



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA
GESTIÓN Y MEJORA DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER
S.A.**

AUTORAS:

**LILIBETH MONSERRATE SEPA ZAMBRANO
MARÍA BELÉN VÉLEZ ZAMBRANO**

TUTORA:

ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, MG

CALCETA, MAYO 2018

DERECHO DE AUTORÍA

Lilibeth Monserrate Sepa Zambrano y María Belén Vélez Zambrano, 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 incluye 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.

LILIBETH M. SEPA ZAMBRANO

MARÍA B. VÉLEZ ZAMBRANO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Columba Consuelo Bravo Macías certifica haber tutelado la tesis **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.**, que ha sido desarrollada por Lilibeth M. Sepa Zambrano Y María B. Vélez Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, 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. COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, MG

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS REYVER S.A.**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Lilibeth Monserrate Sepa Zambrano y María Belén Vélez Zambrano previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, 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. Jenny I. Zambrano Delgado, Mg.
MIEMBRO

.....
Ing. Cesar H. Andrade Moreira, Mg.
MIEMBRO

.....
PhD. Cecilia Parra Ferie
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

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 profesionales día a día;

A Dios quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza de seguir adelante y por guiarme y ayudarme a cumplir esta meta;

A mi facilitadora de tesis Ing. Columba Consuelo Bravo Macías, por haberme tenido paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

LILIBETH M. SEPA ZAMBRANO

AGRADECIMIENTO

Al finalizar esta investigación de tesis de grado como autora de la misma viendo cristalizar mis metas dejando constancia y gratitud a mi Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por haberme abierto las puertas de sus aulas, y haber hecho de mí una profesional con grandes valores humanos.

A mi facilitadora de tesis Ing. Columba Consuelo Bravo Macías por guiarme con sus sabios conocimientos de dedicación y esmero, de la misma manera al personal docente y administrativo quienes con sus conocimientos fortalecieron y enriquecieron esta investigación y a todas aquellas personas que de u otra manera me ayudaron a alcanzar esta meta.

MARÍA B. VÉLEZ ZAMBRANO

DEDICATORIA

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pones en frente mío para que mejore como ser humano y crezca de diversas maneras y es por eso y más que te dedico mi tesis.

A mi esposo por brindarme su apoyo, confianza, amor, tiempo y sobre todo por creer en mi capacidad para realizar mi tesis, a mi hija por existir por ser mi motivación, quien le dio sentido a mi vida y por ser la causante de progresar, culminar con éxito mi tesis y luchar por un futuro mejor.

A mis padres Wilson Eduardo Sepa Zambrano y Beccy Alejandrina Zambrano Rodríguez, por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, y ha sido un privilegio ser su hija sin duda alguna son los mejores padres que Dios me pudo dar.

A mis hermanos Wilson Andrés Sepa Zambrano, Ángel Jesús y Gael Alejandro López Zambrano por ser como una mano derecha, les agradezco por todas sus excelentes ayudas y aporte a mi tesis, al igual que todos los buenos momentos.

A ti mi Compañera de tesis María Belén Vélez Zambrano por tu paciencia y gentileza Dios permitió que hiciéramos este trabajo juntas para aprender, conocer muchas cosas nuevas y nos dio sabiduría para terminar con éxito nuestra carrera.

LILIBETH M. SEPA ZAMBRANO

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, el sacrificio fue grande pero tú siempre me diste la fuerza necesaria para continuar y lograrlo, este triunfo también es tuyo mi Dios.

A mis padres Alex Rene Vélez Vivas y Rosa Zambrano Zambrano por ser los pilares más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, seres que siempre me han brindado confianza para seguir luchando por mis objetivos.

A mis hermanas María Vanely y María Cruz Vélez Zambrano que con su inocencia, pureza y amor, me dieron el valor y fortaleza para llegar a terminar esta anhelada meta en mi vida.

A mis amigos y amigas que con sus alegrías, cariño y comprensión me apoyaron en todo momento de mi carrera para que esta se cristalice.

A mi mejor amiga y compañera de tesis Lilibeth Sepa Zambrano que desde pequeñas juntas y ahora culminamos uno de nuestros sueños, gracias por la confianza depositada.

MARÍA B. VÉLEZ ZAMBRANO

CONTENIDO GENERAL

DERECHO DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	iii
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE CUADROS.....	xi
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVE	xiv
ABSTRACT	xv
KEYWORDS	xv
CAPITULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ORGANIZACIÓN.....	6
2.2. GESTIÓN	8
2.2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN.....	10
2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.3.1. ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
2.3.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.	14
2.3.3. PRINCIPALES CLASIFICACIONES DEL TALENTO HUMANO	15
2.3.4. MACRO PROCESOS: UN NUEVO ENFOQUE AL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	17
2.3.5. EQUIPOS O GRUPOS DE TRABAJO	17
2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	20
2.4.1. HERRAMIENTAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	21
2.5. DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO	27
2.5.1. MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS	28
2.5.2. IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS	29
2.6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	30

2.6.1. CAPAS DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA	30
2.7. LÁCTEOS	33
2.7.1. AGROINDUSTRIA DE PRODUCTOS LÁCTEOS	35
2.7.2. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	36
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	37
3.1. UBICACIÓN	37
3.2. DURACIÓN	37
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	38
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	38
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	38
3.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	39
3.4.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	39
3.5. MÉTODOS	39
3.5.1. INDUCTIVO	40
3.5.2. DEDUCTIVO	40
3.5.3. ANÁLISIS-SÍNTESIS	40
3.5.3. COEFICIENTE DE CONCORDANCIA (KENDALL)	41
3.6. TÉCNICAS	41
3.6.1. OBSERVACIÓN	41
3.6.2. ENTREVISTA	42
3.6.3. ENCUESTA	42
3.6.4. ÁRBOL DEL PROBLEMA	42
3.7. HERRAMIENTAS	42
3.7.1. FICHAS DE OBSERVACIÓN	42
3.7.2. CUESTIONARIO	43
3.7.3. GUÍA DE ENTREVISTA	43
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
FASE 1. APLICACIÓN DE PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	49
FASE 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	50
FASE 3. SELECCIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CO	52
FASE 4. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO A ESTUDIAR EN LOS NIVELES INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL	54
FASE 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	60
VARIABLE A EVALUAR: MOTIVACIÓN	60
VARIABLE A EVALUAR: PRODUCTIVIDAD	69
VARIABLE A EVALUAR: TRABAJO EN EQUIPO	74
VARIABLE A EVALUAR: COMUNICACIÓN	84
VARIABLE A EVALUAR: CONFLICTOS LABORALES	93

FASE 6. PROGRAMA DE MEJORAS.....	101
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1. CONCLUSIONES.....	104
5.2. RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	115

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1. Matriz Productiva de Gestión	9
Cuadro 2.2. Matriz Productiva de CO	21
Cuadro 3.1. Variables del Comportamiento Organizacional.....	47
Cuadro 4.1. Datos generales de los expertos	53
Cuadro 4.2. Determinación del coeficiente de competencia.....	53
Cuadro 4.3. Sumatoria de las Variables aplicadas a los expertos.....	55
Cuadro 4.4. Retribución económica.....	60
Cuadro 4.5. Buen lugar para trabajar.....	61
Cuadro 4.6. Palabras Claves.....	62
Cuadro 4.7. Preocupación del jefe hacia sus empleados.....	63
Cuadro 4.8. Opiniones en el trabajo son tomadas en cuenta.....	64
Cuadro 4.9. Oportunidad de trabajo.....	64
Cuadro 4.10. Incentivos o reconocimientos.....	65
Cuadro 4.11. Buena relación con mis compañeros.....	66
Cuadro 4.12. Ambiente físico del trabajo.....	67
Cuadro 4.13. Me siento a gusto.....	68
Cuadro 4.14. Evaluación de tareas y procesos.....	69
Cuadro 4.15. Existen estrategias.....	70
Cuadro 4.16. Establecimiento de metas diarias.....	71
Cuadro 4.17. Capacitación en el área de desempeño.....	72
Cuadro 4.18. Ayuda a la productividad.....	73
Cuadro 4.19. Promueven un trabajo en equipo.....	74
Cuadro 4.20. Excelente trabajo en equipo.....	75
Cuadro 4.21. Satisfacción por trabajar en REYVER S.A.....	76
Cuadro 4.22. Buena relación entre los trabajadores.....	77
Cuadro 4.23. Dificultad al seguir indicaciones.....	78
Cuadro 4.24. Clima de trabajo agradable.....	79
Cuadro 4.25. Capacitación de trabajo en equipo.....	80
Cuadro 4.26. Logro de un objetivo.....	81
Cuadro 4.27. Recursos al realizar un trabajo.....	82
Cuadro 4.28. Experiencia laboral.....	83
Cuadro 4.29. Información oportuna.....	84
Cuadro 4.30. Comunicación de doble vía.....	85
Cuadro 4.31. Confianza con su jefe.....	86
Cuadro 4.32. Lenguaje apropiado.....	87

Cuadro 4.33. Toma de decisiones.....	88
Cuadro 4.34. Productividad de la empresa.....	89
Cuadro 4.35. Comunicación interna.....	90
Cuadro 4.36. Reuniones periódicas.....	91
Cuadro 4.37. Canales de comunicación.....	92
Cuadro 4.38. Persona conflictiva.....	93
Cuadro 4.39. Apoyar buenas sugerencias.....	94
Cuadro 4.40. Frecuencia de conflictos.....	95
Cuadro 4.41. Puntos de vista y deseos de compañeros de trabajo.....	96
Cuadro 4.42. Problemas comunicados al jefe.....	97
Cuadro 4.43. Matriz de factores deficientes.....	99

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Retribución económica.....	60
Gráfico 4.2. Buen lugar para trabajar.....	61
Gráfico 4.3. Palabras claves.....	62
Gráfico 4.4. Preocupación del jefe hacia sus empleados.....	63
Gráfico 4.5. Opiniones en el trabajo son tomadas en cuenta.....	64
Gráfico 4.6. Opiniones en el trabajo son tomadas en cuenta.....	65
Gráfico 4.7. Incentivos o reconocimientos.....	66
Gráfico 4.8. Buena relación con mis compañeros.....	67
Gráfico 4.9. Ambiente físico del trabajo.....	68
Gráfico 4.10. Me siento a gusto.....	69
Gráfico 4.11. Evaluación de tareas y procesos.....	70
Gráfico 4.12. Existencia de estrategias.....	71
Gráfico 4.13. Establecimiento de metas diarias.....	72
Gráfico 4.14. Capacitación en el área de desempeño.....	73
Gráfico 4.15. Ayuda a la productividad.....	74
Gráfico 4.16. Promueven un trabajo en equipo.....	75
Gráfico 4.17. Excelente trabajo en equipo.....	76
Gráfico 4.18. Satisfacción por trabajar en REYVER S.A.....	77
Gráfico 4.19. Buena relación entre los trabajadores.....	78
Gráfico 4.20. Dificultad al seguir indicaciones.....	79
Gráfico 4.21. Clima de trabajo agradable.....	80
Gráfico 4.22. Capacitación de trabajo en equipo.....	81
Gráfico 4.23. Logro de un objetivo.....	82
Gráfico 4.24. Recursos al realizar un trabajo.....	83
Gráfico 4.25. Experiencia laboral.....	84
Gráfico 4.26. Información oportuna.....	85
Gráfico 4.27. Comunicación de doble vía.....	86
Gráfico 4.28. Confianza con su jefe.....	87
Gráfico 4.29. Lenguaje apropiado.....	88

Gráfico 4.30. Toma de decisiones.	89
Gráfico 4.31. Productividad de la empresa.	90
Gráfico 4.32. Comunicación interna.	91
Gráfico 4.33. Reuniones periódicas.	92
Gráfico 4.34. Canales de comunicación.	93
Gráfico 4.35. Persona conflictiva.	94
Gráfico 4.36. Apoyar buenas sugerencias.	95
Gráfico 4.37. Frecuencia de conflictos.	96
Gráfico 4.38. Puntos de vista y deseos de compañeros.	97
Gráfico 4.39. Problemas comunicados al jefe.	98

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo Conductor del marco teórico referencial.	6
Figura 3.1. Ubicación de lácteos REYVER S.A.	37
Figura 3.2. Procedimiento para la evaluación del comportamiento organizacional.	45
Figura 4.1. Organigrama de la empresa de lácteos REYVER S.A.	52

RESUMEN

En un entorno competitivo donde la planificación estratégica, el aprovechamiento de oportunidades y creación de elementos diferenciadores pueden constituirse en una base sólida para sostenibilidad empresarial, buena administración, distribución de responsabilidades oportunas, trabajo en equipo y corresponsabilidad contienen aquellos elementos bases para lograr un buen desempeño organizacional. El presente estudio buscó evaluar el comportamiento organizacional de la empresa láctea REYVER S.A, mediante variables seccionadas a nivel individual (motivación y productividad), grupal (trabajo en equipo y comunicación) y organizacional (conflictos), seleccionadas por un grupo de expertos mediante consenso del 100% en relación a las 32 variables establecidas inicialmente. El proceso requirió, la caracterización de la organización, identificación de los empleados y capacitación con base en los requerimientos del estudio; luego de ello, se procedió a la estructuración de la herramienta mediante la selección del grupo de expertos, seleccionados con un coeficiente de competencia alto, se aplicó la técnica Delphi y una metodología analítico-sintética que permitió definir los indicadores contenidos en las cinco variables depuradas por los profesionales; posterior a ello, se aplicó la encuesta, generando resultados y el diagnóstico de los mismos determinó las falencias que afectan las tres dimensiones del CO; consecuentemente se identificó el camino más viable para optimizar la fuerza laboral mediante el plan de mejoras, al encontrarse resultados que afectan los procesos referentes al establecimiento y ejecución de políticas para incentivos laborales, trabajo en equipo, procesos de comunicación de doble vía, planificación de reuniones y diseño de estrategias para la mejora del desempeño.

PALABRAS CLAVE

Variables, indicadores, encuesta, clima organizacional.

ABSTRACT

In a competitive environment where strategic planning, the use of opportunities and the creation of differentiating elements can constitute a solid base for business sustainability, good administration, distribution of timely responsibilities, teamwork and co-responsibility, these elements are the basis for achieving good performance organizational. The present study sought to evaluate the organizational behavior of the dairy company REYVER SA, using variables sectioned at the individual level (motivation and productivity), group level (teamwork and communication) and organizational level (conflicts), selected by a group of experts by consensus of the 100% in relation to the 32 variables initially established. The process required, the characterization of the organization, identification of employees and training based on the requirements of the study. Then, the tool was structured by selecting the group of experts selected with a high competence coefficient, applying the Delphi technique and an analytical-synthetic methodology that allowed defining the indicators contained in the five purified variables by professionals. After that, the survey was applied, generating results and the diagnosis determined the shortcomings that affect the three dimensions of the CO; consequently, the most viable way to optimize the workforce was identified through the improvement plan, finding results that affect the processes related to the establishment and execution of policies for work incentives, teamwork, two-way communication processes, planning meetings and design of improving performance strategies.

KEYWORDS

Variables, indicators, survey, organizational climate.

CAPITULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El crecimiento empresarial alrededor del mundo es constante, tomando en cuenta que la innovación y tecnología son la base de sus actividades para la competencia de un mercado que cada día se vuelve más arduo. La eficiencia, eficacia y economía son indispensables en la utilización de los recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos y de tiempo; pero, en los últimos años el Talento Humano se ha convertido en el factor más importante para la gestión empresarial, pues los recursos, actividades y operaciones son llevados a cabo por medio de este. El ser humano se ha visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales (French, 2016).

Lograr un buen desempeño laboral, es la finalidad que todo directivo anhela alcanzar, de aquí parte la estrecha relación que existe entre la Gestión y el Comportamiento Organizacional (CO). El gerente del siglo XXI se preocupa por diferenciar las formas en que se desenvuelven los empleados y las empresas; y, para llegar a comprenderlo es necesario un estudio del CO (Romero,2010).

Las organizaciones deben capacitar continuamente a sus empleados para la actualización de información sobre el mercado actual y las nuevas formas y procedimientos de producir. Además de crear políticas de incentivos e integración del personal para lograr una sinergia positiva y promover un CO satisfactorio. A nivel nacional, las organizaciones buscan optimizar su fuerza laboral desde el inicio de la selección del personal, entre cuyos requisitos consta la predisposición para el aprendizaje, trabajo en equipo, la creatividad e innovación para la solución de conflictos.

Siendo el talento humano un recurso primordial para el crecimiento empresarial, se realizó una evaluación para la implementación de un procedimientos para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa de lácteos REYVER S.A; debido a que en dicha institución no se han realizado estudios de este campo, con el resultado de esta investigación se contribuye a mejorar las acciones de la fuerza laboral y sus resultados.

REYVER S.A. es una empresa que salió al mercado en el año 2004 con la producción y comercialización de queso de mesa dándole un valor agregado al producto con una marca como es Lácteos Costeñitos con leche pasteurizada y leche entera, uno de los mayores problemas es que existe un cambio de personal cada cierto tiempo y esto repercute en la realización del producto que ellos ofrecen, y por lo tanto esto es desfavorable para la organización, lo que los propietarios tienen en mente es que en un par de años puedan remplazar en un 50% la mano de obra por máquinas que ayuden a la elaboración de su producto, cabe recalcar que otro de los problemas encontrados en REYVER S.A es que no existe un buen clima laboral entre todos los miembros de la empresa, no todas las empresas conocen ni cuentan con conocimientos que les permita realizar evaluaciones al personal, y al constatar que la empresa de lácteos REYVER S.A no cuenta con procedimientos para la gestión y mejora del factor laboral, fue objeto de investigación, con la finalidad de presentar un plan de mejoras que permita contribuir a corregir las falencias del mismo, esperando que la organización aplique las propuestas y pueda obtener resultados positivos que ayuden al desarrollo de la organización, es por esto que se realiza la siguiente interrogante.

¿Cómo se podrá contribuir a la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional de la empresa de lácteos REYVER S.A?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las empresas en su afán de mejorar constantemente invierten en el potencial que tiene el talento humano con la finalidad de lograr un buen desempeño laboral, y para hacer esto posible fue indispensable integrar a todos los trabajadores, que como seres humanos tienen la necesidad de pertenecer a un grupo social. Lo cierto es que, obtener este resultado no fue sencillo debido a que cada persona es un mundo diferente, con conflictos propios que influyen directamente en sus labores y por lo tanto en el comportamiento organizacional, lo que provocó fue la desmotivación, insatisfacción, incumplimiento de metas y objetivos.

En lo social las relaciones entre individuos como el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, generan procesos psicosociales que contribuyen a modificar el futuro de las organizaciones y la consecución de sus objetivos establecidos. El análisis organizacional y el correcto alineamiento del comportamiento organizacional, no sólo resultan necesarios, sino más bien, imprescindibles; el análisis permitirá conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización.

En el ámbito económico esto beneficia a los dueños de REYVER S.A. porque la información obtenida a través de la investigación realizada, será de gran utilidad para la empresa, ya que no sólo le entregará información importante del estado actual, en cuanto al comportamiento que esta tiene, sino que también le brindará un nuevo enfoque para las posibles soluciones con el fin último de obtener todos los beneficios que significa trabajar en una organización con un modelo organizacional acorde a la realidad de la empresa y a su estrategia.

El procedimiento descrito sirve como referencia a futuras investigaciones, ya que las fases establecidas se consideran de gran apoyo para estudios similares. Además los procesos que se establecieron son producto del

resultado de la evaluación del Comportamiento Organizacional y fueron puestos en práctica.

El tema objeto de estudio se fundamenta en Leyes Ecuatorianas como la Ley Orgánica de Servicio Público y Código de Trabajo cuya normativa regulan los deberes y derechos de los empleados y trabajadores, con la finalidad de direccionar el factor laboral, para garantizar la seguridad y estabilidad que contribuyan a la mejora y satisfacción del comportamiento organizacional.

La Constitución de la República del Ecuador y en el plan Nacional del Buen Vivir tiene como finalidad dirigir el Comportamiento Organizacional hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo en lo personal y profesional, ya que el Estado garantiza la seguridad humana a través de políticas y acciones integradas, para asegurar la convivencia pacífica de las personas, también promueven una cultura de paz, dejando a un lado la violencia y discriminación afrontando cada situación difícil que se presente en el día a día dentro de la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un procedimiento que contribuya a la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa de lácteos REYVER S.A.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual de la empresa de lácteos REYVER S.A para el estudio del Comportamiento Organizacional.
- Definir el procedimiento aplicable para la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa de lácteos REYVER S.A.
- Proponer un plan de mejoras que contribuya al perfeccionamiento del Comportamiento Organizacional de la empresa de lácteos REYVER S.A.

1.4. IDEA A DEFENDER

Con la implementación de un procedimiento en la empresa de lácteos REYVER S.A. se podrá contribuir a la gestión y mejora del Comportamiento Organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan los principales elementos teóricos – conceptuales relacionados con el estudio del Comportamiento Organizacional, siguiéndose una secuencia lógica según se muestra en el hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación. (Figura 2.1).

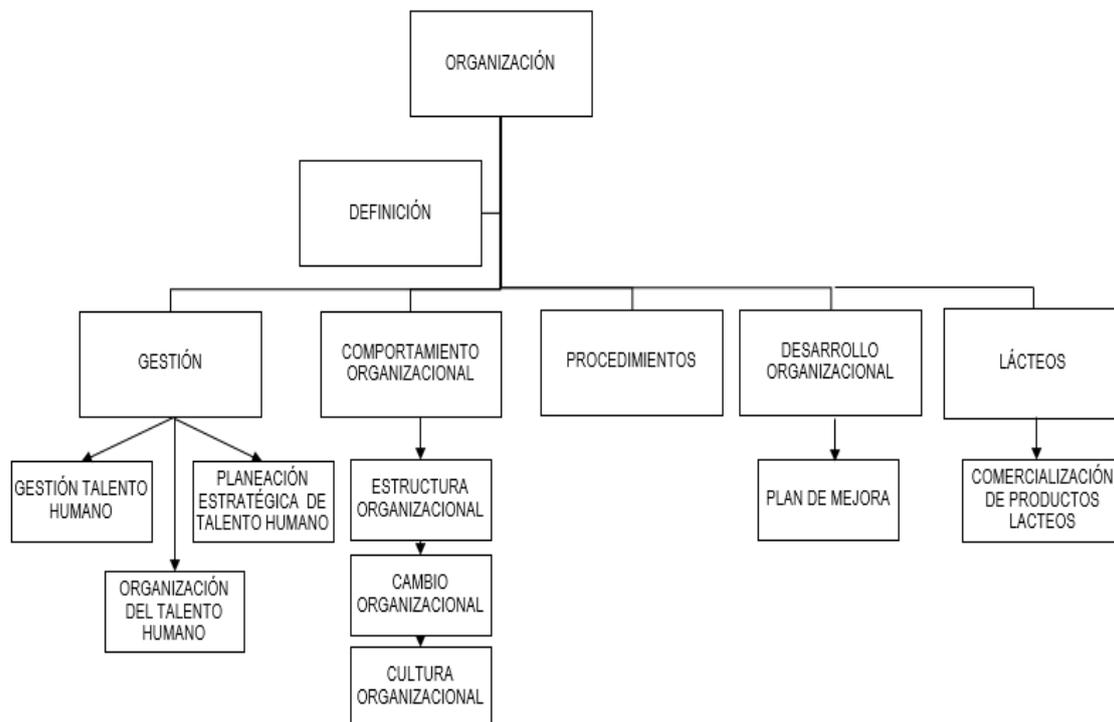


Figura 2.1. Hilo Conductor del marco teórico referencial
Fuente: Elaboración Propia

2.1. ORGANIZACIÓN

La organización es una unidad social creada deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos, materiales, técnicos y humanos. Los recursos materiales son todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo nuestro trabajo como son: transporte, bodega, construcción y bienes muebles. Los recursos técnicos son las tecnologías utilizadas para llevar a cabo la realización del trabajo y sirven como apoyo tanto

en el área administrativa como en el almacén, estas herramientas son: software, computadoras y registros, y por último el recurso humano, que son todas las personas que intervienen en la realización de dicho trabajo (French, 2016).

La organización se puede definir como un conjunto de personas, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social, que se rige por uso, normas, políticas y costumbres propias y tienen un objetivo específico. También es un sistema y todas las personas que trabajan en un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto por el trabajo. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo: la capacitación recibida, la información y los recursos proporcionados, el liderazgo de supervisores y gerentes, las interrupciones en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas. Pocas evaluaciones de desempeño reconocen estos factores y a menudo culpan a individuos con poca capacidad de control en su entorno. Los individuos o departamentos se desempeñarán a fin de maximizar sus propias ganancias esperadas y no la ganancia de toda la empresa; por lo tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna, esencialmente la organización, nació de la necesidad humana de cooperar. El ser humano se ha visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización (French, 2016).

Una organización es toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible (Porret, 2010).

Para la creación de una organización se debe de tomar en cuenta los recursos que se van a utilizar para el funcionamiento de la misma, entre los recursos se mencionan los siguientes Recurso Humanos, Financieros, Tecnológicos entre

otros, ya que una organización está integrada por un selecto grupo de personas, los cuales tienen el rol de realizar diferentes tipos de actividades y a la vez son creadas con el objetivo de poder alcanzar las metas que se plantearon al momento de crear la empresa.

2.2. GESTIÓN

Almeida (2010) citado por Parra (2012) define qué gestión es un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos; dicha movilización implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa.

Según Dailey (2012) el campo de gestión tradicional se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización. Los gerentes son personas que logran los objetivos organizacionales pretendidos, seleccionando e implementando los procesos mencionados anteriormente en el momento y lugar adecuado.

El recurso sobre el cual una empresa u organización debe hacer más énfasis es el humano, debido a que una excelente gestión del mismo conlleva a resultados óptimos en las actividades diarias de la misma. Pues los elementos financieros, materiales y tecnológicos son operados por el talento humano.

Las nuevas definiciones de gestión enfatizan la importancia del gerente como un “habilitador (facilitador) del desempeño del empleado” (Dailey, 2012); y, para que los directivos puedan comprender cómo mejorar dicho desempeño, deben informarse sobre el Comportamiento Organizacional de su empresa.

Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional. El CO intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos auto dirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos auto dirigidos (Dailey, 2012). Algunas de las concepciones teóricas en relación a Gestión se muestran a en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Matriz Productiva de Gestión

AUTOR	CONCEPTO
Guillen (2013)	Es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.
Pérez (2013)	Los sistemas de gestión ofrecen pautas, estrategias y técnicas para optimizar los procesos y los recursos de una entidad. Se utilizan generalmente en organizaciones de carácter empresarial y abordan diferentes ámbitos como la gestión de la calidad y la rentabilidad.
Sanchez (2013)	Es un conjunto integrado, como sistema, de acción y estructura, que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados. El concepto de Gestión suele estar asociado a términos como administración, gerencia (management) y control de gestión.
Alvarado (1990) citado por Vargas (2013)	Gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos. La palabra gestión, viene del término en inglés o francés "management", traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas, y se orienta a la calidad de los procesos.
IPE (2000) citado por Vargas (2013)	Son procesos complejos que requieren del análisis y síntesis de la gestión y de su sistematización.
Karapetrovic (2002) citado por Cabrera et al., (2015)	En el contexto de la gestión empresarial coexisten dos tendencias complementarias en el interior de las organizaciones: la implantación de sistemas de gestión a partir de los correspondientes estándares nacionales o internacionales, que facilitan de forma separada el desempeño en cada una de las funciones técnicas asociadas a los diferentes stakeholders

Louzao (2015)	<p>(partes interesadas) y el diseño de esquemas de excelencia empresarial que garanticen la satisfacción de todos los grupos de interés implicados.</p> <p>La unificación de los procesos de planeación, organización, dirección y evaluación necesarios para crear, desarrollar y alcanzar metas en una empresa. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.</p>
----------------------	---

Fuente: Elaboración Propia

2.2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN

Según Certo y Peter (1997) citados por Pérez (2012) la gestión estratégica es un proceso continuo y transfuncional dirigido a mantener a la organización acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Es un proceso que se inicia con la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; posteriormente define la misión global y las metas oficiales a partir de las cuales se pueden formular estrategias o metas operativas; lleva a cabo la adopción y ejecución del plan estratégico para finalmente evaluar la efectividad de los esfuerzos organizacionales y la adopción de medidas correctivas en caso de requerirlas. Al poner en práctica programas de gerencia estratégica se pueden obtener ventajas como el compromiso de los miembros de la organización para la consecución de objetivos, incrementar la participación en el establecimiento de objetivos y estrategias, disminuir los riesgos.

La gestión estratégica organizacional se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse (Contreras, 2013).

Criterios de Martínez y Milla (2012) la gestión organizacional consiste en realizar actividades comparables mejor que la competencia. Es necesario mejorar constantemente la eficacia empresarial para poder trabajar con una rentabilidad superior a la media. Y sin embargo, esto por si solo tampoco es suficiente. Solo unas pocas empresas han conseguido imponerse con el éxito a sus competidores por un tiempo prolongado, y tan solo gracias a su eficiencia empresarial. Probablemente esto se deba a q los mejores procedimientos de actuación se difunden rápidamente. Los competidores son capaces de copiar rápidamente métodos de gestión, técnicas nuevas o formas sobresalientes para el cumplimiento de las necesidades de los clientes.

La gestión estratégica organizacional es vinculada a los procesos de seguimiento, evaluación y control de la ejecución de estrategias de largo plazo. En su ejecución, se alimenta de lo reflejado en los resultados de la gestión táctica y la gestión operativa, que puedan impactar el logro de las estrategias de largo plazo. Fundamentalmente abarca el ámbito corporativo de las empresas, atendiendo a los resultados de negocios y funciones. Se puede manifestar en cambios de visión, lineamientos de negocio, estrategias de largo plazos, planes y objetivos estratégicos (Sánchez, 2013).

2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Méndez (2004) citado por Genesi, *et al* (2011), considera el talento humano como aquellas personas capaces de producir, realizar, elaborar y generar trabajo en menos tiempo con el mayor esfuerzo y mejor calidad posible, estando relacionado con el rol que realiza el mismo dentro de las funciones como facilitador, orientador, promotor social, y que a su vez se produce o no dependiendo del comportamiento organizacional, referido este por el autor, "como el ambiente existente entre los miembros de la institución, ligado estrechamente al grado de motivación de los empleados" De lo expuesto se explica, que si la motivación es escasa, ya sea por frustración o cualquier otro aspecto que impida la satisfacción de necesidades, el comportamiento

organizacional tiende a disminuir provocando estado de desinterés, apatía e inconformidad que podrían afectar el desempeño del talento humano.

Igualmente, Méndez (2004) citado por Genesi, *et al* (2011), señala que estas motivaciones de los empleados, generan ciertos comportamientos o actitudes en el ambiente de trabajo, en otras palabras las percepciones que el trabajador, en este caso, el talento humano de la empresa, tienen de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, conllevan a un comportamiento organizacional de satisfacción o no, resistencia o participación, motivación o desmotivación.

Castro (2011) dice que “El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella. Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombres y mujeres pasan (y en función del cual viven) una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor muy elevado”.

Chimpolo (2013) menciona que talento humano es cuando el ser humano vive en constante relación con el medio ambiente, en el que están incluidas otras personas de diferentes características, lo cual exige un proceso de adaptación e implica que sea capaz de asumir una actitud ponderada y ética ante situaciones presentes en el medio externo, los cuales deben ir solucionando interpersonalmente para la convivencia con su medio social, supeditado siempre al respecto de las reglas, normas, derechos y deberes establecidos por la sociedad, y que deben ser cumplidos por el hombre.

De acuerdo con Comorera *et al.*, 2011 la gestión de talento humano como fuente de ventaja competitiva, haciendo de ello una prioridad de la gestión (frente a aquellas organizaciones que funcionan considerando al personal como uno de sus mayores costos del sistema productivo; o a aquellas que afirman

tener el personal como valor más importante pero no adoptan ninguna medida que lo corrobore, convirtiendo el hecho en un mero eslogan). Por tanto al factor humano como fundamento de la estrategia de gestión y así a todos los sistemas relacionados con él como prioridad.

La Gestión de Talento Humano no solo es el esfuerzo que realiza cada persona que labora dentro de una organización, esta tiene que ver con los conocimientos, las experiencias laborales, la motivación, las habilidades, las aptitudes y sobre todo las actitudes que posee cada individuo para llevar a cabo cada actividad encomendada por el gerente o la persona encargada, y de esta manera aporta de forma positiva al buen funcionamiento de la organización.

2.3.1. ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Este macro proceso procura la organización y preparación del área para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normas y políticas deben desarrollar sus actividades. Está compuesto por los siguientes procesos: Planeación Estratégica del Talento Humano, Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano, Análisis y Entendimiento del Marco Legal Laboral que rige a la organización, y Análisis y Diseño de Cargos (García, 2012).

La Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo incidiendo notablemente en los resultados de la organización (Prieto, 2013).

La administración de recursos humanos maneja fuerzas vivas, complejas, diversificadas y variadas estos recursos vienen del ambiente externo hacia el interior de la organización por lo tanto crecen, se desarrollan, cambian de

actividad posición y valor, dificultando en determinados momentos, circunstancias ya establecidas (Román, 2011).

2.3.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.

Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2003) y Rodríguez (2002) citados por García (2012), lo definen como la elaboración e implementación de programas que permitan identificar y definir el número y tipo de personas para lograr los objetivos. García (2012) plantea que este proceso incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, un análisis de vacantes actuales y esperadas, un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas, y planes para dotación y cambio. Del mismo modo, incluye la capacitación y desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo, con la ayuda de un sistema de administración y gestión de información del recurso humano.

Rodríguez (2002) citado por García (2012) plantea como Proceso de Planeación Estratégica el que comprende la definición o análisis de los objetivos organizacionales, el desarrollo de un pronóstico, planes y programas de acción de acción, su ejecución y control. El pronóstico es el análisis del flujo de personal que entra en la organización, permanece en ella y posteriormente sale. Los planes y programas de acción definen los objetivos que proporcionan la dirección que debe seguir la programación y sirven de parámetros para comparar los resultados obtenidos.

La planeación estratégica es una de las herramientas más poderosas con la que debemos contar para llevar siempre hacia adelante un negocio. No es exclusiva de las grandes empresas multinacionales o enormes corporativos. La utilizan los empresarios con una visión emprendedora. Es un proceso creativo, intuitivo, visual, futurista, cuyo resultado es una síntesis de temas, asuntos,

conexiones y oportunidades emergentes, que tiene dos condiciones básicas: la perspectiva del futuro, con el análisis del presente y la visión (Román, 2011).

Universidad del Azuay (2014) relata que es el proceso que debe tomar una empresa para maximizar el rendimiento de los recursos de los cuales dispone, mediante el cual la organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla partiendo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.3.3. PRINCIPALES CLASIFICACIONES DEL TALENTO HUMANO

“Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han orientado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que se afirma que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización (Sastre y Aguilar, 2003). Según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García (2008), la gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros” citados todos por (García, 2012).

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización (García, 2012).

Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área (García, 2012).

Sin embargo para García (2008) citado por García (2012) los procesos no pueden verse de manera aislada; deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión.

Mariño (2011) citado por García (2012), define un proceso como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación. Es de esta manera que se define un proceso de gestión humana. Los procesos en gestión humana tienen diferentes maneras de agruparse de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor.

2.3.4. MACRO PROCESOS: UN NUEVO ENFOQUE AL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dándole un nuevo enfoque a la gestión humana, García (2012) identifica y describe 5 macro procesos (dentro del marco del proyecto “La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social”), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea: 1) Organización y planificación del área de gestión humana: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización; 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización; 3) Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización.

2.3.5. EQUIPOS O GRUPOS DE TRABAJO

Un grupo de trabajo es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto, su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones (Genesi, *et al.* 2011).

Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño

que es mayor a la suma de esas contribuciones. Estas definiciones ayudan a aclarar por qué tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de equipos (Genesi, *et al.* 2011).

La administración está buscando esa sinergia positiva que permita a sus organizaciones mejorar el desempeño. El uso extenso de equipos crea el potencial para que la organización genere mayores rendimientos sin incrementar insumos. Sin embargo note que se dijo "potencial". No hay nada inherentemente mágico en la creación de equipos que asegure la sinergia positiva. El simple hecho de llamarle equipo a un grupo no incrementa de forma automática su desempeño (Genesi, *et al.* 2011).

Para Arroyo (2012) la más distintiva característica de un equipo es que sus miembros tienen como su más alta prioridad alcanzar un objetivo común que representa beneficios para el equipo y para cada uno de sus miembros. Los miembros se apoyan unos a otros, colaboran libremente y se comunican abierta y claramente entre sí. Dicho de otra manera: "un equipo es un grupo de personas con habilidades, destrezas y talentos complementarios, comprometidos con un propósito común, con objetivos de alto desempeño y un enfoque por el cual se hacen mutuamente corresponsables.

Por otro lado Hofstadt y Gómez (2013) un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar, aprovechando el talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás. Por ello se considera que el resultado del trabajo de un grupo es mejor que el de los individuos por separado. Un grupo es un conjunto de personas unidas con una finalidad común. Es decir, debe tener unos objetivos y metas como tal, lo que supone que existen una serie de relaciones previas entre sus componentes y un conocimiento mutuo.

2.3.5.1. VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Hofstadt y Gómez (2013) afirma que las ventajas del trabajo aumenta la motivación de los participantes que tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo. Por este motivo se dice que los equipos satisfacen necesidades de rango superior.

Mayor Compromiso, participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales. Si se fomenta la participación en la toma de decisiones, los miembros se implican y aceptan en mayor grado las soluciones o decisiones adoptadas (Hofstadt y Gómez, 2013).

Mayor número de ideas, e efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas, tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario. Los equipos permiten manejar un mayor volumen de información conocimientos y habilidades todo ello supone un mayor potencial para afrontar con éxito tareas complejas e interdependientes (Hofstadt y Gómez, 2013).

Más creatividad, se estimula con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas procesos y sistemas, y con la diversidad de puntos de vista, lo que posibilita una perspectiva más amplia (Hofstadt y Gómez, 2013).

Mejora la comunicación, compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización (Hofstadt y Gómez, 2013).

2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En base a criterios de Alcover, *et al.*, (2012) el Comportamiento Organizacional son los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en ellos, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y en pautas de comportamiento.

El Comportamiento Organizacional cumple sus metas mediante la creación, comunicación y operación. Esto es así cuando las organizaciones y sus dirigentes no sean conscientes de ello. Los propósitos de un sistema de comportamiento organizacional radican en identificar y luego contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar (Alles, 2013).

Campos, *et al.*, (2016) menciona que, el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto en que individuos se involucran en los mismos objetivos de la empresa mediante la motivación y liderazgo para alcanzar la eficacia.

El Comportamiento Organizacional tiene relación con la conducta de cada persona dentro de una organización, cabe recalcar que cada persona es diferente a la otra y por lo tanto sus reacciones, aptitudes, y actitudes pueden llegar a ser similares pero no iguales, su principal objetivo es tener esquemas que permitan mejorar las Organizaciones adaptándolas a las personas que son diferentes ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organizaciones. Algunas de las concepciones teóricas en relación al tema Comportamiento Organizacional se muestran a en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Matriz Productiva de CO

AUTOR	DEFINICIÓN
Dailey (2012)	Es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones.
Para Gordon citado por Génesis, et al., (2011)	Es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes.
Según Davis y Newstron citados por Genesi (2011)	Es una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización.
Madero y Olivas (2016)	Es aquella que indica que son las fuerzas psicológicas que operan desde adentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales
Mainegra y Sampedro (2012)	Es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras
Robbins y Judge (2014)	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.
Schermerhorn citado por Romero (2011)	Es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre comportamiento organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas

Fuente: Elaboración Propia

2.4.1. HERRAMIENTAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

➤ COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Mendoza (2011) relata que el comportamiento organizativo es un nivel psicosocial que más interesa a los gerentes porque tiene un alto contenido macroadministrativo. Se refiere a la forma como interaccionan los grupos, áreas, estamentos y elementos similares de una empresa. La evaluación del elemento organizativo es importante, además porque los conflictos consumen mucha parte del tiempo del gerente y de su equipo de dirección.

➤ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Cruz (2014) se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente del rango en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas y procedimientos que facilitaran u obstaculizaran el buen desarrollo de las actividades de ésta, y con las que tendrán que lidiar los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado, positivo o negativo, dependerá de la medida en que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una estructura organizacional en la empresa facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones aspecto trascendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Para Schermerhorn (2007) citado por Genesi *et al.*, (2011) la estructura organizacional se define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Estos autores argumentan que los gerentes también buscaron otras mejoras del rendimiento que pudieran conseguirse mediante la especialización laboral. Las habilidades de los empleados para realizar bien una tarea aumentan por la repetición. Se pierde menos tiempo en cambiar de tareas, retirar las herramientas y el equipo de una etapa anterior del proceso y prepararse para la siguiente. También es importante que la capacitación especializada es más eficiente desde el punto de vista de la organización.

➤ CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Bohórquez (2011), el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo. El clima depende en gran medida de las actividades, las interacciones y las experiencias de cada uno de los miembros de la empresa, de ahí que el clima refleje la interacción entre las características personales y las organizacionales. También toma en cuenta las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a cada trabajador, las diversas regulaciones que afectan su trabajo, la comunicación, la carga de trabajo, los beneficios e incentivos, la identificación con la empresa, la percepción de la alta gerencia y la relación empresa - personal, entre otras.

Para Segredo y Pérez (2007) citados por Segredo (2011) el clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. En la actualidad este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa.

Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico (Segredo, 2013).

El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización (Segredo, 2013).

De acuerdo a Segredo (2013) clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de

la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica.

➤ **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el producto de una construcción social derivada de dos categorías esencialmente humanas, la comunicación y la actividad e influenciada permanentemente por un sistema social mayor. Refiere el conjunto simbólico que da sentido a las acciones y orienta el comportamiento de las personas en el ámbito laboral cuyas expresiones se manifiestan en indicadores tangibles e intangibles susceptibles de ser medidos en correspondencia con los objetivos proyectados de la organización. En este sentido, se considera que la cultura organizacional puede identificarse como un proceso resultado del reflejo psicológico de los individuos. Dicho reflejo se expresa en términos de imágenes, y con ello se refiere a la adecuación cognitiva o congruencia con los elementos de la realidad histórica y social, donde las personas se insertan como individualidad según el grado de significación que dicha realidad adquiere para estos en función de sus necesidades y motivos (Serrate, et al. 2014).

Para Siliceo (2001) citado por Genesi, *et al* (2011) la idea de considerar a las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de significados que comparten los miembros, es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son más que eso. También tienen una

personalidad, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras o conservadoras.

De acuerdo con Soto (2001) citado por Genesi, *et al* (2011) la cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es decir, cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral.

En este orden de ideas, para Robines (2004) citado por Genesi, *et al* (2011), la cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros. En el escenario de negocios es común referirse a este sistema como cultura corporativa. Así como no hay dos individuos con personalidad igual, tampoco hay dos culturas organizacionales idénticas. De manera más significativa, los académicos y consultores en administración están cada vez más convencidos de que las diferencias culturales pueden tener un gran impacto en el desempeño de las organizaciones y en la calidad de la vida laboral que sus miembros experimentan.

➤ **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Según Gómez y Londoño (2008) citados por García (2011) el cambio es entendido como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo.

García (2011) argumenta que los cambios se pueden producir en diferentes áreas de la organización, como son las funcionales, las unidades de negocios, algunos procesos específicos e incluso en la totalidad de la organización. Es

importante aclarar que cualquier cambio hay que verlo desde los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones en las unidades lejanas. En la misma publicación cita a Acosta (2002) quien concluye que el cambio organizacional se presenta en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Llevando esto a identificar una serie de factores que incitan al cambio dentro de la organización, cambio que se lleva a cabo en las personas vinculadas con la organización o en los espacios ocupados por éstas.

Novoa (2000) citado por García (2011) señala que existen diversas formas de interpretar el cambio en una organización, y propone una clasificación en seis dimensiones o formas de entenderlo: a) cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema: en el primero, sólo se actúa sobre los efectos y no sobre las causas; el segundo (al sistema), hace referencia a la modificación de procesos; y el tercero (de sistema), involucran la integración de conocimientos y tecnología para lograr avances de manera rápida. b) Carencia de oportunidad, este enfoque se basa en cómo gastar menos y ganar más. c) Adaptación-transformación, se sustenta en el modelo de cambio basado en estas dos vertientes, adaptabilidad de las personas y transformación del medio externo pues es lo que exige el cambio continuo. d) Estructuras-fluidos, los cambios se aceleran y generan escenarios discontinuos que se parecen más a los fluidos que a las estructuras. e) Continuidad-discontinuidad, la discontinuidad de los cambios, cambios rompen con las secuencias lógicas de mejora, innovaciones disruptivas. Y por último, f) Pensamiento lineal-sistémico, el tipo de pensamiento lineal percibe los cambios como secuencias simples en una relación directa de causa-efecto, mientras que el sistémico integra las variables de su entorno.

Schermerhorn (2007) citado por Genesi, *et al* (2011) indica que para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios del entorno. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, facultar a los empleados y formar grupos de trabajo son ejemplos de actividades de cambio planeado dirigidas a

responder a los cambios en el entorno. Como el éxito o el fracaso de una organización se debe más que nada a lo que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos de la organización.

Según Chiavenato (2005) citado por Genesi, *et al* (2011) el ser humano por su naturaleza siente la necesidad de pertenecer a un grupo social, de ser estimados por las personas que están a su alrededor, además de autorealizarse. Por lo que están obligados continuamente a adaptarse a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades. La imposibilidad de satisfacer sus necesidades crea muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ello, depende de otras personas.

➤ **COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

Para Genesi *et al.*, (2011) la comunicación entre los miembros de una organización, así como la que ocurre entre ellos y los clientes externos, proveedores, distribuidores, socios de alianza y toda una gama de grupos externos, proporciona información vital para la empresa. La comunicación organizacional es el proceso específico por medio del cual la información avanza y se intercambia a través de toda la organización. La información fluye a través de estructuras formales e informales, y lo hace hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.

2.5. DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Según Alarcón (2011), el término procedimiento se refiere a la acción, modo de proceder o método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas o tareas. Básicamente, un procedimiento consiste de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

Como Manual de Procedimientos Alarcón (2012), afirma que es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Otro concepto de Manual de Procedimientos según Freire (2012), es que: los manuales presentan sistemas y técnicas específicas, que señalan el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Hernández, *et al.*, (2012) considera procedimiento al núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas, porque es el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que requieren ciertos insumos e implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente y las metas de la organización, a la vez que se consideran el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.

2.5.1. MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS

Según James Harrington (1993) citado por Alarcón (2011) mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La mejora en la gestión por procesos Tal como plantea Junginger (2000), la Gestión por Procesos implica “reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas”; estos cambios comprenden, a su

vez, la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento, o, en otras palabras, los procesos (Zaratiegui, 1999). Si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras de gran impacto en tiempos cortos, puede recurrir a la Reingeniería de Procesos, que se basa en el rediseño radical de procesos para alcanzar grandes mejoras en medidas críticas de rendimiento como: costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer & Champy, 1993), a la vez que maximice el valor agregado (Peppard & Rowland, 1995). Por otro lado, la mejora continua puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, así como lograr, mediante la mejora gradual de los procesos, un aumento de la productividad (Harrington, 1993) citado todos por (Hernández, *et al.*, 2012).

Criterios de Marín et al., (2014) la mejora continua es una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las organizaciones (García-Lorenzo & Prado Prado, 2003). Esta filosofía se apoya en la explotación de los recursos de la compañía, especialmente los recursos humanos (Prado Prado, 1998) y en el aprendizaje interno (Schroeder, Bates & Junntila, 2002). La mejora continua debe significar un modo de vida dentro de la organización (Bond, 1999), es precisamente esto lo que hace de la mejora continua una herramienta tan valiosa y, a la vez, difícil de implementar hasta sus últimas consecuencias (Marín-García, Bautista Poveda, García-Sabater & Vidal Carreas, 2010).

2.5.2. IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS

Para Alarcón (2011), la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o

corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollo Organizacional (D.O.) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo (Bennis, 2014).

French y Bell (1996) citados por Gamboa y Novelo (2012) El desarrollo organizacional (DO) es una disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada al mejoramiento de las organizaciones y las personas que laboran en ella, a través del uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado.

El desarrollo organizacional es parte importante de cualquier empresa, pero en ocasiones, una compañía puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de la misma, la manera de realizar el trabajo, el modo de aprender a resolver problemas, la forma de comunicarse, las actitudes y valores imperantes, lo que provoca que se queden aprisionados por tales patrones, y sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con actitudes nuevas (Pinto, 2012).

2.6.1. CAPAS DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA

Para Pinto (2012) las capas del modelo de mejora continua están concebidas para tratar con un grupo de temas y problemas relacionados, pero al mismo tiempo estas deben proveer un conjunto de servicios e información a la capa inmediatamente superior.

➤ **CAPA PRODUCIR**

La capa producir responde a la pregunta: ¿Cómo la organización debe desarrollar software? Definiendo los principios de Desarrollo de Producto, el Ciclo de vida del producto, el ciclo de desarrollo del producto y los Flujos de trabajo de Ingeniería que permiten a la organización hacer uso de buenas prácticas de manufactura que aumentan los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos gracias a la definición de mejores procesos y la fabricación de mejores productos, además el hecho de tener una buena definición de procesos de manufactura asegura la existencia de todas las fuentes de información requeridas para los procesos de dirección del proyecto (Pinto, 2012).

➤ **CAPA DIRIGIR**

La Capa Dirigir responde a la pregunta: ¿Cómo la organización debe dirigir sus proyectos de desarrollo software? Estableciendo la relación entre el Ciclo de Desarrollo del Producto y el Ciclo de Vida del Proyecto, para posteriormente definir los Principios de Dirección que proveen a la organización la plataforma de dirección necesaria para mantener sus proyectos bajo control, además de contribuir con la información requerida para soportar el procesos de toma de decisiones de la alta gerencia (Pinto, 2012).

➤ **CAPA GOBERNAR**

La Capa Gobernar responde a la pregunta: ¿Cómo asegurar que las definiciones hechas en las Capas Producir y Dirigir son siempre la forma de actuar de la organización? Describiendo como conformar una unidad de gestión de proyectos que gobierne el sistema implementado, con los recursos adecuados para evangelizar las prácticas en desarrollo de producto y dirección de proyectos, con el nivel de autoridad necesario para garantizar su aplicación,

además de determinar cuál es su campo de acción y cómo este puede desarrollar sus capacidades (Pinto, 2012).

➤ **CAPA EVALUAR**

La Capa Evaluar responde a la pregunta: ¿Cuál elemento del sistema de gestión de proyectos debe ser mejorado? Usando Teoría de Restricciones como método para determinar cuál es el elemento del sistema que actúa como restricción y que requiere ser mejorado para obtener el desempeño esperado, además de definir si esta restricción puede ser eliminada haciendo ajustes menores al elemento que la causa, o por el contrario un cambio radical que implique un mayor esfuerzo es necesario (Pinto, 2012).

➤ **CAPA OPTIMIZAR**

La Capa Optimizar responde a la Pregunta: ¿Cómo mejorar el sistema de gestión de proyectos? Usando el ciclo de Six Sigma Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (DMAMC) como método para ejecutar los proyectos de mejora sobre los elementos del sistema que fueron seleccionados como restricciones que requieren cambios radicales, además de controlar el impacto que tienen estos cambios sobre el desempeño general del sistema (Pinto, 2012).

➤ **PLAN DE MEJORAS**

El propósito del modelo de plan de mejora continua es proveer una guía para la implementación de sistema de gestión de proyectos que puedan ser evolucionados de acuerdo con las necesidades dictadas por la estrategia del negocio o el sector económico en organizaciones involucradas en las industrias (Másmela, 2014).

Según criterios de Ruiz (2013) el plan de mejora continua es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. La mejora Continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora, cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis de cada paso llevado a cabo, algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas o preventivas, y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

El plan de mejora es el conjunto de medidas ya sean preventivas o correctivas que se toman dentro de una organización para mejorar la eficiencia dentro de los diferentes procesos, ya sea de tipo productivo, organizativo, administrativo, entre otros, y obedece a las no conformidades encontradas dentro del diagnóstico previamente realizado a los diferentes procesos, estas acciones correctivas deben ser debidamente planificadas y constatadas una vez implementadas (Yarto, 2012).

Diseño del plan de mejora Un plan de mejora se implementa a partir de las no conformidades encontradas dentro del proceso de diagnóstico; según Gómez (2011) “una no conformidad se define como el incumplimiento de algún requisito expresado por la propia norma, la documentación del sistema de gestión de la calidad o la legislación aplicable al producto o servicio”.

2.7. LÁCTEOS

Los productos lácteos son ricos elementos nutritivos, especialmente conveniente para los niños, el queso, es uno de los mejores alimentos, es rico en proteínas, nutrientes esenciales para la vida, contiene mucho calcio, vitaminas y todas las grasas que necesitamos para conservar el calor necesario, es una de las formas más antiguas de conservar los principales

elementos nutritivos de la leche. Está compuesto por proteínas (caseína) grasa y sales solubles de la leche que son concentrados para coagulación de la misma. En el país, la elaboración y el consumo de queso fresco llamado también queso de mesa o blanco es alto (ONUAA, 2011).

ESPOCH, (s.f.), informa que lácteos es uno de los objetivos primordiales de las industrias alimentarias, existiendo una amplia gama de derivados industrializados que a más de representar alternativas de aprovechamiento en alimentación humana. Son productos que están al alcance de los más exigentes gustos y necesidades inclusive de carácter dietético y nutricional, permiten al productor elevar los ingresos que mejoran la oportunidad de recuperación de la inversión y mejoran los márgenes de utilidad.

La producción y comercialización de productos lácteos desde el año 1995, son empresas que han venido desarrollando actividad comercial en el sector lácteo ofreciendo quesos, yogurt y demás derivados de alta calidad. Debido a una falta de motivación y recursos no se rentabilizado el potencial que ofrece el mercado, pero también podemos decir las condiciones económicas y sociales en el sector lácteo es una de las amenazas que deben enfrentar las empresas actuales (Universidad de Cuenca, 2011).

La comercialización de productos lácteos es importante ya que son un punto a favor de la economía de nuestro país si lo realizamos con mayor competitividad y de acuerdo a normas establecidas, con un constante mejoramiento vamos a conseguir estar dentro de los mejores (UEA, 2012).

Los lácteos son productos perecederos, la leche y sus derivados son alimentos de consumo diario; la leche es procedente de la vaca y de otros mamíferos como son la cabra, la oveja entre otras, la leche posee un alto contenido de proteínas, grasa, carbohidrato. Con la leche se pueden desprender varios derivados como entre ellos el Yogur, el queso, cuajada, natillas, flanes, cremas

y a la vez existen diferentes maneras de poder consumir estos tipos de productos, y esto depende de los gustos de cada persona.

2.7.1. AGROINDUSTRIA DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Esta cadena comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos. En cuanto a la producción láctea, en Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta diferencias. Las cifras oficiales hablan de un consumo anual de 100 litros per cápita; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo. Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida “Tipo Sachet”, que no requiere cadena de frío (UEA, 2012).

La industria de productos lácteos está articulada básicamente con el desarrollo de la actividad pecuaria, ya que es la proveedora de la materia prima más utilizada por el sector, como es la leche fresca. También está vinculada con el sector terciario para la comercialización de los productos elaborados. La producción de leche se hace con la expresa intención de proporcionar un alimento de alto valor nutritivo para el ser humano, ya sea fluida o industrializada. Los problemas, desafíos y oportunidades que enfrenta la cadena de sub productos lácteos, como quesos, cremas, leche en polvo y condensada, manteca, yogur, dulce de leche, entre otros, plantea estrategias tendientes a lograr impactos sobre la modernización de equipos especiales para industrializar, el desarrollo de infraestructura apropiada y la promoción de técnicos en producción agropecuaria que pueden desarrollarse como emprendedores (Especialidad Producción Agropecuaria, 2011).

2.7.2. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

La comercialización de los excedentes de la producción lechera mejora los ingresos, genera empleo en el procesamiento, comercialización y distribución de la leche, y contribuye a la seguridad alimentaria en las zonas rurales. En los países en desarrollo, la mayor parte de la leche se comercializa a través de canales informales, esto es, sin concesión de licencias ni reglamentación. Esto se debe principalmente a que la mayoría de los consumidores prefieren elaborar ellos mismo la leche mediante prácticas simples como la cocción, en lugar de pagar por el procesamiento y el envasado formales. Como consecuencia, la diferencia entre los precios al productor y los precios al consumidor suele ser menor en el mercado informal (FAO, 2016).

Según Martínez et al., (2013) la piedra angular de todo negocio es la comercialización, a través de ella los productores exitosos logran incrementar su competitividad en el mercado (Olhagaray y Espinoza, 2007). Sin embargo, hoy día es muy común escuchar a los productores del sector agropecuario decir que lo difícil no es producir sino vender (Martínez et al., 2008), situación que no excluye a la venta de leche bovina y sus derivados en algunas regiones de México. En la cadena comercial de productos lácteos se utilizó el método directo que consistió en identificar los productos pecuarios desde que salen de la explotación pecuaria hasta que llegan al consumidor final.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen los principales elementos metodológicos de la investigación que incluye la ubicación, duración, variables de estudios, tipos de investigación, métodos, técnicas, herramientas y el desarrollo de las fases.

3.1. UBICACIÓN

La empresa de lácteos REYVER S.A a la cual se realizó esta investigación se encuentra ubicada en el cantón El Carmen KM.36 Vía Chone diagonal al Recinto Ferial, como se muestra en la figura 3.1.



Figura 3.1. Ubicación de lácteos REYVER S.A.

Fuente: Google Maps,

3.2. DURACIÓN

La ejecución y desarrollo de esta investigación tiene una duración de 9 meses.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables objeto de estudio son las siguientes:

Variable dependiente.- Mejora del Comportamiento Organizacional

Variable independiente.- Implementación de un procedimiento para la evaluación del CO.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para poder llevar a cabo este proyecto se aplicó diferentes tipos de investigación como; de campo, descriptiva, bibliográfica, con la finalidad de recabar información que ayude al desarrollo de esta tesis.

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se identificarán los antecedentes históricos y disciplinarios de la investigación de campo dentro de las ciencias sociales, así como se distinguirán las diferentes formas de realizarlo: la observación, el estudio de casos, de grupos, experimental, etc., y sus diversos instrumentos (Muñoz 2015). Por ello es relevante para los investigadores que acudieron a la zona del problema a realizar observaciones tratando de interactuar con el entorno de dicho problema para poder obtener resultados más reales y fieles, la investigación de campo se caracteriza por el análisis del área de acción teniendo como principal objetivo el determinar las virtudes y falencias de REYVER S.A.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva la llevamos a cabo cuando queremos mostrar las características de un grupo, de un fenómeno o de un sector, a través de la observación y medición de sus elementos. La información que nos proporciona un análisis descriptivo, además de ser un fin en sí mismo, la podemos utilizar en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas como base de partida para el desarrollo de una investigación más específica (Ibáñez 2012). Que complementada con la de campo, permitió describir y comprender la información que se obtuvo a través de las técnicas y métodos que son empleados como herramientas de recolección y procesamiento de resultados.

3.4.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Conocimientos de Gómez *et, at.* (2014) corresponde a la descripción detallada de cierto tema o tecnología corresponde a la descripción detallada de cierto tema o tecnología ya que Constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, de un universo de documentos que puede ser muy extenso. Es la recopilación de información mediante el empleo de libros físicos o virtuales, revistas científicas, tesis, periódicos o conferencias que proporcione información que sirva de sustento a los procesos a desarrollar como también de los temas de relevancia incluidos en la investigación.

3.5. MÉTODOS

De acuerdo a esta investigación se utilizaron los métodos como; inductivo, deductivo, análisis-síntesis que permitió observar el problema de una manera más exacta y a la vez buscó la solución para cada problema encontrado.

3.5.1. INDUCTIVO

El método inductivo o empírico consiste en crear enunciados generales a partir de la experiencia, comenzando con la observación de un fenómeno, y revisando repetidamente fenómenos comparables, para establecer por inferencia leyes de carácter universal. (Ibáñez 2012). Haciendo referencia a lo antes mencionado este método permitió observar de forma directa al objeto de estudio, y también indujo al análisis del Comportamiento Organizacional de REYVER S.A., ya que se pudo conocer la situación actual de la misma, es decir se encontraron las falencias por las que pasa la organización, y así después se aplicó las soluciones más oportunas para poder remediar la problemática encontrada con anterioridad.

3.5.2. DEDUCTIVO

El método deductivo se enmarca en la denominada lógica racional y consiste en: partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares. Si sucede que éstas concepciones generales iniciales no son demostrables (axiomas), el método será entonces axiomático-deductivo (Ibáñez 2012). en base a esto dicho método consistió en encontrar el por qué se dificulta el progreso del Comportamiento Organizacional en REYVER S.A., es decir se enfocó en el análisis de los problemas que presenta y al mismo tiempo se buscaron las posibles alternativas de mejora que se puedan dar al mismo. Esto se lo realiza con el fin de tener una mejor relación laboral entre los empleados de la empresa antes mencionada.

3.5.3. ANÁLISIS-SÍNTESIS

Es la etapa final, por lo tanto aquí se consolidará el campo TIC como producto principal de esta investigación. Durante la aplicación de la metodología se realizarán ajustes permanentes. Todo esto dependerá del

análisis, comparación, reflexión e interpretación de nuevas fuentes documentales y resultados de los instrumentos de investigación (González *et,al.* 2015) por tal razón este método es el idóneo para poder procesar, analizar y describir los resultados de la investigación obtenidos de las técnicas de la observación, entrevista y encuesta. Con la ayuda de esta herramienta se pudo llegar a conclusiones concretas sobre el problema objeto de estudio.

3.5.3. COEFICIENTE DE CONCORDANCIA (KENDALL)

Es una de las técnicas no paramétricas para medir el grado de correlación entre las variables de una muestra (Rodríguez *et, al.* 2010) este método ayudó a determinar el grado de concordancia que existe entre los criterios de los expertos y las variables que fueron seleccionadas.

3.6. TÉCNICAS

Acorde a lo planteado en esta investigación se aplicaron las siguientes técnicas tales como la observación, entrevista, encuesta, árbol del problema que permitió conocer detalles más a fondo acerca del problema en la empresa REYVER S.A.

3.6.1. OBSERVACIÓN

Se aplicó en el campo de acción ya que resultó ser una técnica de apoyo imprescindible facilitando la recopilación de hechos que solo pueden ser registrados a través de la percepción directa de los sucesos mientras ocurren.

3.6.2. ENTREVISTA

Es aplicada al gerente de la empresa de lácteos REYVER S.A, con la finalidad de obtener información verídica y confiable sobre el desenvolvimiento del factor laboral y su desempeño organizacional del empleador hacia los subordinados.

3.6.3. ENCUESTA

Consiste en un serie de preguntas la cual se aplicó al personal de la empresa, y de esta manera se pudo conocer el punto de vista de los mismos con relación al comportamiento organizacional.

3.6.4. ÁRBOL DEL PROBLEMA

Es una técnica que integro los resultados finales, dividiendo en causas y efectos al comportamiento organizacional, con la finalidad de evaluar y establecer el mejor procedimiento aplicable para la mejora de mismo. Los diagramas y cuadros estadísticos serán utilizados para la presentación de los resultados

3.7. HERRAMIENTAS

3.7.1. FICHAS DE OBSERVACIÓN

Estas serán unas fichas donde se hace referencia cuales son los aspectos que se tomaron en cuenta en el momento de la observación al objeto de estudio.

3.7.2. CUESTIONARIO

El cuestionario es el instrumento que utilizamos para obtener la información a través de la encuesta por muestreo. Esta técnica aunque es muy empleada, cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo que presentan las respuestas de las personas encuestadas. Si elaboramos un cuestionario que sea objetivo, claro, preciso y correcto podemos reducir las respuestas sesgadas por tal razón esta herramienta se utilizó para hacer las diferentes preguntas que nos puede ayudar con el conocimiento de las dificultades por las que se encuentra la empresa REYVER S.A en cuanto al desempeño de sus trabajadores.

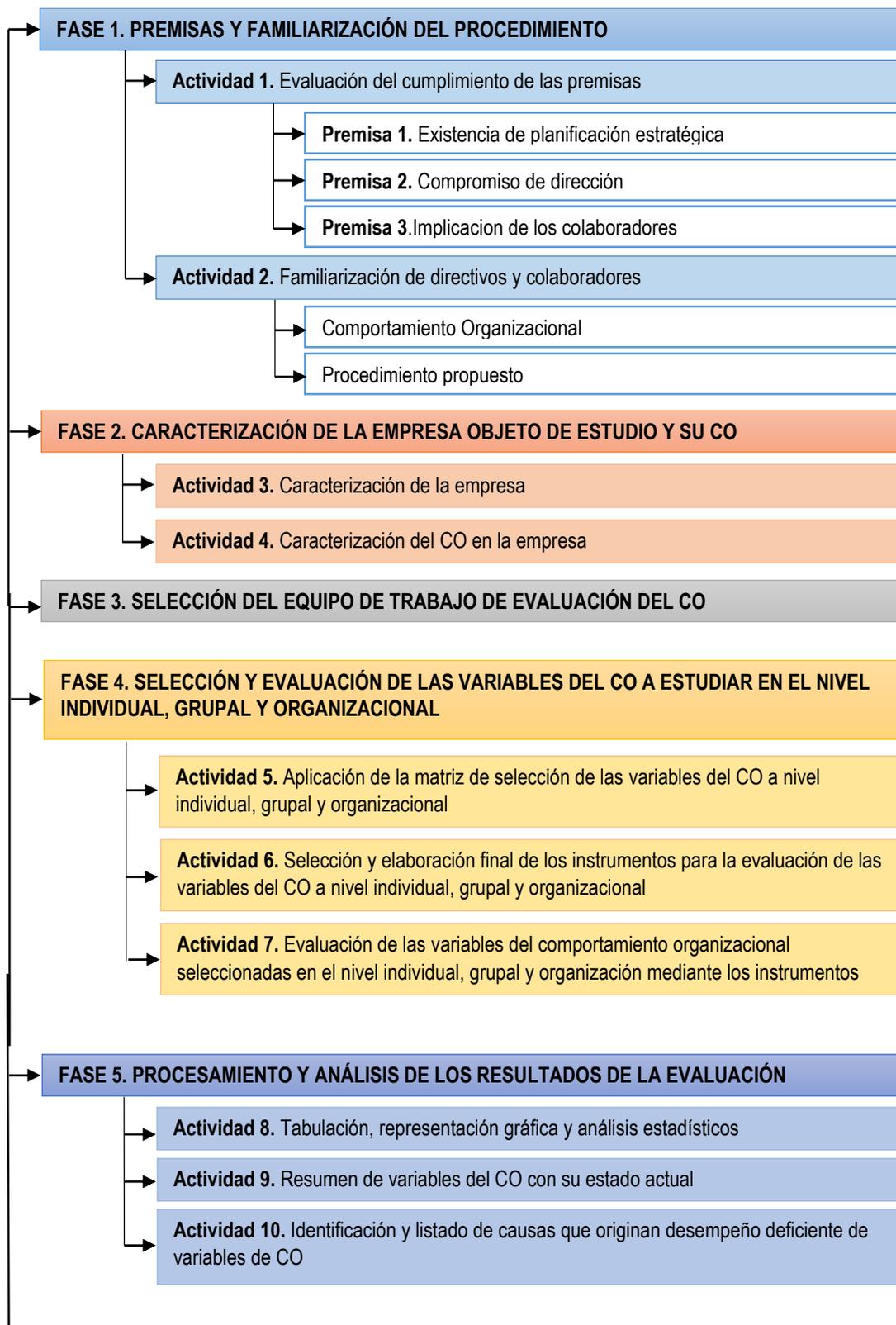
3.7.3. GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de entrevista se usó con la finalidad de tener una variedad de preguntas coherentes y secuenciales que ayuden con la obtención de información que sirva para la investigación en forma positiva.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se empleó el procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional y se realizaron 6 fases, las cuales son detalladas a continuación, incluyendo las técnicas y procesos a implementar en cada una de ellas. La representación gráfica del procedimiento se muestra a continuación en la Figura 3.2.:

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



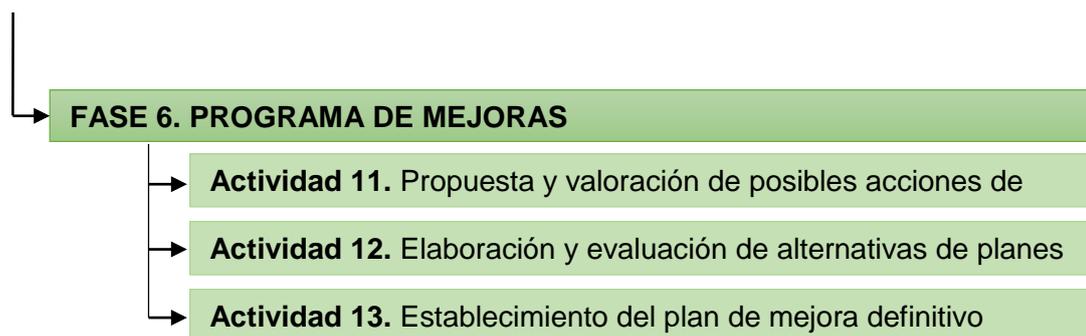


Figura 3.2. Procedimiento para la evaluación del comportamiento organizacional.

Fuente Elaboración propia.

La argumentación de cada una de las fases del procedimiento para la evaluación del Comportamiento Organizacional se realiza a continuación:

Fase 1. Premisas y familiarización para la evaluación del CO: En esta fase se cumplen las tres premisas que se consideró para el desarrollo del procedimiento: Existencia de la Planificación Estratégica; Compromiso de la dirección e Implicación de los colaboradores. Una vez que se verificó el cumplimiento de estas se procedió a efectuar el proceso de familiarización hacia los directivos y trabajadores de la empresa en relación al Comportamiento Organizacional

Fase 2. Caracterización de la empresa objeto de estudio y su C.O: en esta fase se orientó aplicar 32 variables de acuerdo a los autores Martínez, 2001; Rodríguez, 2005; López, 2017 en los niveles del C.O (Individual, Grupal, Organizacional). Se recomienda relacionar los elementos del comportamiento organizacional en la empresa y la situación actual de esta, indicando las falencias fundamentales de una manera preliminar.

Fase 3. Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de co: en esta se inició con la formalización del equipo de trabajo que intervino con la aplicación de instrumentos previamente desarrollados para la evaluación de las variables del CO en la empresa. Se señaló que las características que debe poseer el equipo de trabajo son las siguientes.

- Estar integrados por entre 7 personas.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con miembros que posean conocimientos sobre sistemas de gestión.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del equipo de trabajo.

Para la selección de los integrantes del equipo de trabajo se utilizó el denominado coeficiente de competencia que se determina mediante la expresión:

$$K = (k_c + k_a)/2 [X.x] \quad \mathbf{[3.1]}$$

Donde:

K_c: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

K_a: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Para obtener la información sobre los expertos se aplicó un cuestionario de competencia donde se evaluaron las características que se identifican al experto y su puntuación. Posteriormente se evaluó al experto con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición del tema CO.

Fase 4. Selección y evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional a Nivel Individual, Grupal y Organizacional en la empresa seleccionada.- Una vez que se ha conformado el equipo de trabajo se procedió a la selección y evaluación de las Variables del Comportamiento Organizacional en los tres niveles (Individual, Grupal y Organizacional) en la empresa que se seleccionó y a la vez registrando muy detalladamente la información que se obtuvo.

En esta fase se aplicó la escala tipo Likert, la cual está conformada por las 32 variables del C.O en los niveles individual, grupal y organizacional dando una puntuación de 1 al 5 donde:

- 5.- Mucha influencia
- 4.- Mediana influencia.
- 3.- Regular influencia.
- 2.- Poca influencia.
- 1.- Ninguna influencia.

En la que cada uno de los expertos otorgó una puntuación a cada variable (**ver cuadro 4.3**).

Cuadro 3.1. Variables del Comportamiento Organizacional.

NIVEL INDIVIDUAL	1	2	3	4	5	TOTAL
VALORES						
ACTITUDES						
PERSONALIDAD						
HABILIDADES						
APTITUDES						
GENERO						
EDAD						
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL						
APRENDIZAJE						
ESTADO CIVIL						
MOTIVACION						
TOMA DE DECISIONES DEL INDIVIDUO						
AUSENTISMO						
PRODUCTIVIDAD						
SATISFACCIÓN						
ROTACIÓN						
NIVEL GRUPAL	1	2	3	4	5	TOTAL
CONFIANZA						
COHESIÓN						
COMPAÑERISMO Y AFILIACIÓN SOCIAL						
SOCIALIZACIÓN						
TRABAJO EN EQUIPO						
COMUNICACIÓN						
PODER						
LIDERAZGO						
AMISTAD, CAMARADAS						

ASOCIATIVIDAD						
NIVEL ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5	TOTAL
CULTURA DE LA ORGANIACIÓN						
ESTRETEGIA POLITICA						
ESTRUCTURA						
CONTROLES						
NORMAS						
CONFLICTOS						

Fuente: Elaboración propia

Fase 5. Procesamiento y análisis de los resultados.- Esta fase se realizó el análisis y procesamiento estadísticos de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables del C.O. También se empleó como apoyo a este procedimiento hojas en Excel con diferentes técnicas estadísticas programadas que posibilitaron la representación gráfica y el análisis de los resultados. Se incrementó tablas con el resumen de los análisis efectuados, determinando las causas que originaron los problemas identificados.

Fase 6. Programa de Mejora.- En esta fase se formuló con apoyo del trabajo grupal posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el C.O, según los resultados obtenidos en las variables con insuficiencias, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre el desempeño de la empresa. Y se elaboraron alternativas de planes de mejoramiento para su posterior selección, finalmente se procedió a definir un plan de mejoras para atenuar o dar una solución definitiva a los problemas encontrados en relación a las variables del C.O, y se desplego con un alto grado de detalle, donde se incluyó las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora, con su respectivo tiempo en cual tendrá impacto en la organización.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta el desarrollo práctico de las fases del procedimiento propuesto con sus respectivas actividades así como también los resultados que se obtuvieron en la investigación.

FASE 1. APLICACIÓN DE PREMISAS Y FAMILIARIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD 1. Evaluación del cumplimiento de las premisas:

Premisa 1. Existencia de planificación estratégica

Una vez que se seleccionó el objeto de estudio y la empresa para desarrollar esta investigación, se procedió a enviar un oficio al gerente de la empresa de lácteos REYVER S.A solicitando el permiso adecuado, el cual obtuvo una respuesta favorable por parte de su propietario.

Premisa 2. Compromiso con la dirección

En esta premisa se entabló una conversación con el gerente de REYVER S.A en donde se le dio a conocer cuál era el procedimiento a aplicar dentro de su empresa, al terminar la explicación se le pregunto al Sr. Stalin Vera si estaba de acuerdo que se aplicará dicho procedimiento, en donde el afirmó y dio su consentimiento para poder ser ejecutado.

Premisa 3. Implicación de los colaboradores

Referente a esta etapa de la investigación también se sostuvo un dialogo con los 16 trabajadores de REYVER S.A, en donde explicaron que la organización

está dividida en 3 departamentos tales como; producción, empaque y limpieza, cada una de ellos está conformado por grupos que poseen los conocimientos necesarios para realizar las tareas asignadas por su superior. Se les informó de la implementación de un procedimiento de mejora con nuevas estrategias y estuvieron dispuestos a colaborar en el desarrollo de la investigación.

ACTIVIDAD 2. Familiarización de directivos y colaboradores

Comportamiento Organizacional en la empresa: al tener claro las premisas que se utilizaran en el desarrollo del procedimiento, se determinó evaluar los 3 niveles del Comportamiento Organizacional; nivel individual, grupal y organizacional, y al final como resultado proponerle al gerente un plan de mejora, el cual le favorecerá a él, a sus colaboradores y sobre todo ayudará a resolver aquellos problemas que se presentaron en el desarrollo de la investigación.

Procedimiento propuesto: consistió en dar a conocer a los trabajadores en qué consistía el procedimiento del C.O, las fases que lo conforman y las actividades que había que realizar para llegar a la etapa final del procedimiento.

FASE 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ACTIVIDAD 3. Caracterización de la empresa

La caracterización de la empresa de lácteos REYVER S.A se obtuvo con una visita realizada a la empresa antes de empezar la investigación, a continuación se detallará la información más relevante de la organización.

RESEÑA HISTÓRICA

La empresa REYVER S.A fue constituida en el cantón El Carmen, provincia de Manabí el 23 de junio del 2004, la empresa se crea por la necesidad de ofrecer a la comunidad productos lácteos de calidad y apoyar el desarrollo de la cadena productiva láctea en el cantón El Carmen y alrededores, generando un compromiso con sus proveedores primarios y así beneficiando directamente a la población en la que está radicada la empresa.

MISIÓN

Producir quesos tradicionales de la provincia de Manabí, respetando todos los parámetros de calidad en su procedimiento.

VISIÓN

Ser la empresa láctea líder en la zona Manabita ofreciendo quesos de excelente calidad.

OBJETIVO

Proporcionar a todos los colaboradores de la empresa, información útil y de fácil manejo para cumplir con los requisitos de buenas prácticas de manufactura.

ALCANCE

Comprenden a todos los colaboradores de la empresa y procesos que se realizan para el procesamiento del queso.

En la figura 4.1., se muestra el Organigrama de la empresa de lácteos REYVER S.A.

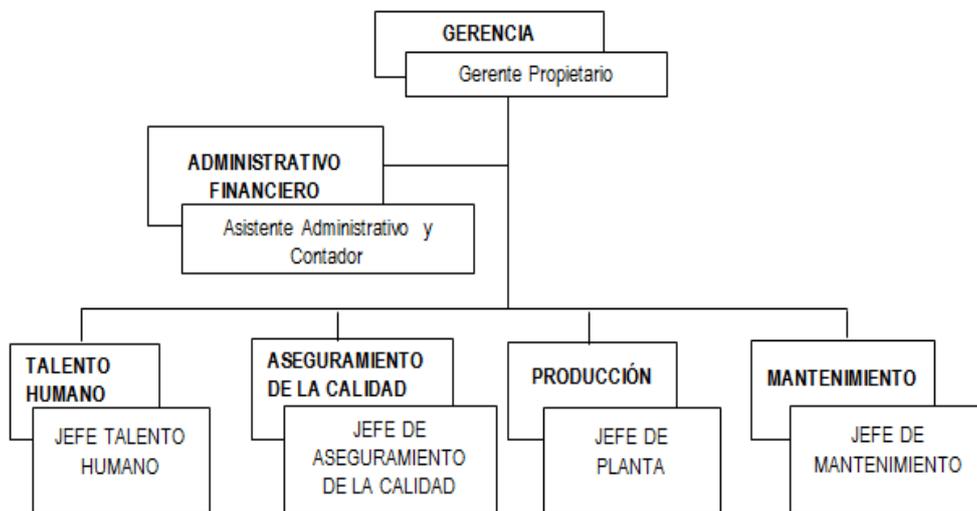


Figura 4.1. Organigrama de la empresa de lácteos REYVER S.A.
Fuente: Elaboración propia.

ACTIVIDAD 4. Caracterización del C.O en la empresa

Mediante la técnica de observación se pudo evidenciar que los empleados de la empresa de lácteos REYVER S.A tienen temor a someterse a cambios que mejoren la organización, porque creen que no van a cumplir con sus obligaciones al enfrentarse a lo desconocido.

FASE 3. SELECCIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CO

Para constituir el grupo de expertos para evaluar las variables de los 3 niveles del Comportamiento Organizacional se seleccionó un grupo de expertos los cuales tienen conocimiento acerca del tema que implica esta investigación. También para el desarrollo del procedimiento se tomó como referencia los criterios que ofrece (Negrín, 2003).

Se realizó la selección de los 7 expertos, mediante un cuestionario de competencia donde se evaluaron las características de cada uno de ellos, y de esta manera permitió conocer más a fondo sus conocimientos acerca del CO. En el cuadro 4.1., se detalla los datos generales de los expertos.

Cuadro 4.1. Datos generales de los expertos

DATOS GENERALES DE EXPERTOS		
EXPERTOS	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
EXPERTO 1	ING. INDUSTRIAL	26 AÑOS
EXPERTO 2	ING. INDUSTRIAL	25 AÑOS
EXPERTO 3	ING. COMERCIAL	8 AÑOS
EXPERTO 4	ING. AGROINDUSTRIAL	15 AÑOS
EXPERTO 5	ING. AGROINDUSTRIAL	7 AÑOS
EXPERTO 6	ING. COMERCIAL	2 AÑOS
EXPERTO 7	ING. COMERCIAL	2 AÑOS

Fuente: Elaboración propia.

Una vez recolectada la información de los expertos se procedió a determinar el coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de conocimiento (kc) a cada experto mediante la siguiente expresión;

$$K = (ka + kc) / 2 \quad [4.1]$$

A continuación se despejo la expresión mencionada anteriormente, y se pudo notar que el coeficiente de competencia (K) sobrepasa el rango requerido $0.7 \leq K \leq 1$, el cual los expertos cumplieron con lo necesario para seguir con el procedimiento en el cuadro 4.2., se reflejan los resultados.

Cuadro 4.2. Determinación del coeficiente de competencia.

EXPERTOS	kc	ka	K
EXPERTO 1	0,97	1	0,985
EXPERTO 2	0,81	1	0,905
EXPERTO 3	0,85	0,9	0,875
EXPERTO 4	0,82	0,9	0,86
EXPERTO 5	0,81	0,8	0,805
EXPERTO 6	0,80	0,8	0,8
EXPERTO 7	0,80	0,8	0,8

Fuente: Elaboración propia

FASE 4. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CO A ESTUDIAR EN LOS NIVELES INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL

ACTIVIDAD 5. Aplicación de la matriz para la selección de las variables del CO en los niveles: Individual, Grupal y Organizacional.

En esta actividad lo primero que se realizó fue una lista de las 32 variables que conforman el Comportamiento Organizacional, en donde cada experto dio una puntuación a cada una de las variables que el experto piensa que tiene más peso sobre el tema tratado en esta investigación, considerando una escala del 1 al 5 donde;

- 5.- Mucha influencia.
- 4.- Mediana influencia.
- 3.- Regular Influencia.
- 2.- Poca influencia.
- 1. Ninguna influencia.

Como se puede observar en el **cuadro 4.3**.

Cuadro 4.3. Sumatoria de las Variables aplicadas a los expertos.

VARIABLES	EXPERTOS							$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7			
NIVEL INDIVIDUAL										
VALORES	5	5	4	4	5	4	4	31	1,47	2,16
ACTITUDES	4	4	4	4	4	5	4	29	-0,53	0,28
PERSONALIDAD	4	4	4	4	4	4	4	28	-1,53	2,34
HABILIDADES	4	4	4	5	5	4	5	31	1,47	2,16
APTITUDES	4	4	4	4	4	4	4	28	-1,53	2,34
GÉNERO	4	3	3	4	4	4	3	25	-4,53	20,52
EDAD	4	4	3	4	4	4	3	26	-3,53	12,46
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	4	4	4	5	4	4	5	30	0,47	0,22
APRENDIZAJE	4	4	4	5	5	4	4	30	0,47	0,22
ESTADO CIVIL	3	3	3	3	4	3	3	22	-7,53	56,70
MOTIVACIÓN	5	5	5	5	4	4	5	33	3,47	12,04
TOMA DE DECISIONES DEL INDIVIDUO	5	5	4	4	5	5	4	32	2,47	6,10
AUSENTISMO	4	4	4	4	4	4	4	28	-1,53	2,34
PRODUCTIVIDAD	5	5	4	5	5	5	4	33	3,47	12,04
SATISFACCIÓN	5	5	4	5	5	4	4	32	2,47	6,10
ROTACIÓN	4	4	4	4	4	5	4	29	-0,53	0,28
NIVEL GRUPAL										
CONFIANZA	3	4	4	4	5	5	4	29	-0,53	0,28
COHESIÓN	4	4	4	4	4	5	4	29	-0,53	0,28
COMPAÑERISMO Y AFILIACIÓN SOCIAL	4	4	4	4	5	5	4	30	0,47	0,22
SOCIALIZACIÓN	3	4	4	5	4	5	4	29	-0,53	0,28
TRABAJO EN EQUIPO	5	5	5	5	5	5	5	35	5,47	29,92
COMUNICACIÓN	5	5	4	4	5	5	5	33	3,47	12,04
PODER	4	4	4	4	4	4	4	28	-1,53	2,34

LIDERAZGO	5	4	4	5	5	5	4	32	2,47	6,10
AMISTAD, CAMARADAS	4	4	4	4	4	5	4	29	-0,53	0,28
ASOCIATIVIDAD	4	4	4	4	4	4	4	28	-1,53	2,34
NIVEL ORGANIZACIONAL										
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	5	4	4	5	5	5	4	32	2,47	6,09
ESTRATEGIA POLÍTICA	4	4	4	4	4	4	4	28	-1,53	2,34
ESTRUCTURA	4	4	4	4	4	4	4	28	-1,53	2,34
CONTROLES	4	4	4	4	4	4	4	28	-1,53	2,34
NORMAS	4	4	4	4	4	4	4	28	-1,53	2,34
CONFLICTOS	4	5	5	5	4	4	5	32	2,47	6,09
TOTALES								945	0,03	213,97

Fuente: Elaboración propia

En la sumatoria de cada una de las variables del CO se pudo tener como resultado que las más factibles a estudiar en esta investigación son; motivación y productividad que corresponden al nivel individual, seguidamente en el nivel grupal; trabajo en equipo y comunicación, y por último en el nivel organizacional; conflictos, esto es debido a que la suma total de ellas es superior a las demás variables. Una vez ya seleccionadas las variables se procede a calcular el nivel de concordancia a través del método Kendall mediante la siguiente ecuación.

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

Interpretación

ω = coeficiente de concordancia

k= número de variables

M= número de expertos

T= valor medio de los rangos

Aij= sumatoria de los criterios

Una vez ya conocida la simbología de la ecuación se procede a la aplicación de la misma dando a conocer que el nivel de concordancia entre los expertos es de 0.82 como se muestra a continuación

$$\omega = \frac{12(213.97)}{7^2 (32^3 - 32)} = \frac{2567.61703}{49(96 - 32)} = \frac{2567.61703}{49(64)} = 0.818$$

ACTIVIDAD 6. Elaboración de los instrumentos para la evaluación de las Variables seleccionadas del C.O.

En esta actividad se seleccionó como herramienta la encuesta la cual consiste en una serie de preguntas, en donde se realizó las 40 preguntas en dónde; 10

pertenecen a motivación, 5 productividad, 10 trabajo en equipo, 9 de comunicación y 5 referentes a conflictos (**ver anexo 2**) la cual van a ser aplicadas a los 16 trabajadores de la empresa de lácteos REYVER S.A, y de esta manera obtener más información acerca de los movimientos internos de la organización.

ACTIVIDAD 7. Evaluación de las variables del CO.

Para la evaluación de las variables se consideraron los conocimientos de algunos autores, los cuales ayudaron a validar las preguntas y a encontrar las falencias que tuvo REYVER S.A, en la investigación de los autores se pudo conocer los indicadores que permiten evaluar cada variable los cuales se muestran a continuación:

INDICADORES DE MOTIVACIÓN

Según Cardella; Rivera, y León (2014) los indicadores para medir esta variable son:

- Recompensas.
- Participación en eventos.
- Estimulación del personal.
- Estimulación salarial.
- Incentivos de superación.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Para medir la productividad se tomaron en consideración los conocimientos de Fuentes, S 2012 en donde explica que los indicadores son:

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Efectividad.

INDICADORES DE TRABAJO EN EQUIPO

Guerrero; Alarcón y Collazos (2000) menciona que los indicadores para la evaluación del trabajo en equipo son los siguientes:

- Cooperación intergrupala.
- Revisar criterios de éxito.
- Monitoreo.
- Aplicación de estrategias y proveer ayuda.

INDICADORES DE COMUNICACIÓN

Para Cardella; Rivera y León (2014) da a conocer que para evaluar la variable comunicación se toma en cuenta los siguientes indicadores:

- Tipos de comunicación.
- Información compartida.
- Implementación de estrategias de comunicación.

INDICADORES DE CONFLICTOS

De acuerdo a los conocimientos de Carrasco (2010) los indicadores de conflictos se derivan en:

- Alta rotación.
- Dificultad de iniciar o terminar actividades.
- Absentismo.
- Retención u ocultación de información.
- Baja productividad.
- Incremento de la comunicación informal.
- Quejas.
- Evitación de dialogo.
- Insatisfacción laboral.

FASE 5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Actividad 8. Realización de gráficos estadísticos según las variables escogidas del CO

Una vez que se recolecto la información por medio de la encuesta se procedió a ingresar los datos obtenidos en el programa Excel, para así realizar los gráficos estadísticos y de igual manera se efectúan los análisis de los mismos, los cuales se muestran mediante los cuadros desde el 4.4 al 4.44 y los gráficos desde el 4.1 al 4.40.

VARIABLE A EVALUAR: MOTIVACIÓN

1. ¿Recibo una justa remuneración económica por las labores que desempeño?

Cuadro 4.4. Retribución económica.

SIEMPRE	8	50%
CASI SIEMPRE	3	19%
ALGUNAS VECES	4	25%
POCAS VECES	1	6%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

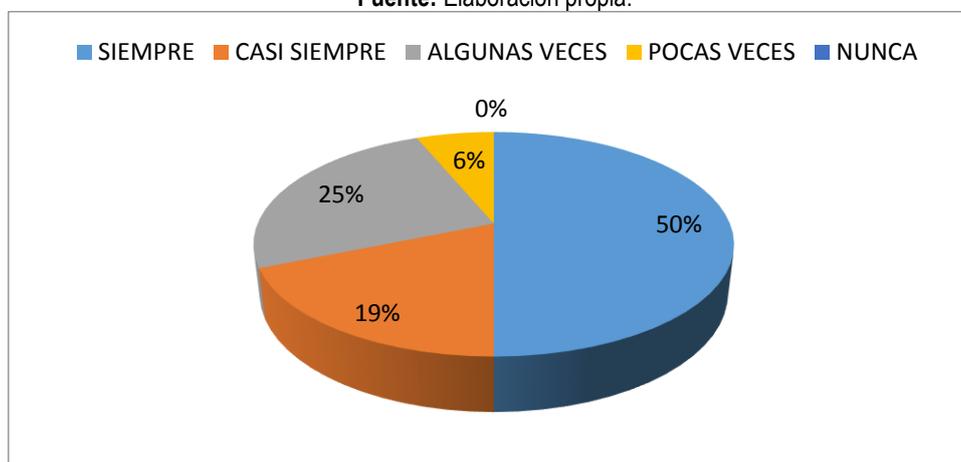


Gráfico 4.1. Retribución económica.

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos arrojados en esta interrogante la mitad de los empleados es decir el 50% considera que su retribución es justa para sus labores que desempeña en dicha empresa, sin embargo la otra mitad está dividida en 3 porcentajes diferentes; el 19% estipula que casi siempre, el 25% algunas veces y un 6% pocas veces, en si los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los empleados están satisfechos con su sueldo.

2. ¿Considero que la empresa REYVER S.A es un buen lugar para trabajar?

Cuadro 4.5. Buen lugar para trabajar.

SIEMPRE	16	100%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 4.2. Buen lugar para trabajar.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que los empleados de la empresa de lácteos REYVER S.A en su totalidad consideran que es un lugar acogedor, para trabajar debido que cuenta con los beneficios necesarios y de esta manera se les facilita el desarrollo de cada una de sus actividades diarias.

3. ¿En mi trabajo se escuchan las palabras; ¡Gracias!, ¡Por favor! Por parte de mis compañeros y de mi jefe?

Cuadro 4.6. Palabras Claves.

SIEMPRE	7	44%
CASI SIEMPRE	4	25%
ALGUNAS VECES	4	25%
POCAS VECES	1	6%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

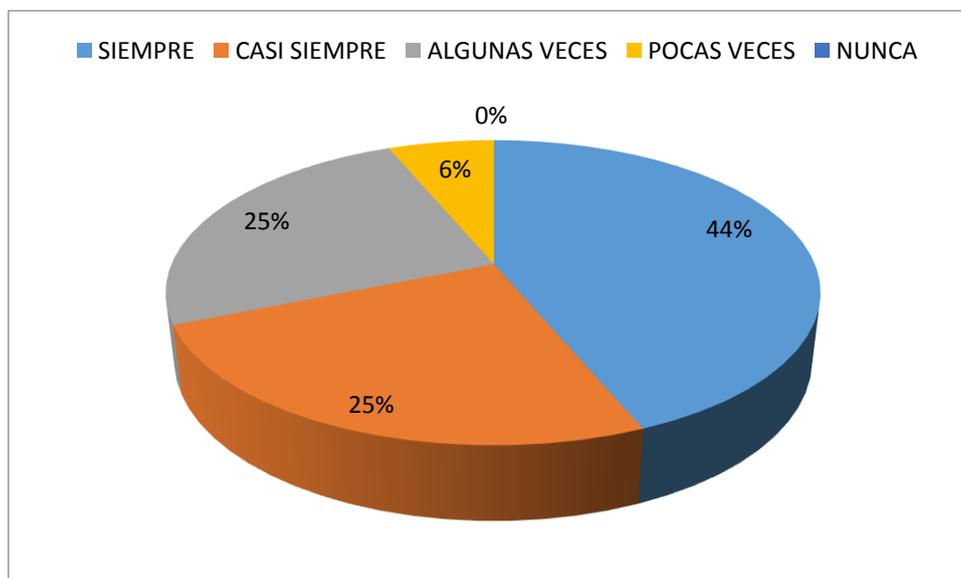


Gráfico 4.3. Palabras claves.

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos en esta pregunta el 44% de los empleados manifiesta que siempre reciben las palabras claves como el ¡Gracias!, ¡Por favor! Tanto del jefe como de sus compañeros de trabajo, sin embargo también existe un 25% casi siempre, el 25% algunas veces y un porcentaje pequeño como el 6% expresa que muy pocas veces reciben estas palabras, pero la empresa de lácteos REYVER S.A es una organización que trata de preservar los valores humanos de todos los que la conforman.

4. ¿Mi jefe se preocupa por mí como persona?

Cuadro 4.7. Preocupación del jefe hacia sus empleados.

SIEMPRE	8	50%
CASI SIEMPRE	4	25%
ALGUNAS VECES	4	25%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

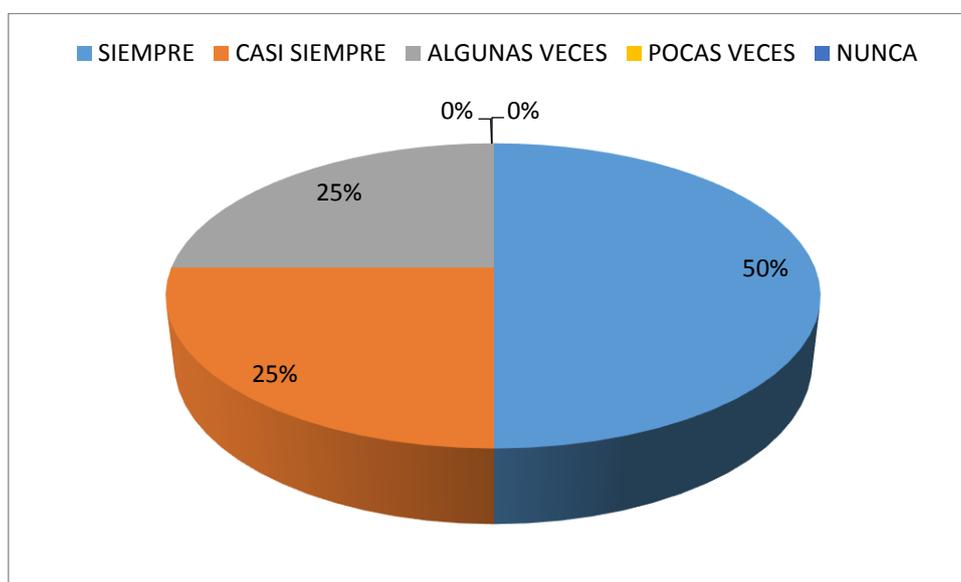


Gráfico 4.4. Preocupación del jefe hacia sus empleados.

Fuente: Elaboración propia.

En base a estos datos obtenidos el 50% de los empleados manifiesta que su jefe si se preocupa de su persona de cómo se encuentra en el ámbito personal de su estabilidad con sus más allegados, sin embargo la otra mitad de empleados están divididos el 25% manifiesta que casi siempre, y por otro lado el 25% afirma que algunas veces el jefe se preocupa de su estado personal, en conclusión es una empresa que le da importancia a sus empleados y se preocupan por ellos.

5. ¿Mis opiniones con respecto al trabajo son tomadas en cuenta?

Cuadro 4.8. Opiniones en el trabajo son tomadas en cuenta.

SIEMPRE	8	50%
CASI SIEMPRE	5	31%
ALGUNAS VECES	3	19%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia

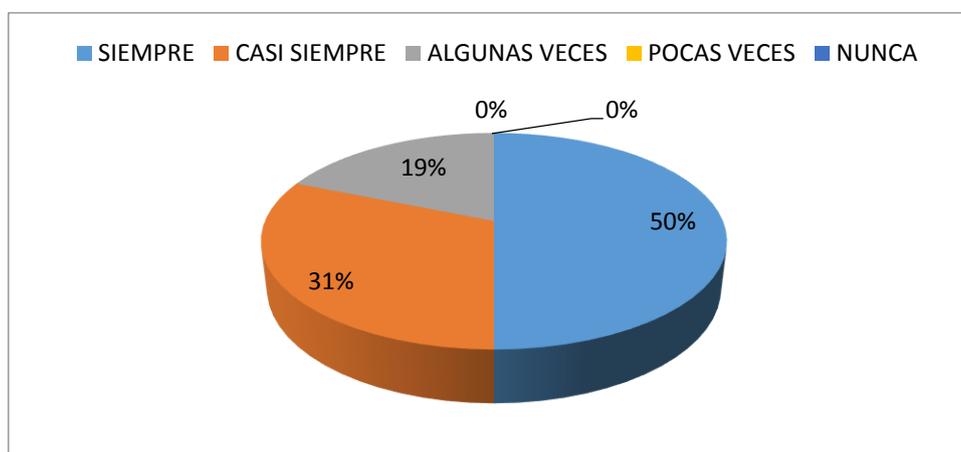


Gráfico 4.5. Opiniones en el trabajo son tomadas en cuenta.

Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico el 50% de los empleados siente que su jefe toma en cuenta sus opiniones con respecto al trabajo, alguna sugerencia o algo que tenga relación con sus labores. Otra parte como el 31% dice que casi siempre y el 19% menciona que algunas veces sus voces son tomadas en cuenta.

6. ¿REYVER S.A me ha dado la oportunidad en el trabajo para aprender y crecer?

Cuadro 4.9. Oportunidad de trabajo.

SIEMPRE	12	75%
CASI SIEMPRE	4	25%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

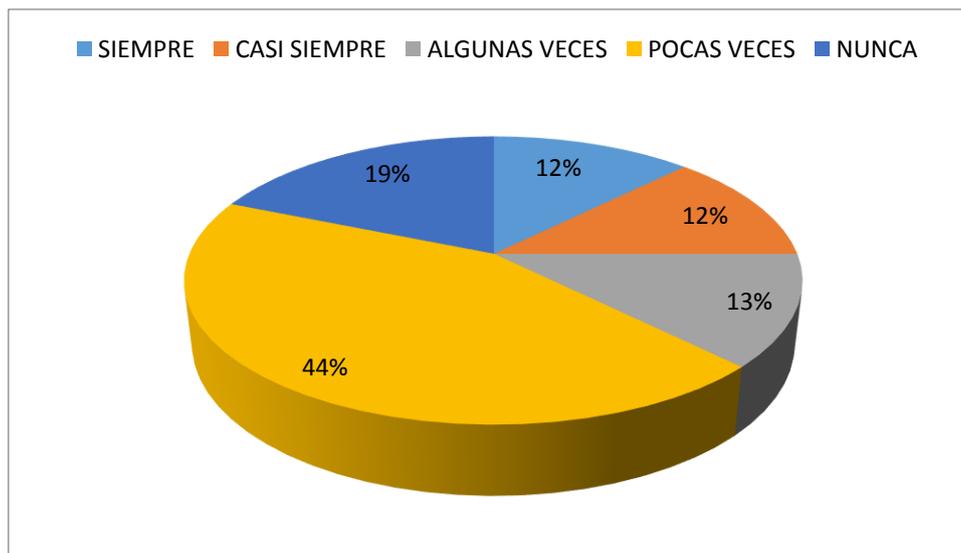


Gráfico 4.6. Opiniones en el trabajo son tomadas en cuenta.
Fuente: Elaboración propia.

Según se evidencia en este gráfico de la interrogante 6, el 75% de los empleados considera que REYVER es una empresa que les ha brindado la oportunidad de crecer tanto en el ámbito personal como profesional y un 25% considera que casi siempre, es decir sus colaboradores están satisfechos con los beneficios y oportunidades que les brinda para así adquirir nuevas experiencias.

7. ¿He recibido incentivos o reconocimientos por un buen trabajo?

Cuadro 4.10. Incentivos o reconocimientos.

SIEMPRE	2	13%
CASI SIEMPRE	2	13%
ALGUNAS VECES	2	13%
POCAS VECES	7	44%
NUNCA	3	19%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

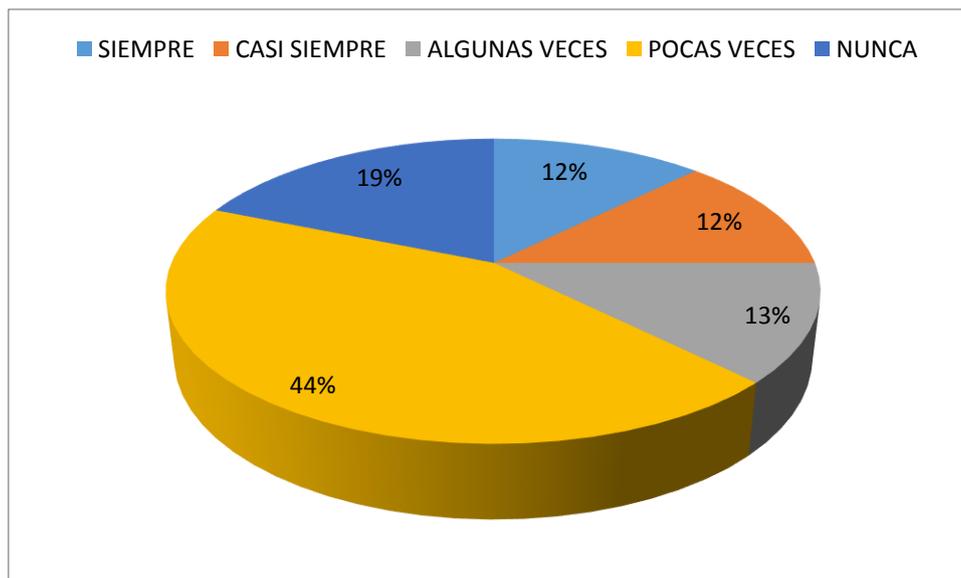


Gráfico 4.7. Incentivos o reconocimientos.
Fuente: Elaboración propia.

Con los datos recopilados esta interrogante tiene variación, pues la opción siempre y casi siempre tienen el 12% que explica que los empleados afirman recibir incentivos por su excelente labor, así mismo algunas veces el 13%, el 19% pocas veces y la gran mayoría de los colaboradores equivalente al 44% manifiesta que no reciben algún incentivo o reconocimiento por sus esfuerzos cuando realizan sus labores con un desempeño de calidad.

8. ¿Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo?

Cuadro 4.11. Buena relación con mis compañeros.

SIEMPRE	10	62%
CASI SIEMPRE	6	38%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

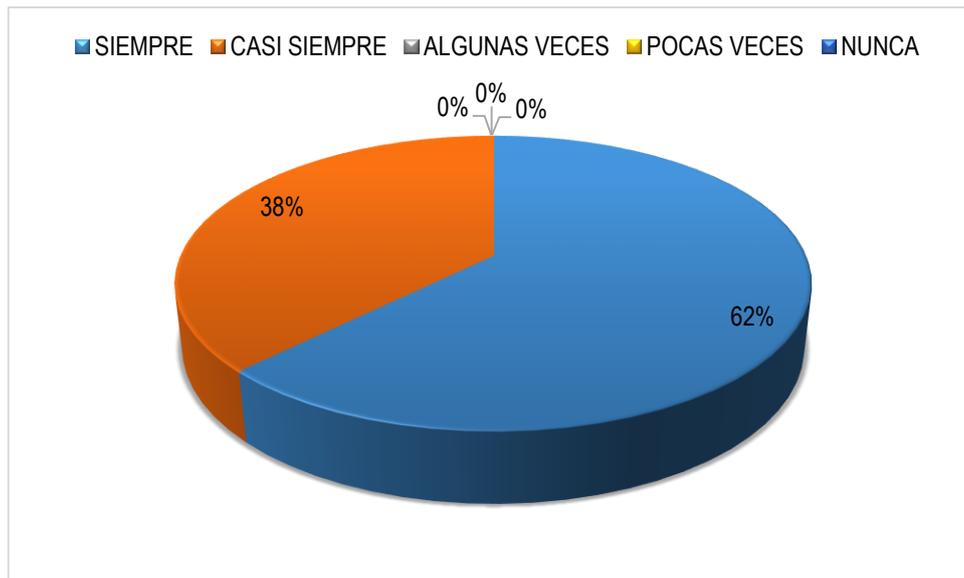


Gráfico 4.8. Buena relación con mis compañeros.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a datos estadísticos el 50% de los empleados considera que para sentirse feliz y motivado en el entorno laboral es fundamental mantener una buena relación con los colegas de oficina. El 38% casi siempre estas condiciones positivas hacen que los empleados se sientan más confiados al momento de compartir sus ideas por la buena relación entre ellos.

9. ¿El ambiente físico de mi trabajo influye de una manera positiva en el desempeño del trabajo?

Cuadro 4.12. Ambiente físico del trabajo.

SIEMPRE	11	69%
CASI SIEMPRE	4	25%
ALGUNAS VECES	1	6%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

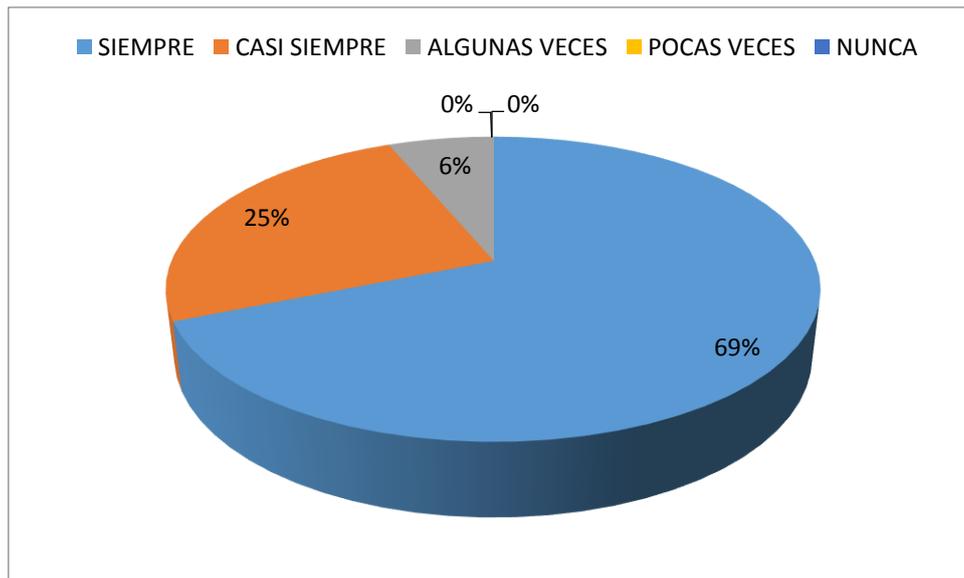


Gráfico 4.9. Ambiente físico del trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

El personal que labora en REYVER S.A el 69% manifiesta que es un ambiente sereno muy favorable para realizar sus actividades, el 25% responde a casi siempre y el 6% algunas veces debido a que los productos con lácteos y el aseo no se puede descuidar por ningún instante porque si a ellos se les llega a pasar puede haber un olor no tan agradable.

10. ¿Me siento a gusto con lo que hago?

Cuadro 4.13. Me siento a gusto.

SIEMPRE	8	50%
CASI SIEMPRE	3	19%
ALGUNAS VECES	3	19%
POCAS VECES	2	13%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

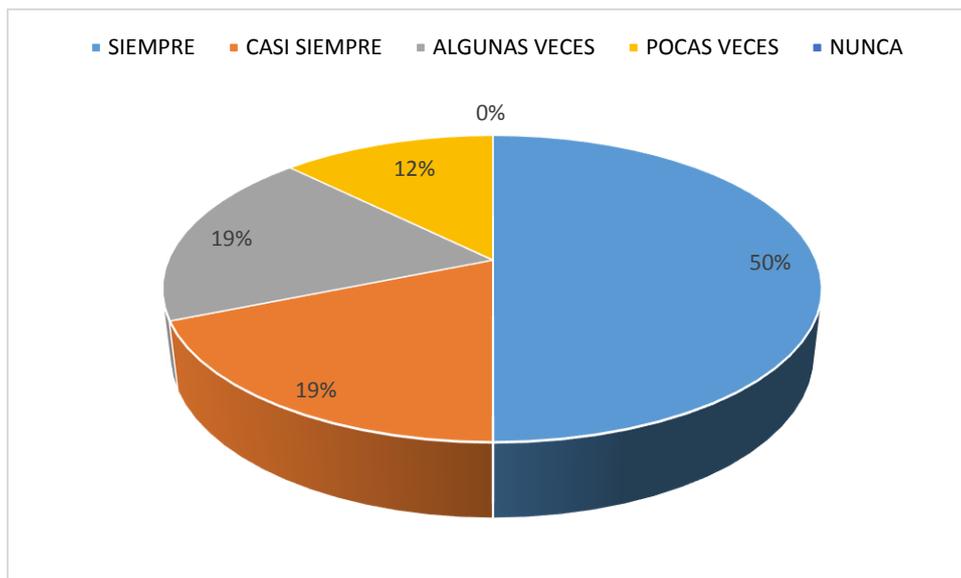


Gráfico 4.10. Me siento a gusto.
Fuente: Elaboración propia.

En base a datos recopilados el 50% de los empleados están a gusto con su trabajo ellos manifiestan que sentirse cómodo es fundamental para la salud mental de ellos mismo ya que los ayuda a ser más productivo en sus labores. El 19% casi siempre incorpora lo mismo. Sin embargo un 19% algunas veces y 13% pocas veces dicen que trabajan por no han conseguido trabajo en su especialidad y necesitan un sustento para sus familias

VARIABLE A EVALUAR: PRODUCTIVIDAD

11. ¿Mi supervisor evalúa las tareas y procesos de la organización?

Cuadro 4.14. Evaluación de tareas y procesos.

SIEMPRE	8	50%
CASI SIEMPRE	5	31%
ALGUNAS VECES	3	19%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

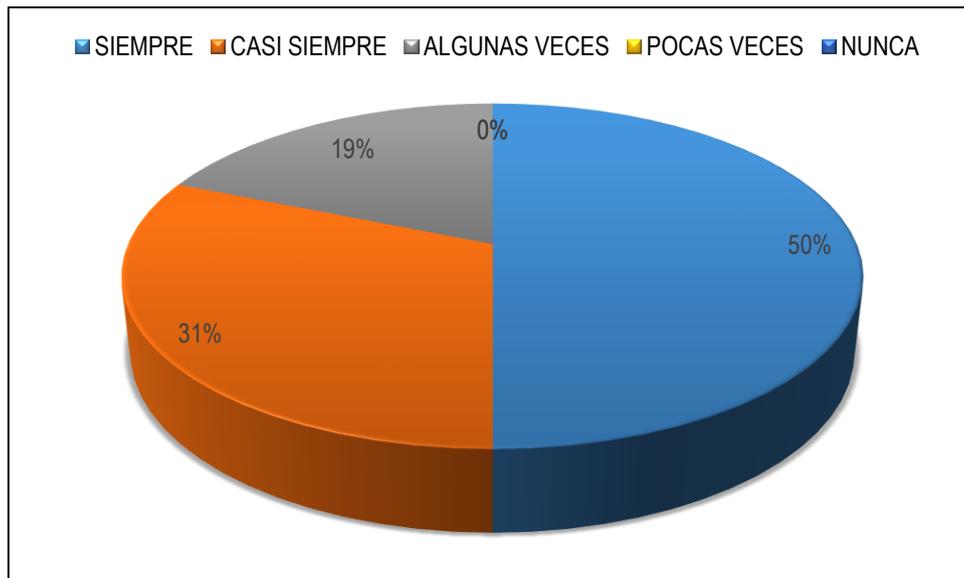


Gráfico 4.11. Evaluación de tareas y procesos.
Fuente: Elaboración propia.

En base al gráfico anterior el 50% de los empleados manifiesta que su superior evalúa las tareas que se realizan en la organización, con el 31% casi siempre todo esto es para que los procesos de producción, al momento elaboración del producto se realicen con la mayor efectividad posible sin márgenes de errores.

12. ¿En la empresa existen estrategias que incentiven la productividad?

Cuadro 4.15. Existen estrategias.

SIEMPRE	2	13%
CASI SIEMPRE	3	19%
ALGUNAS VECES	5	31%
POCAS VECES	6	38%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

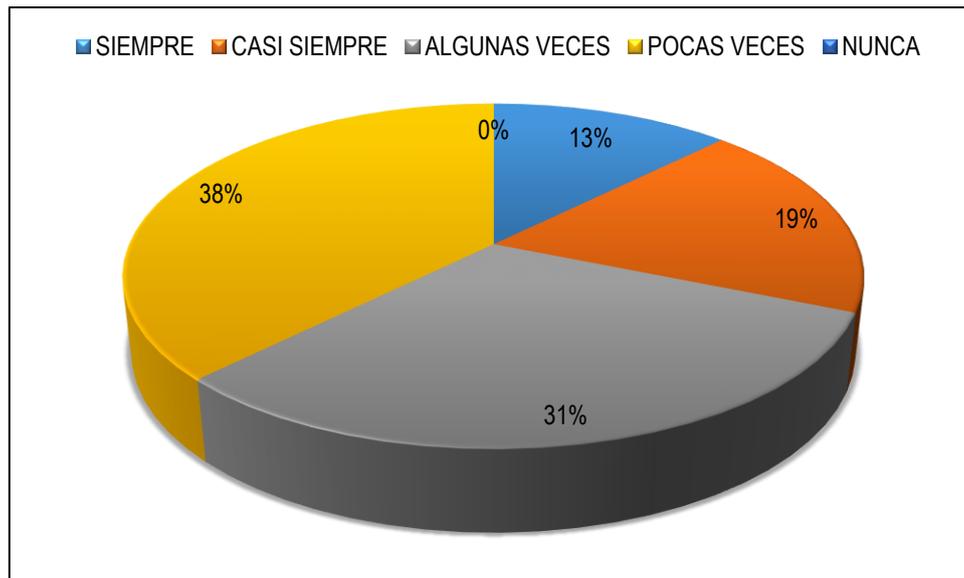


Gráfico 4.12. Existencia de estrategias.
Fuente: Elaboración propia.

En base a los datos obtenidos la empresa no realiza estrategias para incentivar la productividad lo que ocasiona un déficit en las actividades que realizan los empleados ya que la producción se ve afectada así lo considera el 38% de los empleados. 31% manifiesta que algunas veces se planifican estrategias. Así mismo un pequeño porcentaje como el 13% siempre y 19% casi siempre que existen pequeñas estrategias para una mayor producción.

13. ¿En la empresa se establecen metas diarias a los empleados de manera individual, que permita mejorar la productividad?

Cuadro 4.16. Establecimiento de metas diarias.

SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	6	37%
POCAS VECES	7	44%
NUNCA	2	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

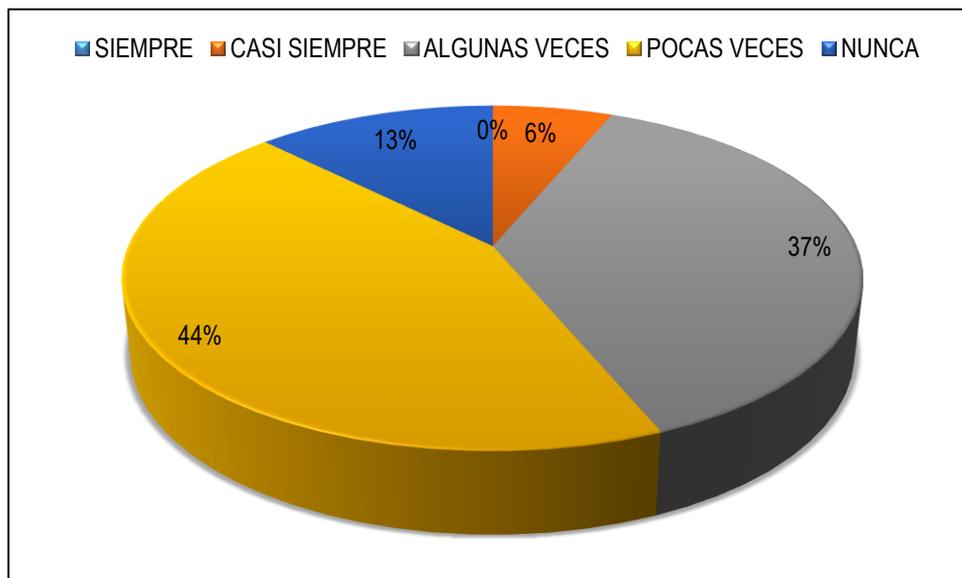


Gráfico 4.13. Establecimiento de metas diarias.
Fuente: Elaboración propia.

Según datos estadísticos la empresa muy pocas veces establece metas diarias a cada empleado para mejorar su productividad así lo muestra el gráfico 4.13 sin embargo el 37% algunas veces establece metas diarias para incentivar un trabajo reforzado y un mínimo como el 6% considera que casi siempre establece metas diarias

14. ¿Me capacitan dentro del área en la cual desempeño mis actividades?

Cuadro 4.17. Capacitación en el área de desempeño.

SIEMPRE	9	56%
CASI SIEMPRE	6	38%
ALGUNAS VECES	1	6%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

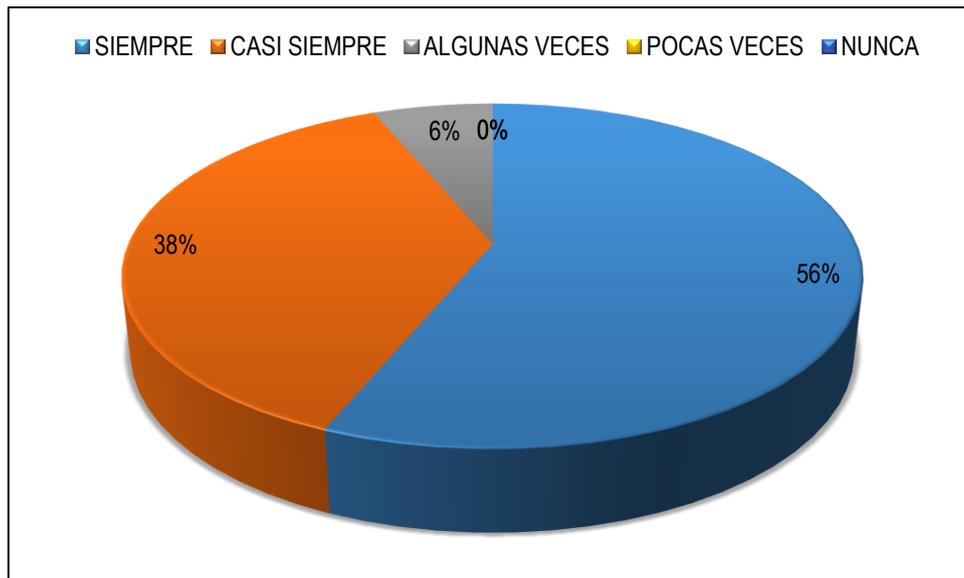


Gráfico 4.14. Capacitación en el área de desempeño.
Fuente: Elaboración propia.

El 56% de los empleados respondieron que siempre los capacitan dentro del área en que desempeñan sus funciones y esto mejora los resultados de las mismas. El 38% casi siempre. Es evidente que la empresa si refuerza en conocimiento a los empleados para un mayor resultado.

15. ¿Siento que el trabajo que realizo ayuda a la productividad?

Cuadro 4.18. Ayuda a la productividad.

Categoría	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	16	100%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

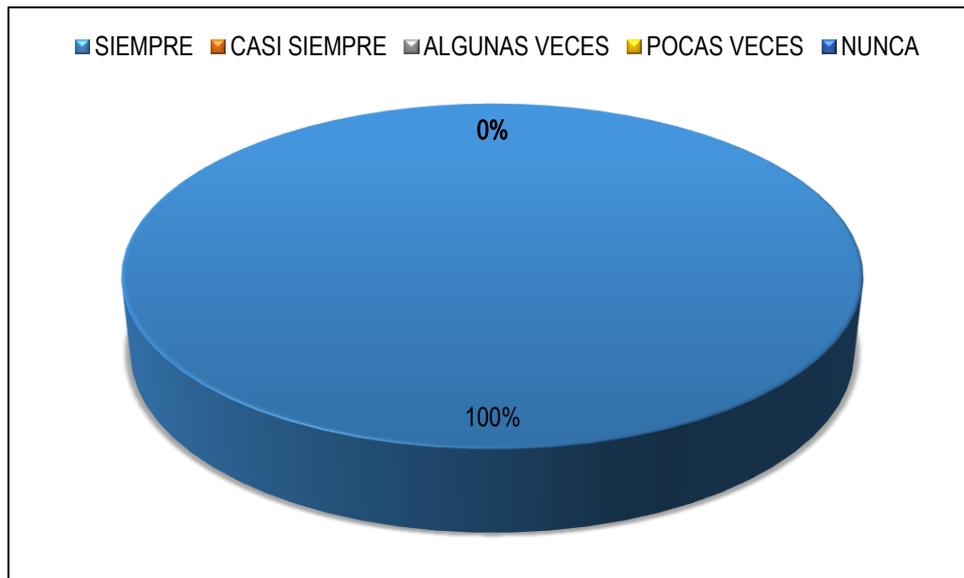


Gráfico 4.15. Ayuda a la productividad.
Fuente: Elaboración propia.

En esta interrogante todos los empleados es decir el 100% manifiesta que siempre sienten que su trabajo mejora a la productividad de la empresa ya que el talento humano es la parte primordial de una empresa por eso los empleados de REYVER S.A. Consideran parte productiva de la misma

VARIABLE A EVALUAR: TRABAJO EN EQUIPO

16. ¿Mi jefe promueve el trabajo en equipo?

Cuadro 4.19. Promueven un trabajo en equipo.

SIEMPRE	11	69%
CASI SIEMPRE	5	31%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

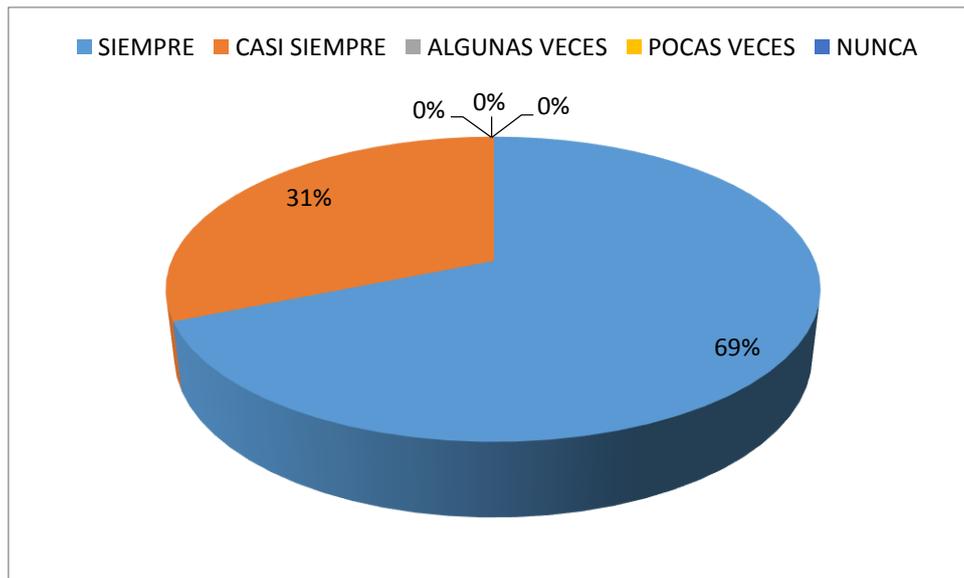


Gráfico 4.16. Promueven un trabajo en equipo.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados el 69% de los empleados indica que su jefe si promueve a trabajar en equipo para que así se alcance el objetivo propuesto con mayor eficiencia, existiendo también un 31% que considera que casi siempre es decir, el propietario ha identificado que lo mejor que le puede suceder a la empresa para que sus tareas sean realizadas con la mayor eficacia es que sus empleados trabajen en conjunto, que se ayuden mutuamente para que lleguen a lograr la meta propuesta.

17. ¿Cuándo realizamos un excelente trabajo en equipo mi jefe nos felicita?

Cuadro 4.20. Excelente trabajo en equipo.

SIEMPRE	4	25%
CASI SIEMPRE	2	13%
ALGUNAS VECES	5	31%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

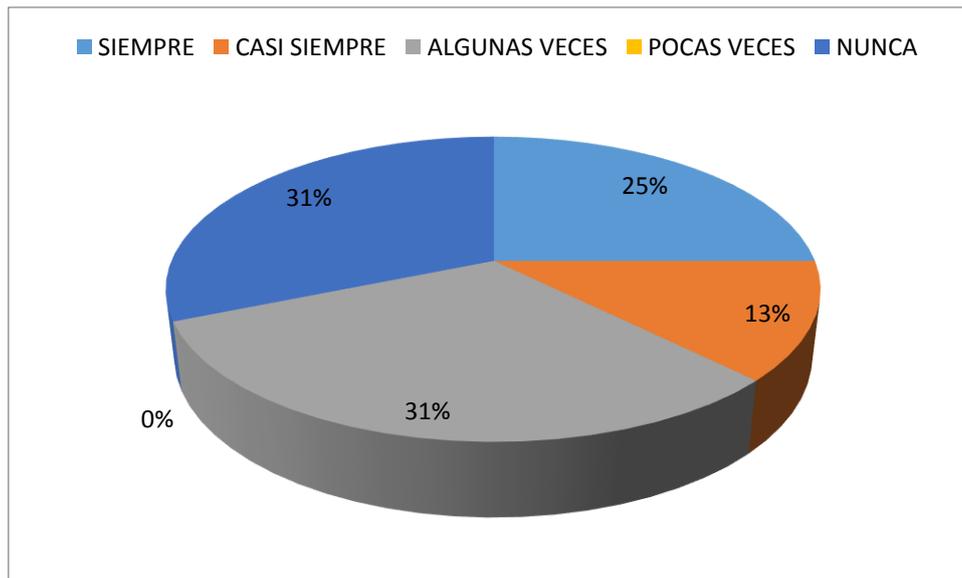


Gráfico 4.17. Excelente trabajo en equipo.
Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se considera que el 25% de los empleados manifiesta que siempre su superior los felicita por alguna tarea realizada con la mayor eficiencia, el 13% dice que casi siempre, pero una gran parte como es el 31% mencionan que algunas veces se los felicita por su excelente trabajo, sin embargo existe una gran cantidad de empleados equivalente al 31% señalaron que nunca se los felicita por sus trabajos de calidad. En esta interrogante existió una gran variación en todas las opciones de respuesta ya que los colaboradores mencionaron que no reciben palabras de aliento por realizar un excelente trabajo en la empresa donde se esfuerzan por dar lo mejor y que en ocasiones amerita un reconocimiento.

18. ¿Mi nivel de satisfacción por trabajar en REYVER S.A es bueno?

Cuadro 4.21. Satisfacción por trabajar en REYVER S.A.

SIEMPRE	10	62%
CASI SIEMPRE	6	38%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

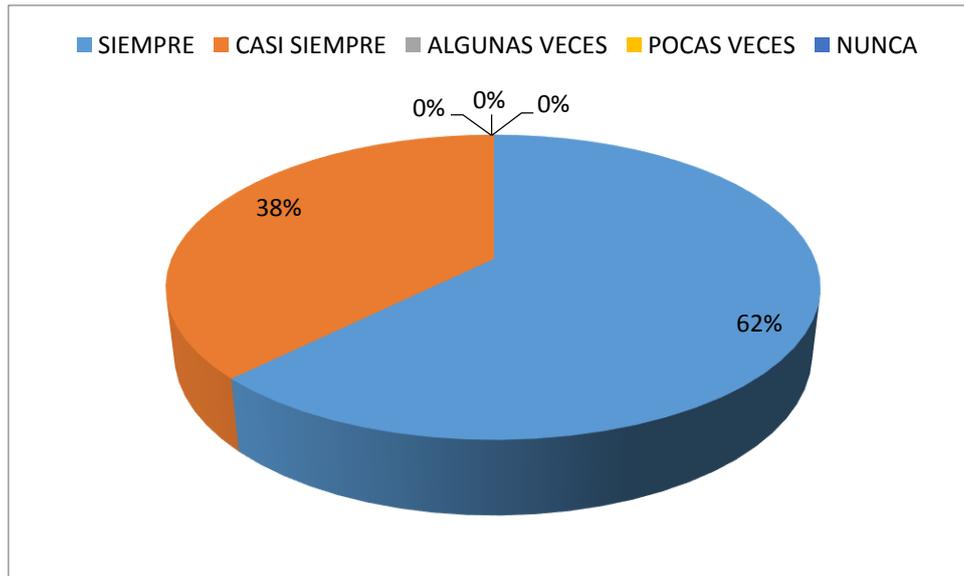


Gráfico 4.18. Satisfacción por trabajar en REYVER S.A.
Fuente: Elaboración propia.

Según los datos recopilados en esta interrogante el 62% de los empleados concuerdan que el nivel de satisfacción de trabajar en la empresa es favorable, el 38% afirman que casi siempre es decir, ellos saben que las tareas la realizan con la mayor eficiencia posible pero ellos perciben que el nivel de satisfacción de su jefe es bueno debido a que se cumplen con todas las funciones encomendadas.

19. ¿Mis compañeros de trabajo y mi persona somos unidos y nos llevamos bien?

Cuadro 4.22. Buena relación entre los trabajadores.

SIEMPRE	11	69%
CASI SIEMPRE	2	13%
ALGUNAS VECES	3	19%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

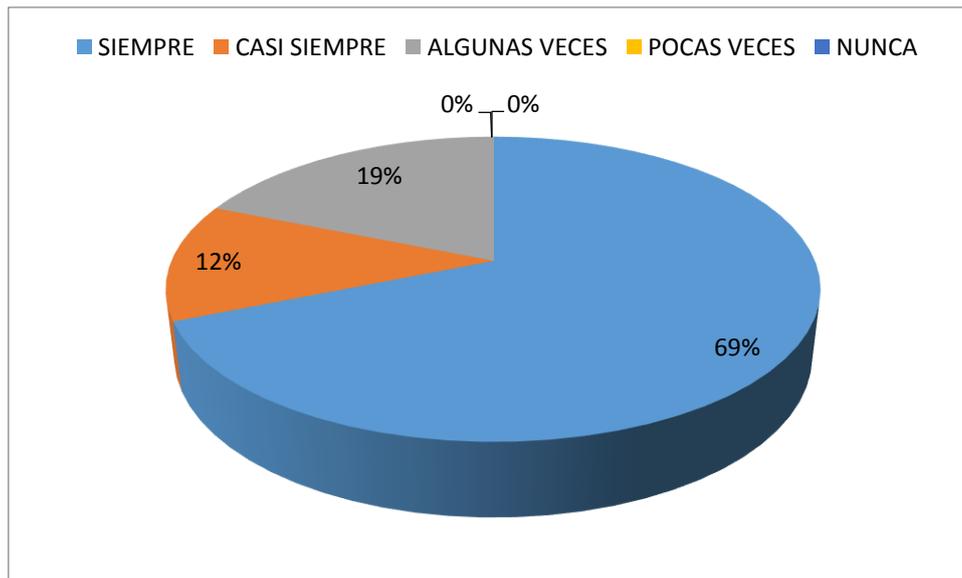


Gráfico 4.19. Buena relación entre los trabajadores.
Fuente: Elaboración propia.

En base a los resultados obtenidos en este gráfico el 69% de los empleados consideran que tienen una buena relación entre ellos, es decir si existe el compañerismo así mismo el 12% casi siempre y el 19% algunas veces. En general REYVER S.A es una empresa en la que sus empleados tienen una buena relación, y a la vez si surge algún problema tratan de solucionarlo con la mayor discreción y madurez posible y así conservar su amistad.

20. ¿Se me dificulta seguir las indicaciones de mi supervisor?

Cuadro 4.23. Dificultad al seguir indicaciones.

SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	2	13%
NUNCA	14	88%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

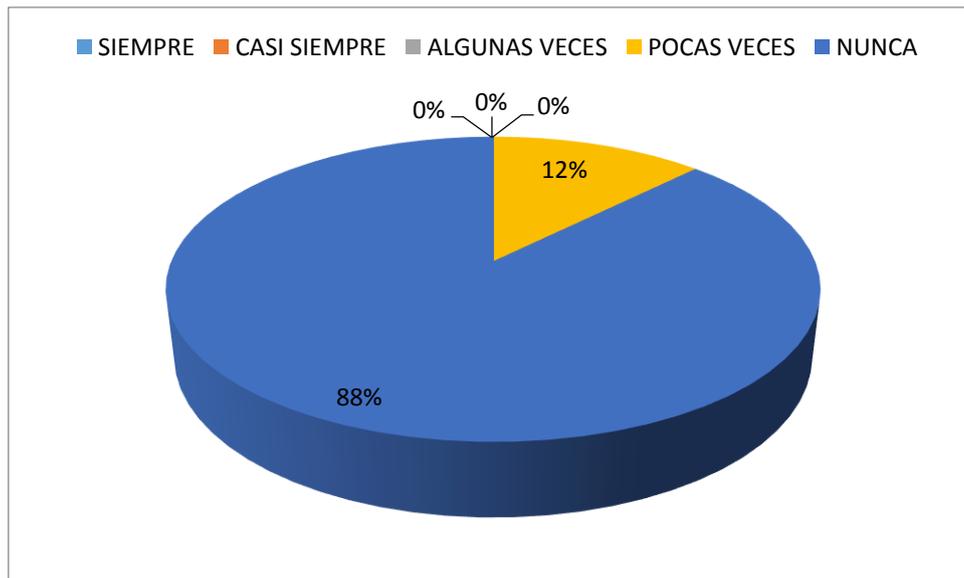


Gráfico 4.20. Dificultad al seguir indicaciones.
Fuente: Elaboración propia.

El 88% de los empleados respondieron a la opción nunca es decir, no se les dificulta seguir las indicaciones de su superior porque estas son bastante claras y entendibles, así mismo el 12% manifiestan que pocas veces puede ocurrir un percance de no entender alguna indicación. Es evidente que el método que se utiliza en la empresa para dar las instrucciones de alguna función a realizar es el adecuado porque sus empleados no tengan dificultad en entenderlas.

21. ¿Nuestro líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?

Cuadro 4.24. Clima de trabajo agradable.

SIEMPRE	12	75%
CASI SIEMPRE	3	19%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

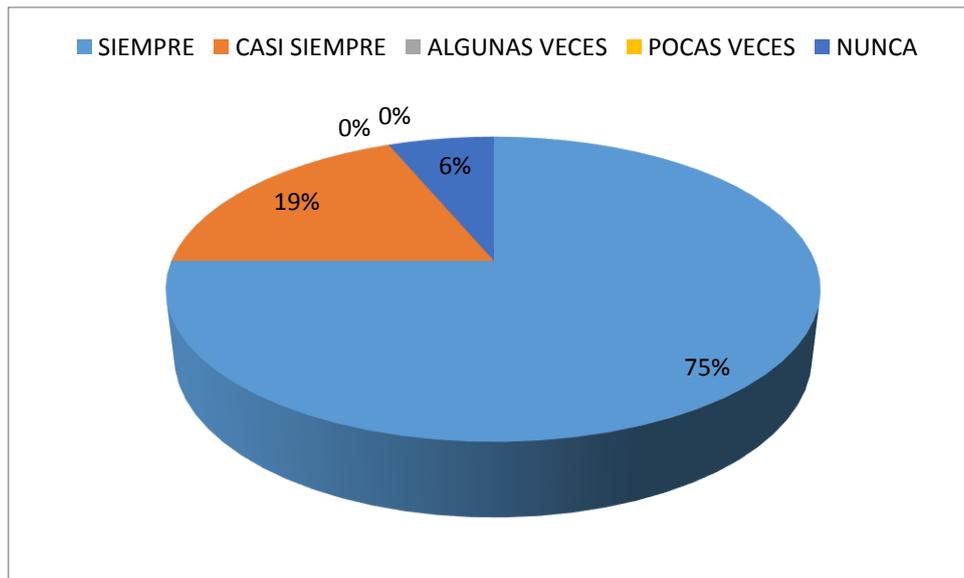


Gráfico 4.21. Clima de trabajo agradable.
Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente en el gráfico 4.21 se refleja que el 75% de los colaboradores de la empresa afirman que su jefe siempre propicia un ambiente agradable lleno de armonía, buenas vibras y este ambiente es fundamental dentro de la organización, ya que mejora la productividad de cada trabajador mientras que un 19% reflejó que casi siempre lo hace y un 6% nunca.

22. ¿El personal ha sido capacitado en habilidades de trabajo en equipo?

Cuadro 4.25. Capacitación de trabajo en equipo.

SIEMPRE	10	63%
CASI SIEMPRE	6	38%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

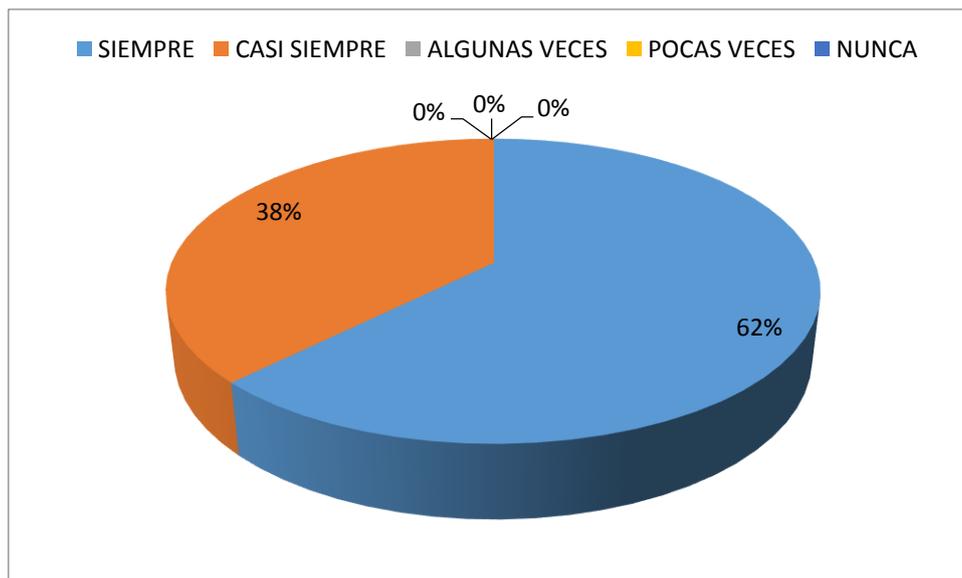


Gráfico 4.22. Capacitación de trabajo en equipo.
Fuente: Elaboración propia.

Según los datos estadísticos en la interrogante 22 un 62% confiere que siempre existen capacitaciones dentro de la empresa de lácteos REYVER S.A ya que de esta manera se está fortaleciendo y adquiriendo así nuevos conocimientos que sin duda alguna mejorará el desempeño de cada trabajador, pero por otro lado un 38% respondió a casi siempre.

23. ¿Es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en equipo?

Cuadro 4.26. Logro de un objetivo.

SIEMPRE	12	75%
CASI SIEMPRE	4	25%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

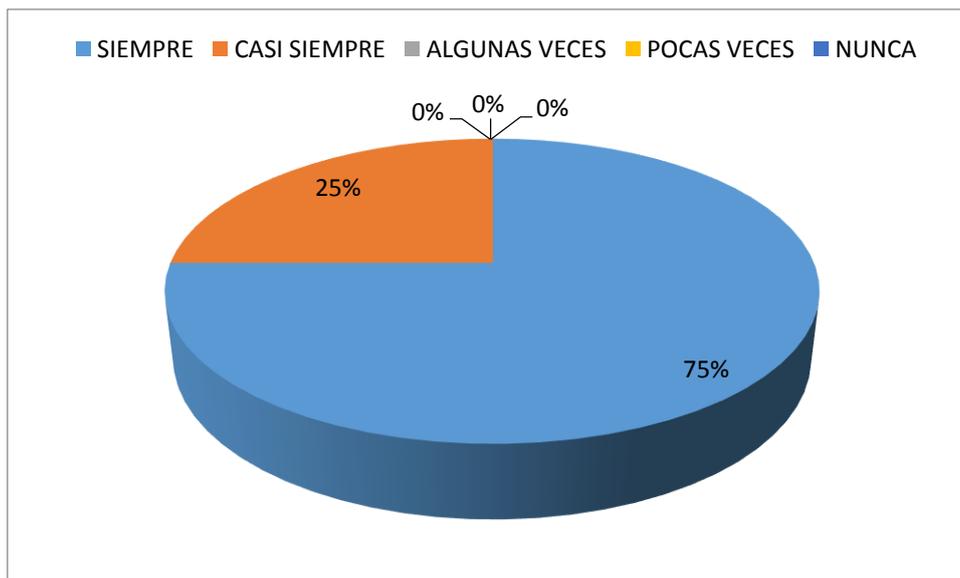


Gráfico 4.23. Logro de un objetivo.
Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico un 75% consideran que tener un excelente grupo de trabajo es importante para lograr un objetivo, debido a que interactúan con sus compañeros y a la vez existen más puntos de vistas, que ayudará a tener más comunicación entre todos los miembros de la empresa, mientras que el 25% afirman que casi siempre al trabajar en equipo se puede llegar a cumplir con un objetivo.

24. ¿Los recursos que poseo son suficientes para realizar mi trabajo o actividades diarias?

Cuadro 4.27. Recursos al realizar un trabajo.

SIEMPRE	13	81%
CASI SIEMPRE	3	19%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

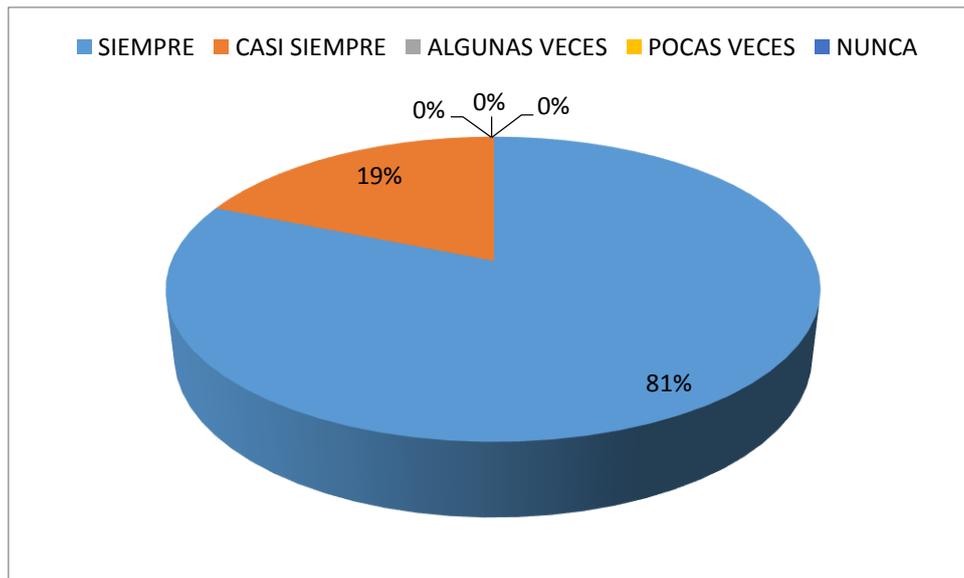


Gráfico 4.24. Recursos al realizar un trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado un 81% de los empleados de REYVER S.A están satisfechos con todos los recursos que su jefe les ha proporcionado para poder realizar sus tareas diarias, pero el gerente de esta compañía tiene claro que con los recursos que posee ahora no es suficiente que aún se ve en la opción de adquirir más maquinaria para la elaboración de sus productos y sin duda serán fundamental para el crecimiento de la empresa, pero por otro lado un 19% afirman que casi siempre.

25. ¿Considero un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar las actividades de buena forma?

Cuadro 4.28. Experiencia laboral.

SIEMPRE	11	69%
CASI SIEMPRE	3	19%
ALGUNAS VECES	2	13%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

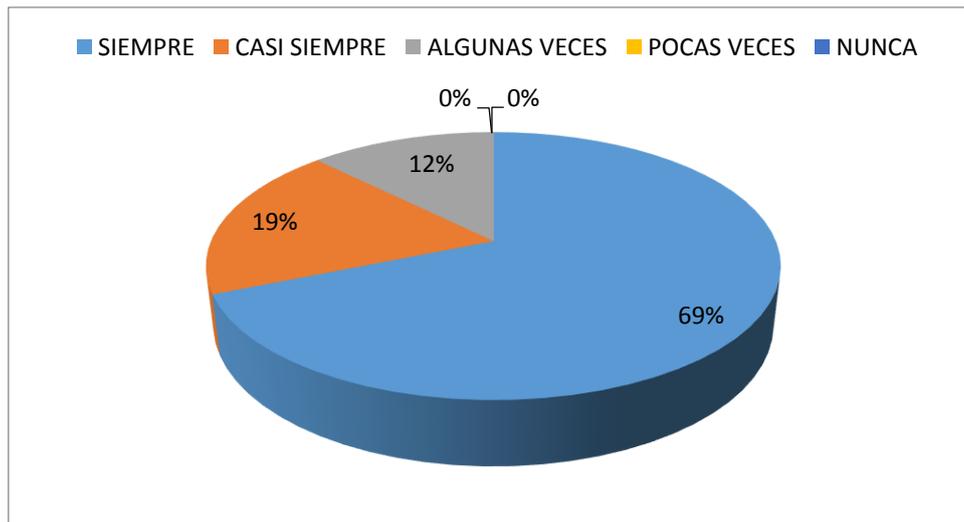


Gráfico 4.25. Experiencia laboral.
Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico los datos reflejados en el gráfico 4.25 se puede apreciar que el 69% de los encuestados indicaron que la experiencia si es importante al desempeñar sus actividades dentro de la organización debido a que son personas que ya tienen conocimientos acerca de sus actividades, de tal manera ellos lograrán dar ideas más claras que facilitan el trabajo, pero por otro lado un 19% respondió a casi siempre y un 12% afirman que no es necesario tener experiencia laboral ya que todas las personas pueden realizar las tareas con empeño y dedicación.

VARIABLE A EVALUAR: COMUNICACIÓN

26. ¿Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo?

Cuadro 4.29. Información oportuna.

Categoría	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	11	69%
CASI SIEMPRE	4	25%
ALGUNAS VECES	1	6%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

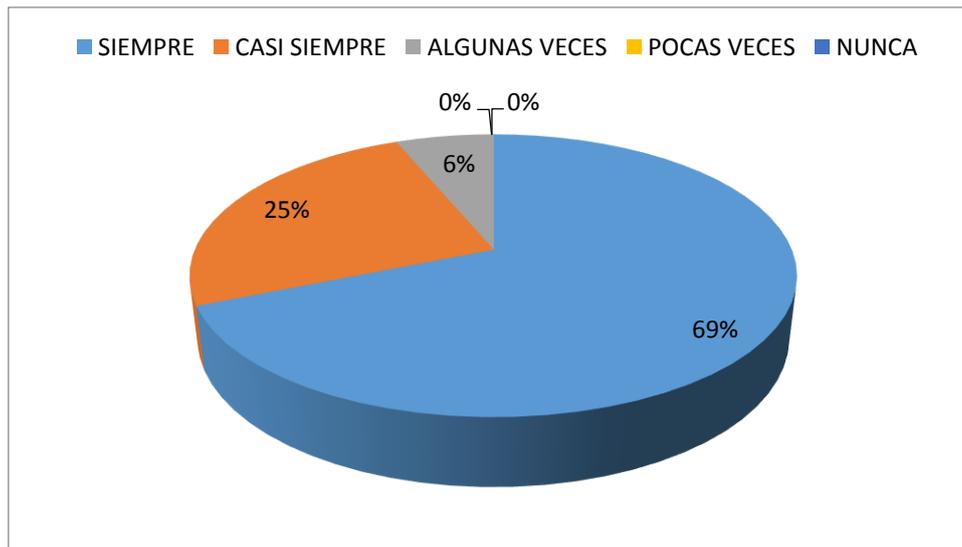


Gráfico 4.26. Información oportuna.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos estadísticos obtenidos se constata que un 69% de los trabajadores encuestados especifican que siempre reciben la información oportuna por parte de su jefe mucho antes de realizar alguna tarea encomendada, el 25% describen que casi siempre y un 6% algunas veces debido a que hay ocasiones en las que su jefe o sus compañeros se olvidan de dar la información en el momento oportuno.

27. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

Cuadro 4.30. Comunicación de doble vía.

SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	3	19%
POCAS VECES	13	81%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

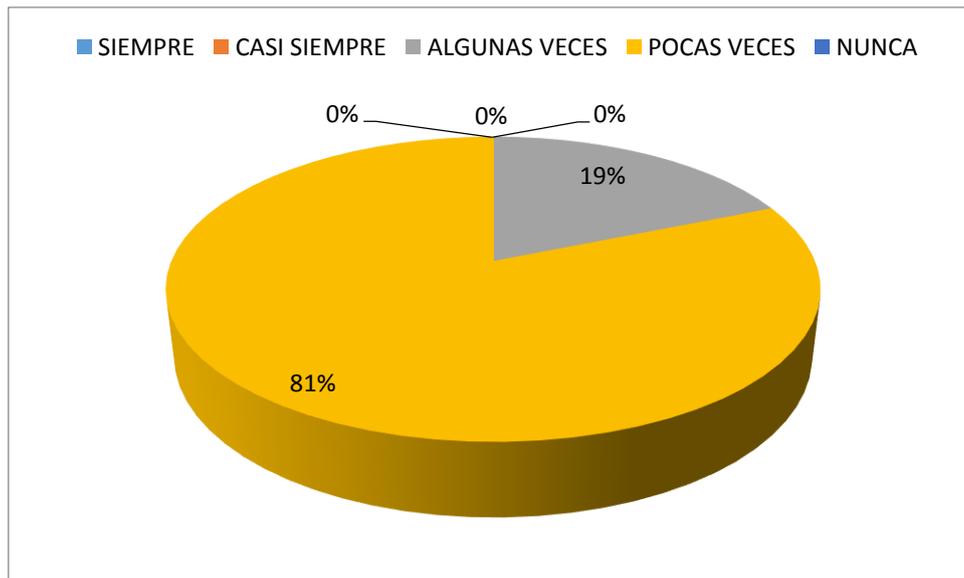


Gráfico 4.27. Comunicación de doble vía.
Fuente: Elaboración propia.

En esta interrogante un 81% de los empleados respondieron que pocas veces existe el sistema de comunicación de doble vía en la empresa de lácteos REYVER S.A, debido a que no hay reuniones entre todos los miembros de la empresa, el 19% algunas veces lo hace pero no con todos los colaboradores solo con cierta parte de ellos, pero sin duda la comunicación de doble vía es fundamental porque de esta manera se les hace más fácil seguir con las indicaciones de su jefe y a la vez realizan sus tareas de manera eficaz.

28. ¿Tengo confianza de hablar con mi jefe sobre mis problemas personales?

Cuadro 4.31. Confianza con su jefe.

SIEMPRE	2	12%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	2	13%
POCAS VECES	12	75%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

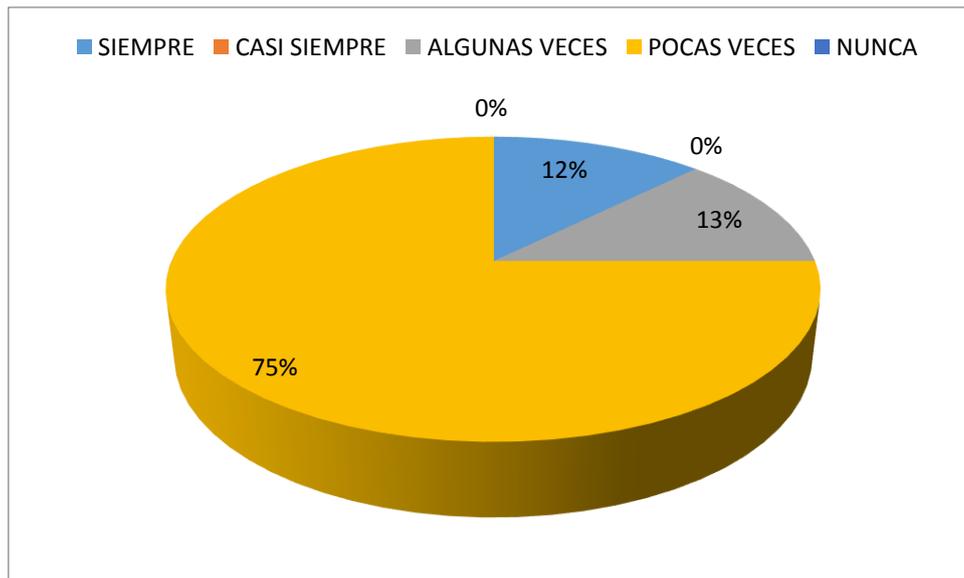


Gráfico 4.28. Confianza con su jefe.
Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico 4.28 el 75% de los encuestados afirman que no tienen una comunicación favorable entre ellos y su jefe por esta razón no tienen confianza de hablar sobre sus problemas personales este es uno de los problemas frecuentes en las organizaciones debido a que solo se dedican a su trabajo y no hay momento de distracción en el que los empleados conversen con su jefe, el 13% respondieron algunas veces lo hacen, mientras que el 12% siempre lo hacen.

29. ¿Utilizo un lenguaje apropiado cuando se trata de comunicar alguna información a mi jefe?

Cuadro 4.32. Lenguaje apropiado.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	15	94%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

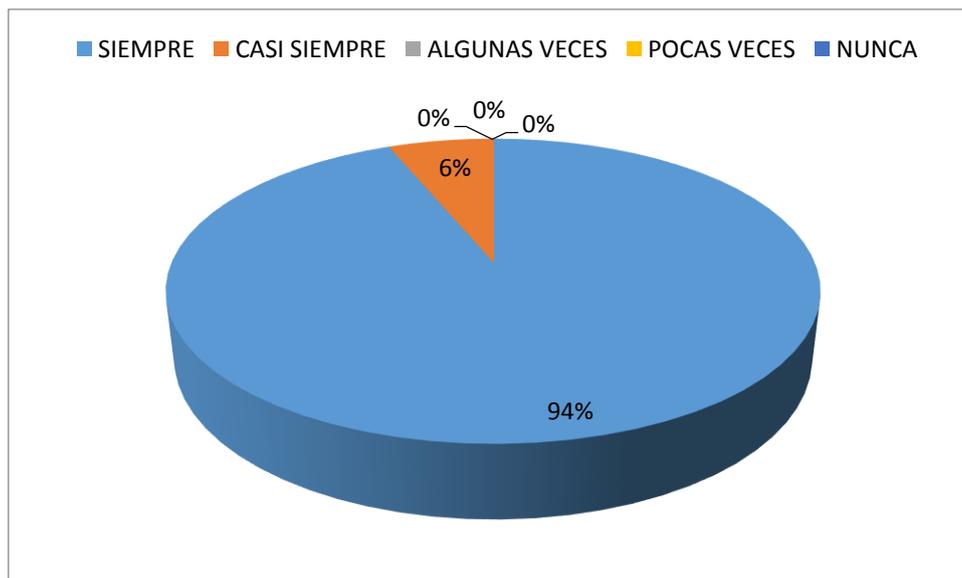


Gráfico 4.29. Lenguaje apropiado.
Fuente: Elaboración propia.

En el presente gráfico se ilustra una de las preguntas realizadas a los 16 trabajadores encuestados, demostrando que el 94% de ellos utiliza un lenguaje apropiado al momento que se dirige con su jefe, lo suelen realizar de manera breve, clara y precisa ya que de esta forma es mucho más fácil que la información sea entendida por su jefe, pero un 6% demostró que casi siempre lo hacen.

30. ¿Al tomar una decisión importante para la organización mi jefe toma en cuenta nuestras opiniones?

Cuadro 4.33. Toma de decisiones.

SIEMPRE	11	69%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	4	25%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

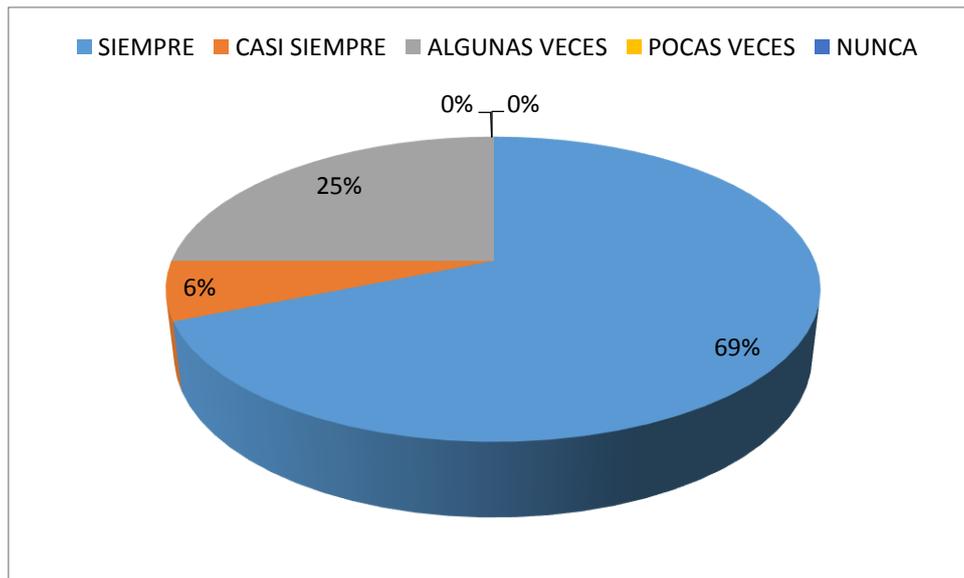


Gráfico 4.30. Toma de decisiones.
Fuente: Elaboración propia.

Según los datos arrojados en esta interrogante el 69% señalan que cuando es de tomar una decisión importante su jefe toma en cuenta sus opiniones, pero un 6% casi siempre lo hace y un 25% algunas veces, debido a que el dueño de la organización reúne solo a los supervisores y a las personas de su mayor confianza y le pide a ellos que le ayude a tomar la mejor decisión.

31. ¿Creo que la buena comunicación organizacional interna mejora la productividad de la empresa en las diferentes áreas?

Cuadro 4.34. Productividad de la empresa.

SIEMPRE	14	87%
CASI SIEMPRE	2	13%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

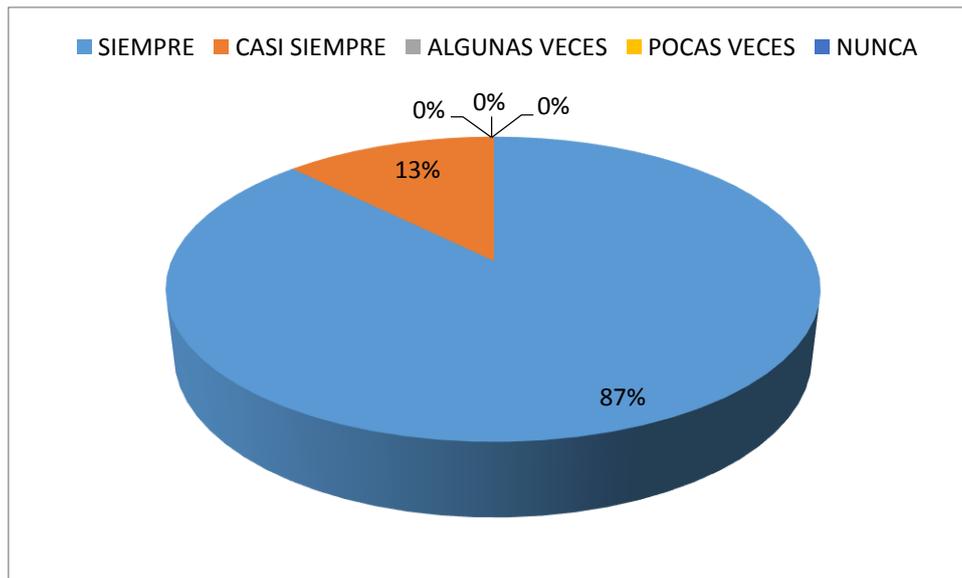


Gráfico 4.31. Productividad de la empresa.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados el 87% de los trabajadores consideran que una buena comunicación interna mejorará la productividad de la empresa de lácteos REYVER S.A, ya que es de vital importancia la comunicación en su organización facilitando así la relación entre todos los empleados y el buen desarrollo de las actividades, y un 13% responde a la opción casi siempre.

32. ¿La comunicación interna en REYVER favorece a que yo conozca los valores de la compañía?

Cuadro 4.35. Comunicación interna.

SIEMPRE	14	87%
CASI SIEMPRE	2	13%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

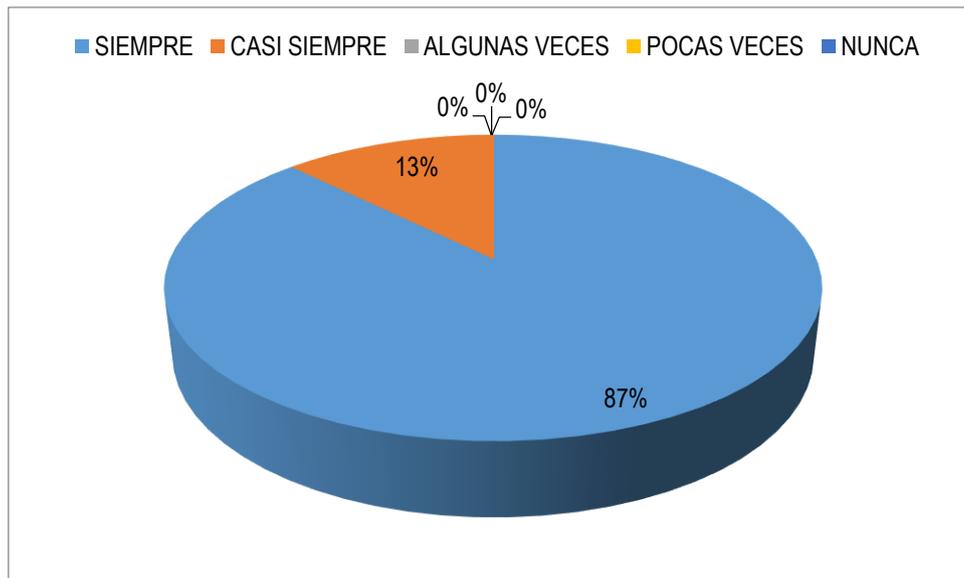


Gráfico 4.32. Comunicación interna.
Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se evidencia que un 87% de los empleados piensan que la comunicación ayuda a la organización a transmitir los valores de la compañía y de cierta manera ellos se sienten parte de REYVER S.A mientras que el 13% respondieron a la opción casi siempre.

33. ¿REYVER S.A realiza reuniones periódicas entre diferentes departamentos y/o con la gerencia, que faciliten la comunicación interna?

Cuadro 4.36. Reuniones periódicas.

SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	2	12%
POCAS VECES	14	88%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

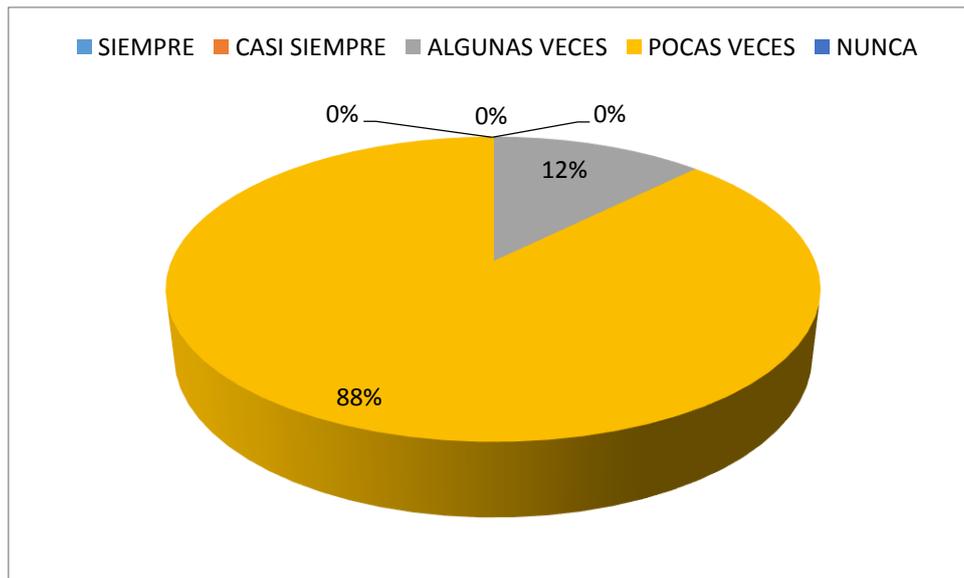


Gráfico 4.33. Reuniones periódicas.
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados alcanzados manifiestan que el 12% de los colaboradores respondieron a la opción algunas veces debido a que en la empresa de lácteos REYVER S.A no hay reuniones periódicas entre todos los miembros de la organización y esto dificulta una comunicación interna de buena calidad, el 88% de los encuestados afirman que pocas veces existen las reuniones y esto es un problema ya que no tienen la oportunidad para crecer y conocer los diferentes puntos de vista.

34. ¿Cómo utiliza mi jefe los siguientes canales de comunicación?

Cuadro 4.37. Canales de comunicación.

SIEMPRE/REUNIONES	14	88%
CASI SIEMPRE/CIRCULARES-NOTAS	1	6%
ALGUNAS VECES/TELEFONO	1	6%
POCAS VECES/CORREO ELECTRONICO	0	0%
NUNCA/VIDEOCONFERENCIA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 4.34. Canales de comunicación.
Fuente: Elaboración propia.

Según se evidencia en los resultados obtenidos mediante esta interrogante los miembros de la empresa respecto al uso de los canales de información que utiliza el jefe el 88% responde a reuniones porque para él es mucho más fácil reunirlos a todos y comunicarles los últimos acontecimientos que hayan surgido en un período de tiempo, mientras el 6% responde que casi siempre los canales de información son en base a circulares y teléfono, esto varía dependiendo del caso.

VARIABLE A EVALUAR: CONFLICTOS LABORALES

35. ¿Me considero una persona conflictiva dentro de la organización?

Cuadro 4.38. Persona conflictiva.

Categoría	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	4	25%
NUNCA	12	75%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

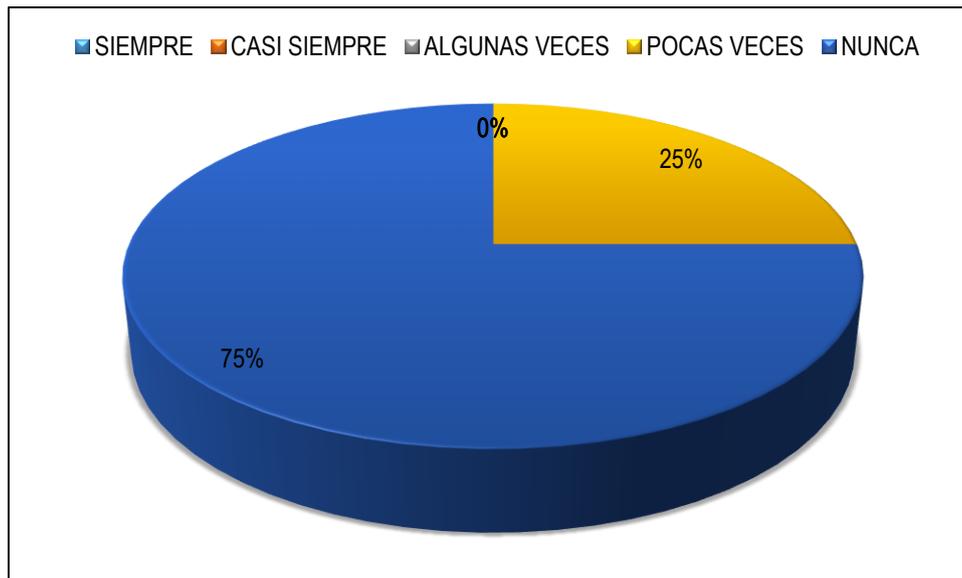


Gráfico 4.35. Persona conflictiva.
Fuente: Elaboración propia.

Como se demuestra en el gráfico 4.35 Los empleados en su totalidad es decir el 100% se consideran personas pacíficas que no son llamativas a los problemas, y ellos hacen lo posible por mantener la paz en la organización y esto es productivo para el desempeño de sus funciones.

36. ¿Siempre estoy dispuesto a apoyar una buena sugerencia por el bien común del equipo?

Cuadro 4.39. Apoyar buenas sugerencias.

SIEMPRE	13	81%
CASI SIEMPRE	2	13%
ALGUNAS VECES	1	6%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

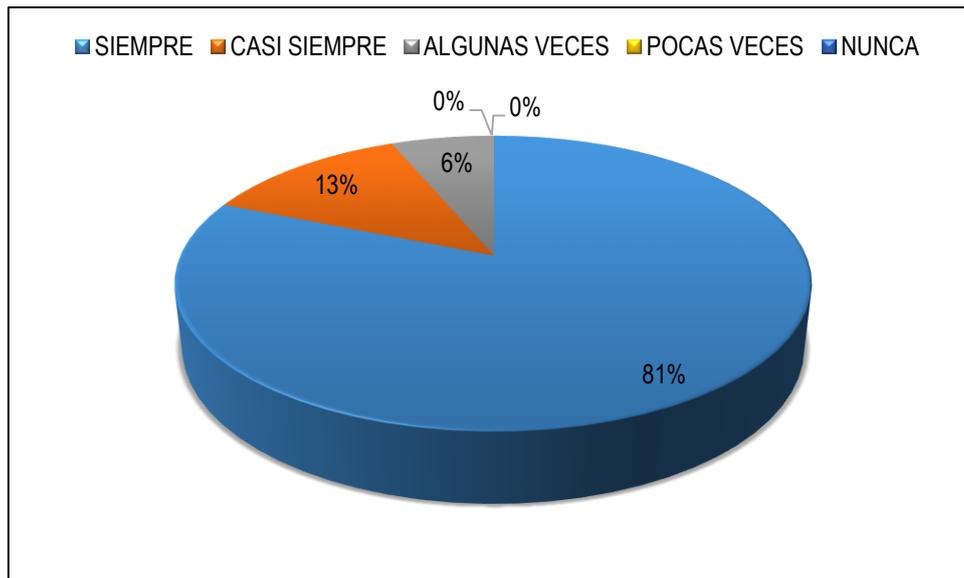


Gráfico 4.36. Apoyar buenas sugerencias.
Fuente: Elaboración propia.

Como se define en el gráfico 4.36 El 81% de los empleados son personas dispuestas a apoyar las sugerencias que emita alguna mejora ya que es por el bien de la organización así mismo el 13% casi siempre todo esto para esto busca es mejorar el equipo de trabajo.

37. ¿Con que frecuencia existen conflictos dentro de la empresa?

Cuadro 4.40. Frecuencia de conflictos.

SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	2	13%
POCAS VECES	9	56%
NUNCA	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

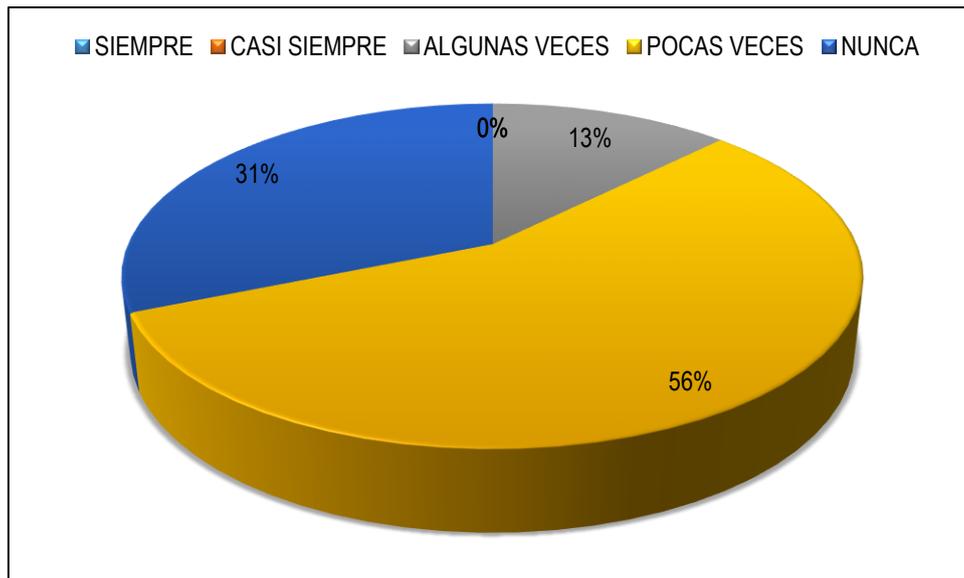


Gráfico 4.37. Frecuencia de conflictos.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos evidenciados el 56% de los empleados considera que muy pocas veces existen conflictos en la empresa así mismo el 31% afirma que nunca los hay esto es bueno porque en vez de los problemas se dedican a sacar provecho de los diferentes puntos de vistas e ideas de progreso para el alcance de objetivos que tiene REYVER S.A.

38. ¿A la hora de resolver un problema trato de considerar los puntos de vista y los deseos de mis compañeros de trabajo?

Cuadro 4.41. Puntos de vista y deseos de compañeros de trabajo.

SIEMPRE	3	19%
CASI SIEMPRE	13	81%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

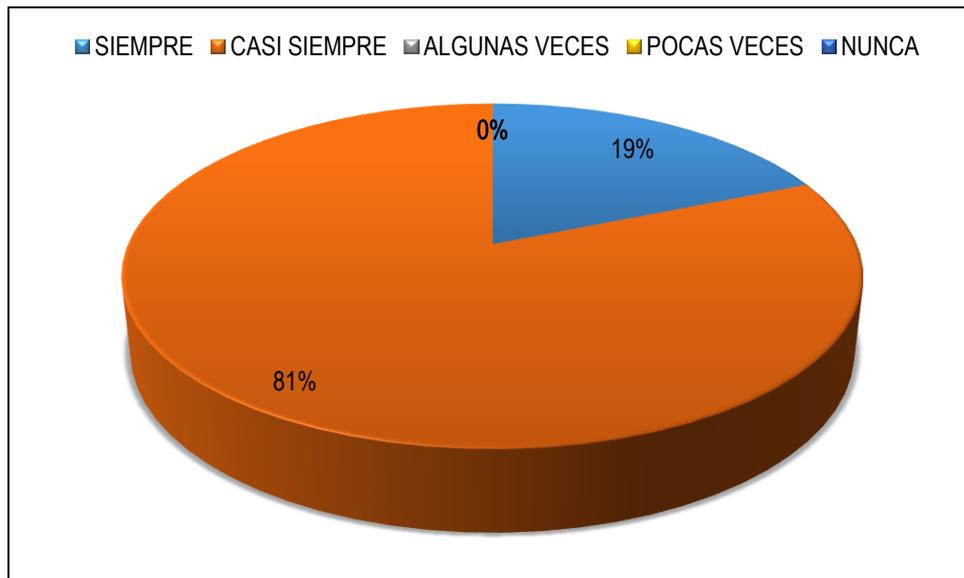


Gráfico 4.38. Puntos de vista y deseos de compañeros.
Fuente: Elaboración propia.

Según los datos arrojados en esta interrogante el 81% señalan que casi siempre a la hora de resolver un problema se toma en cuenta las habilidades los puntos de vista de cada uno de los compañeros, esto impacta en la forma que se maneje el conflicto para mantener la armonía en el ambiente laboral y así alcanzar los objetivos.

39. ¿Cuándo tengo un problema dentro de la empresa lo primero que hago es comunicarle a mi jefe?

Cuadro 4.42. Problemas comunicados al jefe.

Categoría	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	8	50%
POCAS VECES	5	31%
NUNCA	2	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

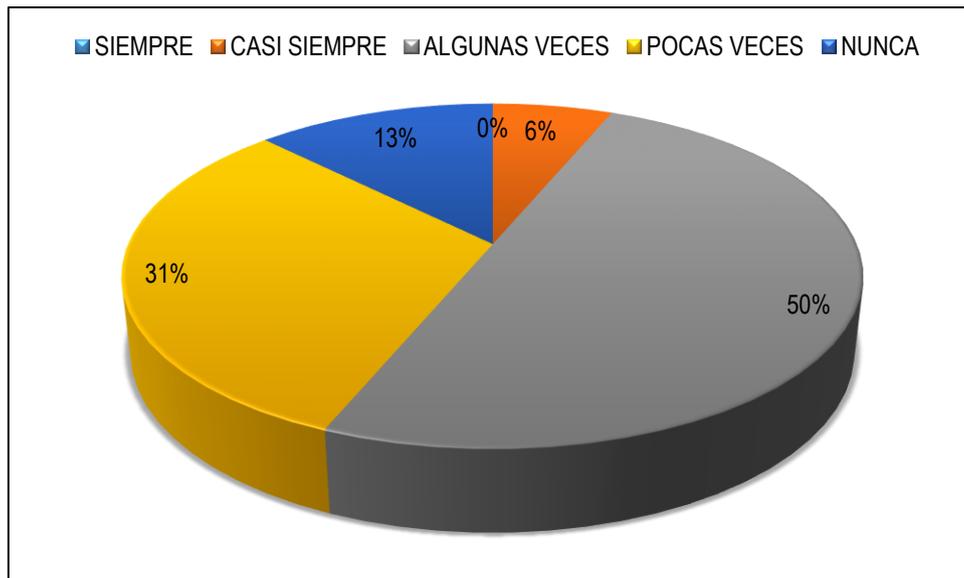


Gráfico 4.39. Problemas comunicados al jefe.
Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico 4.39 el 50% de los encuestados manifiesta que solo algunas veces le comunican al jefe de algún problema dentro de la empresa ya que se sienten capaces de resolver cualquier dificultad que afecte la tranquilidad de la misma. 31% algunas veces dependiendo del tema a tratarse. Un 13% nunca lo que en ocasiones genera conflictos. Sin embargo existe un 6% que casi siempre comunica a su jefe para que este tenga conocimientos de lo que puede afectar a la organización.

ACTIVIDAD 9. Resumen de las variables del Comportamiento Organizacional con su estado actual.- Una vez que se analizaron las opiniones de los expertos se pudo identificar que las variables del CO más relevante en esta empresa fueron: motivación, trabajo en equipo, comunicación, productividad y conflictos laborales. Estas variables fueron estudiadas con el propósito de mejorar la organización de llegar a las metas propuestas.

ACTIVIDAD 10. Identificación y listado de causas que originan el desempeño deficiente de variables del CO.

A continuación se muestra una matriz de las variables complementada con el método semáforo aplicado por Pozo (2014) y la metodología de valoración de las variables del comportamiento organizacional de Bravo *et al.*, (2016); donde:

-  Alto = Cuando el resultado se encuentra dentro del valor de referencia. (Factor de éxito)
-  Medio = Cuando el factor se encuentra dentro de un rango inferior al óptimo pero no es resultado deficiente. (Factor de alarma)
-  Bajo = Cuando el resultado es deficiente. (Factor de corrección)

Cuadro 4.43. Matriz de factores deficientes

Variables	Factores	Indicador	Indicador prevaliente	Indicador Semáforo	Valor
Motivación	Incentivos o reconocimientos por el buen trabajo	Factor de éxito ↓	 5 = 19% 3-4 = 57% 1-2 = 26%		IDPI
	Cortesía por parte de compañeros y jefes	5  Ideal	 5 = 44% 3-4 = 50% 1-2 = 6%		IDPI
Trabajo en equipo	Agradecimiento por el superior dado el buen desempeño.	Factor de alarma ↓	 5 = 25% 3-4 = 44% 1-2 = 31%		IA
Comunicación	Sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización	3-4  Poco ideal	 5 = 0% 3-4 = 19% 1-2 = 81%		IA
	Reuniones periódicas que faciliten la comunicación interna	Factor de corrección ↓	 5 = 0% 3-4 = 12% 1-2 = 88%		IA
Productividad	Estrategias para incentivar la productividad	1-2  Inaceptable	 5 = 13% 3-4 = 50% 1-2 = 38%		IA
	Establecimiento de metas para la mejorar de la productividad	Se deberá prestar atención a los indicadores ubicados en factor de alarma (IDPI) y corrección (IA).	 5 = 0% 3-4 = 57% 1-2 = 43%		IA
Conflictos laborales	Facilidad para comunicar los problemas al jefe inmediato	Se deberá prestar atención a los indicadores ubicados en factor de alarma (IDPI) y corrección (IA).	 5 = 0% 3-4 = 56% 1-2 = 44%		IA

*IDI = Indicador con desempeño ideal * IDPI = Indicador con desempeño poco ideal * IA = Indicador inaceptable.

Fuente: Elaboración propia

Motivación.- Entre las principales falencias encontradas es la falta de establecimientos de procesos que impulsen las buenas relaciones y a la vez apoyar el desempeño laboral mediante políticas de incentivos por la labor prestada.

Trabajo en equipo.- Se tiene presencia de un débil sistema de comunicación entre directivos y empleados dificultando la colaboración y el trabajo en equipo, añadido a ello las actividades de trabajo en equipo presenta una debilidad para la gerencia.

Comunicación.- La comunicación es la base para una buena administración. En la empresa de lácteos REYVER S.A, existe déficit en los procesos de comunicación establecidos, que provoca dificultad en el desarrollo de las actividades y deterioro en la eficiencia de las operaciones.

Productividad.- Es la clave para alcanzar los objetivos de manera eficaz, sin embargo, no se le ha dado la importancia necesaria, la empresa no tiene establecido un plan de operaciones estratégico que incentive a desarrollar el potencial personal y organizacional.

Conflictos laborales.- Su buen manejo permite evitar malos entendidos e impedir el agravamiento de los mismos, tratando el conflicto desde los diferentes puntos de vista. REYVER S.A, de acuerdo al criterio de los colaboradores es una empresa que maneja el tema debidamente, es decir aquellos suscitados no han afectado a la empresa, y se resolvieron con la estrategia adecuada. Sin embargo no existe la confianza entre empleado y directivo para comunicar inmediatamente las problemáticas suscitadas sea laboral o personal.

FASE 6. PROGRAMA DE MEJORAS

ACTIVIDADES 11 Y 12.- Propuesta y valoración de posibles acciones de mejora y elaboración y evaluación de alternativas de planes de mejora.

Una vez que se han hecho los análisis pertinente de cada variable estudiada según los diagnosticado por el grupo de los expertos. El comportamiento organizacional se ha constituido como instrumento por excelencia para el cambio. Por ello se procedió a desarrollar realizar seminarios, charlas, talleres que permitan sociabilizar de como un trabajo puede ser más efectivo motivando a los empleados, enseñándoles a trabajar en equipo siendo compañeros teniendo una buena comunicación que el mensaje que se transmita sea del mejor entendimiento. Una vez visto estos aspectos se procedió con la elaboración de un plan de mejora enfocándose en las variables que fueron escogidas para ser analizadas para así darle respuesta a los problemas que fueron detectados

Actividad 13. Establecimiento del plan de mejora definitivo

Una vez que se ha dado repuesta a los problemas identificados se elabora un plan de mejora el cual se muestran del cuadro 4.44 donde, se especifica cada una de las actividades, tareas, plazo y responsables de dicha estrategias.

Cuadro 4.44. Plan de mejora

PROPUESTAS	PROBLEMA A SOLUCIONAR	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	PLAZO	OBSERVACIÓN
1	Falta de incentivo y reconocimiento por el buen trabajo	Implementación de normas donde se especifique darles reconocimiento o incentivos económicos a los empleados que desempeñe alguna función de manera eficiente para así mantenerlos con la mayor motivación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar a los empleados de REYVER para que se sientan comprometidos con la organización. 2. Ofrecer algún reconocimiento gratificante que lo enorgullezca como persona responsable. 3. Otorgar algún incentivo económico cuando lo amerite la ocasión. 4. Promover una buena comunicación para que así tengan claro los objetivos laborales. 	Administrador	Trimestralmente	Siempre
2	Falta de escuchar palabras claves como el gracias por favor entre jefes y compañeros	Realizar alguna campaña donde se promocionen los valores y respeto hacia entre empleados y el jefe.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar a los empleados y jefe a agradecer utilizando palabras mágicas. 2. Mostrar respeto por las opiniones ajenas. 3. Asistir a charlas de motivación para valorarse como persona. 	Gerente	Mensual	Siempre
3	Falta de trabajo en equipo incentivando al desempeño en excelencia	Ejecutar trabajos donde se busque reconocer el buen desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar a los empleados a hacer actividades productivas. 2. Constatar que los colaboradores de la empresa cumplan con las metas propuestas 3. Organizar eventos sociales en los que se exalte el labor eficiente de 	Administrador	Mensual	Siempre

los empleados						
4	Falta de reuniones periódicas entre departamentos y gerencia.	Realizar reuniones en un periodo determinado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar Foros de discusión. 2. Realizar un Buzón de sugerencias. 3. Encuestas internas 	Gerente	Mensual	Siempre
5	Falta de comunicación de doble vía	Establecer una relación abierta entre jefe y empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensificar los canales de comunicación 2. Fomentar las reuniones extra laborales. 3. Crear revistas institucionales. 	Gerente y empleados	Mensual	Siempre
6	Falta de estrategias para incentivar a los empleados a tener metas diarias para la productividad de la organización	Hacer proyecciones hacia el futuro implementando nuevas estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptarse a la capacidad de cambios 2. Innovar para así mejorar la competitividad 3. Capacitar a los empleados no solo en el área productiva sino en los niveles de compromiso integración 4. Mantener a los empleados con actitud positiva 5. Tener claro los objetivos metas de REYVER S.A. 	Gerente	Mensual	Siempre
7	Falta de comunicación de los problemas para evitar enfrentamiento entre los compañeros de trabajo	Definir las funciones concretas que realizará cada uno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respetar las opiniones de los demás 2. Apoyar alguna idea de trabajo sin importar de parte de quien venga 3. Hacer entrevistas internas 	Gerente y empleados	Mensual	Siempre

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El estudio del comportamiento organizacional se convierte en una herramienta de gestión para el logro de un mejor desempeño; las acciones de mejoras implementadas como respuesta a las falencias encontradas en los resultados obtenidos, buscan optimizar la fuerza laboral y solucionar de conflictos internos y externos.

El diagnóstico del comportamiento organizacional requirió la caracterización de la empresa láctea REYVER S.A, el establecimiento del equipo de trabajo para la validación de las variables de medición y la familiarización de los procesos establecidos en forma conjunta con el personal objeto de estudio.

Para medir el comportamiento organizacional integral se estructuró un instrumento de evaluación mediante variables seccionadas a nivel individual (motivación y productividad), grupal (trabajo en equipo y comunicación) y organizacional (conflictos), las cuales, fueron seleccionadas por un grupo de expertos mediante consenso del 100% en relación a las 32 variables establecidas inicialmente.

La evaluación del comportamiento organizacional permitió determinar falencias en las variables referentes al establecimiento y ejecución de políticas para incentivos laborales, trabajo en equipo, procesos de comunicación de doble vía, planificación de reuniones y diseño de estrategias para la mejora del desempeño.

La identificación del estado del comportamiento organizacional en REYVER S.A, dio paso a la propuesta de un plan de mejoras compuesto por siete

acciones encaminadas a la reducción de las problemáticas encontradas en este ámbito.

5.2. RECOMENDACIONES

El análisis teórico y práctico del estudio organizacional permitió dar paso a las siguientes recomendaciones:

Realizar un análisis correlacional en el cual se vinculen el nivel individual, grupal, y organizacional mediante indicadores específicos con la finalidad de determinar la cadena de conflicto que afecta los tres niveles, generando de esta forma la secuencia guía hacia el origen del problema y a la vez encontrar la manera más viable para optimizar la fuerza laboral.

Dar prioridad en los procesos de evaluación organizacional a aquellos direccionados a identificar las variables que afectan al talento humano, mediante la estipulación de políticas y mecanismos administrados por el departamento respectivo para su correspondiente planificación, familiarización interna a nivel departamental, externa a nivel empresarial y la correspondiente ejecución con periodicidad acorde a los intereses operativos.

Actualizar periódicamente los mecanismos, variables e indicadores de evaluación del comportamiento organizacional, tomando como base estudios organizacionales anteriores, problemáticas presentadas y la ampliación de los mismos de ser necesario, incluyendo aspectos no considerados y depurando aquellos irrelevantes para el proceso de investigación, mediante la delegación de un equipo responsable de la planificación, ejecución, diagnóstico, y mejora de las condiciones laborales a partir de las falencias encontradas.

Mejorar las condiciones laborales mediante incentivo y medidas que aporten al desarrollo personal, promover las actividades de colaboración grupal y la mejora del clima organizacional, como medios para optimizar la productividad.

Aplicar las propuestas de soluciones planteadas, para la gestión de los conflictos detectados en el ambiente organizacional y la búsqueda del fortalecimiento empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, D. 2012. Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. Maracaibo, VZ. Revista Negotium. Vol. 7. p 18-29.
- Alarcón, D. 2011. Guía para el comportamiento organizacional de un agente líder de cambio. Maracaibo, VZ. Revista Negotium. Vol. 7. p 97-107.
- Alcover, C.; Moriano, J.; Segovia, A. y Topa G. 2012. Psicología del trabajo. (En línea). Madrid, ES. Consultado, 25 de nov. 2016. Disponible en [https://books.google.es/books?id=IIQdG1UMldwC&pg=PT123&dq=comp ortamiento+organizacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiyqMyho8X QAhVJJCYKHytDocQ6AEIRTAf#v=onepage&q=comportamiento%20o rganizacional&f=false](https://books.google.es/books?id=IIQdG1UMldwC&pg=PT123&dq=comp+ortamiento+organizacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiyqMyho8XQAhVJJCYKHytDocQ6AEIRTAf#v=onepage&q=comportamiento%20o rganizacional&f=false)
- Alles, M. 2013. Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. (En línea). AR. Consultado, 25 de nov. 2016. Disponible en [https://books.google.es/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover& dq=comportamiento+organizacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiyq Myho8XQAhVJJCYKHytDocQ6AEIJTAA#v=onepage&q=comportamien to%20organizacional&f=false](https://books.google.es/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiyqMyho8XQAhVJJCYKHytDocQ6AEIJTAA#v=onepage&q=comportamien to%20organizacional&f=false)
- Bennins, W. 2014. Procesos de Desarrollo Organizacional. Madrid, ES. (En línea). Consultado, 05 de Dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/DesarrolloOrganizacional.pdf>
- Cabrera, H; Medina, A; Abab, J; Nogueira, D; Nuñez, Q. 2015. La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. CU. Vol.46. Consultado, 30 de nov. 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=181443340001>
- Campos, H.; Espinoza, W.; Espinoza, R. y Zambrano, M. 2016. El Comportamiento Organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la Organización. (En línea). Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Caribe. CO. Consultado, 25 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/calidad/2016/03/calidad.html>
- Cardella, C; Rivera Z. y León, M. 2014. Propuesta de indicadores para identificar el capital cultural en las entidades de información. (En línea). Habana, CU. Consultado, 04 de sep. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3776/377645759004.pdf>

- Carrasco, A. 2010. Gestion de conflictos y estrategias de negociación y mediación. (En línea). Huelva, ES. Consultado, 04 de sep. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.uhu.es/gerencia/info_personal/formacion/cursos_10/cont_13_gest_conf.pdf
- Castro, A. 2011. La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial Universidad de Santiago de Compostela. Medellín, CO. Revista de la Escuela Politécnica Superior. Vol. 167. p. 44-49.
- Chimpolo, J. 2013. Metodología para la formación de valores desde la disciplina gestión del talento humano en la universidad Agostinho neto. (En línea). Consultado, 22 de jul. 2016. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=15LiSg6Q9dYC&pg=PA33&dq=stion+del+talento+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZp7XqsvOAhZCYKHYGIAh8Q6AEIjAB#v=onepage&q=gestion%20del%20talento%20humano&f=false>
- Comorera, V.; Curós, P.; Días, C.; Rodríguez, J. y Tejero, J. 2011. Desarrollo del Factor Humano. (En línea). 1ed. Barcelona, ES. Consultado, 1 de ago. 2016. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA203&dq=gestion+del+talento+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZp7XqsvOAhWFZCYKHYGIAh8Q6AEIKTAC#v=onepage&q=gestion%20del%20talento%20humano&f=false>
- Contreras, E. 2013. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (En línea). Revista Redalyc. ES. Consultado, 04 de oct. 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Dailey, R. 2012. Comportamiento organizacional. 7ed. Edinburgh. Heriot-Watt University. p. 2.
- Dailey, R. 2012. Fundamento del comportamiento organizacional y su relación con la gestión. (En línea). Reino Unido. Consultado, 25 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://www.ebsglobal.net/documents/coursetasters/spanish/pdf/obbktaster.pdf>
- Especialidad Producción Agropecuaria. 2011. Industrialización de Productos Lácteos. Formato PDF. Disponible en: <http://detcorrientes.net/det/wp-content/uploads/2011/11/Industrializacion-de-Productos-Lacteos.pdf>
- ESPOCH (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Ciencias Pecuarias. S.f. Riobamba, EC. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/912/1/27T060.pdf>

- FAO (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura).2016. Producción y productos lácteos. (En línea). Consultado, 25 de nov. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/la-cadena-lactea/mercados-y-comercio/es/#.WEWW4tXhCM8>
- Franklin E. 2007. Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. (En línea). MEX. 2da Ed. Consultado, 4 de septiembre 2017. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=Cg7So8EZjIC&pg=PA168&dq=indicadores+de+trabajo+en+equipo+en+una+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXs8nXwZbXAhXKPCYKHaEZDNYQ6AEIMDAC#v=onepage&q=indicadores%20de%20trabajo%20en%20equipo%20en%20una%20organizaci%C3%B3n&f=false>
- Freire, C. 2012. Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. Maracaibo, VZ. Revista Negotium. Vol. 7. p 18-29.
- French, W. 2016. Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice Hall Madrid. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S168418242012000500011
- Fuentes, S. 2012 Universidad Rafael Landivar del campus central. (En línea). Quetzaltenango, GT. Consultado, 04 de septiembre. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/tesis/2012/05/43/fuentes-silvia.pdf>
- Gamboa, J; Novelo, R. 2012. Diagnostico Organizacional y Plan de Acciones de Mejora de Responsabilidad Social. (En línea). MEX. Consultado, 05 de Dic. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.igs.org.mx/sites/default/files/TG2012_IGS_2012_EGR_1.pdf
- García, M. 2011. Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Cali, CO. Revista Pensamiento Psicológico. Vol. 9 p. 6. (En línea) EC. Consultado, 04 de junio de 2016. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89612011000100004&script=sci_arttext
- García, M. 2012. Pensamiento & Gestión. Cali, CO. Revista de la Universidad del Norte. Vol. 27. p 162-200.
- Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. (En línea). Revista Negotium. Maracaibo, VZ. Vol. 6. p 102-128. Consultado, 04 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>

- Gómez, I. (2011). No conformidades frecuentes en auditorías ISO 9001. (En Línea). Consultado, 04 de Noviembre de 2016, Formato PDF. Disponible en <http://www.hederaconsultores.com/docs/noconformidadesfrecuentes.pdf>
- Guerrero, L; Alarcón, R; y Collazos, C. 2000. Indicadores de Cooperación en el trabajo grupal. (En Línea). CH. Consultado, 4 de septiembre de 2017. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/242097290_Indicadores_de_Cooperacion_en_el_Trabajo_Grupal
- Guillen, M. 2013. La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y valores. Medellín. CO. (En Línea) Consultado, 5 de Dic de 2016. Disponible: <https://books.google.com.ec/books?id=JEGXggAcH-UC&printsec=frontcover&dq=que+es+gestion+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicme-So93QAhWD5iYKHW2YD0oQ6AEIzAA#v=onepage&q&f=false>
- Louzao, J 2015. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL CONCEPTO DE GESTIÓN Y DEFINICIÓN DE EMPRESA Teorías de la Administración: Enfoque clásico. (En Línea) CO. Consultado, 25 de Nov de 2016. Formato en PDF. Disponible en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PNgll5_DczUJ:eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/445856/mod_folder/content/0/Clas_e%25201%2520Gesti%25C3%25B3n%2520Empresarial%25202015.pdf%3Fforcedownload%3D1+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec
- Madero, S. y Olivas, M. 2016. Análisis de los factores del Comportamiento Organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral Estudios Gerenciales. (En Línea). Revista redalyc. Cali, CO. Consultado, 25 de Nov de 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/212/21244782005.pdf>
- Mainegra, S y Sampedro, J. 2012 .Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. (En Línea) Rev. Scielo. Consultado, 25 de nov. De 2016. Habana, CU. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S168418242012000500011
- Marín, J.; Bautista, Y. y García, J. 2014. Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso Intangible Capital. (En Línea). Rev. Redalyc. Barcelona, es. Consultado, 26 de nov. De 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/549/54932488008.pdf>
- Martínez, C.; Cotera, J. y Kido, M. 2013. CANALES Y MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN DOBLADERO. (En Línea). Rev. Redalyc. Torreón, ME. Consultado, 25 de nov. De 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584011>

- Másmela, R. 2014. Como implementar Sistemas para la Gestión de Proyectos en Organizaciones de Desarrollo de Software guiados por un Modelo de Mejora Continua. (En Línea). Bogotá, CO. Disponible en : <https://books.google.com.ec/books?id=9206BAAAQBAJ&pg=PA37&dq=mejora+continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0hoe0n5nQAhVH7CYKH aB3CPIQ6AEIKzAD#v=onepage&q=mejora%20continua&f=false>
- Medina, A; Piloto, N; Nogueira, D; Hernández, A; Alonso, A; Viteri, J. 2011. Estudio de la construcción de índices integrales para el apoyo al control de gestión empresarial. Quito, EC. Revista ENFOQUITE. Vol. 2 . (En Línea) EC. Consultado, 04 de junio de 2016. Formato PDF. Disponible en <http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/index.php/revista/article/view/9/9>
- Mendoza, J. 2011. Decisiones Estratégicas: Macroadministración Universidad del Norte. (En Línea). Barranquilla, CO. Consultado, 12 de ago. 2016. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=nih79lme3cC&pg=PA69&dq=area+de+talento+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjm3lu8s8vOAhVH0iY KHWxgCWQQ6AEIzAA#v=onepage&q=area%20de%20talento%20humano&f=false>
- ONUAA (Organización De Las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2011. Leche y Productos Lácteos. (En Línea). 2ed. Italia, RO. Formato en PDF. Disponible en <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/808/1/27T0173.pdf>
- Ortega, G. 2012. La gestión de indicadores empresariales con lógica difusa para la toma de decisiones Universidad Nacional. (En Línea). Medellín, CO. Consultado, 25 de Nov de 2016. Revista Lámpsakos. p 47 - 53
- Parra, J. 2012. "Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Experimental "Benigno Malo" de la ciudad de Cuenca durante el año lectivo 2010 – 2011". Loja, EC. (En Línea). Consultado, 26 de Nov de 2016. Formato en PDF. Disponible en: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3093/1/Tesis%20de%20Parra%20Gonzalez%20Janeth%20Eugenia.pdf>
- Perez, J. 2013. Control de Gestión Empresarial Textos y Casos. Madrid, ES. 8va Ed. (En Línea). Consultado el 5 de Diciembre de 2016. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=06ptFLzbjMC&printsec=frontcover&dq=que+es+gestion+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicmeSo93QAhWD5iYKHW2YD0oQ6AEIKTAB#v=onepage&q&f=false>
- PINTO, M. 2012. Desarrollo Organizacional. MEX. (En Línea). Consultado, 05 de Diciembre de 2016. Formato PDF. Disponible en:

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf

- Porret, M. 2010. Gestión de Personas: Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones. (En Línea). Madrid, ES. Consultado, 5 de ago. 2016. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=hF85GRhUnf4C&printsec=frontcover&dq=organizacion+y+planificacion+del+area+de+gestion+humana&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjVpJ3orMvOAhWFJCYKHV2_B8wQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false
- Pozo, V. 2014. Análisis a 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 9-35.
- Prieto, G. 2013. Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal. (En Línea). Medellín. Cl. Consultado, 3 de Enero 2018. Formato PDF. Disponible en: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Robbins, s. y judge, t. 2014. Comportamiento organizacional. (En Línea). 13e. ME. Consultado, 25 de nov. De 2016. Formato PDF.
- Rodríguez, P; Aldana, J. y Villalobos, H. 2010. Método Delphi para la identificación de prioridades de ciencia e innovación tecnológica. (En línea). revista scielo.cu. Consultado, 3 de may. 2018. Formato HTML. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007
- Román, Y. 2011. Cartilla de Planeación Estratégica de Gestión Humana. Institución Universitaria CEIPA. Escuela de Administración Sabenta. Consultado, 10 de ago. 2016. Formato en PDF. Disponible en http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/cartillas/Cartilla_Plan_Est._Gestion_humana_YR_ene_11_-48p.pdf
- Romero, N. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. (En Línea). Maracaibo, VZ. Consultado, 25 de Nov de 2016 Revista Negotium. p 102-128.
- Ruiz, J. 2013. Productividad en las tareas administrativas: ¿Por qué nunca nos da tiempo? PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL. (En línea). Barcelona, ES. Consultado, 04 de noviembre de 2016. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=s_UuAHyyZs4C&pg=PT189&dq=mejora+continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0hoe0n5nQAhVH7CYKHAB3CPIQ6AEIMDAE#v=onepage&q=mejora%20continua&f=false

- Sánchez, J. 2013. Indicadores de gestión empresarial: de la estrategia a los resultados. (En Línea). Consultado, 04 de octubre de 2016. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=tVKUAAAAQBAJ&pg=PA32&dq=concepto+de+gestion+de+control&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwignpDQkvLPAhVMTCYKHa5JBJEQ6AEIlzAA#v=onepage&q=concepto%20de%20gestion%20de%20control&f=false>
- Segredo, A. 2011. La gestión universitaria y el clima organizacional. La Habana, CU. Revista de Educación Médica Superior. Vol. 25. (En Línea) EC. Consultado, 04 de junio de 2016. Formato HTML. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086421412011000200013&script=sci_arttext
- Segredo, A. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. La Habana, CU. Revista Cubana de Salud Pública. Vol. 39. (En Línea) EC. Consultado, 04 de junio de 2016. Formato HTML. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext
- Segredo, A. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. (En Línea). Rev scielo. Cu. Consultado, 25 de nov. De 2016. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662013000200017
- Serrate, A; Portuondo, A; Sánchez, N; Suarez, R. 2014. Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. Matanzas, CU. Revista Ing. Ind. Vol. 35. (En línea) EC. Consultado, 04 de junio de 2016. Formato HTML. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000100002&script=sci_arttext&tIng=en
- UEA. (Universidad Central del Ecuador). 2012. Facultad de Ciencias Administrativas. (En Línea). Quito, EC. Consultado, 25 de Nov de 2016 Formato en PDF. Disponible en www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/737/1/T-UCE-0003-37.pdf
- Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2011. (En línea). Cuenca, EC. Consultado, 25 de Nov de 2016. Formato en PDF. Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1179/1/tad1030.pdf>
- Universidad del Azuay. 2014. Estructura del Área de Gestión de talento Humano para Empresas del Servicio de Limpieza. Departamento de Posgrado. (En Línea). Cuenca, EC. Consultado, 25 de Nov de 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4073/1/10671.pdf>

- Vargas, D. 2013. Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. Lima, PE. (En Línea) Consultado 25 de Nov de 2016. Formato PDF. Disponible en: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjlp6ua8MvQAhWIQSYKHeviDE0QFggvMAM&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4675%2FVARGAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNHzZzrfdnAUAh6E7KBRXd8vo9oGNw&bvm=bv.139782543,d.eWE
- Vidal, L. y Pérez, A. 2012. Gestión de la información y el conocimiento. Revista Scielo. vol.26. p 474-484. (En Línea).CB. Consultado, 04 de octubre de 2016. Diponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000300013
- Yarto, M. 2012. Modelo de Mejora Continua en la productividad de empresas de cartón corrugado del área metropolitana de la ciudad de México. Tesis doctoral no publicada. (En línea). Consultado, 04 de noviembre de 2016.

ANEXOS

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema en cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

Expertos	grado de influencia de las fuentes		
	A(alto)	M(medio)	B(bajo)
Fuente de argumentación			
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			
Total Ka			

ANEXO 2

Formato encuesta Comportamiento Organizacional

Buenos Días. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere conveniente marcando con una "X", teniendo en cuenta la siguiente escala de evaluación.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	---------------	-------------	-------

¡MUCHAS GRACIAS!

VARIABLE A EVALUAR: MOTIVACIÓN

¿Recibo una justa remuneración económica por las labores desempeñadas?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Considero que la Empresa REYVER S.A es un buen lugar para trabajar?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿En mi trabajo se escuchan las palabras; ¡Gracias!, ¡Por favor! Por parte de sus compañeros y de sus jefes?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Mis superiores se preocupan por mi como persona?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Mis opiniones con respecto al trabajo son tomadas en cuenta?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿REYVER me ha dado la oportunidad en el trabajo para aprender y crecer?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿he recibido incentivos o reconocimientos por su buen trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Tengo una buena la relación con mis compañeros de trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿En ambiente físico de mi trabajo influye de una manera positiva en el desempeño de trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿La disposición de equipos y recursos materiales que emplea la empresa para la atención es apropiada?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

Me siento a gusto con lo que hago

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

VARIABLE A EVALUAR: PRODUCTIVIDAD

¿mi supervisor evalúa las tareas y procesos de la organización?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿En la empresa existen estrategias que incentiven la productividad?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿En la empresa se establecen metas diarias a los empleados de manera individual se mejore con la productividad?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Nos capacitan dentro del área en la cual se desempeñan nuestras actividades?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Siento que el trabajo que realizo ayuda a la productividad?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

VARIABLE A EVALUAR: TRABAJO EN EQUIPO

¿Mis jefes promueven el trabajo en equipo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Cuándo realizamos un excelente trabajo en equipo el superior felicita?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿El nivel de satisfacción por trabajar en la organización es bueno?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Mi persona y mis compañeros de trabajo somos unidos y nos llevamos bien?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Se dificulta seguir las indicaciones de su supervisor

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Nuestro líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿El personal ha sido capacitado en habilidades de trabajo en equipo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en equipo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Es un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar sus actividades de una buena forma?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

VARIABLE A EVALUAR: COMUNICACIÓN

¿Recibo “en forma oportuna” la información que requiere para su trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Tiene confianza de hablar con su jefe sobre sus problemas personales?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Utiliza un lenguaje apropiado cuando se trata de comunicar alguna información?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Al tomar una decisión importante para la organización el jefe toma en cuenta nuestras opiniones?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿La buena comunicación organizacional interna mejora la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿ la comunicación interna en REYVER S.A favorece que los empleados conozca los valores de la compañía?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿La empresa REYVER S.A realiza reuniones periódicas entre diferentes departamentos y/o con la gerencia, que faciliten la comunicación Interna?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?

SIEMPRE / REUNIONES	CASI SIEMPRE/ CIRCULARES	ALGUNAS VECES/ TELEFONO	POCAS VECES/ CORREO ELECTRONICO	NUNCA/ VIDEO CONFERENCIA

VARIABLE A EVALUAR: CONFLICTOS LABORALES

¿Se considera una persona conflictiva dentro de la organización?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Siempre está dispuesto a apoyar una buena sugerencia por el bien común del equipo?.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Con que frecuencia existen conflictos dentro de la empresa?.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿A la hora de resolver un problema trata de considerar los puntos de vista y los deseos de la otra persona?.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

¿Tiene un problema dentro de la empresa hace lo primero que se hace es comunicar a su gerente?.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál es la función de su departamento? ¿Qué aspectos maneja? Esta Ud. satisfecho con su trayectoria en la organización.
2. En aspecto de comportamiento organizacional. Relato de la relación entre jefe y subordinados. ¿conoce cómo funciona la comunicación dentro de su empresa?
3. De qué forma la organización desarrolla conocimiento, habilidades y actitudes con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización
4. ¿Realiza monitoreo continuos sobre cómo se encuentra su personal?
5. ¿Cómo diseña la organización sus sistemas de trabajo en forma individual o por equipo?
6. ¿Dentro de la empresa cual es el canal de comunicación que más se emplea con los empleados?
7. ¿Tiene proyecto para mejorar los canales de comunicación dentro de la empresa?
8. Existe alguna manera en que se da a conocer el reconocimiento del desempeño del personal
9. Se realiza eventos para promover el bienestar de los empleados y de sus familias
10. ¿Cómo mantiene relación con sus clientes? ¿Porque medios, o a través de que personas?

11. ¿Quién o quiénes son sus proveedores? Como los selecciona.
Promueve mejoras conjuntamente con sus proveedores.
12. ¿Ha realizado alguna evaluación en el aspecto de comportamiento organizacional?