenidos ambos resultados, se reemplazó la fórmula de selección de competencia o método de coeficiente, para realizar el respectivo análisis y establecer los expertos mejores puntuados para ser partícipes en el desarrollo de la tesis.

Una vez seleccionado el equipo de experto, se estableció una sesión para aclarar temas relevantes a emplear en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión.

### **ETAPA III: DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU CONCEPTUALIZACIÓN**

- Selección de las variables y su agrupación en niveles organizativos.
- Conceptualización de cada variable.

En esta etapa se procedió a la recolección de información, para establecer las variables en sus diferentes niveles organizativos, nivel individual, grupal, organizacional, intermediarias, resultantes o finales. Una vez enlistadas, se seleccionaron las variables a utilizar en el proceso evaluativo con el apoyo de los expertos, eligiendo las más significativas de acuerdo a su consideración o grado de importancia y aplicando la técnica Kendall se determinaron las variables cuyo peso total fueran iguales o menores al factor de comparación, determinando de esta manera las variables de mayor influencia en REYVER S.A. Luego se conceptualizaron por medio de una investigación bibliográfica las variables del comportamiento organizacional con las características que la componen.

### **FASE II: ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN QUE SE EMPLEAN PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REYVER S.A.**

#### **ETAPA I: FIJACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA CADA VARIABLE Y SU EXPRESIONES DE CÁLCULO.**

- Revisión de indicadores para la evaluación de las variables del comportamiento organizacional.
- Selección de los indicadores para la evaluación de cada variable

- Determinación de los instrumentos de medición para cada variable con base a los indicadores

Continuando con las actividades, se procedió a la identificación de los indicadores de gestión que tengan vinculación con las variables del Comportamiento Organizacional. Se realizó el listado general de los indicadores de gestión apoyándose de la investigación bibliográfica.

Para este proceso se establecieron los indicadores de gestión con expresión de cálculo para la respectiva evaluación, luego se identificaron los indicadores de gestión que tengan relación con las variables antes seleccionadas, determinadas a través de diversas fuentes bibliográficas y mediante el criterio expuesto en las consultas directas efectuadas a especialistas en el estudio.

Finalmente, se escogieron los instrumentos de medición que permitieron partir con el diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional.

### **FASE III: EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, MEDIANTE LOS INDICADORES SELECCIONADOS EN LA EMPRESA REYVER S.A.**

#### **ETAPA I: EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES**

- Evaluación de las variables seleccionadas mediante los instrumentos definidos para los indicadores.
- Interpretación de los resultados.

Con una entrevista efectuada al gerente de REYVER S.A se adquirió información pertinente para la estudio; además se diseñó la encuesta que consistió en la elaboración de una serie de preguntas que fueron dirigidas a los empleados de la empresa, una vez obtenidos los datos de dicha encuesta se procedió a la tabulación de los resultados.

Luego de lo mencionado, se procedió a la evaluación a través de los indicadores de gestión y de los resultados obtenidos en este proceso,

aplicados los instrumentos de medición requeridos, establecer comparaciones de porcentajes relativamente importantes entre diversos autores. Además con la utilización del método Ishikawa se logró conocer de forma más precisa y detallada la situación en la que se encuentran los individuos, entre el mal desempeño y las posibles causas que lo originan, esto permitió detectar las falencias que conllevaron a la búsqueda de soluciones favorables para la organización.

#### **FASE IV: ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORAS PARA DAR RESPUESTAS A LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Una vez realizada la respectiva evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional a través del empleo de indicadores de gestión, se obtuvieron resultados, que identificaron las falencias que se presentan en la empresa.

En base a la problemática descrita, se establecieron algunas alternativas de acción que conlleven a la mejora continua de la organización.

Se propuso el modelo de un plan de mejora, que conllevará a fortalecer el desempeño de los individuos y al mismo tiempo brindar soluciones a las problemáticas que surgen dentro de la organización.

Un plan de mejora es un instrumento que ayuda a la empresa a incrementar su rendimiento mediante estrategias concretas y bien planificadas que conllevará alcanzar metas ya propuestas.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. FASE I. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE RESULTEN PERTINENTES EVALUAR MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA REYVER S.A.

#### 4.1.1. ETAPA I: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA REYVER S.A.

A continuación se describe de forma resumida como se encuentra compuesta la empresa, y la actividad a la que se dedica con apoyo de la técnica de las 13 variables según Hernández *et al.* (2014).

- **LÍMITE Y 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 a la elaboración de queso (ver Foto 4.1).



Foto 4.1. Logotipo del producto

- **MEDIO O ENTORNO**

Principales proveedores:

Pequeños y medianos productores de leche de El Carmen, La Concordia y Santo Domingo



### Principales clientes:

- ✓ Corporación El Rosado
- ✓ Además la marca de quesos “El Costeñito” se encuentra presente en varios comerciales de las ciudades de Guayaquil, Quito y Riobamba.

## • **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 y derivados “El Costeñito”, 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

## • **CARTERA DE PRODUCTOS / SERVICIOS**

Los productos que ofrece son:

- ✓ Queso
- ✓ Queso Mozzarella
- ✓ Queso Maduro

- **RECURSOS**

- ✓ Personal altamente capacitado en cada una de las áreas, técnicos especializados en transformación de lácteos.
- ✓ Maquinarias y equipos para el proceso de transformación de la materia prima.

- **JERARQUÍA**

El organigrama que muestra la estructura organizativa de la empresa se muestra en la Figura 2.

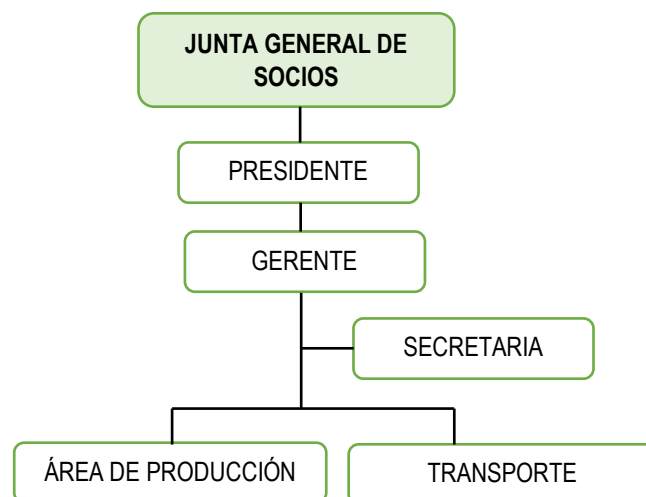


Figura 3. Organigrama de la empresa

#### 4.1.2. ETAPA II. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

- **Propuesta de candidatos para integrar el equipo de expertos.**

Antes de iniciar la selección de expertos, se identificaron a los posibles candidatos que puedan contribuir con sus conocimientos en el desarrollo de esta investigación. En el cuadro 4.1., se observa una pequeña biografía con la experiencia profesional de cada uno de ellos, como requisito para el cumplimiento de esta primera actividad.

Cuadro 4.1. Biografía de los expertos

EXPERTOS	EDAD	TÍTULOS OBTENIDOS	EXPERIENCIA LABORAL	CARGOS EN LOS QUE SE HA DESEMPEÑADO
1. Docente universitario en Quito - Ecuador	61 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura</li> <li>• Economista</li> <li>• Diplomado en Gestión Administrativa</li> <li>• Magister en Administración y Marketing.</li> </ul>	35 años	CORPORACION GUS Jefe de Contabilidad de Costos Industriales TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR Jefe de Contabilidad General (e) Jefe de Contabilidad de Costos Aeronáuticos Jefe de Producto Comercial Pasajeros Jefe de Planeación Comercial Gerente Administrativo Financiero ECUATORIANA DE AVIACION Jefe de Contabilidad Matriz Jefe de Análisis y Costos aeronáuticos
2. Docente – Directora de Carrera-ESPAM MFL	43 años	Magister en Desarrollo de Currículo	15 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docente de matemáticas básica ESPAM MFL</li> <li>• Docente contratada en el Colegio técnico Santa Ana</li> <li>• Docente Contratada en UNESUM</li> <li>• Docente contratada Unidad Educativa Particular Santa Ana</li> </ul>
3. Docente de la Carrera de Administración de empresas en la ESPAM MFL	44 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador público autorizado</li> <li>• Lic. En contabilidad y auditoria</li> <li>• MBA</li> </ul>	21 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sud director provincial del IESS</li> <li>• Director zonal de la superintendencia de economía popular y solidaria</li> <li>• Gerente de ESTEPE</li> <li>• Consultor</li> <li>• Auditor</li> <li>• Coordinador de carrera</li> <li>• Coordinador de emprendimiento</li> </ul>
4. Coordinador de la unidad de emprendimiento	34 años	Ing. Comercial con mención en empresas agroindustriales y agropecuarias	22 años	Dueño y gerente de empresas privadas
5. Docente ESPAM MFL – Administración pública	33 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. en contabilidad y auditoria</li> <li>• Mg. en gerencia educativa</li> </ul>	15 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administradora</li> <li>• Auxiliar Contable</li> <li>• Auditor Interno</li> <li>• Docente</li> </ul>
6. Docente-Administración de empresas-ESPAM MFL	37 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Marketing</li> <li>• Ing. Comercial</li> <li>• Mg. En Administración de empresas con mención en</li> </ul>	5 años	Docente de nivelación

		Negocios Internacional		
<b>7. Gerente de Distribuciones Arguello "DISAR"</b>	49 años	Economista	15 años	Siempre ha trabajado en DISAR
<b>8. Docente-Administración de empresas-ESPAM MFL</b>	47 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Ciencias</li> <li>• Master en Ciencias</li> </ul>	25 años (23 de profesor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesor</li> <li>• Investigador</li> </ul>
<b>9. Docente-Administración de empresas-ESPAM MFL</b>	31 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. comercial</li> <li>• MBA</li> </ul>	9 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Administradora</li> <li>• Docente</li> <li>• Jefe de Talento humano</li> </ul>
<b>10. Coordinadora académica general de la ESPAM MFL</b>	46 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phd. Ciencia técnicas</li> <li>• Master en gerencia y liderazgo educacional</li> </ul>	25 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora de carrera</li> <li>• Docente</li> <li>• Jefa del área agropecuaria</li> <li>• Secretaria de emisión académica</li> </ul>

Elaboración: Autoras de la Investigación

### • Selección del equipo de expertos (MÉTODO DE COEFICIENTE)

Siguiendo el modelo establecido por Sánchez (2012) se realiza el siguiente procedimiento:

Marque con una x el casillero correspondiente al grado de conocimiento que posee acerca del comportamiento organizacional en una escala del 1 al 10 (Ver Anexo 1).

Continuando con lo descrito, se observa de forma resumida en el cuadro 4.2., el criterio expuesto por cada experto.

**Cuadro 4.2.** Grado de conocimiento de los expertos acerca del Conocimiento Organizacional

EXPERTOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EXPERTO N° 1									X	
EXPERTO N° 2								X		
EXPERTO N° 3								X		
EXPERTO N° 4									X	
EXPERTO N° 5							X			
EXPERTO N° 6								X		

EXPERTO N° 7	X
EXPERTO N° 8	X
EXPERTO N° 9	X
EXPERTO N° 10	X

A partir de aquí se puede calcular el coeficiente de conocimiento o información  $K_c$  (ver Cuadro 4.3.).

**Cuadro 4.3.** Cálculo del coeficiente de conocimiento

EXPERTOS	PUNTUACIÓN	RESULTADO
1	$K_c = 9 \times (0.1) =$	0.9
2	$K_c = 8 \times (0.1) =$	0.8
3	$K_c = 8 \times (0.1) =$	0.8
4	$K_c = 8 \times (0.1) =$	0.9
5	$K_c = 7 \times (0.1) =$	0.7
6	$K_c = 8 \times (0.1) =$	0.8
7	$K_c = 8 \times (0.1) =$	0.8
8	$K_c = 9 \times (0.1) =$	0.9
9	$K_c = 9 \times (0.1) =$	0.9
10	$K_c = 9 \times (0.1) =$	0.9

### COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN

El segundo paso es el cálculo del coeficiente de argumentación o también denominado coeficiente de fundamento sobre el tema de estudio, a través de una autoevaluación que realizó cada uno de ellos (Anexo 2). El siguiente cuadro 4.4., muestra el peso establecido para cada pregunta de acuerdo a la importancia relativa de cada una de ellas:

**Cuadro 4.4.** Coeficiente de argumentación

ARGUMENTACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
Comprensión del tema propuesto	0,3	0,2	0,1
Nivel de conocimiento acerca del problema estudiado	0,5	0,4	0,2
Experiencia obtenida con respecto al trabajo en equipo	0,05	0,04	0,03
Percepción acerca de los indicadores de gestión como herramienta de evaluación	0,05	0,04	0,03
Entendimiento acerca de las variables de Comportamiento Organizacional	0,05	0,04	0,03
Fiabilidad de la evaluación a realizar	0,05	0,04	0,03

El Cuadro 4.5., detalla el resumen de la autoevaluación del coeficiente de argumentación, como resultado de la suma de puntos alcanzados por cada experto al responder las respectivas preguntas, para la obtención de criterios valorativos.

**Cuadro 4.5.** Resumen de las calificaciones del coeficiente de argumentación

CALIFICACIONES DE ARGUMENTACIÓN	REPUESTAS DE LOS EXPERTOS		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Comprensión del tema propuesto	1-3-5-6-7-8-9-10	2-4	
Experiencia obtenida con respecto al trabajo en equipo	1-3-6-7-8-9-10	2-4-5	
Nivel de conocimiento acerca del problema estudiado	1-3-6-7-8-10	2-4-5-9	
Percepción acerca de los indicadores de gestión como herramienta de evaluación	1-3-9-8-10	2-4-5-6-7	
Entendimiento acerca de las variables de Comportamiento Organizacional	1-2-4-6-8-9-10	3-7-5	
Fiabilidad de la evaluación a realizar	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10		

A partir de la tabla anterior y la autovaloración realizada por los expertos, se calculó el Ka (coeficiente de argumentación) de la siguiente manera como se aprecia en el cuadro 4.6.

**Cuadro 4.6.** Cálculo del coeficiente de argumentación

PARA EL EXPERTO N°	DESCRIPCIÓN	RESULTADO
1	$Ka = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05$	1.0
2	$Ka = 0,2+0,4+0,04+0,04+0,05+0,05$	0,78
3	$Ka = 0,3+0,5+0,05+0,05+0,04+0,05$	0,99
4	$Ka = 0,2+0,4+0,04+0,04+0,05+0,05$	0,78
5	$Ka = 0,3+0,4+0,04+0,04+0,04+0,05$	0,87
6	$Ka = 0,3+0,5+0,05+0,04+0,05+0,05$	0,99
7	$Ka = 0,3+0,5+0,05+0,04+0,04+0,05$	0,98
8	$Ka = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05$	1.0
9	$Ka = 0,3+0,5+0,04+0,05+0,05+0,05$	0,99
10	$Ka = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05$	1.0

Calculados los dos pasos anteriores correspondientes a la evaluación de los coeficientes, se continúa con el último paso para la selección de los expertos aplicando la siguiente fórmula:

$$K = 0.5 \times (K_c + K_a)$$

**Para lo cual se establece la siguiente condición**

- 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 4.7.** Resultados del procedimiento de la selección de expertos

NOMBRE	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	RESULTADO	CONDICIÓN
EXPERTO 1	$K = 0,5 (0,9 + 1)$	0,95	Alto
EXPERTO 2	$K = 0,5 (0,8 + 0,78)$	0,79	Medio
EXPERTO 3	$K = 0,5 (0,8 + 0,99)$	0,90	Alto
EXPERTO 4	$K = 0,5 (0,8 + 0,78)$	0,79	Medio
EXPERTO 5	$K = 0,5 (0,7 + 0,87)$	0,79	Medio
EXPERTO 6	$K = 0,5 (0,8 + 0,99)$	0,90	Alto
EXPERTO 7	$K = 0,5 (0,8 + 0,98)$	0,89	Alto
EXPERTO 8	$K = 0,5 (0,9 + 1)$	0,95	Alto
EXPERTO 9	$K = 0,5 (0,9 + 0,99)$	0,94	Alto
EXPERTO 10	$K = 0,5 (0,9 + 1)$	0,95	Alto

## ANÁLISIS

El resultado derivado de la selección de expertos a través del método de selección por competencia fue favorable como se puede observar en el cuadro 4.7., la mayor parte de los expertos propuestos poseen un nivel alto de conocimiento a diferencia del experto 2, 4 y el 5 que se enmarcan en un rango medio, es posible continuar con estos tres expertos porque no se encuentran en un nivel bajo (deficiente), sin embargo se requiere eficiencia en la investigación, por tanto se decidió trabajar con los expertos del nivel alto.

Una vez seleccionado el equipo de expertos, se estableció una sesión para aclarar temas relevantes a utilizar en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión.

#### 4.1.3. ETAPA III: DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU CONCEPTUALIZACIÓN

- **Selección definitiva de las variables y su agrupación en niveles organizativos**

Continuando con esta fase se procedió a la respectiva agrupación de las variables, a nivel individual, grupal y organizacional como muestra el cuadro 4.8.

**Cuadro 4.8.** Selección y agrupación en los niveles organizativos de las variables definitivas

AUTORES	VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POR NIVELES
	DEPENDIENTES
(Robbins, y Judge, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Rotación</li> <li>• Satisfacción en el trabajo</li> <li>• Conducta que se aparta a las normas de comportamiento en el trabajo</li> <li>• Responsabilidad social</li> </ul>
	A NIVEL INDIVIDUAL
(Robbins, y Judge, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Motivación</li> <li>• Habilidades intelectuales</li> <li>• Emociones</li> <li>• Percepción</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Eficacia del liderazgo</li> <li>• Satisfacción en el trabajo</li> <li>• Toma de decisiones individual</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Medición de actitudes</li> <li>• Selección de personal</li> <li>• Diseño del trabajo</li> <li>• Estrés en el trabajo</li> </ul>



<b>VARIABLES A NIVEL GRUPAL</b>	
(Robbins, y Judge, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Poder</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Cambio del comportamiento</li> <li>• Cambio de actitud</li> <li>• Procesos de grupo</li> <li>• Tomas de decisiones en grupo</li> <li>• Comportamiento intergrupar</li> <li>• Valores comparativos</li> <li>• Actitudes comparativas</li> <li>• Análisis intercultural</li> </ul>
<b>NIVEL ORGANIZACIONAL</b>	
(Robbins, y Judge, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría formal de la organización</li> <li>• Tecnología organizacional</li> <li>• Cambio organizacional</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Ambiente organizacional</li> <li>• Poder</li> <li>• Estructura y diseño de la organización</li> <li>• Políticas y prácticas de recursos humanos</li> </ul>
<b>INTERMEDIARIAS</b>	
Chiavenato (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>• Calidad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>
<b>VARIABLES RESULTANTES O FINALES</b>	
Chiavenato (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de los objetivos de la organización</li> <li>• Valor económico agregado</li> <li>• Renovación de la organización</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

Se seleccionaron las variables que mayor influencia presentan en la empresa según el criterio de expertos (Ver anexo 3) para su evaluación por medio de la técnica Kendall con ayuda de Microsoft Excel, donde se siguieron los siguientes pasos:

- Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto (considerando desde el numero 1 como más importante, es decir de forma ascendente 2,3,4 hasta el número 18 de acuerdo al grado de importancia de las variables que ellos consideren)

- Sumatoria de todos los valores por fila.
- Cálculo de sumatoria de la columna de los totales de las filas
- Cálculo del factor de comparación (T), dividiendo  $\sum a_i$  para el número de variables.

Seleccionando las variables cuyo valor de  $\sum a_i$  fueron iguales o menores al factor de comparación como muestra el cuadro 4.9.

**Cuadro 4.9.** Selección definitiva de las variables a evaluar mediante la aplicación de la técnica Kendall

VARIABLES	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	$\sum a_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
Satisfacción en el trabajo	11	12	11	11	11	12	11	79	11	121
<b>Rotación</b>	1	2	2	1	1	3	1	11	-57	3249
Aprendizaje	12	11	12	12	13	11	12	113	45	2025
<b>Realización de los objetivos de la organización</b>	2	1	1	2	2	2	2	12	-56	3136
Medición de actitudes	13	14	14	13	12	13	14	93	25	625
<b>Habilidades intelectuales</b>	3	4	4	5	3	1	3	23	-45	2025
<b>Ausentismo</b>	4	3	3	4	4	4	4	26	-42	1764
<b>Motivación</b>	5	5	6	3	5	5	5	34	-34	1156
Satisfacción del cliente	14	13	13	14	14	15	13	96	28	784
<b>Capacitación</b>	6	7	5	6	6	7	6	43	-25	625
Crecimiento	15	15	16	15	15	14	15	105	37	1369
<b>Eficacia del liderazgo</b>	7	6	7	7	8	6	8	49	-19	361
<b>Comunicación</b>	8	8	8	8	7	8	7	54	-14	196
Calidad	16	17	17	16	16	16	17	115	47	2209
<b>Productividad</b>	9	9	10	10	9	9	10	66	-2	4
Innovación	17	16	15	17	18	17	18	118	50	2500
<b>Ambiente organizacional</b>	10	10	9	9	10	10	9	67	-1	1
Cultura organizacional	18	18	18	18	17	18	16	122	52	2916
<b>T 68</b>	Sumatoria							1226		25066

Mediante la siguiente fórmula se aplicó el coeficiente Kendall el cual dio como resultado 0.8, se determinó que existe un adecuado nivel de concordancia entre los criterios de expertos.

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

Dónde:

K → Número de características.

M → Número de expertos.

Una vez aplicada la técnica del Kendall con el apoyo de los criterios establecidos por los expertos de acuerdo al grado de importancia se realiza en forma ascendente de menor a mayor quedando definidas las siguientes variables para el presente estudio (Ver cuadro 4.10.).

**Cuadro 4.10.** Listado general de las variables seleccionadas

Nº	VARIABLES SELECCIONADAS	PONDERACIÓN
1	Rotación	11
2	Realización de los objetivos de la organización	12
3	Habilidades intelectuales	23
4	Ausentismo	26
5	Motivaciones	34
6	Capacitación	43
7	Eficacia del liderazgo	49
8	Comunicación	54
9	Productividad	66
10	Ambiente organizacional	67

- **Conceptualización de cada variable**

Luego se continuó con la definición de las variables del comportamiento organizacional descritas en el cuadro 4.11., con cada uno de los elementos y características que la componen y que puedan ser medidas mediante los indicadores de gestión, para este proceso se aplicó la investigación bibliográfica.

**Cuadro 4.11.** Matriz de conceptualización de las variables seleccionadas del comportamiento organizacional

VARIABLES PROPIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN
PRODUCTIVIDAD	Es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico (Galindo y Ríos, 2015).

AUSENTISMO	Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) citado por Sánchez (2015), es la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas. Se trata del producto negativo entre el tiempo para el cual un trabajador fue contratado y el tiempo que realmente desarrolló su tarea.
ROTACIÓN	Se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (Andrade, 2015).
MOTIVACIÓN	Es lo que mueve a la persona en una dirección y con una finalidad determinada; es la disposición al esfuerzo mantenido por conseguir una meta. Constituye, por tanto, un factor que condiciona la capacidad para aprender. (Ibáñez, 2016).
CAPACITACIÓN	Es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas (Gutiérrez, 2014).
EFICACIA DEL LIDERAZGO	Según la Real Academia Española (RAE) citado por Matesanz (2014), define eficaz como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Es decir, un líder eficaz es aquel que consigue de sus empleados lo que quiere. La figura del líder en la empresa ha cambiado mucho a lo largo de los años, pero lo que hace hoy por hoy uno verdaderamente eficaz es lo siguiente.
COMUNICACIÓN	Para la Universidad Nacional de Tres de Febrero (2013), es un sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza y mantiene y, por ello, hace posibles las relaciones entre las personas.
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Según Tagiuri (1968) citado por Ramos (2012), es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características (Varela, 2012).
REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Los empresarios usan varios recursos de administración o técnicas para mejorar las operaciones de negocios de su empresa. Establecer objetivos es una herramienta de administración que crea un objetivo para que alcancen los empresarios. Los objetivos pueden ser metas que abarquen a toda la empresa, en especial para la división de departamentos o expectativas de cada uno de los empleados. Los empresarios casi siempre emplean la gestión de desempeño para tener un seguimiento de los objetivos y analizar la efectividad en general de los logros de la empresa (Vítez, 2013).
HABILIDADES INTELECTUALES	Torres citado por Fernández (2013), son un conjunto de

---

aptitudes que optimizan el aprendizaje de nuevos conocimientos, complementándose con habilidades manuales, estéticas y demás propias del ser humano que, mostrando una actitud humanista, favorecen en gran medida el proceso de aprendizaje de nuevas habilidades.

---

**Fuente:** Varios Autores

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

## **4.2. FASE II: ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN QUE SE EMPLEAN PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REYVER S.A.**

### **4.2.1. ETAPA I: FIJACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA CADA VARIABLE Y SUS EXPRESIONES DE CÁLCULO**

Se efectuó el listado general de los indicadores de gestión para la evaluación de las variables del comportamiento organizacional como se detalla en el cuadro 4.12.

**Cuadro 4.12.** Listado general de los indicadores de gestión

<b>LISTADO DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
Pozo (2014) establece la siguiente clasificación de los indicadores de gestión:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de gestión para el área de talento humano</li> <li>2. Indicadores de gestión para el área de producción</li> <li>3. Indicadores de gestión para el área de higiene empresarial</li> <li>4. Indicadores de gestión para el área directiva</li> </ol>	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia en la capacitación inicial del nuevo integrante</li> <li>• Habilidades del trabajador</li> <li>• Motivación en el trabajo</li> <li>• Efectiva comunicación en el equipo de trabajo</li> <li>• Eficacia en la capacitación a empleados</li> <li>• Nivel de trabajo efectivo</li> <li>• Nivel de cargos con perfiles preestablecidos</li> <li>• Eficacia en el cumplimiento de perfiles de contratación</li> <li>• Eficacia en la capacitación</li> <li>• Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades del trabajador</li> <li>• Efectiva comunicación entre el equipo</li> <li>• Nivel de ausentismo</li> <li>• Relevancia de los salarios</li> <li>• Salario promedio</li> <li>• Nivel de incremento de plazas de trabajo</li> <li>• Relevancia de las bonificaciones</li> <li>• Bonificación promedio</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en producción</li> <li>• Eficiencia técnica</li> <li>• Nivel de desperdicios generados</li> <li>• Nivel de mantenimiento de la maquinaria</li> <li>• Productividad de la mano de obra</li> <li>• Productividad de la maquinaria</li> <li>• Eficacia en la calidad en producción</li> <li>• Nivel de desperdicios de materiales</li> <li>• Eficacia en la reducción de desperdicios</li> <li>• Relevancia del control de la producción</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE HIGIENE EMPRESARIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de trabajadores</li> <li>• Atención de accidentes laborales</li> <li>• Eficacia en la atención de accidentes y enfermedades de trabajo</li> <li>• Eficacia en la disponibilidad de servicios médicos para los trabajadores</li> <li>• Nivel de desarrollo normativo con respecto a higiene empresarial</li> <li>• Eficacia en la ropa de seguridad</li> <li>• Nivel de capacitación sobre prevención de riesgos</li> <li>• Nivel de ergonomía en el trabajo</li> <li>• Eficacia en la reducción de contaminantes</li> <li>• Calidad del ambiente de trabajo</li> <li>• Condiciones físicas de trabajo</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DIRECTIVA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento tecnológico</li> <li>• Cumplimiento de metas</li> <li>• Eficiencia en la innovación tecnológica</li> <li>• Nivel de incremento en la innovación tecnológica</li> <li>• Nivel de incremento de participación en el mercado</li> <li>• Eficacia en el cumplimiento de las metas</li> <li>• Nivel de titulación gerencial</li> <li>• Eficacia en la comunicación de metas estratégicas</li> <li>• Nivel de satisfacción con el liderazgo</li> <li>• Estilo de liderazgo</li> </ul>

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

A continuación se detallan los indicadores de gestión con expresión de cálculo específicamente del área de talento humano o que incidan directamente en el comportamiento de los individuos (Ver cuadro 4.13).

**Cuadro 4.13.** Indicadores de gestión con expresión de cálculo

<b>INDICADORES DE GESTIÓN CON EXPRESIÓN DEL CÁLCULO</b>	
Según Pozo (2014) los indicadores de gestión del talento humano son los siguientes:	
INDICADOR	FÓRMULA
Eficacia en la capacitación a empleados	$Evaluación\ de\ capacitación = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} * 100$
Eficacia en la capacitación	$EC = \frac{\text{Total personas que aprobaron las evaluaciones}}{\text{Total personas capacitadas}}$
Nivel de ausentismo	$Nivel\ de\ ausentismo = \frac{\text{Horas ausentes}}{\text{Total horas hombres trabajadas}}$
Relevancia de los salarios	$Relevancia\ de\ los\ salarios = \frac{\text{Salarios pagados}}{\text{Total costos de producción}}$
Eficacia en el cumplimiento de las metas	$ECM = \frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas planteadas}}$
Productividad de la mano de obra	$\text{Productividad de mano de obra} = \frac{\text{volumen de producción conforme}}{\text{horas hombres trabajadas}}$
Rotación de trabajadores	$\text{Indicador rotación de trabajadores} = \frac{\text{Total de trabajadores rotados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
<b>OTROS:</b>	
Eficacia en la ropa de seguridad	$EURS = \frac{\text{Ropa de seguridad utilizada}}{\text{Ropa de seguridad entregada al personal}}$
Eficacia en la disponibilidad de servicios médicos para los trabajadores	$EDSMT = \frac{\text{Medicos disponibles}}{\text{Medicos necesarios}}$
Nivel de capacitación sobre prevención de riesgos	$NCPR = \frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}}$

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

El cuadro 4.14., muestra la selección de los indicadores para la evaluación de cada variable, lo cual se determinó a través de diversas fuentes bibliográficas y

mediante el criterio expuesto en las consultas directas efectuadas a especialistas en el estudio (Ver anexo 6).

**Cuadro 4.14.** Variables del Comportamiento Organizacional con su respectivo indicador

VARIABLES	INDICADORES DE GESTIÓN	UTILIDAD DEL INDICADOR
Rotación	Rotación del personal	Permite conocer el porcentaje de rotación de personas que salen de una organización o bien la rotación dentro de la empresa.
Realización de los objetivos de la organización	Eficacia en el cumplimiento de las metas	Conocer el nivel de cumplimiento de las metas proyectadas.
Habilidades intelectuales	Habilidades del trabajador	Permite definir si el empleado está desarrollando sus habilidades y si están acorde a las tareas que ejecutan dentro de la empresas
Ausentismo	Nivel de ausentismo	Determina el nivel de ausencia por parte de los trabajadores como impacto en la productividad.
Motivaciones	Motivación en el trabajo	Permite identificar que tan motivados se sienten los empleados para realizar su trabajo, ya sea en el ámbito económico o personal.
Capacitación	Eficacia en la capacitación a empleados	Conocer el porcentaje de empleados que ha recibido capacitación durante un periodo.
	Nivel de capacitación sobre prevención de riesgos	Determina en que porcentaje los trabajadores han sido capacitados sobre prevención de riesgo y salud ocupacional.
Eficacia del liderazgo	Estilo de liderazgo	Valora la percepción sobre la satisfacción con la forma de liderazgo que se mantiene en la organización.
Comunicación	Efectiva comunicación entre el equipo	Propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas.
Productividad	Productividad de la Mano de Obra	Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción
Ambiente organizacional	Condiciones físicas de trabajo	Permite conocer las condiciones físicas en el que se desempeña un obrero dentro de la empresa.
	Eficacia en la ropa de seguridad	Define en qué medida se está utilizando la ropa de seguridad por parte de los trabajadores como herramienta para incrementar la productividad.



Eficacia en la disponibilidad de servicios médicos para los trabajadores

Evalúa la disponibilidad de médicos que tienen las empresas frente a lo mínimo necesario sobre seguridad y salud de los trabajadores.

**Elaboración:** Autoras de la Investigación

Continuando con las actividades se identificaron los instrumentos de medición que requieren para la evaluación de cada variable con base a los indicadores (Ver cuadro 4.15).

**Cuadro 4.15.** Variables del Comportamiento Organizacional con su respectivo indicador

VARIABLES	INDICADOR DE GESTIÓN	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Rotación	Rotación de trabajadores	Entrevista – Formula
Realización de los objetivos de la organización	Eficacia en el cumplimiento de las metas	Entrevista - Formula
Habilidades intelectuales	Habilidades del trabajador	Encuesta
Ausentismo	Nivel de ausentismo	Entrevista – Formula
Motivaciones	Motivación en el trabajo	Encuesta
Capacitación	Eficacia en la capacitación a empleados	Encuesta - Formula
	Nivel de capacitación sobre prevención de riesgos	Encuesta - Formula
Eficacia del liderazgo	Estilo de liderazgo	Observación/Encuesta
Comunicación	Efectiva comunicación en el equipo de trabajo	Observación /Encuesta
Productividad	Productividad de la mano de obra	Encuesta
Ambiente organizacional	Condiciones físicas de trabajo	Observación/ Encuesta
	Eficacia en la ropa de seguridad	Encuesta - Formula

### **4.3. FASE III: EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, MEDIANTE LOS INDICADORES SELECCIONADOS EN LA EMPRESA REYVER S.A.**




#### **4.3.1. ETAPA I: EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES**

- **Evaluación de las variables seleccionadas mediante los instrumentos definidos para los indicadores.**
- **Interpretación de los resultados**

Mediante la aplicación de los instrumentos de medición (Ver anexo 3. Entrevista; anexo 4. Encuesta) utilizados para la evaluación de las variables del comportamiento organizacional identificadas en la empresa REYVER S.A. Se obtuvieron los resultados resumidos en el siguiente cuadro 4.15.

Para una mejor comprensión de la evaluación realizada para identificar si se están cumpliendo los indicadores, se emplea como medio de apoyo en una tabla de control para conocer en que condición se encuentra el indicador.(ver cuadro 4.16).

#### **VALORES DE REFERENCIA**

-  **Optimo** → Las variables se encuentran en un estado óptimo
-  **Tolerante** → Cuando el rango se encuentra en un estado de prevención es decir menor al optimo pero no es deficiente
-  **Deficiente** → Cuando el resultado es deficiente y se necesitan correcciones urgente

**Cuadro 4.16.** Nivel de cumplimiento de las variables evaluadas

INDICADORES DE GESTIÓN		NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
		ÓPTIMO	TOLERANTE	DEFICIENTE
1	Rotación del personal	15%-11%	10%-5%	4%-0%
2	Eficacia en el cumplimiento de las metas	100%-76%	75%-51%	50%-0%
3	Habilidades del trabajador	100%-76%	75%-51%	50%-0%
4	Nivel de ausentismo	0%	1% - 4%	5%- 10%
5	Motivación en el trabajo	100%-76%	75%-51%	50%-0%
6	Eficacia en la capacitación a empleados	100%-76%	75%-51%	50%-0%
7	Nivel de capacitación sobre prevención de riesgos	100%-76%	75%-51%	50%-0%
8	Estilo de liderazgo	100%-76%	75%-51%	50%-0%
9	Efectiva comunicación entre el equipo	100%-76%	75%-51%	50%-0%
10	Productividad de la Mano de Obra	100%-76%	75%-51%	50%-0%
11	Condiciones físicas de trabajo	100%-76%	75%-51%	50%-0%
12	Eficacia en la ropa de seguridad	100%-76%	75%-51%	50%-0%
13	Eficacia en la disponibilidad de servicios médicos para los trabajadores	NO APLICA LA EMPRESA		

**Cuadro 4.17.** Resultados de la evaluación de variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores en REYVER S.A

VARIABLES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Rotación	Rotación del personal	$\text{Indicador rotación de trabajadores} = \frac{\text{Total de trabajadores rotados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$ $\text{IRT} = \frac{0}{16} * 100 = 0\%$	Se pudo constatar que en la empresa no existe rotación, lo cual conlleva al trabajo monótono generando fatiga, cansancio, estrés lo que conlleva al desarrollo de enfermedades. Lorenzana (2013) menciona, que en caso de que sea elevado, se presenta demasiada fluidez en el movimiento de personal que puede afectar negativamente a la estabilidad de la compañía. Entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación de personal.	DEFICIENTE
Realización de los objetivos de la organización	Eficacia en el cumplimiento de las metas	$\text{ECM} = \frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas planteadas}}$ $\text{Cumplimiento de metas} = \frac{2 \text{ metas cumplidas}}{2 \text{ metas proyectadas}} * 100 = 100\%$	Como menciona Demand (2013) las metas son un componente importante para lograr el éxito en cualquier empresa, además proporcionan beneficios en áreas como la planificación, la motivación y el logro de resultados rápidos. En la empresa REYVER S.A la eficacia en el cumplimiento de las metas se identificó que se han cumplido en un 100%, lo que significa que si se están cumpliendo las metas proyectadas, esto se debe a que 2 metas establecidas con respecto al lanzamiento de los dos productos (Queso crudo criollo y queso duro para panes de yuca) se cumplieron en el año 2016.	ÓPTIMO
Habilidades intelectuales	Habilidades del trabajador	No aplica	Con la evaluación de las habilidades intelectuales, se obtuvo como resultado que el trabajo que desempeñan los empleados si están acorde con sus habilidades, esto conlleva a una mayor satisfacción y al óptimo trabajo, porque los individuos ponen en práctica todas sus capacidades y demuestran la eficiencia en cada tarea que ejecutan. García (2015) argumenta que las habilidades intelectuales se basan en encontrar el potencial de cada persona, identificando fortalezas y áreas de oportunidad para planear acciones concretas que permitan optimizar el desempeño de la persona, del grupo, de la generación y de la institución.	ÓPTIMO

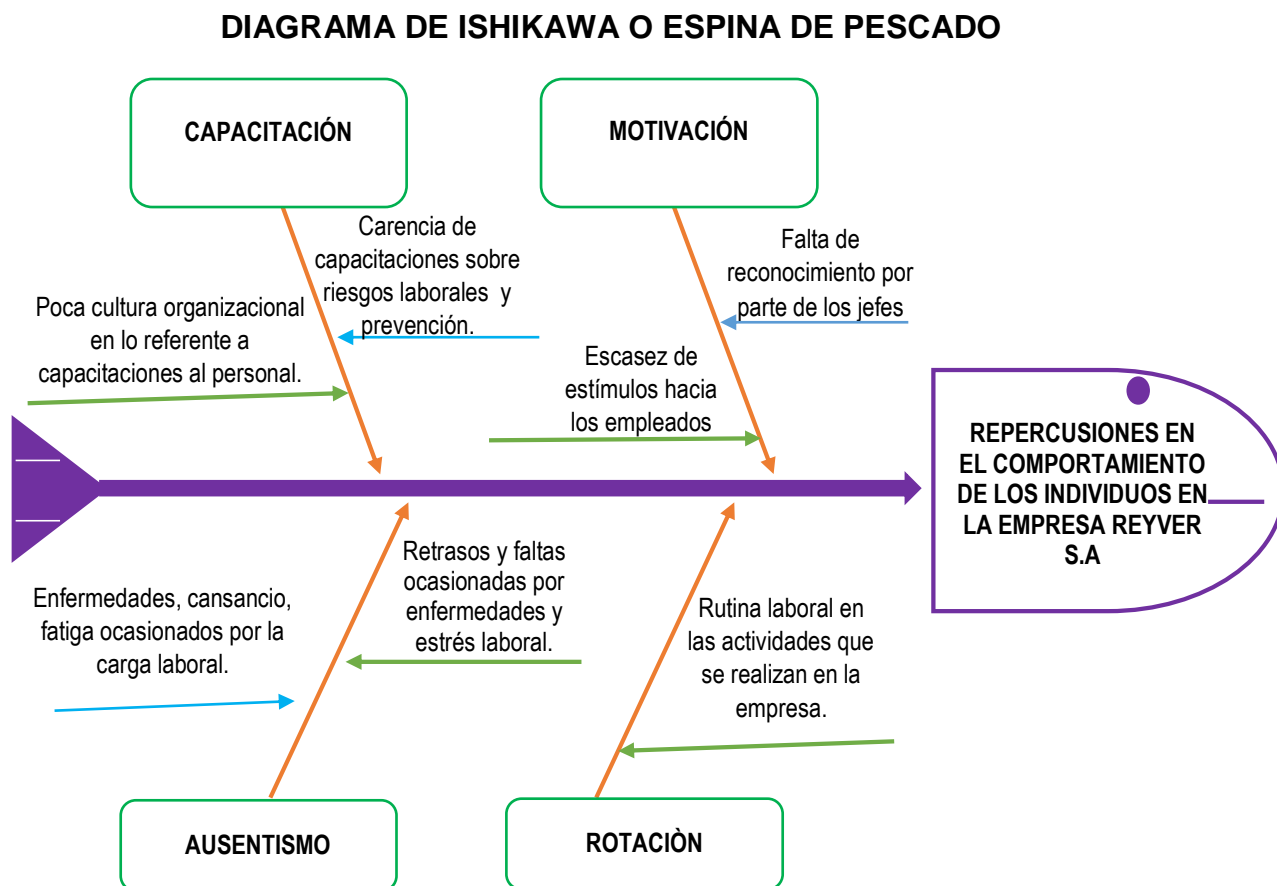
Ausentismo	Nivel de ausentismo	$\text{Nivel de ausentismo} = \frac{\text{Horas ausentes}}{\text{Total horas hombres trabajadas}} * 100 = 1,56$	<p>La evaluación refleja que existe un porcentaje mínimo de ausentismo con el 1,56%, pero es necesario identificar las causas que lo originan y tomar alternativas de mejoras que conlleven a la reducción de dicho porcentaje para que no presente problemas en la producción, para evitar el desarrollo de problemas a futuro. Por lo que Pozo (2014), explicó que el porcentaje nivel de ausencia aceptable es 4%, para no afectar la producción. El ausentismo se considera aceptable cuando su nivel está dentro de los límites tolerables, pero cuando este alcanza niveles muy altos, afecta de manera peligrosa el funcionamiento de una organización. (Ver anexo 6 cálculos del ausentismo).</p>	<b>TOLERANTE</b>
Motivaciones	Motivación en el trabajo	No aplica	<p>Se evidencia que los trabajadores de la empresa REYVER S.A no reciben ningún tipo de reconocimientos personales como estímulos, premios o felicitaciones cuando realizan un buen trabajo que permita aumentar su motivación personal, lo cual podría repercutir en el rendimiento laboral. Al sentirse ellos motivados pueden rendir más en el trabajo por ello Manene (2012) expresa que toda organización necesita personas para que funcione de forma excelente y para ello necesitan las personas estar motivadas.</p>	<b>DEFICIENTE</b>
Capacitación	Eficacia en la capacitación a empleados	$\text{Evaluación de capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} * 100$ $\text{Capacitación} = \frac{16 \text{ empleos capacitados}}{16 \text{ Total empleados}} * 100 = 100\%$	<p>En lo correspondiente a capacitaciones de acuerdo al cargo que desempeña en la empresa, el 100% de empleados ha recibido capacitación, lo que significa que este indicador si se está cumpliendo de forma óptima para garantizar el desarrollo y cumplimiento efectivo de las tareas que le corresponden a cada individuo dentro de la organización., como menciona Pozo (2014) lo ideal es del 90%-100%; es decir, que este indicador si se esté desempeñando en su totalidad.</p>	<b>ÓPTIMO</b>
	Nivel de capacitación sobre prevención de riesgos	$\text{NCPR} = \frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}}$	<p>Este indicador evaluado refleja un 0% lo que significa que los trabajadores no han sido capacitados acerca de temas referentes a prevención de riesgos, a pesar que tienen vestimentas de seguridad, no han sido instruido para el correcto uso y como prevenir riesgos vinculada con su</p>	<b>DEFICIENTE</b>

			actividad laboral.	
			$\text{NCPR} = \frac{0 \text{ Trabajadores capacitados}}{16 \text{ Total trabajadores}} = 0\%$	
Eficacia del liderazgo	Estilo de liderazgo	No aplica	Se pudo constatar que el gerente trata de emplear las ideas y opiniones de los trabajadores y de hacer un uso constructivo de las mismas. "Cada líder tiene un estilo único de liderazgo no obstante se ha demostrado que en determinadas situaciones se puede sacar de las experiencias y comportamientos, actitudes o habilidades diferentes estilos de liderazgo" (Noriega, 2014).	ÓPTIMO
Comunicación	Efectiva comunicación entre el equipo	No aplica	La comunicación dentro de la empresa REYVER S.A., se cumple de manera óptima reflejando que existe diálogo y buenas relaciones laborales tanto entre compañeros, empleados y superiores, además hay muy pocos conflictos dentro en la organización. Como menciona Mendoza (2013) "La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas."	ÓPTIMO
Productividad	Productividad de la Mano de Obra	No aplica	En lo que respecta a la productividad de REYVER S.A., los trabajadores encuestados respondieron que se cumplen en totalidad los procedimientos de trabajo. "El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar sosteniblemente su competitividad y rentabilidad es aumentando su productividad" (Seligrat, 2014).	ÓPTIMO
Ambiente organizacional	Condiciones físicas de trabajo		El 81% de los encuestados expresaron que las condiciones de trabajo son agradables en la empresa para poder laborar efectivamente, mientras tanto un 19% manifestaron que regular, debido a que las maquinarias utilizadas en el proceso de producción demandan ruido. De acuerdo a lo establecido por Pérez (2015), los factores físicos se determinan por aquellas cosas que suelen estresar a los trabajadores y ocasionando un ambiente de trabajo que de ello depende	ÓPTIMO

<p>No aplica</p>	<p>el desenvolvimiento de los trabajadores en la empresa ya que pueden generar un ambiente agradable o estresante en las personas que trabajan en la empresa.</p>	
<p>Eficacia en la ropa de seguridad</p> $EURS = \frac{\text{Ropa de seguridad utilizada}}{\text{Ropa de seguridad entregada al perso}}$ $EURS = \frac{14 \text{ empleados utilizan ropa de seg}}{14 \text{ vestimentas entregada al pers}} = 100\%$	<p>La eficacia en la ropa de seguridad se ubica en el 100% porque todos los empleados tienen acceso a la misma, además se tiene un control de la vestimenta que se le entrega desde que inician sus actividades en la entidad, durante y hasta que finaliza su relación laboral específicamente en los empleados dedicados al proceso de producción. Al respecto Greene (2013) alude que el cuidado y observación de la indumentaria de trabajo es responsabilidad de la empresa y tener conocimientos de las normas de seguridad y de los beneficios de respetarlas contribuye a tomar conciencia y evitar accidentes de trabajo.</p>	<p><b>ÓPTIMO</b></p>
<p>Eficacia en la disponibilidad de servicios médicos para los trabajadores</p> $EDSMT = \frac{\text{Medicos disponibles}}{\text{Medicos necesarios}}$ <p>EDSMT = 0%</p>	<p>La empresa no posee un servicio de enfermería, que asista a los trabajadores al momento de que surja alguna emergencia. Según el IESS (2015) en el capítulo II art. 9. Si las empresas con un número menor a cien trabajadores desean organizar un servicio médico, pueden hacerlo de manera independiente o asociándose con otras empresas situadas en la misma área y con los mismos fines y funciones.</p> <p>REYVER S.A por ser una pequeña entidad, no cuenta con los recursos suficientes para este servicio, sin embargo preocupados por precautelar la seguridad de sus empleados, cuentan con un pequeño botiquín para cubrir cualquier riesgo que ocurriera dentro de las instalaciones. Cabe destacar que todos los empleados se encuentran asegurado, y en caso de ocurrir una calamidad riesgosa en el trabajo pueden acudir al centro de salud IESS, que se encuentra ubicado a solo cinco minutos de la empresa.</p>	<p><b>NO APLICA LA EMPRESA</b></p>

## • INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del análisis de los datos obtenidos, la técnica Ishikawa permitió realizar la interpretación de los resultados, identificando las variables con problemáticas y cada una de las causas que provocan insatisfacción laboral y que afectan de forma directa a la empresa REYVER S.A. De esta manera se muestra la siguiente figura 4.



**Figura 4.** Diagrama Ishikawa  
Elaboración: Autoras de la investigación



#### **4.4. FASE IV: ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORAS PARA DAR RESPUESTAS A LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN LA EMPRESA REYVER S.A.**

Como guía para mejorar las variables del comportamiento organizacional y dar respuestas a las problemáticas encontradas en REYVER S.A se presenta la propuesta del siguiente plan de mejora (Ver cuadro 4.17 y Cuadro 4.18).



**PROPUESTAS DE MEJORAS A LAS  
INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN LA  
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE  
LA EMPRESA REYVER S.A.**

**ELABORADO POR:  
VANESSA LUCIA SOLÓRZANO CEVALLOS  
DANIELA MERCEDES VÉLEZ CALDERÓN**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las empresas, organizaciones e instituciones buscan ofrecer un servicio o producto de calidad, reflejado claramente en el desempeño organizacional del talento humano y la imagen corporativa que posee en relación al cliente, sin embargo los constantes cambios y la innovación conducen a exigencias tanto tecnológicas, económicas y el factor ineludible de éxito humano.

Es así, que el actual gobierno en busca de pro-de mejoras ha creado ciertos organismos que vigilan y controlan las BPM, una de ellas la Agencia Ecuatoriana de aseguramiento (AGROCALIDAD) encargada de la regulación y el control sanitario agropecuario, con la finalidad de mantener y procurar la inocuidad de la producción primaria; apoyar los flujos comerciales; y, contribuir a la soberanía alimentaria; es importante señalar que la calidad en el producto no lo es todo, existen factores de igual grado de importancia como el ambiente interno, el cual está inmerso en un proceso sistemático que abarca aspectos claves como motivación, capacitación, mejora de procesos y permite evaluar mediante diversos sistemas y medios el nivel de satisfacción de sus colaboradores, haciendo factible el conocimiento de las fortalezas y debilidades.

En este caso Reyver S.A., empresa dedicada a elaboración de queso, la misma que cuenta con un personal cualificado para el desarrollo de los diferentes procesos, seleccionada para llevar a cabo la evaluación de las variables de comportamiento organizacional, en la cual se determinó que existen aspectos adversos que deben ser mitigados a través de una herramienta (plan de mejora) que permita elevar el nivel de satisfacción y motivación en los empleados.

Para ello fue necesario realizar un conjunto de actividades como la determinación de las variables e indicadores de gestión de comportamiento organizacional y la realización de su respectivo diagnóstico, las mismas que proporcionaron información sobre las problemáticas a mejorar, consecutivamente fue preciso realizar la matriz DAFO; detectando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, para posteriormente corregir y fortalecer las antes mencionadas, diseñando posteriormente estrategias enmarcadas dentro de un plan de mejoras.

El plan de mejora tiene como función principal plantear acciones que permitan mejorar las insuficiencias detectadas en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional de la empresa REYVER S.A., para su respectiva aplicación será necesario involucrar a cada uno de los empleados y dar a conocer el lapso de tiempo en que se pretende mitigar las acciones adversas que no permiten el buen desenvolvimiento.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Los correctivos planteados son esenciales para la sostenibilidad de la empresa REYVER S.A., ya que el talento humano que labora y desarrolla las diferentes actividades debe sentirse conforme con el trato, incentivos, capacitaciones y las relaciones interpersonales, por ello resulta fundamental que el diseño de estrategias estén dentro del margen de realización y enmarque las necesidades de los empleados tanto en cuestión de tiempo de descanso, ingresos económicos y satisfacción en general en el puesto de trabajo.

El desarrollo del plan de mejora traerá beneficios para toda la organización, mejorando aspectos claves como se detallan a continuación:

- ✓ Nivel de capacitación sobre prevención de riesgos
- ✓ Motivación
- ✓ Ausentismo
- ✓ Rotación

## DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA REYVER S.A

### 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 y derivados “El Costeñito”, 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 CORPORATIVOS

- ✓ **BPM BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA:** Elaborar productos de alta calidad cumpliendo los estándares establecidos.
- ✓ **INTEGRIDAD:** Reyver S.A. tiene el compromiso de ofrecer a sus clientes la mayor seguridad con base a la realización de procesos por personal cualificado.
- ✓ **RESPECTO:** Somos conscientes de la participación de cada uno de nuestros colaboradores en el éxito alcanzado organizacionalmente, por ello cada

una de las ideas, cultura, etnia son tomadas en cuenta y no crean preferencias.

- ✓ **EXCELENCIA EN EL SERVICIO:** Trabajamos de manera continua para superar las expectativas de nuestros clientes y de la empresa.
- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO:** El trabajo en conjunto para el logro de los objetivos es la realización y el reflejo del compromiso de cada uno de los trabajadores.
- ✓ **ORIENTACION AL LOGRO:** La definición de nuestras metas y objetivos son los resultados que esperamos cumplir para satisfacer a nuestros clientes.

**Cuadro 4.18.** Matriz DAFO**DEBILIDADES**

- ✓ ESCASEZ DE ROTACIÓN DEL PERSONAL, TRABAJO MONÓTONO
- ✓ ENFERMEDADES, CANSANCIO, FATIGA OCASIONADOS POR JORNADAS LARGAS DE TRABAJO
- ✓ CARENCIA DE CAPACITACIÓN SOBRE RIESGOS LABORALES
- ✓ FALTA DE RECONOCIMIENTOS PERSONALES POR LA PUNTUALIDAD, RESPONSABILIDAD Y EL BUEN DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO DE LAS TAREAS.

**AMENAZAS**

- ✓ DISMINUCIÓN DE INGRESOS ECONÓMICOS A CAUSA DEL TERREMOTO DE 16 ABRIL (TERREMOTO).

**FORTALEZAS**

- ✓ EQUIPOS TÉCNICOS EN ADECUADO ESTADO
- ✓ NÚMERO DE EMPLEADOS ACORDE A LAS DEMANDAS
- ✓ ESPACIO FÍSICO ADECUADO PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES
- ✓ CONOCIMIENTO SÓLIDOS SOBRE EL PROCESOS DE ELABORACIÓN

**OPORTUNIDADES**

- ✓ QUE EL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA A TRAVÉS DE SUS INSTANCIAS SIGA PROMOVRIENDO E INDUCIENDO A MEJORAS EN LO REFERENTE A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE CALIDAD.



## GENERALIDADES DEL PLAN DE MEJORA

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar una herramienta de mejora continua apoyada en un Plan de Mejora como estrategia que contribuya a un óptimo comportamiento organizacional de los empleados de la empresa REYVER S.A.

**Cuadro 4.19.** Propuesta de un modelo de mejora para las insuficiencias detectadas

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	OBJETIVOS A CONSEGUIR	BENEFICIOS ESPERADOS
<b>ROTACIÓN</b>	Rutina laboral en las actividades que se realizan en la empresa.	Escases de rotación del personal	Rotar al personal en las actividades de la empresa evitando el trabajo monótono	Reducir los niveles de ausentismo, además de conocer otras habilidades del empleado en las diversas tareas
<b>AUSENTISMO</b>	Retrasos y faltas al trabajo	Enfermedades, cansancio, fatiga ocasionados por la carga laboral.	Disminución de factores adversos ocasionados por el estrés y carga laboral	Condiciones de trabajo aceptables
<b>CAPACITACIÓN</b>	Carencia de capacitaciones sobre riesgos laborales y prevención.	Poca cultura organizacional en lo referente a capacitaciones al personal sobre seguridad y riesgos en el trabajo.	Capacitación continua	Personal capacitado en la prevención de riesgos laborales
<b>MOTIVACIÓN</b>	Falta de reconocimientos personales por parte de los jefes	Escasez de estímulos premios hacia los empleados por buen desempeño, puntualidad y responsabilidad.	Estrategias para motivar a los empleados	Aumento de satisfacción y motivación en el trabajo para un mayor compromiso y rendimiento laboral.

Cuadro 4.20. Estrategias y acciones para la mejora

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PERIODO ESTABLECIDO	ACCIONES DE MEJORA				
			QUIEN	COMO	DONDE	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				Elaboración de horarios laborables que permitan la rotación y disminuya el estrés laboral.			
Elaboración de distribución horarios en las actividades de trabajo que permitan la rotación del personal y disminuyan el nivel de ausentismo.	Capacitación a los empleados de acerca de las tareas a realizar antes de rotarlos de su jornada habitual. Realización de horarios de distribución y seguimiento a las causales de ausentismo.	Corto plazo (3 meses)	Gerente	Realización de matriz de las fechas y causales de no asistencia por parte de los empleados. Planificación en la entrega de folletos a los empleados acerca del consumo adecuado de alimentos que mejoren la calidad de vida de los empleados y revisiones médicas para evitar situaciones adversas	Empresa REYVER S.A.	Rotación de trabajadores	$\text{Indicador rotación de trabajadores} = \frac{\text{Total de trabajadores rotados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$ <p>Entre el 5% y 15% son índices de rotación aceptables.</p>
Elaboración de programa de bienestar	Realización de campañas de prevención de enfermedades, revisiones médicas y programas de alimentación.	Mediano plazo (6 meses)				Nivel de ausentismo	$\text{Nivel de ausentismo} = \frac{\text{Horas ausentes}}{\text{Total horas hombres trabajadas}}$ <p>Ausencia aceptable para no afectar la producción, menor a 4%</p>

<p>Elaboración de un manual de control de riesgos y capacitación sobre cómo prevenirlos mediante el uso adecuado.</p>	<p>Diseño del plan de control de riesgos. Elaboración de temáticas que contribuyan a determinar y conocer los riesgos laborales y su prevención. Uso adecuado de indumentaria en los procesos realizados por la empresa.</p>	<p>Mediano plazo (6 meses)</p>	<p>Gerente y empleados</p>	<p>Determinación en conjunto con los empleados de los factores físicos, condiciones y actos inseguros que conduzcan a un riesgo laboral.</p>	<p>Empresa REYVER S.A.</p>	<p>Nivel de capacitación sobre prevención de riesgos</p>	<p><math display="block">NCPR = \frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}}</math> Lo ideal es del 90%-100%, es decir que la mayoría empleados reciban capacitaciones.</p>
<p>Motivar a través de bonos, reconocimientos públicos o días de descanso a quienes cumplan y superen las metas planteadas.</p>	<p>Compensación por cumplimiento de metas y buen desempeño</p>	<p>Mediano plazo (1 año)</p>	<p>Gerente y empleados</p>	<p>Seguimiento al cumplimiento de metas, desempeño y responsabilidad para motivar al empleado a través de estrategias.</p>	<p>Empresa REYVER S.A.</p>	<p>Motivación y satisfacción del empleado.</p>	<p>Registro del nivel de cumplimiento de metas y mayor desempeño.</p>

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Para determinar las variables de comportamiento organizacional fue necesario la revisión bibliográfica y el criterio de expertos relacionados con el tema a estudiar, seleccionando dieciocho variables, para posteriormente con la aplicación de la técnica Kendall, seleccionar las diez más importantes para el diagnóstico interno del entorno, eligiendo las siguientes: rotación, realización de los objetivos de la organización, habilidades intelectuales, ausentismo, motivación, capacitación, eficacia del liderazgo, comunicación, productividad y ambiente organizacional, las cuales se relacionan directamente con los empleados-gerente, permitiendo así tener una idea clara de las variables a evaluar a través de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión empleados en esta evaluación del comportamiento organizacional en la empresa REYVER S.A. fueron establecidos una vez seleccionadas las variables enfatizando los que tuvieran mayor relación con las mismas, destacándose como esenciales: rotación del personal, eficacia en el cumplimiento de las metas, habilidades del trabajador, nivel de ausentismo, motivación en el trabajo, eficacia en la capacitación a empleados, nivel de capacitación sobre prevención de riesgos, estilo de liderazgo, efectiva comunicación entre el equipo, productividad de la mano de obra, condiciones físicas de trabajo, eficacia en la ropa de seguridad y en la disponibilidad de servicios médicos para los trabajadores; dando preámbulo para que a través de instrumentos de medición establecidos se conozca el nivel de satisfacción de los empleados.

La evaluación a las variables de Comportamiento Organizacional constató que los elementos como realización de objetivos de la organización, habilidades intelectuales, eficacia del liderazgo, comunicación, productividad y ambiente

organizacional se encuentra en estado de aceptación según su ponderación, mientras que el indicador de ausentismo muestra un porcentaje del 1,56% no es elevado pero lo ideal sería un 0% de ausencia, en lo correspondiente al índice de motivación en la empresa no se está dando la importancia respectiva, observando que la totalidad de sus empleados expresaron que no reciben reconocimientos personales al buen desempeño lo que incentivaría a continuar realizando el trabajo de forma efectiva, por otro lado el factor rotación del personal y capacitación en la prevención de riesgo, señala que existen aún escenarios por corregir, resultando necesario realizar propuesta de mejoras.

La elaboración de propuestas de mejoras diseñadas en base a los resultados obtenidos permitirá dar respuestas a las insuficiencias detectadas en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional y permitirá disminuir el nivel de ausentismo y elevar la satisfacción y motivación de los empleados.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Resulta fundamental la aplicación de técnicas como el kendall y nuevas metodologías que determinen las variables más significativas dentro de las actividades de REYVER S.A., permitiendo evaluar mediante diversos indicadores la gestión a la organización y sus individuos.

Es esencial que se monitoree frecuentemente el comportamiento de los empleados, evaluando a través de los indicadores de gestión en relación a las variables del comportamiento organizacional el grado de satisfacción de los individuos, contribuyendo a determinar cuáles son las condiciones adversas y el grado de aceptación por parte de los miembros.

Es necesario que a la hora de evaluar las variables dentro de la organización se realice una investigación exhaustiva que permitan establecer otros indicadores ligados a distintas áreas de empresa, conduciendo a tener una

perspectiva de mayor magnitud sobre factores de gran importancia para la eficiencia, eficacia y sostenibilidad empresarial. Además de incentivar mediante reconocimientos personales, para que sean más productivos y se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.

Es imprescindible que se apliquen las estrategias propuestas en el plan de mejora para dar respuestas a las insuficiencias detectadas previamente mediante la evaluación de las variables de comportamiento organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abanes, S y Guanare, F. 2008. Análisis y síntesis de los cursos especiales de grado. Tesis. Lic. Administración. UDO. Barcelona, ES. p 28. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de may. 2016. Disponible en <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/995/1/Tesis.INDICADORES%20DE%20GESTI%C3%93N.pdf>
- Acaro, M. 2013. Viabilidad para la creación de una microempresa productora de helados de aguacate y su comercialización en la ciudad de Loja. Tesis. Ing. Banca de finanzas. UIDE. Loja, EC. p 3. (En línea). Formato PDF. Consultado, 27 de jun. 2016. Disponible en <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/563/1/T-UIDE-0517.pdf>
- Amorós, E. s.f. Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION\\_PSICOSOCIAL\\_Y\\_TRABAJO/Unidad\\_2\\_Psicologia\\_Personas\\_y\\_Trabajo/TEMA%201%20Y%203-Comportamiento%20Organizacional.PDF](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION_PSICOSOCIAL_Y_TRABAJO/Unidad_2_Psicologia_Personas_y_Trabajo/TEMA%201%20Y%203-Comportamiento%20Organizacional.PDF)
- Aparicio, G. 2014. Indicadores de gestión. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://enfermeria.javeriana.edu.co/documents/3407261/3407686/Indicadores-gestion.pdf/e3bd673b-41fa-4306-bb15-a1fba209d300>
- Arrieta, J. 2011. Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de Distribución, CEDIS). (En línea). Lima, PE. Journal of Economics, Finance and Administrative v. 16. Consultado, 29 de may. 2016. Disponible en [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-18862011000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-18862011000100007&script=sci_arttext)
- Ascencio, R. 2011. Comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 17 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Camejo, J. 2014. Definición y características de los indicadores de gestión empresarial. (En línea). Consultado, 20 de may. 2016. Disponible en <http://www.grandespyemes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

- Cárdenas, G. 2014. "Indicadores de gestión como herramienta gerencial y su incidencia en la productividad y efectividad en los procesos de servicios en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación Cámara de comercio" . Tesis. Mg. Gerencia Financiera Empresarial. UTA. Ambato, EC. p 13, 29,33,34,35. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7630/1/TMGE006-2014.pdf>
- CEI-RD (Centro de Exportación e Inverción de la República Dominicana) 2011. Perfil económico de leche. (En línea). RD. Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.cei-rd.gov.do/estudios\\_economicos/estudios\\_productos/perfiles/leche.pdf](http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/leche.pdf)
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Título II Derechos. (En línea). EC. Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Contreras, F. s.f. Indicadores de gestión en unidades de informacion. (En línea). Consultado, 31 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://eprints.rclis.org/7008/1/1\\_10.pdf](http://eprints.rclis.org/7008/1/1_10.pdf)
- Coronel, E. 2014. "Viabilidad empresarial para la tecnificación ganadera en la producción de leche en el Ecuador". Tesis. Mg. Tributación y Finanzas. UG. Guayaquil, EC. p 22,23. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6049/1/Tesis%20CPA%20EDI%20JOHNNY%20CORONEL%20AGUIRRE.pdf>
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. México. McGRAW-HILL. p 6.
- DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública) 2012. Guía para la construcción de indicadores de gestión. (En línea). Bogotá, CO. Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Dailey, R. 2012. Comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <https://www.ebsglobal.net/es/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Demand, J. 2013. Cuáles son los beneficios del establecimiento de metas?. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Formato HTML. Disponible en



<http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-beneficios-del-establecimiento-de-metas-10048.html>

Díaz, M. 2012. Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior. Un caso de estudio. Tesis. Maestro en Administración. UAQ. Santiago de Querétano, MX. p 22,92,94. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/548/1/RI000181.pdf>

FAO (Food and Agriculture Organization). 2011. Procesos para la elaboración de productos lácteos. (En línea). Guatemala. Consultado, 1 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://coin.fao.org/coin-static/cms/media/11/13305375675880/manual\\_lacteos\\_3\\_atinar\\_ii.pdf](http://coin.fao.org/coin-static/cms/media/11/13305375675880/manual_lacteos_3_atinar_ii.pdf)

\_\_\_\_\_. 2013. Producción Lechera. (En línea). EC. Consultado, 1 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/#.VjkG6rcvflU>

Farinango, V. 2012. "Auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de los proyectos de obras públicas en el Gobierno Municipal de Cayambe del periodo 2010". Tesis. Ing. Contabilidad y Auditoría. UCE. Quito, EC. p 60. (En línea). Formato PDF. Consultado, 31 de may. 2016. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/617/1/T-UCE-0003-27.pdf>

Galindo, M y Ríos, V. 2015. Productividad. (En línea). Consultado, 10 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508\\_mexicoproductivity.pdf?m=1453513201](http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf?m=1453513201)

García, A. 2015. Habilidades Intelectuales. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Disponible en <http://cognitihabs.blogspot.com/>

Gargantini, D. 2013. Indicadores para el monitoreo y evaluación de la gestión sociohabitacional en ciudades no metropolitanas. (En línea).CH. Revista Invi. v. 28, p 69-109. Consultado, 15 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/invi/v28n77/art03.pdf>

Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. (En línea). Maracaibo, VE. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales Negotium. v. 6, p 102-128. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

- González, M y Cañadas, E. 2008. Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. (En línea). ES. Revista CIRIEC. p 227-252. Consultado, 30 de may. 2016. Formato PDF. <http://www.redalyc.org/pdf/174/17412307009.pdf>
- Guapacaza, D y Pesántes, S. 2012. "Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politecnica Salesiana, Sede Cuenca". Tesis. Ing. Comercial. UPS. Cuenca, EC. p 1. (En línea). Formato PDF. Consultado, 04 de may. 2016. Disponible en <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/UPS-CT002338.pdf>
- Gutiérrez, L. 2014. Modelo de comercialización para la producción de lácteos funcionales como factor de competitividad en las empresas Queretanas. Tesis. Mg. En Administración. UAQ. Querétaro, MX. p 238, 239. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1732/1/RI000735.pdf>
- Greene, F. 2013. El propósito del uso de ropa de protección en el trabajo. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://pyme.lavoztx.com/el-proposito-del-uso-de-ropa-de-proteccion-en-el-trabajo-7078.html>
- Griffin, R y Moorhead, G. 2010. Comportamiento Organizacional. 9 ed. Mexico. Cengage Learning. p 11.
- Haime, L. 2005. Planeación Financiera en la empresa moderna. (En línea) 1ed. CH. p 19. Consultado, 25 de may. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA124&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4xsix3vXMAhVI54MKHd2RDzwQ6AEISjAG#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false>
- Hellriegel, D y Slocum, J. 2009. Comportamiento Organizacional. 12 ed. Monterrey, ME. Cengage Learning. p 3.
- Hurtado, J. 2011. Reseña de "Indicadores de gestión para los archivos de la Administración local / Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local" de mesa de trabajo de archivos de administración local. (En línea). Espinardo, ES. Anales de Documentación. v. 14, p 1-3. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/635/63517100013.pdf>

- Ibáñez, A. 2016. La importancia de la motivación en el aprendizaje. (En línea). Consultado, 10 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://aranzazu5.blogspot.com/2012/08/la-importancia-de-la-motivacion-en-el.html>
- ITM (Instituto Tecnológico Metropolitano) 2010. Manual de Indicadores. (En línea). Medellín, CO. Consultado, 20 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/CalidadManuales/Manual%20Indicadores.pdf>
- Karla, D. 2011. Procesos de Manufactura. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <https://kardauni08.files.wordpress.com/2010/09/leche.pdf>
- Ladino, R. 2010. Comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.multiserviciosmexico.com/esad/PD\\_Comportamiento\\_organizacion\[1\].pdf](http://www.multiserviciosmexico.com/esad/PD_Comportamiento_organizacion[1].pdf)
- Lorenzana, D. 2013. ¿Cómo se calcula el índice de rotación del personal?. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Disponible en <http://www.pymesyautonomos.com/management/como-se-calcula-el-indice-de-rotacion-del-personal>
- Lozano, D. 2011. Comportamiento Organizacional. 1 ed. Loja, EC. Creative Commons Ecuador. p 11.
- Luigi, T; Rojas, L; Valbuena, O. 2013. Evaluación de la calidad higiénico-sanitaria de leche cruda y pasteurizada expendida en el estado Carabobo, Venezuela. (En línea). Bárbula, VE. Salus. v. 17, p 25-33. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3759/375933972006.pdf>
- Llamosas, J. 2010. "Principios bioactivos de la leche ". (En línea). Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.sopenut.net/site1/files/VII\\_Curso/25.%20PRINCIPIOS%20BIOACTIVOS%20DE%20LA%20LECHE.pdf](http://www.sopenut.net/site1/files/VII_Curso/25.%20PRINCIPIOS%20BIOACTIVOS%20DE%20LA%20LECHE.pdf)
- Manene, L. 2012. La motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Disponible en <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

- Márquez, A. 2014. Resumen de noticias laborales. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Disponible en <http://www.actualidadlaboral.com.ve/seccion/detalles/resumen-de-noticias-laborales-18-de-marzo-de-2014>
- Martínez, C; Cotera, J; Zavaleta, J. 2012. Características de la producción y comercialización de leche bovina en sistemas de doble propósito en Dobladero, Veracruz. (En línea). Torreón, MX. Revista Mexicana de Agronegocios. v. 16, p 816-824. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14123097004.pdf>
- Martínez, R. 2014. Ensayo comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://satisfaccionempresarialest.bligoo.com.mx/media/users/32/1640921/files/612239/ensayo\\_co.pdf](http://satisfaccionempresarialest.bligoo.com.mx/media/users/32/1640921/files/612239/ensayo_co.pdf)
- Martínez, W. 2011. Variables dependientes e independientes de comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://willianmartinez.blogspot.com/2011/08/variables-dependientes-e-independientes.html>
- Mendoza, L. 2013 Importancia de la comunicación efectiva. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Disponible en <https://prezi.com/kxxuhlot9hbw/61-importancia-de-la-comunicacion-efectiva/>
- Melgar, A. 2010. Comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.onsec.gob.gt/descargas/metodologiainvestigacion/comportamientoorganizacionalarmandomelgarjfp2010.pdf>
- Mujica, M y Pérez, I. 2007. Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad. (En línea). Caracas, VE. Revista Laurus. v. 13, p 290-304. Consultado, 30 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Noriega, M. 2014. La importancia del liderazgo en las organizaciones. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)
- Ortega, K. y Patiño, J. 2011. Importancia de la implementación de un Sistema de Indicadores para los Medios de Impugnación Electorales, en el Tribunal Electoral del Estado de México. (En línea). MX. Revista

- Convergencia. v. 18, p 161-189. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/18382.pdf>
- Pérez, A. 2010. "Estudio y aplicación del Modelo de Comportamiento Organizacional en el departamento de Almacén de Coordinados de México Oriente, S.A. De C.V. Tesis. Lcdo. En Administración. UV. Veracruz, MX. p 12,14. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28802/1/Perez%20Ruiz.pdf>
- Pérez, C. 2003. Los Indicadores de gestión. (En línea). Consultado, 31 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Pérez, M. 2014. Ambiente físico de trabajo. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/marioperezcticse/ambiente-fsicodeltrabajo>
- Pesantez, S; Guapacaza, D. 2012. "Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca". Tesis. Ing. Comercial. UPSSC. Cuenca, EC. p 9. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/UPS-CT002338.pdf>
- Picado, K. 2013. Comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <file:///C:/Users/MONICA/Downloads/Capitulo%201%202%205%20CO.pdf>
- Pozo, V. 2014. Análisis de los indicadores de gestión de la productividad en las industrias productoras de lácteos del Distrito Metropolitano de Quito. Tesis. Ing. Contabilidad y Auditoría. UPS. Quito, EC. p 65-75. (En línea). Formato PDF. Consultado, 31 de may. 2016. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7154/1/QT06049.pdf>
- Ramos, C. 2013. "Comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales Región Noroccidente". Tesis. Lic. En Administración de Empresas. URL. Quetzaltenango, GT. p 1. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Ramos-Clarisa.pdf>

- Revelli, G; Sbodio, O; Tercero, E. 2011. Estudio y evolución de la calidad de leche cruda en tambos de la zona noroeste de Santa Fe y sur de Santiago del Estero, Argentina (1993-2009). (En línea). Buenos Aires, AR. Revista de Investigaciones Agropecuarias. RIA. v. 37, p 128-139. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/864/86421189005.pdf>
- Rivero, K; Castillo, G; Galarza, J. 2015. Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. (En línea). CU. Universidad y Sociedad. v. 7. Consultado, 30 de may. 2016. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202015000300009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000300009)
- Roobins, S y Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. México. Pearson. p 10.
- \_\_\_\_\_. 2009. Comportamiento Organizacional. (En línea) 13 ed. México. Pearson. p 19. Consultado, 10 de ago. 2016. Formato PDF. Disponible en [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, E. 2012. Guía para la construcción de indicadores de gestión. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445)
- Rodríguez, J. 2012. Comportamiento Organizacional. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&cad=rja&uact=8&ved=0CFgQFjAJOAqFQoTCOKj6MLS58gCFcmpHg odk8UEHg&url=http%3A%2F%2Fvirtualnet2.umb.edu.co%2Fvirtualnet%2Fpre%2Fpresentaciones%2F647%2Fppt%2Fb112dc2df7150523bd3e57abe6522af17e8e22f3.pptx&usg=AFQjCNFISJNGJMKJMF6LP9NNSxv6aHfgfA>
- Rodríguez, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2014. Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. (En línea). Maracaibo, VE. Revista Científica Ciencias Humanas Orbis. v. 9, p 31-46. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>
- Romero, D. 2008. La dimensión individual en el comportamiento organizacional. (En línea). Iberoamericana, AT. DIALNET. v. 1, p 51-60. Consultado, 06 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=27&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi->

8ez0y8TMAhWJdR4KHduFAW04FBAWCEQwBg&url=https%3A%2F%2F  
dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4905160.pdf&usg=AFQjC  
NF\_qMuAPomXtws5n\_lbMXbMe5slsA&sig2=9F-  
0mYM9804QG35OZxtfgA&bvm=bv.121421273,d.dmo

Santa, J; Sampedro, B. 2012. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. (En línea). Matanzas, CU. Revista Médica Electrónica. v. 34, p 606-619. Consultado, 15 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v34n5/tema11.pdf>

SE (Secretaria de Economía) 2012. Análisis del sector lácteo en México. (En línea). MX. Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/informacionSectorial/analisis\\_sector\\_lacteo.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf)

Segredo, A. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. (En línea). La Habana, CU. Revista Cubana de Salud Pública. v. 39, p 385-393. Consultado, 15 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/214/21430556017.pdf>

SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) 2011. Derivados Lácteos. (En línea). Bogotá, CO. Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21\\_1/alephe/www\\_f\\_spa/icon/31496/pdf/b2\\_car1.pdf](http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/31496/pdf/b2_car1.pdf)

\_\_\_\_\_. 2015. Plan de mejoramiento. (En línea). Bogotá, CO. Consultado, 09 de jun. 2016. Disponible en <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>

Seligrat, E. 2014. La importancia de la productividad empresarial. (En línea). Consultado, 14 de sep. 2016. Disponible en <http://www.grupoitemsa.com/blog/la-importancia-de-la-productividad-empresarial>

SENPLADES (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo) 2012. Guía metodológica de planificación institucional. (En línea). Quito, EC. Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/GUIA-DE-PLANIF.pdf>

Sierra, M. 2012. Métodos generales. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/metodos\\_generales.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf)

- Silva, D. 2012. Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en [http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2\\_29.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf)
- Suárez, J. 2012. Diseño de indicadores de gestión para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la coordinación de postgrado del decano de administración y contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Tesis. Especialista en Gerencia Empresarial. UCLA. Barquisimeto, VE. p 5,19,20. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/TGEHF5686suarez\\_2012.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/TGEHF5686suarez_2012.pdf)
- Tamashiro, M. 2004. Reseña de "Comportamiento organizacional" de Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (En línea). Lima, PE. Revista Persona. v. 7, p 171-173. Consultado, 04 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147117764009.pdf>
- Tapia, A. 2010. Estudio del comportamiento organizacional en la empresa Envíos América. Tesis. Lic. Administración. UV. Xalapa-Enríquez, VE. p 3. (En línea). Formato PDF. Consultado, 06 de may. 2016. Disponible en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28862/1/Tapia%20Roman%20Ana.pdf>
- Téllez, L. 2010. Indicadores. (En línea). Consultado, 31 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://web2.uniquindio.edu.co/dep/plandes/documentos/sig/capacitaciones/indicadores.pdf>
- Torres, L. 2010. Estudio de Prefactibilidad para la implementación de la producción y comercialización de leche cruda en la finca "La Floresta". Tesis. Ing. Agroindustrial. EPN. Quito, EC. p 18,19. (En línea). Formato PDF. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1678/1/CD-2200.pdf>
- Trujillo, S. 2014. Diseño de una herramienta administrativa integral de indicadores de gestión, financieros y de control, como nuevo producto del portafolio de servicios de Finance Vizcaya Ltda. (En línea). Bogotá. CO. p 9. Consultado, 21 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11667/1/SISTEMA%20INTEGRAL%20DE%20INDICADORES%20DE%20GESTION%20Y%20RESULTADOS%202014.pdf>
- UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia). s.f. LECCIÓN 5. Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación y control en la



administración del personal. (En línea). Consultado, 29 de may. 2016. Disponible en [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin\\_5\\_los\\_indicadores\\_de\\_gestin\\_como\\_instrumento\\_de\\_evaluacin\\_y\\_control\\_en\\_la\\_administracin\\_del\\_personal.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_los_indicadores_de_gestin_como_instrumento_de_evaluacin_y_control_en_la_administracin_del_personal.html)

UNAG (Unidad Nacional de Agricultores y Ganaderos) 2011. Normas, parámetros y condiciones de la leche para comercialización. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://masrenace.wikispaces.com/file/view/PRESENTACION+UNAG.pdf>

UNTREF (Universidad Nacional de Tres de Febrero) 2013. Teoría de la Comunicación. (En línea). Consultado, 10 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/1000/1170/html/Unidad1/archivos/pdf/unidad1.pdf>

ULEAM (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí). 2013. Proyecto de capacitación sobre comportamiento organizacional. (En línea). Manta, EC. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://carreras.uleam.edu.ec/economia/files/2013/08/informe-final.pdf>

UPLA (Universidad Playa Ancha). 2013. Guía institucional para formular y gestionar planes de mejoramiento. (En línea). Consultado, 10 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.upla.cl/calidad/wp-content/uploads/2013/07/Guia-institucional-para-Formular-y-Gestionar-Planes-de-Mejoramiento.pdf>

UPS (Universidad Politécnica Salesiana). 2012. Indicadores de gestión. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1.

### 1-A Formato para conocer el nivel de coeficiente de los expertos.

Marque con una (X) el casillero correspondiente al grado de conocimiento que posee acerca del comportamiento organizacional en una escala del 1 al 10.

REFERENCIA	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento que posee acerca del comportamiento organizacional										

## CONOCIMIENTO DE ARGUMENTACIÓN

**TEMA:** Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en la empresa REYVER S.A

### DESCRIPCIÓN Y PROBLEMÁTICA:

Con este tema propuesto se efectúa un diagnóstico efectivo del desempeño laboral, evaluando las variables del comportamiento organizacional, mediante la aplicación de indicadores de gestión que permiten determinar la situación por la que está pasando la empresa REYVER S.A., ubicada en el Cantón El Carmen, dado que presenta problemáticas, debido a que se desconoce de forma precisa la relación que mantienen su equipo de trabajo, lo cual impide que se ejecuten las actividades de forma eficiente para llegar a los objetivos planteados, todas estas dificultades tienen solución mediante el empleo de medidas correctivas que se ejecutan una vez analizados los resultados obtenidos de dicha evaluación. Esta organización dedicada a la elaboración de queso (mesa-maqueta) cuyo nombre en el comercio se denomina El Costeñito, es consciente de que el desarrollo de su organización depende del motor principal que es el **talento humano**, por esta razón el señor Gerente de esta entidad, ha permitido a las autoras de la presente tesis, el desarrollo de esta evaluación para medir el comportamiento que están manifestando sus empleados, a tal punto de identificar nuevas estrategias que permitan desarrollar y expandir su empresa hacia nuevos horizontes, cabe señalar que esta organización no ha implementado ninguna evaluación que le permita

medir el grado de satisfacción de sus trabajadores, lo cual no les ha permitido tomar decisiones que de cierto modo beneficien a los mismos, es así como se requiere esta evaluación urgente con la que se beneficia la empresa REYVER S.A en general.

**1-B Preguntas para determinar el conocimiento de argumentación de los expertos.**

**Marcar con una x de acuerdo a su criterio:**

ARGUMENTACIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
Comprensión del tema propuesto			
Experiencia obtenida con respecto al trabajo en equipo			
Nivel de conocimiento acerca del problema estudiado			
Percepción acerca de los indicadores de gestión como herramienta de evaluación			
Entendimiento acerca de las variables de Comportamiento Organizacional			
Fiabilidad de la evaluación a realizar			

## **ANEXO 2.** Formato para la selección de las variables

VARIABLE	SI	NO
Productividad		
Ausentismo		
Rotación		
Satisfacción en el trabajo		
Conducta que se aparta a las normas de comportamiento en el trabajo		
Responsabilidad social		
Aprendizaje		
Motivación		
Habilidades intelectuales		
Emociones		
Percepción		
Capacitación		
Eficacia del liderazgo		
Satisfacción en el trabajo		
Toma de decisiones individual		
Evaluación del desempeño		
Medición de actitudes		
Selección de personal		
Diseño del trabajo		

Estrés en el trabajo
Comunicación
Liderazgo
Poder
Conflicto
Cambio del comportamiento
Cambio de actitud
Procesos de grupo
Tomas de decisiones en grupo
Comportamiento intergrupar
Valores comparativos
Actitudes comparativas
Análisis intercultural
Teoría formal de la organización
Tecnología organizacional
Cambio organizacional
Cultura organizacional
Ambiente organizacional
Poder
Estructura y diseño de la organización
Políticas y prácticas de recursos humanos
Productividad
Adaptabilidad y flexibilidad
Calidad
Innovación
Satisfacción del cliente
Realización de los objetivos de la organización
Valor económico agregado
Renovación de la organización
Crecimiento

**ANEXO 3.** Formato para la selección de las variables según el grado de importancia.

VARIABLES	NIVEL DE IMPORTANCIA	OBSERVACIONES
Satisfacción en el trabajo		
Rotación		
Aprendizaje		
Realización de los objetivos de la organización		
Medición de actitudes		
Habilidades intelectuales		
Ausentismo		
Motivación		
Satisfacción del cliente		
Capacitación		

Crecimiento
Eficacia del liderazgo
Comunicación
Calidad
Productividad
Innovación
Ambiente organizacional
Cultura organizacional

**ANEXO 4.** Formulario de las preguntas y repuestas de la entrevista realizada al señor Stalyn Vera, gerente de REYVER S.A.

- 1. La empresa diagnostica el comportamiento que manifiestan los individuos dentro de la misma a través de indicadores de gestión**
  
- 2. ¿Cuántas personas laboran en su organización?**
  
- 3. Durante el último año 2015-2016 ha rotado su personal**
  
- 4. Considera que el ambiente de trabajo es un aspecto importante para el incremento de la productividad**

SI ( )

No ( )

**¿Por qué?**

- 5. ¿Cuáles son las causas más frecuentes por las que se produce ausentismo en la empresa?**

Enfermedad

Accidentes laborales maternidad/paternidad

Permisos

Faltas justificadas

Retrasos

Existe un nivel de retrasos mínimo

**6. ¿Cuántos días han faltado los empleados en los últimos tres?**

**7. Durante el periodo de enero-octubre del presente año ¿cuántas veces han faltado los empleados?**

**8. ¿Cuál es el nivel de ausencias en la empresa?**

Alto

Medio

Bajo

Ninguno

**9. Número de metas establecidas para este año**

**10. ¿Se han cumplido algunas de ellas?**

**ANEXO 5.** Formato de la entrevista aplicada a los trabajadores de REYVER S.A.



Su opinión es muy importante por lo que se agradece responder las siguientes preguntas, marcando con una **X** la opinión que usted considere, pertinente:

**1. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?**

Sí  No

**2. ¿Cree usted que el cargo que desempeña está acorde con sus habilidades?**

Sí  No

**3. ¿Recibe algún reconocimiento personal por parte de la empresa (estimulo, felicitación o premios) al realizar un trabajo bien hecho o por puntualidad?**

Sí  No  A veces

**4. ¿Recibe capacitaciones acerca de las actividades laborales que desempeña?**

Sí  No  A veces

**5. ¿Recibe capacitaciones acerca de la prevención de riesgos laborales?**

Siempre

A veces

Nunca

**6. El líder trata de emplear las ideas y opiniones de usted y de hacer un uso constructivo de las mismas**

Sí  No  A veces

**7. Se mantienen buenas relaciones en su equipo de trabajo**

Sí  No  A veces

**8. ¿Ha sido participe en algún conflicto dentro de la organización?**

Sí  No

**9. ¿Se han tomado medidas de solución a esos conflictos?**

Sí  No

**10. ¿Los procedimientos de trabajo se cumplen en su totalidad?**

Sí  No



**11. ¿Su puesto de trabajo se encuentra en condiciones adecuadas (iluminación, ventilación, ruido) para desarrollar las actividades correspondientes?**

Bueno

Regular

Malo

**12. Utiliza ropa y equipo de seguridad para realizar su trabajo**

Sí

No

**13. ¿La empresa controla la utilización de la ropa y equipo de seguridad entregados a los operarios?**

Sí

No

**14. Ha sufrido algún accidente dentro de su trabajo**

Sí

No

**Cuántas veces \_\_\_\_\_**

**15. ¿La empresa cuenta con servicio de enfermería para atender a los empleados durante las jornadas laborales?**

Sí

No

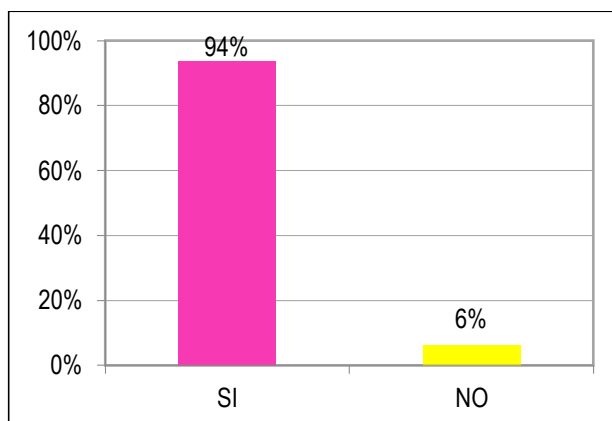
**ANEXO 6.** Calculo del porcentaje de ausentismo que se da en la empresa REYVER S.A.

MESES	OPERACIÓN	PORCENTAJE
Enero	$\frac{64}{2560} = 0,025$	2,5%
Febrero	$\frac{72}{2560} = 0,028$	2,8%
Marzo	$\frac{16}{2560} = 0,006$	0,62%
Abril	$\frac{40}{2560} = 0,015$	1,56%
Mayo	$\frac{40}{2560} = 0,015$	1,56%
Junio	$\frac{24}{2560} = 0,009$	0,93%
Julio	$\frac{64}{2560} = 0,025$	2,5%
Agosto	$\frac{40}{2560} = 0,015$	1,56%
Septiembre	$\frac{24}{2560} = 0,009$	0,93%
Octubre	$\frac{16}{2560} = 0,006$	0,62%
<b>PORCENTAJE PROMEDIO</b>		<b>1,56%</b>

**ANEXO 7.** Resultados obtenidos de la encuesta

**Cuadro 7.1.** Satisfacción en el puesto de trabajo

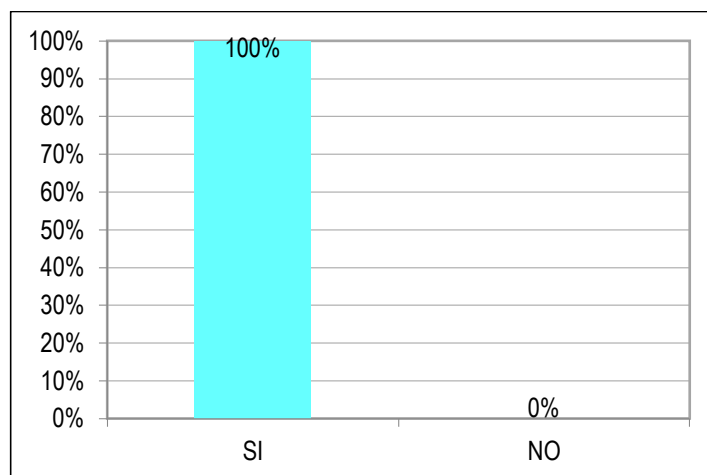
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	94%
NO	1	6%
$\Sigma =$	<b>16</b>	<b>100%</b>



## HABILIDADES INTELECTUALES

**Cuadro 7.2.** Habilidades según el cargo que desempeña

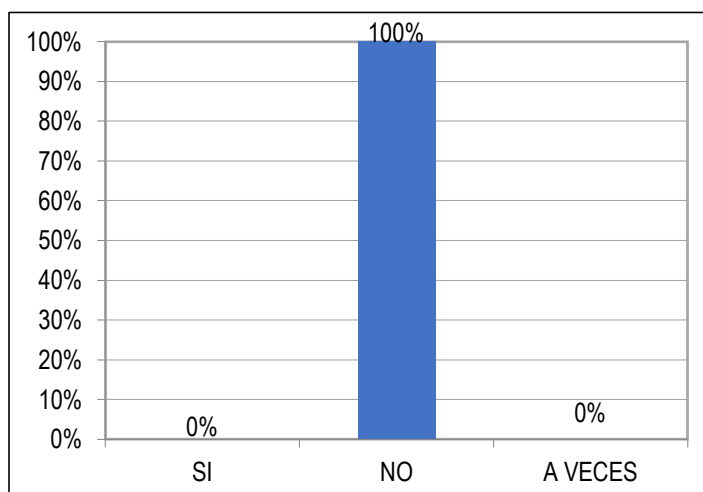
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
$\Sigma=$	16	100%



## MOTIVACIÓN

**Cuadro 7.3.** Incentivos por parte de la empresa (estimulo, felicitación, premios) al realizar un trabajo bien hecho

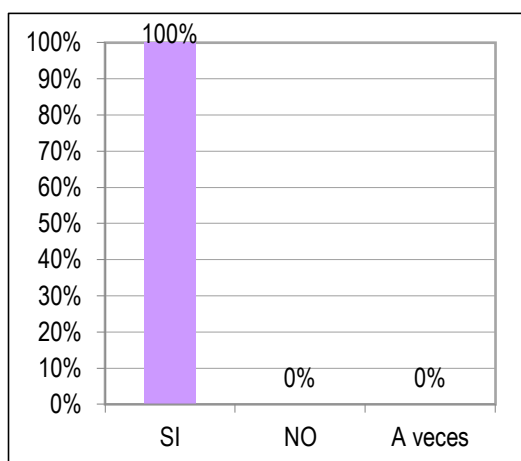
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
A VECES	0	0%
$\Sigma=$	16	100%



## CAPACITACIÓN

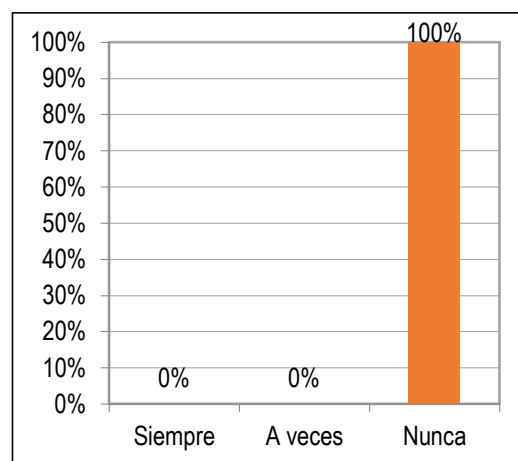
**Cuadro 7.4.** Capacitación sobre el cargo que desempeñan

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
A veces	0	0%
$\Sigma=$	16	100%



**Cuadro 7.5.** Capacitación sobre prevención de riesgos laborales

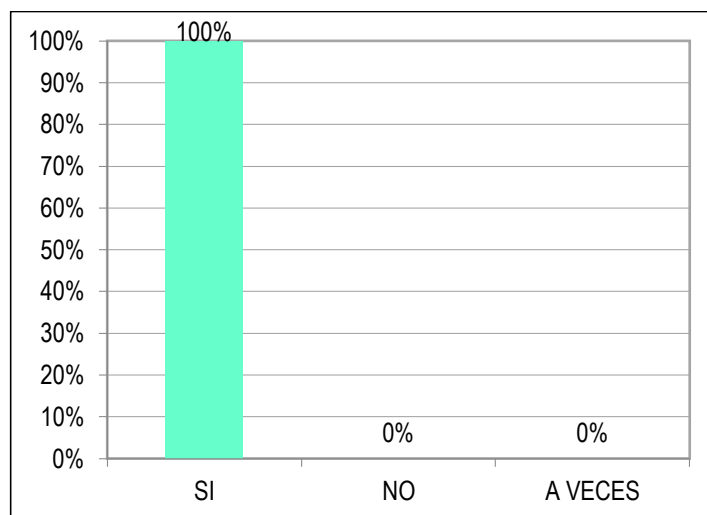
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	16	100%
$\Sigma=$	16	100%



## EFICACIA DEL LIDERAZGO

**Cuadro 7.6.** El líder trata de emplear las ideas y opiniones de usted y de hacer un uso constructivo de las mismas

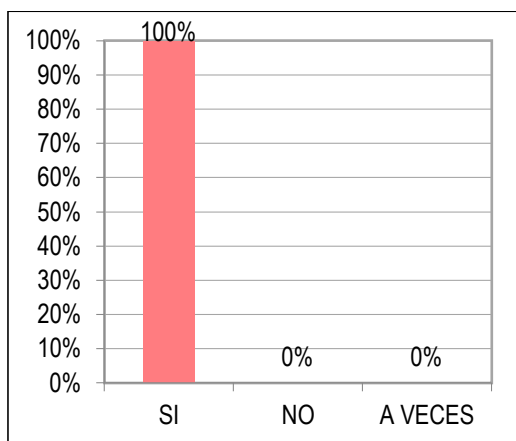
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
A VECES	0	0%
$\Sigma=$	16	100%



## COMUNICACIÓN

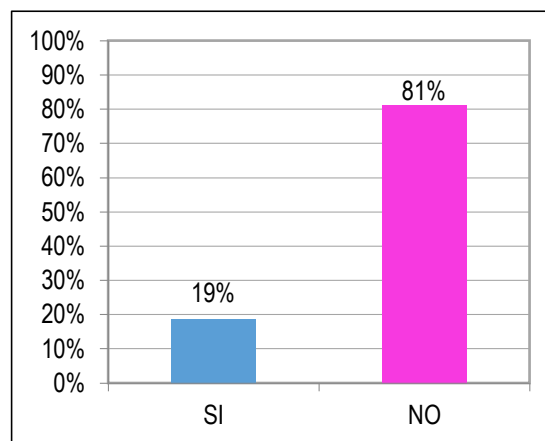
**Cuadro 7.7.** Comunicación con el equipo de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
A VECES	0	0%
$\Sigma=$	16	100%



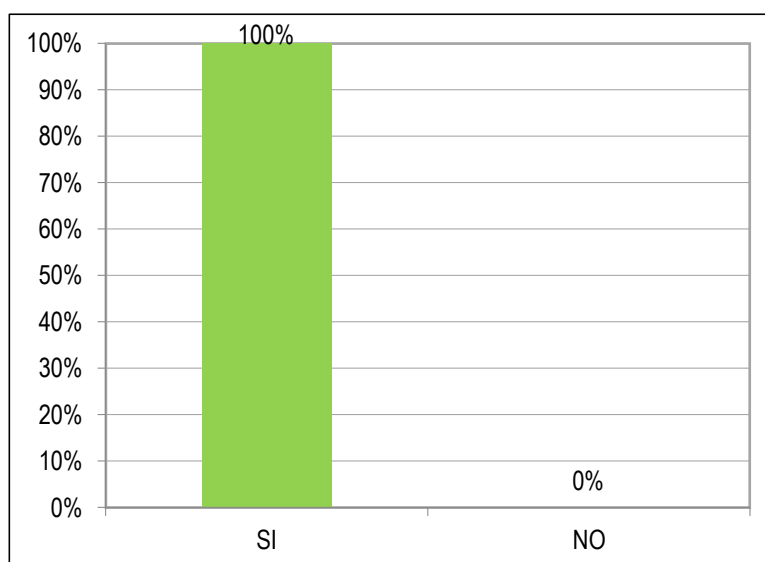
**Cuadro 7.8.** Participación de conflictos dentro de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	19%
NO	13	81%
$\Sigma=$	16	100%



**Cuadro 7.9.** Solución de conflictos

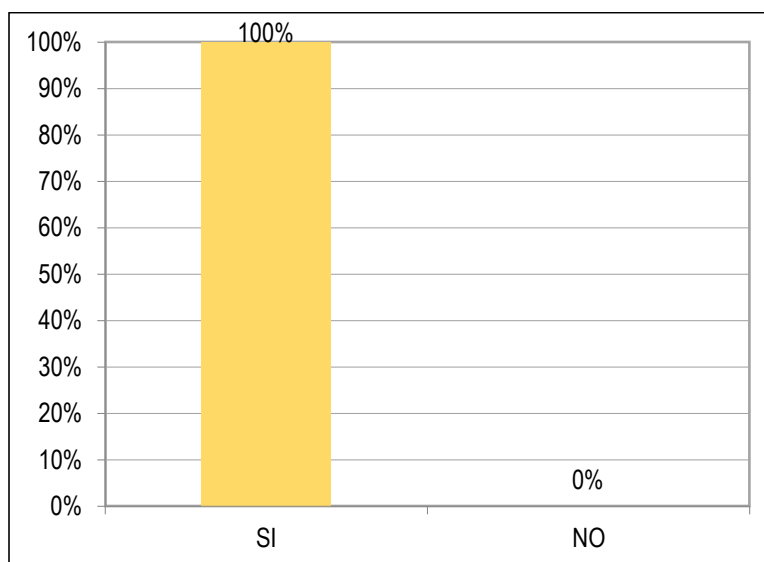
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
$\Sigma=$	16	100%



## PRODUCTIVIDAD

**Cuadro 7.10.** Cumplimiento de los procedimientos de trabajo

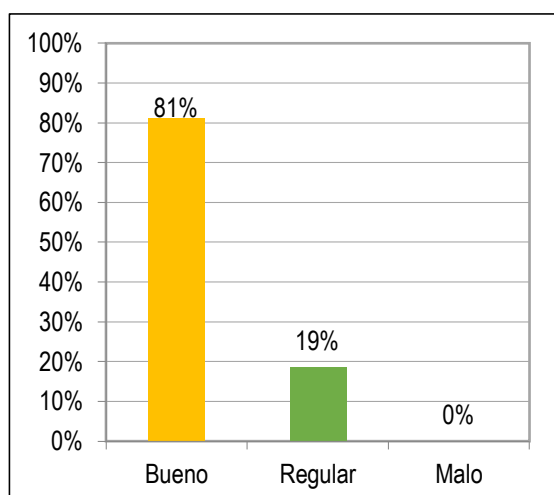
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
$\Sigma=$	16	100%



## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

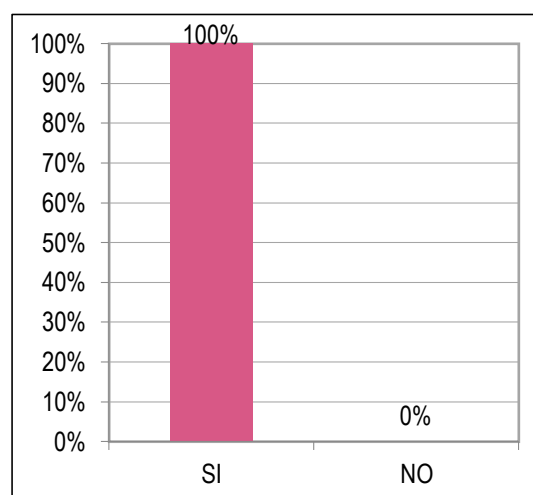
**Cuadro 7.11.** Ambiente de trabajo (iluminación, ventilación, ruido) en el trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	13	81%
Regular	3	19%
Malo	0	0%
$\Sigma=$	16	100%



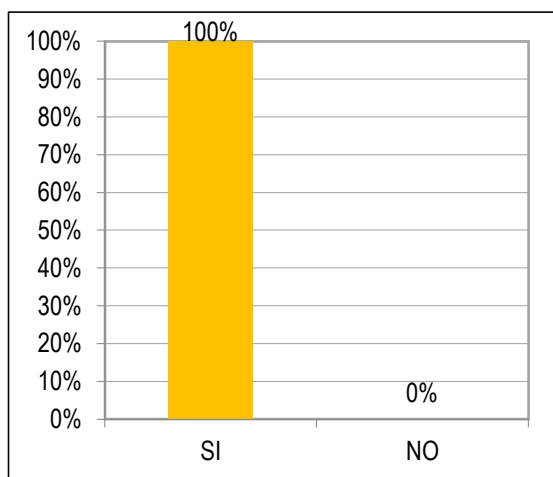
**Cuadro 7.12.** Utilización de ropa y equipos de seguridad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
$\Sigma=$	16	100%

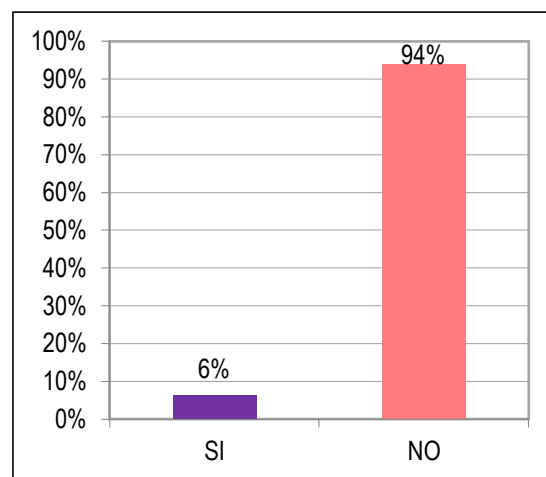


**Cuadro 7.13.** Control sobre la ropa y equipos de seguridad

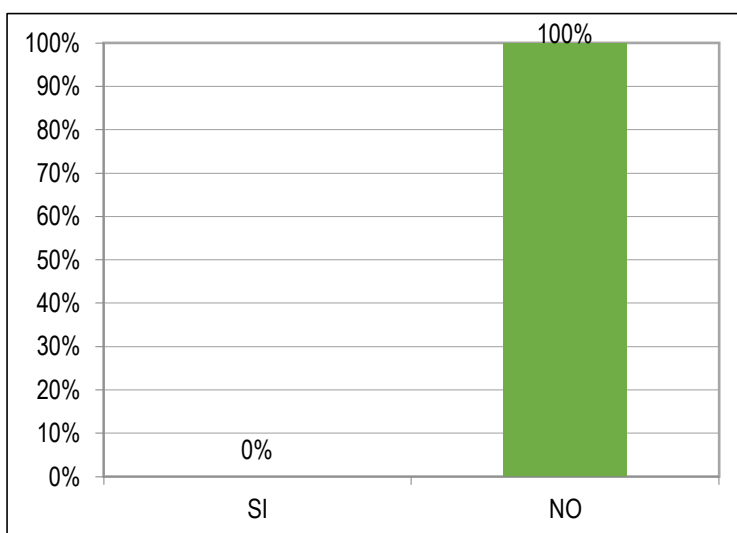
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
$\Sigma=$	16	100%

**Cuadro 7.14.** Accidentes dentro de su trabajo

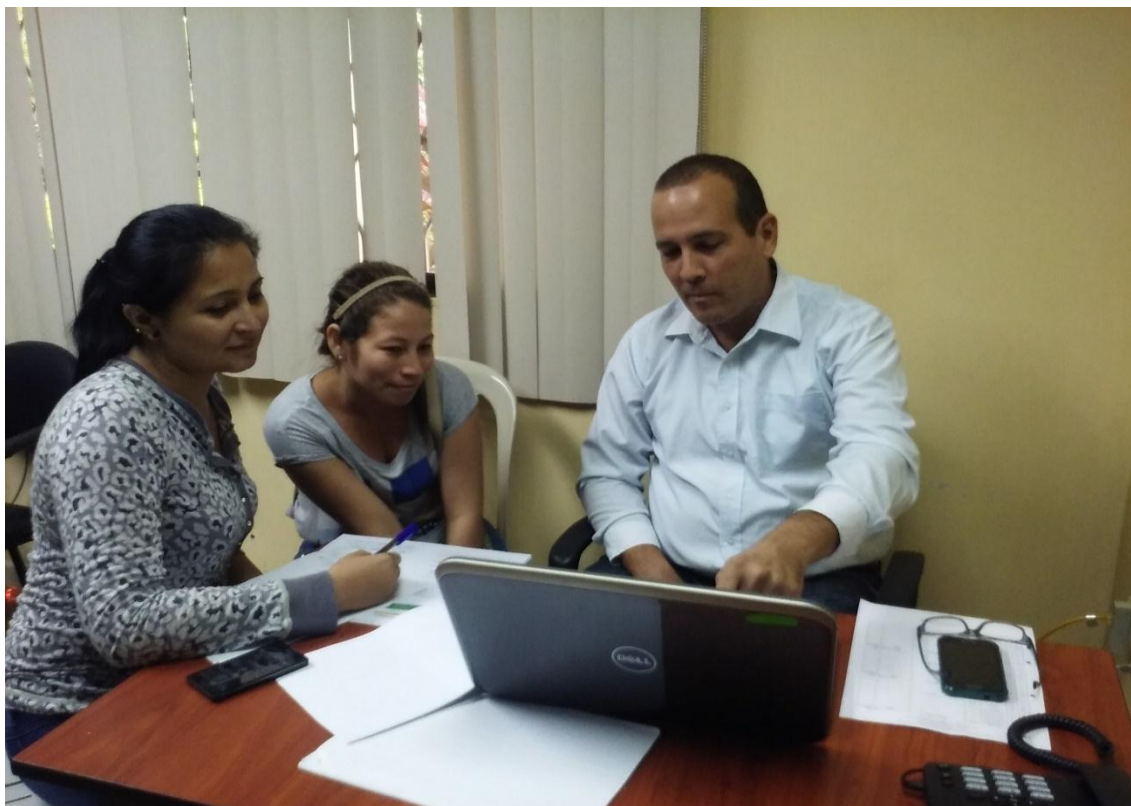
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6%
NO	15	94%
$\Sigma=$	16	100%

**Cuadro 7.15.** Servicio de enfermería para la atención de los trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
$\Sigma=$	16	100%



**ANEXO 8.** Consultas efectuadas a los expertos y especialistas sobre las variables del comportamiento organizacional e indicadores de gestión.



**ANEXO 9.** Momentos en el que se le aplicaba la entrevista al Gerente de la empresa.





**ANEXO 10.** Instantes en el que se realizaba la encuesta a los trabajadores de REYVER S.A.

