



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE
INDICADORES DE GESTIÓN EN COMISARIATO CLEYMER
DEL CANTÓN BOLÍVAR.**

AUTORES:

**TITO VALENTÍN BRAVO BRAVO
JHONY GABRIEL SACÓN MANZABA**

TUTORA:

ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, MG.

CALCETA, MAYO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Tito Valentín Bravo Bravo y Jhony Gabriel Sacón Manzaba, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

TITO V. BRAVO BRAVO

JHONY G. SACÓN MANZABA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Columba Consuelo Bravo Macías certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN COMISARIATO CLEYMER DEL CANTÓN BOLIVAR**, que ha sido desarrollada por **Tito Valentín Bravo Bravo y Jhony Gabriel Sacón Manzaba**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, Mg

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han APROBADO la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN COMISARIATO CLEYMER DEL CANTÓN BOLIVAR**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Tito Valentín Bravo Bravo y Jhony Gabriel Sacón Manzaba**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Martha E. Álvarez Vidal, Mg.

MIEMBRO

Ing. Benigno J. Alcívar Martínez, Mg.

MIEMBRO

Dr. Víctor Marcelo Pazmiño Mena.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A Dios por permitirnos tener y disfrutar de nuestras familias, a quienes agradecemos por creer en nosotros y estar presentes en cada decisión y proyecto de nuestras vidas,

A nuestros profesores por brindarnos sus conocimientos y su dedicación en el transcurso de toda la vida de aprendizaje profesional,

A nuestra tutora de tesis, Ing. Columba Consuelo Bravo Macías, por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también por habernos tenido toda la paciencia para guiarnos durante todo el desarrollo de la tesis,

A nuestros compañeros de clase, que durante todos los semestres, gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a nuestras ganas de seguir adelante en la carrera profesional,

Al comisariato Cleymer por brindarnos la oportunidad de realizar esta investigación y permitir cumplir con éxito nuestro objetivo.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre quien han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera, que con su ejemplo y dedicación y palabras de aliento, nunca bajo los brazos para que yo tampoco lo haga aun cuando todo se complicaba.

A mi padre por ser el pilar mas importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo condicional, a pesar de nuestra distancia física, se que esta conmigo siempre y aunque me hubiese gustado vivir este momento junto a el, se que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mi.

A mis hermanos y hermanas por estar dispuesto a escucharme y ayudarme en cualquier momento y darme con su ejemplo que nunca debo rendirme hasta conseguir lo que me propongo.

TITO V. BRAVO BRAVO

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres Ramón Sacón Sánchez y Margarita Manzaba palacios, ya que ellos fueron mis pilares fundamentales en formarme con buenos principios y quienes me guiaron y dieron apoyo durante mi preparación como profesional.

A mis hermanos y primos quienes me ofrecieron su apoyo incondicional, le agradezco infinitamente por aconsejarme y darme las fuerzas necesarias para poder culminar mí carrea universitaria.

JHONY G. SACÓN MANZABA

CONTENIDO GENERAL

PORTADA	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL	viii
RESUMEN.....	i
PALABRAS CLAVE.....	i
ABSTRACT.....	ii
KEY WORDS.....	ii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	7
2.1.1. IMPORTANCIA DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	8
2.1.2. FACTORES CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	8
2.1.3. METAS DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.1.4. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	11
2.1.4.2. VARIABLES DEPENDIENTE	12
2.1.4.3. VARIABLES INTERMEDIAS	15
2.1.4.4. SUBDIVISIONES DE LAS VARIABLES.....	16
2.2. ORGANIZACIÓN.....	17
2.3. COMISARIATO	17
2.3.1. COMISARIATO CLEYMER.....	18
2.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.5. TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.....	20
2.6. INDICADORES DE GESTIÓN	21

2.5.1.	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES.....	22
2.6.	PLAN DE MEJORA.....	22
2.6.1.	CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA.....	23
2.6.2.	PASOS PARA HACER UN PLAN DE MEJORA.....	25
2.7.	5W+1H.....	26
2.7.1.	APLICANDO LAS REGLAS DE 5W+1H.....	26
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO.....		28
3.1.	UBICACIÓN.....	28
3.2.	DURACIÓN DEL TRABAJO.....	28
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO.....	28
3.3.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE.....	28
3.3.2.	VARIABLE DEPENDIENTE.....	28
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.4.1.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	29
3.4.2.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	29
3.5.	MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	29
3.5.1.	MÉTODO DESCRIPTIVO.....	29
3.5.2.	MÉTODO INDUCTIVO.....	29
3.5.3.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	30
3.5.4.	MÉTODO EXPERTO.....	30
3.6.	TÉCNICAS.....	30
3.6.1.	POBLACIÓN.....	31
3.6.2.	OBSERVACIÓN.....	31
3.6.3.	ENCUESTA.....	31
3.6.4.	ENTREVISTA.....	31
3.7.	HERRAMIENTAS.....	32
3.7.1.	CUESTIONARIO.....	32
3.7.2.	GUIA DE ENTREVISTA.....	32
3.7.3.	EXCEL.....	32
3.8.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		34
FASE I: ESTABLECER LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE RESULTEN OPORTUNAS A EVALUAR MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....		34
1.	LÍMITE O FRONTERA.....	36
2.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	37

2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	37
ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	38
ANÁLISIS FODA	39
MATRIZ EFE	41
MATRIZ EFI	42
ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ COMBINADA FOFA – DODA.	44
2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	45
3. LÍNEAS DE PRODUCTOS.....	46
4. RECURSOS	46
5. RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL	47
6. JERARQUÍA.....	47
FASE 2: DETERMINAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN COMISARIATO CLEYMER.	50
VARIABLE: VALORES.....	54
INDICADOR: NIVEL DE EFICACIA EN LAS ACCIONES Y CONDUCTA DEL EMPLEADO	54
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1. CONCLUSIONES.....	77
5.2. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	85

RESUMEN

Evaluar las variables del comportamiento organizacional del comisariato Cleymer ubicado en el cantón Bolívar, requirió el establecimiento de 3 fases, en la primera, se establecen las variables del comportamiento organizacional que resultan oportunas mediante un grupo de expertos, se le identificó el coeficiente de competencia, garantizando la viabilidad en la selección; en la fase 2, se estructuró la herramienta de evaluación (cuestionario), (Bravo, 2017), donde se establecen los indicadores de gestión, se estructuran las preguntas contenidas en cada variables del nivel individual, grupal y organizacional, para posterior aplicarla a cada empleado de la organización; los resultados obtenidos son tabuladas mediante el programa Microsoft Excel, donde se establece el valor promedio de las preguntas y de las variables (resultado global), haciéndose indispensable en esta etapa la metodología inductivo-deductiva y analítico-sintética; seguido a ello, la tercer fase, se desarrolla el análisis crítico, donde se determinó las áreas a reformar y se propone un plan de mejoras que definió las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a los resultados obtenidos, aplicando la herramienta matriz 5w+1h. El proceso antes descrito permite definir el estudio: el nivel del Comportamiento Organizacional del Comisariato Cleymer, presenta buen desempeño en cuanto a la variable motivación y trabajo en equipo; sin embargo sus operaciones se pueden ver afectadas por la inexistencia de una planificación estratégica y vías de comunicación oficiales adecuadas, contribuyendo a que las variables comunicación y cultura organizacional, se encuentren próximas a descender a niveles deficientes.

PALABRAS CLAVE

Motivación, comunicación, trabajo en equipo, valores, cultura.

ABSTRACT

To evaluate the variables of the organizational behavior of the Cleymer commissary located in Bolívar canton, it was required the establishment of 3 phases, in the first one, the organizational behavior variables that are opportune through a group of experts are established, the coefficient of competence was identified, guaranteeing the viability in the selection; in phase 2, the evaluation tool (questionnaire) was structured (Bravo, 2017), where the management indicators are established, the questions contained in each variable of the individual, group and organizational level are structured, to later apply it to each employee of the organization; the results obtained are tabulated using the Microsoft Excel program, where the average value of the questions and variables is established (overall result), making the inductive-deductive and analytical-synthetic methodology indispensable at this stage; followed by this, the third phase, the critical analysis was developed, where the areas to be reformed were determined and an improvement plan was proposed that defined the corrective and preventive actions according to the results obtained, applying the matrix tool 5w + 1h. The process described above allows us to define the study: the level of the Organizational Behavior of Cleymer commissary, presents good performance in terms of motivation and teamwork variable; however, its operations can be affected by the lack of strategic planning and adequate official communication channels, contributing to the communication and organizational culture variables, which are close to falling to deficient levels.

KEY WORDS

Motivation, communication, teamwork, values, culture.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los supermercados en el Ecuador enfrentan el reto de analizar todos los aspectos relacionado a la conducta de los trabajadores y como se desenvuelven dentro de la organización para poder predecir futuros comportamientos, con esto lograr un ambiente favorable en donde el personal se sienta comprometido para hacer frente a la competencia que ofrece el mercado. Según Bonilla (2011) indica que, en las empresas Ecuatorianas entender el comportamiento de las personas es cada vez más importante, dado que los conflictos que generan los trabajadores se debe a la falta de comunicación, motivación, a una actitud negativa, a la falta de incentivos y sus aptitudes no son bien aprovechadas, lo cual con lleva a la baja productividad y desempeño de los puestos de trabajo.

Para Chiavenato (2013) citado por Zambrano (2017) Comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensibles a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por lo tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones.

En Manabí el comportamiento organizacional ha tomado gran importancia dado que las organizaciones han percibido que el aspecto humano es un factor determinante para incrementar la productividad, rendimiento y utilidades, para las empresas el problema principal representa conocer la conducta de sus empleados y por lo consiguiente desarrollarlas permite obtener una ventaja competitiva.

En el cantón Bolívar, comisariato Cleymer ha obtenido un desarrollo considerable en los últimos años, este crecimiento se observa en las dimensiones sociales como: el desempeño, compromiso, la confianza, la satisfacción en el trabajo, la productividad, satisfacción del cliente. Sin embargo

los empleados cuenta con extensiones de horarios de trabajo superior a las ocho horas, resultado de estos inconveniente se obtiene poca satisfacción y bajo rendimiento laboral de los empleados, que no se sienten comprometidos con la organización. Producto de esta conducta podría ocurrir que Comisariato Cleymer no cumpla con sus objetivos propuestos.

En esta investigación se evalúa el Comportamiento Organizacional del Comisariato Cleymer, con el fin de determinar variables deficientes que influyen en el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, con tal antecedente se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué variables del Comportamiento Organizacional permite evaluar el desempeño empresarial del Comisariato Cleymer del Cantón Bolívar. ?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el ámbito social se pretende mejorar las relaciones en los grupos de trabajo permitiendo obtener un clima laboral más saludable y estar conforme con sus labores cotidianas, promoviendo el desempeño eficiente y productivo del personal, esto conlleva que los trabajadores contribuyan alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Según Robbins y Judge (2014) Comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

En el ámbito económico tiene una gran importancia debido a que un talento humano capacitado y motivado en un ambiente de trabajo favorable arroje como resultado altos niveles de satisfacción laboral y puede llegar a lograr utilidades para garantizar el posicionamiento del comisariato en los próximos años que el personal tenga mayores rendimientos y contribuciones al desempeño empresarial. Para Silvestre (2013) Manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Diferentes estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como mayores utilidades, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad.

Desde el ámbito legal todos trabajadores deben estar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio, que garantice salud, integridad, seguridad y bienestar. Esto es lo que indica el artículo 326, literal 5 de la constitución de la republica 2008 del Ecuador. Por esta razón las personas tienen derecho a un trabajo digno y estable en un contexto laboral idóneo para el desarrollo de sus actividades. El programa Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017). Garantiza los derechos de los trabajadores en función de su ejercicio laboral, todos los beneficios estipulados por la ley, asegurando su estabilidad, trabajos dignos y ambientes de trabajos saludables y de esta manera garantizar el buen vivir de

los empleados, llevando un control de la actividad laboral que realicen, asumiendo el trabajo como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar las variables del comportamiento organizacional mediante indicadores de gestión en el comisariato Cleymer del cantón Bolívar para el mejoramiento del desempeño empresarial.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las variables del comportamiento organizacional que sean pertinentes a evaluar mediante el empleo de indicadores de gestión.
- Determinar los indicadores de gestión que permitan la evaluación de las variables del comportamiento organizacional en comisariato Cleymer
- Aplicar los indicadores de gestión establecidos mediante las variables del comportamiento organizacional
- Proponer un plan de mejora que defina acciones correctivas y preventivas de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante indicadores de gestión contribuirá a la mejora del desempeño organizacional en el comisariato Cleymer del Cantón Bolívar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se requerirá algunas definiciones relacionadas al comportamiento organizacional, indicadores de gestión y el plan de mejora.

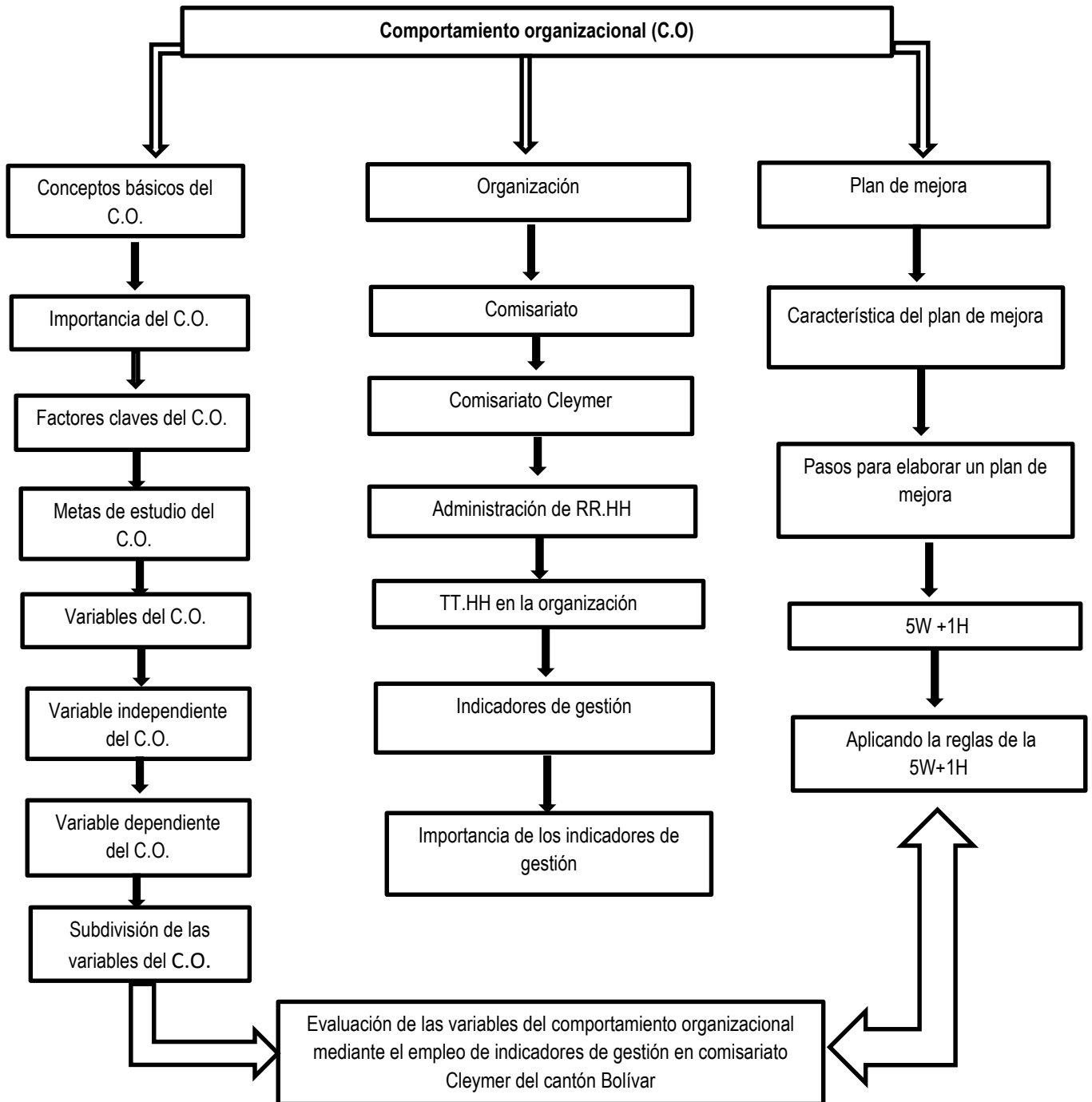


Figura: 2.1. Hilo conductor

2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional se puede considerar de mucha importancia en las empresas porque estudia los individuos ya sea individualmente o grupal, esto trae consigo la eficacia de las actividades en la entidad, obteniendo resultados positivos permitiendo cumplir con los objetivos propuestos de la organización, es así que lo definen varios autores en el siguiente cuadro 2.1.

Cuadro 2. 1. Definiciones de comportamiento organizacional

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
Autor	Año	Concepto
Según Champoux (2011) citado por Dailey	2012	Es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.
Mancera (2014) Citado por Zambrano	2015	El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera.
Para Robbins (2004) citado por Calderón	2013	Comenta que es un campo de estudio en el que se investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. La comunicación en las organizaciones es uno de los temas centrales del comportamiento organizacional, junto con áreas de estudio como el poder, procesos de grupos, aprendizaje, motivación, percepción, conflictos y estrés. Sin embargo, el nivel de pertenencia de los miembros de una organización, influye ante sus actitudes positivamente.

Chiavenato	2013	Sin embargo, para Chiavenato (2013), "el comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones".
Silvestre	2013	Se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Diferentes estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad.

2.1.1. IMPORTANCIA DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Tapia (2010) citado por Bravo (2016) El comportamiento organizacional es de suma importancia para el individuo y la organización, ya que representa el reflejo pleno del personal dentro de su área de trabajo, como también el desarrollo de grupos y equipos o departamentos lo cual llevará al buen funcionamiento del sistema organizacional.

Para Pesantes y Guapacaza (2012) mediante este enfoque que se ha realizado acerca de la importancia del comportamiento organizacional podemos decir que este campo toma muy en cuenta los sentimientos, creencias, competencias y modos de comportamiento del personal que se relacionan e interactúan en la organización, quienes son la parte esencial de las empresas, y los permiten el crecimiento de la organización.

2.1.2. FACTORES CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Alles (2010) citado por Bravo (2016) Existen un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las cuales pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

- **Personas:** Las personas que conforman una organización tienen comportamientos individuales o grupales. Desde ya comportamientos

grupales no se manifiestan siguiendo el mismo diseño que la estructura formal y a su vez hay que tener en cuenta que los individuos integran varios grupos en forma simultánea.

- **Estructura:** Las organizaciones tienen algún tipo de estructura formal, aun las menos estructuradas. Desde el momento en que un grupo de personas trabajan en conjunto para cumplir un objetivo, ya existe algún tipo de estructura
- **Tecnología:** La tecnología aporta los recursos con los que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajos, etc. La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante.
- **Entorno: Todas** las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Concerniente a Lozano (2011) el C.O es una ciencia que estudia, en general, tres determinantes de la conducta en las empresas:

- Individuos
- Grupos
- Estructura.

Por lo tanto, la tarea del comportamiento organizacional es: estudiar la conducta de los trabajadores dentro de una organización, para lo cual debe establecer y equilibrar la relación que existe entre los tres niveles antes mencionado.

Es necesario resaltar que muchas ciencias participan en el estudio del comportamiento organizacional, pero el análisis debe enmarcarse en los factores internos de la organización, esto en función a cuatro criterios:

1. Interrelación activa entre el individuo y la sociedad
2. Manejo de recursos

3. Orientación al cambio
4. Visión integral del hombre

Los factores claves del C.O de las cuales se clasifican en: personas, estructura, tecnología, entorno, estos factores dominantes.

- **Personas:** Sistema social organizado que se puede obtener de ellos esfuerzos físicos mentales para el logro de actividades de la empresa.
- **Estructura:** Se demandan diferentes puestos de trabajo para realizar las actividades de la empresa, en una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada cumpliendo con sus funciones y tareas para que su trabajo se lleve a cabo efectivamente.

2.1.3. METAS DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para que una empresa obtenga los resultados deseados debe de efectuar los siguientes objetivos: Según Galicia, (2010) citado por Zambrano (2015) las metas del comportamiento organizacional son las siguientes:

- Describir: Es el modo en que se conducen las personas.
- Comprender: Por que las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir: La conducta futura de los empleados.
- Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas.

Por lo tanto las funciones de los gerentes se encuentran condensadas en cuatro:

- **Planeación:** El gerente se encarga de definir las metas organizacionales. Del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y de desarrollar una jerarquía comprensible de los planes, con la finalidad de integrar y coordinar actividades.
- **Organización:** El gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y por último quién tomará las decisiones.

- **Dirección:** Los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización.
- **Control:** Después que se establecen las metas, se formulan los planes, se delinee los arreglos estructurales, se contrate, entrene y motive al personal, aún existe la posibilidad de que se haya cometido un error.

Es en este punto donde se pone de manifiesto esta función, para monitorear las actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.

Sin embargo Blequet (2010) citado por Zambrano (2015), comenta que: como objetivos y metas del comportamiento organizacional en su libro “Comportamiento Organizacional” en busca del desarrollo de ventajas competitivas indica que son:

- **Describir:** Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- **Comprender:** Porque las personas se comportan como lo hacen.
Predecir: El comportamiento futuro de los empleados.
- **Controlar:** Inspeccionar al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

Las metas u objetivos en el C.O son decisivas porque las personas tienen que organizarse o coordinar sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de los objetivos que se plantearon al inicio de conformar la organización; y además cuenta con una serie de disciplinas que diagnostican el comportamiento de las personas que trabajan en la misma.

2.1.4. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Según Chiavenato, (2009) las tres variables del análisis el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos son las variables independientes del CO:

- **Las variables a nivel de sistema organizacional:** Son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.
- **Las variables a nivel grupal:** Son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. Del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
- **Las variables a nivel individual :** Son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

2.1.4.2. VARIABLES DEPENDIENTE

La interacción de las variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes. El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir (Chiavenato, 2009)

- **Desempeño :** Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y este condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO .
- **Compromiso:** El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias

(decididas por las personas) o involuntarias (por causa de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar) (Chiavenato, 2009).

Carpio (2003) citado por Frías (2014) señala que para competir dentro de un entorno globalizado, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor flexibilidad.

- **Fidelidad** : La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pagos de vacaciones (Chiavenato, 2009).
- **Satisfacción en el trabajo:** para Judge, *et al* (2001). Citado por Iglesia (2015) Actualmente la satisfacción a pesar de que es una actitud y no un comportamiento se ha convertido en una variable dependiente muy importante dentro del CO, debido a la gran repercusión que tiene en los niveles de productividad empresarial. La satisfacción en el trabajo se puede definir como la predisposición, la actitud o el sentimiento positivo que tiene un individuo hacia su trabajo.

Un trabajador satisfecho o que siente que es aceptado y que su labor dentro de la empresa es importante, será más eficiente y productivo, lo que repercutirá en beneficio de la empresa. Esta correlación entre satisfacción laboral y mejor productividad tendrá más fuerza en trabajos más complejos donde el empleado tiene más libertad para tomar sus decisiones.

La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, tema que exploraremos más adelante y que se refiere a como

se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en si, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización (Chiavenato, 2009).

Díaz (2012) argumenta que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo, producto de la percepción subjetiva de las personas en una empresa. Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo determinada por factores personales (características psicológicas, sociológicas y culturales propias del individuo) y no personales (dependen de la organización y del entorno y están fuera del control de los colaboradores). Deduce que una persona con alto nivel de satisfacción mostrará una actitud positiva hacia el trabajo, obtendrá mayor rendimiento en su trabajo y será más productivo. Si existe convergencia en lo que “quiero, debo y puedo hacer” es precisamente entonces cuando se logra realmente la satisfacción laboral.

- **Ciudadanía organizacional:** Ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta. La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va mas allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño. Algunos autores dicen que las organizaciones que desarrollan ciudadanía organizacional tienen un desempeño superior al de los demás (Chiavenato, 2009).
- **Motivación:** Para Mendoza (2015) la “motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar”. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el ambiente laboral existe una

combinación de todos los factores del entorno que generan esfuerzos positivos o negativos. Si sabemos lo que nos motiva, tendremos un sin número de probabilidades de que lleguemos a nuestras metas y objetivos personales, profesionales y sociales. Entonces, si las empresas u organizaciones saben motivar al personal aumentaran la productividad notablemente.

Para Salom (2010) citado por Zambrano (2015) expresa que “la motivación es el resultado de la ambición y autoestima en el cual todos laboran para lograr un beneficio tangible de lo contrario existiría inestabilidad en el principio de “intercambio” (...), por tanto la motivación laboral, es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la personas que los brindan.

2.1.4.3. VARIABLES INTERMEDIAS

Según Chiavenato (2009) las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal. Las variables intermedias más importantes son:

- **Productividad** : Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia.

Para Robbins (2009) citado por Iglesia (2015) se considera que la productividad es la relación que existe entre lo que se produce y los medios que se utilizan

para conseguirlo. Una empresa es productiva si logra sus objetivos a la vez que es capaz de transformar sus factores de producción en productos al menor coste y en el menor tiempo posible, teniendo en cuenta tanto la eficacia (grado en el que se cumplen los objetivos) como la eficiencia (capacidad de cumplir los objetivos a bajo coste). En la práctica se puede decir que una empresa u organización es eficaz si satisface con éxito las necesidades de sus clientes y es eficiente si lo puede realizar a un coste bajo.

- **Adaptabilidad y flexibilidad:** La adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes.

2.1.4.4. SUBDIVISIONES DE LAS VARIABLES

El comportamiento organizacional para las empresas hoy en día se ha tornado muy importante para los gerentes, por lo que busca establecer en que forma afecta los individuos, ya sea individual o grupal en el entorno de la entidad, a continuación los autores de este proyecto establecieron las siguientes subdivisiones de las variables del comportamiento organizacional, cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. Subdivisiones de las variables del comportamiento organizacional

Subdivisiones de las variables del comportamiento organizacional	
Variables	Subdivisiones
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Reconocimiento • Buen trato
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Vínculos emocionales • Permanecer • Contribuir
Fidelidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Beneficios y prestaciones que perciben
Satisfacción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza del trabajo • Trabajo en grupo y sus directivos • Condiciones de trabajo
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Prestaciones • Seguridad

Elaboración: Los autores de la investigación.

2.2. ORGANIZACIÓN

Son grupos económicos que tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Son importantes porque tienen la capacidad de generar riqueza y empleos en la economía y, además, porque son de las principales entidades impulsoras del cambio tecnológico en cualquier país (García *et al.*, 2012).

Es un organismo o institución conformada fundamentalmente por elementos tanto tangibles como intangibles, como por ejemplo: personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras (Turmero, 2012).

Se considera empresa a toda organización debidamente constituida la cual se dedica a la comercialización de productos o prestación de servicios con fines lucrativos, la empresa es de vital importancia para el desarrollo de una sociedad puesto que crea vacantes de empleo y genera ingresos que ayudan al crecimiento económico de un país.

Mientras que Garmón (2012) indica que la organización “es una de las funciones componentes del proceso administrativo que consiste en asignar las funciones y tareas a los miembros equipos de la empresa con el objetivo de que los recursos con los que cuenta la organización sean coordinados y enfocados hacia el cumplimiento de la misión y metas previamente establecidos. La buena organización realiza específicamente para la empresa lo siguiente: Facilitar la administración el crecimiento y la diversificación; contribuir al óptimo aprovechamiento de la tecnología; alentar el desarrollo y efectividad del trabajador y estimula el esfuerzo creador.”

2.3. COMISARIATO

Los supermercados son establecimientos comerciales urbanos de autoservicio con grandes superficies destinados a la venta de bienes de consumo alimenticios, bebidas, confitería, artículos del hogar, limpieza personal y productos no alimenticios de consumo corriente. Estos supermercados generalmente tienen cadena de autoservicios, las cuales se distribuyen en

diferentes sectores del país ofreciendo sus productos con bajos precios, generándose un beneficio para ellos por su volumen de ventas (Páez, 2016).

Los supermercados son establecimientos comerciales de autoservicio, con superficies grandes destinados a la distribución minorista, en los cuales se venden productos alimenticios, bebidas, confitería, artículos del hogar, limpieza personal y productos no alimenticios de consumo corriente (Borja, 2016).

2.3.1. COMISARIATO CLEYMER

Supermercados Cleymer es una empresa autoservicio que se dedica a servir a los clientes de la zona norte de la provincia de Manabí, ofrece una amplia variedad de productos a los consumidores en línea de, víveres, legumbres, carnes, bazar, vestimenta, juguetería, artículos del hogar, entre otros.

Supermercados Cleymer inicio su atención al público desde el año 1990, como una tienda de barrio, ubicada en la Av. Sixto Duran Ballén y Juan Montalvo, localizado en el barrio san Bartolo de la ciudad de Calceta, perteneciente al cantón Bolívar de la provincia de Manabí.

La iniciativa de iniciar el negocio fue de su propietario el Sr. Cleyton Eliecer Zambrano Zambrano, el cual mientras laboraba en la construcción de la represa la esperanza logro reunir dinero y con el apoyo de sus padres el Lcdo. Juan Francisco Zambrano Mejía y la Sr. Egni del Jesús Zambrano Valencia y familiares instalo la tienda con nombre “comercial Zambrano” y atendió en un área de 50 M2 con servicio al mostrador.

El Sr. Cleyton Eliecer Zambrano Zambrano, conoció y se enamoró de una de las más distinguidas y bellas damas de la ciudad de Calceta, la Srta. Mercedes Isabel Montesdeoca Vera, quien también se dedicaba a la actividad comercial con su propio negocio localizado en un local de la casa de sus padres.

Atendieron de esta forma, hasta el mes de mayo del 2006, cuando sus dueño el Sr. Cleyton Eliecer Zambrano Zambrano y su esposa la Sr. Mercedes Isabel Montesdeoca Vera, decidieron unificar sus negocios, el primero dedicado a la venta de víveres y abarrotes en general, el otro en ventas de ropa y artículos para el hogar, el área donde inicio funcionando el comisariato fue de 96 M2 en

un nuevo terreno que habían adquirido para esta fecha los esposos Zambrano Montesdeoca, ubicado al frente de la tienda de abarrotes, con dirección, esquina de la calle Juan Montalvo y Av. Sixto Duran Ballén.

Las actividades de autoservicio inicio con cuatro colaboradores y los dos propietarios, total seis personas, quienes atendían de forma empírica sin ninguna capacitación, solo guiados por los dueños y los deseos de superarse, pues el negocio les funcionó bien, ya que era una novedad en el sector, por lo que al pasar tres años los propietarios decidieron construir una parte más al local, que sumado a lo anterior cubría un área de 300 M2 y su número de colaboradores incremento a diez personas.

El negocio siguió prosperando y creciendo en clientes y ventas, pues los esposos Zambrano Montesdeoca logran comprar un terreno adjunto a su construcción de 400 M2, la misma que después de un tiempo fue edificada y la inauguración se realizó en el mes de diciembre del 2013, con lo que creció la familia Cleymer y el número de colaboradores ascendió a 20 personas.

En la actualidad se encuentra en una cuarta etapa de ampliación del local, donde se destinaran 350 M2 para ampliar la línea de autoservicio y 600 M2 de bodegas y áreas administrativas, en total el local cuenta con dos pisos de atención al público de unos 1000 M2 y un tercero de bodega y área administrativa de 600 M2 y adicional cuenta con área de parqueo propio, portal rampas para discapacitados y zona de recepción de producto.

La última ampliación es parte del trabajo sugerido por el Ing. Civil Michael Alejandro Zambrano Zambrano, que después de analizar las necesidades administrativas con que cuenta actualmente el Comisariato Cleymer, propuso a los propietarios la ampliación como parte importante del cambio administrativo total de la empresa, pues se encontraba muy limitado de espacio y su local estaba muy desordenado en todas las áreas.

En la actualidad la empresa consta con, parqueadero propio, circuito cerrado de cámaras, central de comunicación telefónica interna, climatización, parque infantil, salón de juntas, cámaras de frio, etcétera, es decir con una moderna infraestructura.

Cuando la empresa comenzó a funcionar laboraban 5 colaboradores, a mayo del 2017 consta con 25 colaboradores a tiempo completo incluido los propietarios y se pretenden contratar 5 personas más en este año, , ofertan línea de abarrotes en general, legumbres y frutas, cárnicos, embutidos y lácteos, cuidado personal, aseo personal, vestimenta, hogar, juguetería, belleza, tecnología, las mismas que hasta la actualidad satisfacen las necesidades de los clientes y no se descarta que en el futuro se inserten otras líneas según el requerimiento de los clientes externos e internos.

2.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se considera al personal como el recurso más valioso de una organización y de esa premisa se extraen varias conclusiones con respecto a la forma de tratar a los trabajadores y de motivarlos para que mejoren su rendimiento, la función de la dirección, la inversión en actividades de formación y desarrollo o la elección de sistema de perfeccionamiento del personal (Chiavenato ,2011).

Para Pizarro *et al.*, (2011) “el recurso humano tiene alto valor y alta especificidad los que en mayor medida pueden contribuir a generar una ventaja competitiva sostenible, y por tanto, los que más deba cuidar la empresa a través de una política de recursos humanos orientada fundamentalmente a fomentar su compromiso con la organización. Disponer de un capital humano altamente cualificado, motivado y experimentado debería ser parte fundamental de todo proceso de innovación en la empresa”.

La administración de recursos humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización (Cenzo 2001, citado por Flores 2016).

2.5. TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones como elemento social están conformadas por seres humanos que hacen posible su crecimiento y evolución a lo largo de su vida

útil, el capital humano es actualmente considerado un elemento esencial de trascendencia en el devenir de la organización, si bien es cierto, que el elemento monetario es un objetivo vital, es solo a través del conocimiento que se logran recursos financieros de una empresa con el capital intelectual. El capital humano es el elemento de mayor importancia para el crecimiento de las organizaciones, por su parte considerado como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de toma de conciencia y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización (Calderón y Mousalli, 2012).

Sin embargo Mejía *et al.*, (2013) analizó que “el capital o talento humano es un modelo de desarrollo económico y social que beneficia no sólo a la empresa o sector económico, sino que este beneficio se refleja en las condiciones de los trabajadores y finalmente, en el estándar de vida de una sociedad o país; y, por otro lado, se hace una diferenciación entre humanización y desarrollo humano, para tener una perspectiva acertada en el abordaje del tema”.

2.6. INDICADORES DE GESTIÓN

Lugo (2012) manifiesta que un indicador de gestión es una expresión cuantitativa que refleja el desempeño de un proceso, de un departamento o de una organización. Cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia puede dar lugar al establecimiento de acciones correctivas o preventivas. Es un valor que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

Según Louffat (2012) que un indicador puede ser definido como un estándar, un parámetro cuantificado que señal o muestra el grado de eficacia y de eficiencia de una actividad programada y/o ejecutada. Puede afirmarse que si no hay indicadores no existe un control formal y serio. Algunas de las características generales para establecer si un indicador es bueno son:

- **La claridad**, que sea fácil de entender y comprender.
- **La precisión**, que sea exacto al establecer el resultado a obtener.

- **La significatividad**, que valga la pena, que sea importante.
- **La pertinencia**, que sea adecuado y necesario.
- **La congruencia**, que sea coherente con los fines previstos
- **La factibilidad**, que sea viable a ser alcanzado.
- **La oportunidad**, que se emplee en el momento adecuado.
- **La confiabilidad**, que su ejecución no genere dudas en sus resultados.
- **La economicidad**, que consiga generar valor económico.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y los objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la instituciones, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir (Ruiz, 2013).

Según Pozo (2014). Los indicadores de gestión son una herramienta esencial al momento de evaluar la eficiencia, efectividad y economía de una actividad o proceso, tanto más en las industrias manufactureras que impulsan las economías mundiales.

2.5.1. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

Los indicadores son importantes porque: Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo (Vargas, 2012).

2.6. PLAN DE MEJORA

Un plan de mejora es un instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se deben promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesario para conseguir las mejoras, la concreción de un plan de seguimiento para constatar

sus logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo (Martínez 2014).

El plan de mejora es un documento donde se consignan las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación; para ello es importante mencionar el concepto de plan de calidad el cual es un programa de mejora. El plan de mejora permite plantear las medidas que se deben aplicar con respecto a las falencias que se estén dando dentro de la organización, a fin de que éste facilite mejorar el nivel de vida de los trabajadores, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas (Rivera, 2014).

Se trata de una herramienta sencilla que permite planificar estrategias y actividades que van a contribuir a mejorar la gestión empresarial de la organización, partiendo de la realidad en que se encuentra inmersa y haciendo uso de los recursos disponibles. El instrumento que se elija debe de ser suficientemente sencillo, pero a la vez completo, para lograr plasmar de manera concreta a la realidad de cada organización y facilitar el análisis lógico para el planteamiento de estrategias viables y pertinentes que den respuesta a sus necesidades (IICA, 2014).

Según Martínez (2014) citado por Montesdeoca *et al.* (2016) Un plan de mejoras es un instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se debe promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesarios para conseguir las mejoras, la concreción de un plan de seguimiento para constatar sus logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo.

2.6.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA

Según Decombel (2012) para la elaboración y ejecución del plan de mejora se debe tener en cuenta las siguientes características:

- Al desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se han puesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.
- El plan de mejora no es un fin o una solución, es sencillamente un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar consciente de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.
- Para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio que ofrece la empresa.
- Cuando se logre esa interacción, se lograra entonces identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta la empresa.
- Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomara la empresa y la forma en que solucionara los problemas.

Para Martínez (2014) citado por Montesdeoca *et al.* (2016) Una vez consensuadas y priorizadas las necesidades, se elaboran en coherencia los planes de mejora. Un plan de mejora es un instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se deben promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesario para conseguir las mejoras, la concreción de un plan de seguimiento para constatar sus logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo.

Según criterios de Lugo (2012) las características de un indicador de gestión son las siguientes:

- Normativa
- Relevancia
- Validez
- Confiabilidad
- Oportunidad

- Factibilidad
- Comparabilidad
- Claridad síntesis de la realidad

2.6.2. PASOS PARA HACER UN PLAN DE MEJORA

Según García (2016) para la elaboración del Plan de Mejora se habrán de seguir los siguientes pasos:

- **Identificación de Áreas de Mejora Críticas:** “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. Por tanto, antes de tratar de desarrollar cualquier proyecto, se ha de “medir” el rendimiento de la organización. Por ello, es necesario partir de un proceso de diagnóstico inicial.
- **Elaboración del Plan de Mejora:** Una vez establecidas las áreas prioritarias, hay que traducirlas en un plan o planes de mejora. Las áreas de mejora a establecer vendrán determinadas lógicamente por las áreas de mejora crítica y por los ámbitos en los que las hemos agrupado. Para la priorización de las Acciones de Mejora se han de establecer criterios que permitan aumentar la probabilidad de éxito del plan de mejora posterior y que permitan obtener rápidamente resultados que aumenten la motivación y confianza del personal y del conjunto de la organización.
- **Seguimiento y Medición:** Para el seguimiento del Plan de Mejora es necesario establecer dos tipos de indicadores: indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los indicadores de proceso informarán de la evolución en la ejecución de la Acción de Mejora. Todos los proyectos deben estar sometidos durante su desarrollo a un control interno de progreso, que se efectuará mediante la verificación de la ejecución de actividades, plazos, tiempos de ejecución, etc. Los indicadores de resultado serán aquellos que midan la efectividad de la acción de mejora. Estarán ligados claramente con los objetivos de dicha acción y supondrán una clara mejora en el servicio prestado por la unidad administrativa.

2.7. 5W+1H

La 5W+1H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar cinco preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO). Esta regla creada por Lasswell (1979) puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora. Hoy en día las empresas deben ser cada vez más eficientes y efectivas, de manera de optimizar la calidad y el precio de los servicios o productos que brinda a sus clientes para ser competitivas y así mantener o aumentar su llegada al mercado. Una forma de mejorar estos parámetros es mediante la aplicación de la mejora en sus procesos. La mejora puede aplicarse como “cambios radicales” o “pequeños cambios” (Trías *et al.*, 2012).

De acuerdo a Carreño *et al.*, (2012) este tipo de herramienta se utilizará una vez hayan sido detectadas las causas que generen un resultado no deseado de un indicador, para lo cual es necesario definir e implementar un plan de acción tanto de acciones correctivas como preventivas.

Se utilizará para tal fin el formato 5W+1H que define:

- ¿Qué se hará? (Objetivos y/o acciones de mejora)
- ¿Quién lo hará? (Responsable de ejecutar las acciones)
- ¿Cuándo se hará? (Tiempo en que se ejecutará la tarea)
- ¿Dónde se hará? (En qué procesos, áreas o ubicación)
- ¿Cómo se hará? (Los medios y/o recursos necesarios para ejecutar la tarea)
- ¿Por qué se hará? (El propósito que se persigue en la mejora)

2.7.1. APLICANDO LAS REGLAS DE 5W+1H

Según Trías *et al.* (2012) estas son las reglas de las 5W+1H:

- What (¿qué se quiere mejorar?): Incrementar el cumplimiento del Programa de auditorías.
- Why (¿por qué se quiere mejorar?): Aún no se ha logrado la meta establecida y en este período se incrementa.

- When (¿cuándo se quiere mejorar?): Próximo Programa de auditorías.
- Where (¿dónde se va a mejorar?): En todo el Laboratorio.
- Who (¿quién lo va a mejorar?): Auditores competentes.

Se da mayor seguimiento a la fecha planificada. En el caso que en esa fecha no se ejecute, Coordinación de Calidad asigna las auditorías en base a los requisitos de auditores y la disponibilidad de horas a otros auditores competentes (Trías *et al.*, 2012).

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en el comisariato Cleymer del Cantón Bolívar de la Provincia de Manabí- Ecuador. En el siguiente cuadro se puede apreciar la ubicación donde se llevó a cabo la misma.



Fuente: Google maps

3.2. DURACIÓN DEL TRABAJO

La investigación se estima que tendrá una duración de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable del Comportamiento Organizacional.

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño empresarial.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Mediante estos tipos de investigación se recopiló la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo ayudó recabar datos de manera directa en el comisariato Cleymer, a través de la técnica tales como: la encuesta ya que servirá para analizar los resultados y el cumplimiento de los objetivos.

3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Con la aplicación de este método se logró ampliar conocimientos para la ejecución del proyecto de tesis con el apoyo de libros y revistas científicas, permitiendo al investigador utilizar información registrada en determinados documentos para la elaboración del marco teórico de la investigación, fuentes bibliográficas pertinentes y actualizadas para llevar a cabo dicho informe citado por autores referenciales.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron los siguientes:

3.5.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

El desarrollo de la investigación se hizo mediante el método descriptivo que permitió interpretar datos y demostrar resultados mediante técnicas, de esta manera se pudo conocer el desempeño, las actitudes y características que poseen las personas que trabajan en la organización.

3.5.2. MÉTODO INDUCTIVO

Este método permitió llegar a conclusiones de carácter particular sobre la base del análisis de la información descrita en hechos, acontecimientos de carácter general; mismo que tendrá mayor vigencia o aplicación en el diagnóstico y análisis de impactos. Además esta facilitó conocer los problemas que están afectando a la organización.

3.5.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Sirvió para llegar a particularizar y a determinar elementos puntuales en la ejecución del proyecto sobre la base de conceptos generales, para establecer causa y efectos del problema, además se puede deducir los resultados al elaborar el presente trabajo investigativo a través de la encuesta y los demás instrumentos que se utilizaron.

3.5.4. MÉTODO EXPERTO

Para Fernández y Delavaut (2014). El método de evaluación de expertos se emplea en las investigaciones teóricas, con el fin de evaluar la calidad y efectividad del Modelo Teórico propuesto y comprobar la validez de los instrumentos de investigación que serán aplicados.

El método Delphi fue desarrollado para mejorar los inconvenientes presentados por otros métodos de consulta, su objetivo está dirigido a extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en juicios de expertos y minimizar sus inconvenientes. (Figueroa *et al.*, 2012).

Este método de experto es una técnica que se utilizó con la finalidad de encontrar varios criterios o conceptos sobre Comportamiento Organizacional, en la que interviene diferentes miembros del equipo y es aplicada a los posibles expertos que buscan resolver un problema complejo, es así que este grupo de especialistas en este tema busca llegar a un acuerdo; valorando sus conocimientos de acuerdo a sus criterios para su posterior ponderación; usando esta fórmula $K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$. Dónde: K : Coeficiente de competencia; K_c : Autovaloración sobre su nivel de conocimiento sobre el tema. K_a : Coeficiente de Argumentación. Sí $0,7 < K < 1$; entonces, el coeficiente de competencia es alto. Sí $0,5 < K < 0,7$: coeficiente de competencia medio. Sí $K < 0,5$: coeficiente de competencia bajo.

3.6. TÉCNICAS

Las técnicas que se van a utilizar para la ejecución de esta investigación son la encuesta y la entrevista.

3.6.1. POBLACIÓN

Es el grupo o cantidad de personas total del mercado al que se pretende cubrir con el proyecto, por lo que se utilizó datos de una determinada población para realizar análisis y estudiar las características de los diferentes individuos de la misma.

3.6.2. OBSERVACIÓN

Gálvez (2010) citado por Solórzano (2016) indica que la observación directa: es una técnica bastante objetiva de recolección; con ella puede obtenerse información aun cuando no existía el deseo de proporcionarla y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, los hechos se estudian sin intermediarios, se evitan distorsiones de los mismos, sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica.

Esta técnica facilitó observar el comportamiento de cada uno de los empleados o subordinado del comisariato Cleymer y así mismo conocer las cualidades en cada una de las actividades laborales que realizan en la organización.

3.6.3. ENCUESTA

Para Thompson (2010) citado por Solórzano (2016) menciona que la encuesta es uno de los métodos más utilizados en una investigación porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que el investigador o investigadores conozcan cuál es la definición de encuesta, para tener un panorama más completo de la misma.

Mediante la elaboración de una encuesta aplicada en el comisariato Cleymer, permitió recolectar y obtener datos pertinentes acerca de los trabajadores y tener información de primera mano de la situación en que se encuentra el personal de la empresa.

3.6.4. ENTREVISTA

Según Gálvez (2010) citado por Solórzano (2016) indica que en la entrevista una persona (el encuestador) solicita información a otra (el sujeto investigado o

encuestado) para obtener datos sobre un problema específico, es decir, debe haber un intercambio verbal entre dos personas.

Se realizó una entrevista al gerente del comisariato Cleymer con la finalidad de obtener datos e información pertinente acerca de los trabajadores y por ende esta ayudó a la realización de la investigación en las organizaciones.

3.7. HERRAMIENTAS

3.7.1. CUESTIONARIO

El empleo de esta herramienta facilitó obtener la información más asertiva para poder encaminar que sirve para obtener datos que respondan a los fines de la investigación, además identificar factores relevantes y así contribuir con un diagnóstico real de esta zona.

3.7.2. GUIA DE ENTREVISTA

Esta herramienta es de mucha importancia a la hora de identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas.

Y el objetivo principal es que ayudó entrar al “mundo” de la persona y ver las cosas desde su perspectiva. Por lo tanto conduce a una entrevista cuando se desea información específica, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales y/o en el trabajo que se han tenido en el pasado; y, cuando esta información resulta vital para analizar algún caso o tomar decisiones sobre la contratación o promoción de algún miembro de la organización.

3.7.3. EXCEL

El programa de Excel, es una herramienta de mucha importancia que permitió crear tablas de datos, gráfico, y por lo consiguiente a la obtención de los resultados.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollar se ejecutó mediante 4 fases las cuales se argumentarán a continuación.

Fase 1: Establecer las variables del comportamiento organizacional que resulten oportunas a evaluar mediante el empleo de indicadores de gestión.

- Identificación de candidatos para integrar el equipo de expertos.
- Selección del equipo de experto.
- Caracterización de la empresa objeto de estudio.
- Elaboración de un listado general de las variables del Comportamiento Organizacional y su agrupación en niveles organizativos.
- Selección final de las variables del Comportamiento Organizacional con mayor relevancia en la empresa u objeto de estudio.

Fase 2: Determinar los indicadores de gestión que permitan la evaluación de las variables del comportamiento organizacional en comisariato Cleymer.

- Revisión de los indicadores para la evaluación de las variables del C. O.
- Selección de los indicadores gestión para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en el comisariato Cleymer.

Fase 3: Aplicar los indicadores de gestión establecidos mediante las variables del comportamiento organizacional.

- Diseño de la matriz de variables del Comportamiento Organizacional con indicadores e instrumentos de medición.
- Elaboración de una serie de preguntas que formaron parte de la encuesta que se aplicó al personal que labora en la empresa con el propósito de conocer las relaciones laborales que existen en la misma.
- Tabulación de los datos obtenidos a través de la evaluación de las variables, reflejando con claridad y exactitud los resultados, y de esta manera hacer el análisis correspondiente.

Fase 4: Proponer un plan de mejora que defina acciones correctivas y preventivas de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación.

- Identificar Área de mejora crítica.
- Diseñar un plan de mejora que involucre la realización de la matriz

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

FASE I: Establecer las variables del comportamiento organizacional que resulten oportunas a evaluar mediante el empleo de indicadores de gestión

- **Actividad 1:** Identificación de candidatos para integrar el equipo de expertos

Para establecer las variables del comportamiento organizacional se procedió a la identificación de 9 candidatos (**ver cuadro 4.1**), que formaron el grupo de expertos, dichos candidatos reflejaron un alto grado de conocimiento relacionado con el tema de investigación, además se pudo obtener el perfil profesional de cada uno de ellos para facilitar la selección del equipo de expertos (**Ver anexo 1-A**).

Cuadro 4.1. Listado del número de candidatos a expertos

NÚMEROS DE CANDIDATOS PARA EXPERTOS
Experto # 1
Experto # 2
Experto # 3
Experto # 4
Experto # 5
Experto # 6
Experto # 7
Experto # 8
Experto # 9

Elaboración: Los autores de la investigación.

- **Actividad 2:** Selección del equipo de experto

Para la elección del equipo de expertos se tuvo que realizar una apreciación sobre el nivel de conocimiento que tienen cada de los candidatos sobre el tema de estudio, esto se dio a través de una matriz con un intervalo del 1 al 10, donde se estableció el rango de calificación correspondiente 1 al 3 “Bajo”, 4 al 7 “Medio”, 8 al 10 “Alto” (**Ver anexo 1-B**).

En esta fase también los expertos respondieron a varias preguntas, para conocer aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o

fundamentación del tema de estudio, este consistió en dar valor a cada ítem en el que podría ser: Alto, medio y bajo de acuerdo al grado de conocimiento de cada uno de los expertos. **(Ver anexo 1-C).**

Con la obtención de las calificaciones de cada uno de los expertos en las encuestas realizadas, se procedió a emplear la fórmula de conocimiento (k_c) y el coeficiente de argumentación (k_a) para determinar el coeficiente de competencia (k), y de esta manera seleccionar a los expertos que colaboraran en la investigación.

$$\frac{K_c + K_a}{2}$$

Según Gómez et al. (2013) el código de interpretación de tales coeficientes de competencias es:

- Si $0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia **alto**.
- Si $0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia **medio**
- Si $K < 0,5$ coeficiente de competencia **bajo**.

La siguiente tabla muestra los resultados del proceso para la determinación del Coeficiente de Competencia de los expertos **(ver cuadro 4.2).**

Cuadro 4.2. Resultados de los coeficientes y valoración de los expertos

ENCUESTADOS	K_c	K_a	K	EXPERTOS
1	0,87	1,00	0,94	Se acepta
2	0,96	1,00	0,98	Se acepta
3	1,00	1,00	1,00	Se acepta
4	0,92	0,71	0,82	Se acepta
5	0,73	0,80	0,77	No se acepta
6	0,90	1,00	0,95	Se acepta
7	0,84	0,95	0,90	Se acepta
8	0,84	0,68	0,76	No se acepta
9	0,91	0,95	0,93	Se acepta

Elaboración: Los autores de la investigación.

➤ **Actividad 3:** Caracterización de la empresa objeto de estudio.

Para la ejecución de esta actividad se tomó en cuenta lo dicho por Hernández *et al.*, (2014) citado por Zambrano (2015) sobre las 13 variables fundamentadas en elementos relacionados con la caracterización y clasificación de sistemas en la gestión y mejora de procesos, se detallan a continuación:

- ✓ Limite o frontera
- ✓ Medio o entorno
- ✓ Análisis estratégico
- ✓ Cartera de producto o servicio
- ✓ Estudios de procesos
- ✓ Transformación
- ✓ Recurso
- ✓ Resultado
- ✓ Retroalimentación y control
- ✓ Estabilidad
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Inercia
- ✓ Jerarquía.

De las 13 variables mencionadas se les efectuó una evaluación a los expertos mediante el uso de un cuestionario, **(Anexo 1-D)**, luego de los resultados obtenidos se pudo apreciar que escogieron 6 variables que son de mucha importancia para la caracterización del objeto de estudio **(Anexo 1-F)**.

1. LÍMITE O FRONTERA

Comisariato Cleymer inicio su atención al público desde el año 1990, como una tienda de barrio, ubicada en la Av. Sixto Duran Ballén y Juan Montalvo, localizado en el barrio san Bartolo de la ciudad de Calceta, perteneciente al cantón Bolívar de la provincia de Manabí.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En la caracterización de esta variable, se pudo evidenciar que el comisariato Cleymer no cuenta con una estructura estratégica, es por eso que los autores de esta investigación proponen lo siguiente.

2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El Macro entorno permite analizar las fuerzas que rodean a la organización y por ende no pueden ser controladas, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas provenientes de los factores que se hallan fuera de la empresa.

❖ **Factor económico**

Son aquellos factores que afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores (Borja, 2013)

Inflación.- en la actualidad la inflación ha sido considerada como un factor determinante en la condición económica del país. En el mes de enero cerró en 0,19%, pero el indicador anual sigue registrando indicadores negativos y se ubicó en - 0,09%, de acuerdo con el reporte de Índice de Precios al Consumidor.

A pesar del reciente aumento del Salario Básico Unificado en \$ 386,00 la actual crisis económica es un factor de mucha importancia que influye en el comportamiento del consumidor pudiendo ocasionar cambios en los hábitos de compra.

❖ **Factor político - Legal.**

Según Borja, (2013) son leyes y reglamentos que rigen y controlan la operatividad de una actividad económica para su fiel cumplimiento.

Actualmente el país vive incertidumbre sobre las nuevas leyes que se crean y se reforman en la asamblea constituyente, estas leyes limitan a la empresa a realizar inversiones en las adquisiciones de nuevos productos. Además estas leyes se la aplican de una forma muy rigurosa para las actividades comerciales,

por lo que el comisariato está imposibilitado abaratar costo en algunos productos.

❖ **Factor tecnológico.**

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir (Borja, 2013).

En la actualidad el comisariato ha sido beneficiado por los cambios tecnológico, es así que mantiene una ventaja competitiva porque posee tecnología moderna como es: el sistema de seguridad de cámaras, software informáticos, frigoríficos con enfriadores de alta potencia, iluminación adecuada, entre otros, estos facilitan a realizar sus actividades comerciales de una manera ágil y oportuna satisfaciendo las necesidades del consumidor.

❖ **Factor Socio Cultural.**

Borja, (2013) dice que son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc. Así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, de una sociedad.

El mercado local es muy competitivo, ya que existen gran cantidad de tiendas y algunos comisariatos, es por eso que cada vez los consumidores serán más exigente en lo que respecta al precio, calidad y servicio.

ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Son todas las fuerzas que posee el comisariato Cleymer, estas se pueden controlar logrando el cambio que requiere la organización.

❖ **Cliente.**

Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago, a fin de satisfacer una necesidad a través de la compra de productos (Borja, 2013).

Cliente Interno.- Son aquellos que se encuentran en relación con la empresa, es decir representan la fuerza laboral para llevar al éxito la comercialización. Por ende el cliente interno se lo puede considerar como el pilar principal para alcanzar los objetivos del comisariato.

Cliente Externo.- Es la sociedad en general, cada persona o grupo que se vuelve consumidor, es decir son individuos que no pertenecen directamente a la empresa, pero que se comportan como consumidores de los productos que una empresa ofrece al público en general. Los clientes son la razón de existencia de una empresa, ya que de ellos depende el desarrollo de la actividad comercial.

❖ **Proveedores.**

Es la persona o sociedad que suministra bienes o servicios necesarios a otra organización.

Proveedores locales.- El Comisariato Cleymer cuenta con proveedores locales alrededor de la zona, los mismos que proveen algunas líneas de productos para su comercialización.

Proveedores nacionales.- El comisariato además de contar con proveedores locales, también cuenta con proveedores nacionales los mismos que proveen ciertas líneas de productos para la venta.

❖ **Infraestructura**

El comisariato Cleymer desarrolla sus actividades comerciales en un lugar propio donde cuenta con una infraestructura adecuada que ayuda al crecimiento de la empresa.

ANÁLISIS FODA

El análisis del factor externo e interno del Comisariato Cleymer, se lo ha realizado mediante la identificación de los factores que fortalecen y que afectan al Comisariato.

❖ FACTORES EXTERNOS.

Dados por las Oportunidades y Amenazas a la que la empresa está expuesta

Oportunidades:

- Crecimiento del segmento poblacional joven y adulto.
- Desarrollo del mercado local.
- Establecer alianzas estratégicas comerciales.
- Existencia de demanda insatisfecha.
- Posibilidad de incursionar en nuevos productos.

Amenazas:

- Inestabilidad económica, política y jurídica.
- Competidores fuertes.
- Incremento en los índices de desempleo.
- Creación o incremento de impuestos.
- Altas tasas de interés.

❖ FACTORES INTERNOS

Los factores internos son dados por las Fortalezas y Debilidades de la empresa.

Fortaleza:

- Excelente imagen de la empresa.
- Productos de calidad.
- Equipo de trabajo comprometido y fiel.
- Instalaciones propias.
- Ofrece variedad de productos.
- Aceptación y satisfacción de clientes.

Debilidades

- La gerencia no planifica con eficacia.
- No dispone de una planificación estratégica

- Estructura funcional débil.
- No se realizan investigaciones de mercado.
- No existen incentivos para sus trabajadores.

MATRIZ EFE

Según Fred (2013) citado por Mena (2015) en su libro Conceptos de Administración Estratégica expresa que la matriz EFE es aquella que permite resumir y evaluar información acerca de las oportunidades y amenazas de la organización

❖ La elaboración de una matriz efe consta de cinco pasos:

Según David (2013) citado por Mena (2015) matriz efe consta de los siguientes pasos:

- 1) Elaborar una lista de los factores externos clave identificados (oportunidades y amenazas que afectan a la empresa). Enumerar primero las oportunidades y luego las amenazas siendo tan específicas como sea posible.
- 2) Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- 3) Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. (4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio y 1= la respuesta es deficiente). Una calificación depende de la respuesta de la empresa a las estrategias mientras que una ponderación (paso 2) corresponde a la industria. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
- 5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. La puntuación

ponderada total más alta posible de 4.0 indica que la organización responde sorprendentemente bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Un 2.5 es una puntuación ponderada total promedio. Y la puntuación ponderada total más baja posible de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no están ayudando a evitar amenazas externar ni a capitalizar oportunidades.

Cuadro 4.3. Matriz EFE

Nº	VALORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES EXTERNAS				
1	Crecimiento del segmento poblacional joven y adulto.	0,06	1	0,06
2	Desarrollo del mercado local.	0,10	2	0,2
3	Establecer alianzas estratégicas comerciales.	0,12	4	0,48
4	Existencia de demanda insatisfecha.	0,09	2	0,18
5	Posibilidad de incursionar en nuevos productos.	0,14	2	0,28
AMENAZAS EXTERNAS				
1	Inestabilidad económica, política y jurídica.	0,11	4	0,44
2	Competidores fuertes.	0,11	2	0,22
3	Incremento en los índices de desempleo.	0,08	1	0,08
4	Creación o incremento de impuestos.	0,13	4	0,52
5	Altas tasas de interés	0,06	1	0,06
TOTAL		1		2,52

Elaboración: Los autores de la investigación.

MATRIZ EFI

Según David (2013) citado por Mena (2015) la matriz EFI es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la organización, y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas.

❖ La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos

Según David (2013) citado por Mena (2015) los pasos de la matriz efi son los siguientes:

1) Desarrollar una lista de factores internos clave identificados (fortalezas y debilidades). Primero mencionar las fortalezas y después las debilidades siendo tan específicas como sea posible.

2) Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que

tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3) Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización. La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0 con una puntuación promedio de 2.5 sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Si un factor interno califica tanto una fortaleza como una debilidad se le debe incluir dos veces, cada uno con su respectiva ponderación y clasificación.

Cuadro 4.4. Matriz EFI

Nº	VALORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS INTERNAS				
1	Excelente imagen de la empresa.	0,11	1	0,06
2	Productos de calidad.	0,02	2	0,2
3	Equipo de trabajo comprometido y fiel.	0,10	4	0,48
4	Instalaciones propias.	0,13	2	0,18
5	Ofrece variedad de productos.	0,09	2	0,28
6	Aceptación y satisfacción de clientes.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES INTERNAS				
1	La gerencia no planifica con eficacia.	0,11	1	0,05
2	No dispone de una planificación estratégica	0,13	2	0,4
3	Estructura funcional débil.	0,08	2	0,24
4	No se realizan investigaciones de mercado.	0,11	1	0,08
5	No existen incentivos para sus trabajadores.	0,06	1	0,05
TOTAL		1		2,75

Elaboración: Los autores de la investigación.

ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ COMBINADA FOFA – DODA.

Para realizar la matriz combinada se programaron estrategias utilizando como referencia los factores internos y externos de la matriz EFE- EFI, donde se buscó aprovechar las fortalezas y debilidades, reduciendo las debilidades y amenazas.

Cuadro 4.5. estrategia de la Matriz combinada.

Fuerza interna Fuerzas externas	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Excelente imagen de la empresa. ❖ Productos de calidad. ❖ Equipo de trabajo comprometido y fiel. ❖ Instalaciones propias. ❖ Ofrece variedad de productos. ❖ Aceptación y satisfacción de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La gerencia no planifica con eficacia. ❖ No dispone de una planificación estratégica ❖ Estructura funcional débil. ❖ No se realizan investigaciones de mercado. ❖ No existen incentivos para sus trabajadores.
Oportunidades	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crecimiento del segmento poblacional joven y adulto. ❖ Desarrollo del mercado local. ❖ Establecer alianzas estratégicas comerciales. ❖ Existencia de demanda insatisfecha. ❖ Posibilidad de incursionar en nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incursionar en un nuevo segmento de mercado (Joven-adulto) aprovechando la aceptación y satisfacción de los clientes del comisariato Cleymer. ❖ Brindar variedades de productos nuevos de muy buena calidad en el comisariato, sean nacionales o extranjeros. ❖ Valerse de la imagen del comisariato para realizar alianzas estratégicas comerciales que ayuden al desarrollo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecer una planificación estratégica que ayude a la empresa a desarrollarse en mercado local y Nacional. ❖ Aprovechar el desarrollo y el aumento considerable del mercado local para realizar investigaciones de mercados para cubrir la demanda insatisfecha.
Amenazas	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inestabilidad económica, política y jurídica. ❖ Competidores fuertes. ❖ Incremento en los índices de desempleo. ❖ Creación o incremento de impuestos. ❖ Altas tasas de interés 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aprovechar la satisfacción y la aceptación como ventaja competitiva ante los fuertes y nuevos competidores otorgando productos de calidad y una buena atención al cliente ❖ Ofrecer la mejor atención al cliente, valor agregado, atención pronta y personalizada para tener una ventaja competitiva ante los fuertes competidores 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar investigación de mercado que permita mitigar la competencia y ser referente en el medio local. ❖ El contar con una planificación y organización permitirá enfrentar de mejor manera cualquier inestabilidad económica.

Elaboración: Los autores de la investigación.

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad el comisariato Cleymer no cuenta con una planificación estratégica, es por eso que los autores de esta investigación proponen lo siguiente:

❖ **Propuesta de misión**

Ofrecer un servicio de calidad y toda una gama completa de productos de primera necesidad pensando en la economía de la comunidad manabita para lograr su preferencia y fidelidad.

❖ **Propuesta de visión**

Ser referente en el mercado local hasta el 2021 con la mayor gama de productos para nuestro mercado objetivo, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y lograr la expansión de la mano de la tecnología y la innovación.

❖ **Propuesta de objetivo General**

Ofrecer y garantizar honestidad en el negocio hacia el cliente logrando una actitud de servicio que consiga fidelidad y confianza de los clientes.

❖ **propuesta de objetivo estratégico**

- ✓ Adquirir los productos de mayor calidad al por mayor para poder garantizar un precio menor al de la competencia y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Ser la más eficiente y mejor comercializadora de productos para el hogar, satisfaciendo las necesidades del cantón Bolívar, a través del compromiso y calidad en el servicio de atención al cliente.
- ✓ Ofrecer una variedad de productos y servicios completos y de calidad a un precio competitivo.
- ✓ Contar con profesionales enfocados en brindar la mejor atención al cliente para poder cumplir con las expectativas de los mismos.

❖ **Propuesta de principios**

- ✓ Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- ✓ Calidad: Ofrecer un excelente servicio orientado al cliente.

- ✓ Servicio: mantener siempre una actitud servicial a quienes visiten las instalaciones.
- ✓ Integridad: Actitudes poseídas por una persona con valores y principios.
- ❖ **Propuesta de valores**
- ✓ Responsabilidad: trabajadores comprometidos con la organización
- ✓ Proactividad: aportar esfuerzos y capacidades al mejoramiento de la empresa.
- ✓ Honestidad: Lealtad con la organización.

3. LÍNEAS DE PRODUCTOS

Comisariato Cleymer es una empresa autoservicio que se dedica a servir a los clientes de la zona norte de la provincia de Manabí, ofrece una amplia variedad de productos a los consumidores en línea de:

- ✓ línea de abarrotes en general.
- ✓ Legumbres
- ✓ Cárnicos
- ✓ Bazar
- ✓ Vestimenta
- ✓ Juguetería
- ✓ Artículos del hogar
- ✓ Ferretería.
- ✓ belleza
- ✓ tecnología

4. RECURSOS

➤ **Talento humano**

El comisariato Cleymer posee 25 colaboradores a tiempo completo incluido los propietarios.

➤ **Recursos materiales**

Los recursos materiales que tiene la empresa son:

Instalaciones: edificio propio y parqueadero.

Equipo: maquinarias, herramientas, vehículo.

Recursos tecnológicos: sistemas operativos.

5. RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

El control es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

Para efecto de esto, es necesario que se tomen controles desde diferentes aspectos.

La empresa en la actualidad no cuenta con vías de retroalimentación es por eso que los autores de la investigación proponen lo siguiente (**Ver cuadro 4.6**).

Cuadro 4.6. Vías de retroalimentación

Actividades a realizar	Grupos de implicados	Frecuencia
Verificar el crecimiento del mercado.	Personal administrativo y departamentales	Mensual
Alcance de los objetivos competitivos	Personal administrativo	Semestral
Revisión del alcance de los objetivos, metas y rentabilidad de la empresa.	Personal administrativo	Anual

FUENTE: Elaboración propia.

6. JERARQUÍA

El comisariato Cleymer no cuenta con una estructura organizacional formada, es por eso que los autores de esta investigación proponen la siguiente:

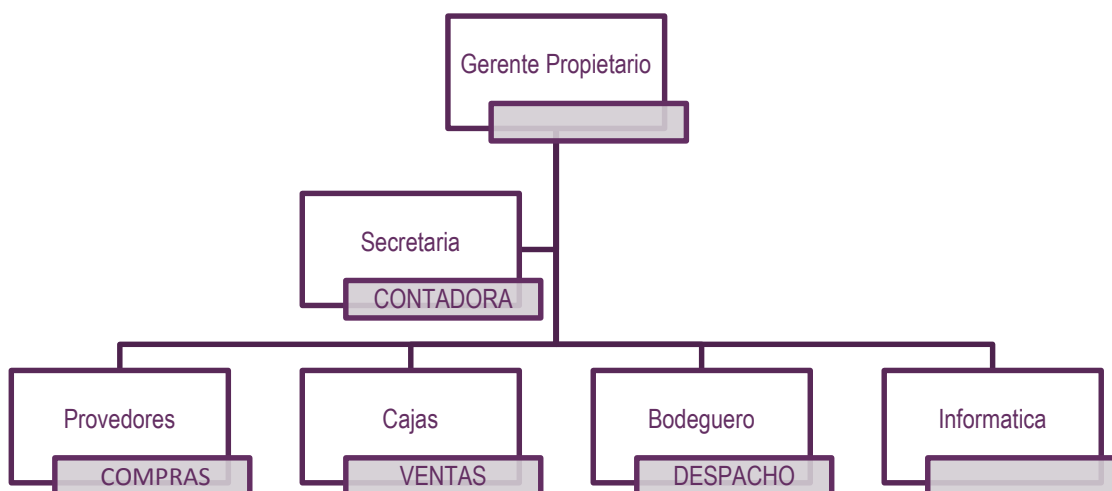


Figura 4.1. Estructura Organizacional del comisariato Cleymer.

FUENTE: Elaboración propia.

Actividad 4: Elaboración de un listado general de las variables del Comportamiento Organizacional y su agrupación en niveles organizativos.

Para la ejecución de esta actividad se enlisto las variables más importantes del Comportamiento Organizacional, de acuerdo a los niveles organizativos según Chiavenato (2009), las cuales se dividen en: individual, grupal, organizacional, A continuación se detallan cada de unas de ellas (**Ver cuadro 4.7**)

Cuadro 4.7. Lista de las variables del Comportamiento Organizacional y sus niveles.

Nivel individual	Nivel organizacional
Valores	Cultura de la organización
Actitudes	Estrategia política
Personalidad	Estructura
Habilidades	Controles
Aptitudes	Normas
Comunicación interpersonal	Conflictos
Aprendizaje	
Motivación	
Toma de decisiones del individuo	
Ausentismo	
Productividad	
Satisfacción	
Rotación	
Nivel grupal	
Comunicación	
Habilidades	
Conocimiento	
Motivación	
Toma de decisiones	
Solución de conflictos	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Cultura	
Aprendizaje	

FUENTE: Chiavenato (2009)

Actividad 5: Selección de las variables del Comportamiento Organizacional con mayor relevancia en la empresa u objeto de estudio.

Para realizar esta actividad se llevó a cabo la entrega del listado de 29 variables al equipo de expertos que se eligió para esta investigación, con el fin que escogieran las variables más importantes según sus conocimientos, en donde cada uno de los integrantes del equipo tenía que marcar con una (x) las variables que tenía más peso sobre el comportamiento organizacional. A continuación se detallan los resultados obtenidos (**Ver cuadro 4.8**).

Cuadro 4.8. Variables con mayor relevancia seleccionadas por cada uno de los expertos

VARIABLES	EXPERTOS							TOTAL
	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7	
NIVEL INDIVIDUAL								
VALORES	5	5	5	5	5	5	5	35
ACTITUDES	5	5	5	3	5	5	5	33
PERSONALIDAD	5	5	5	3	5	3	5	31
HABILIDADES	5	5	5	5	5	4	5	34
APTITUDES	5	5	5	5	5	4	5	34
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	5	4	5	5	5	5	5	34
APRENDIZAJE	5	4	5	5	5	4	5	33
MOTIVACION	5	5	5	5	5	4	5	34
TOMA DE DECISIONES DEL INDIVIDUO	4	5	5	4	4	4	5	31
AUSENTISMO	4	4	3	5	4	3	5	28
PRODUCTIVIDAD	5	5	5	5	4	3	5	32
SATISFACCIÓN	5	5	5	4	4	4	5	32
ROTACIÓN	4	4	4	4	5	4	5	30
NIVEL GRUPAL								
COMUNICACIÓN	5	5	5	5	5	5	5	35
HABILIDADES	5	5	5	5	5	4	5	34
CONOCIMIENTO	5	5	5	5	4	4	5	33
MOTIVACION	5	5	5	5	5	5	5	35
TOMA DE DECISIONES	5	5	5	4	5	5	5	34
SOLUCION DE CONFLICTOS	5	5	5	5	5	4	5	34
LIDERAZGO	5	4	5	5	5	5	5	34
TRABAJO EN EQUIPO	5	5	5	5	5	5	5	35
CULTURA	5	5	5	4	5	5	5	34
APRENDIZAJE	5	5	5	5	5	4	5	34
NIVEL ORGANIZACIONAL								
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	5	5	5	5	5	5	5	35
ESTRETEGIA POLITICA	5	5	4	4	5	5	5	33
ESTRUCTURA	5	4	5	5	5	3	5	32
CONTROLES	5	4	5	5	5	3	5	32
NORMAS	5	4	5	5	5	5	5	34
CONFLICTOS	5	4	5	5	4	3	5	31

Elaboración: Los autores de la investigación.

Como resultado de la evaluación se pudo obtener que las variables que tienen más relevancias son las siguientes: los valores, comunicación. Motivación, trabajo en equipo, cultura de la organización, por ende estos datos se obtuvieron en la sumatoria total de cada uno de las variables que los expertos escogieron para esta investigación.

Fase 2: Determinar los indicadores de gestión que permitan la evaluación de las variables del comportamiento organizacional en comisariato Cleymer.

Actividad 1. Revisión de los indicadores gestión para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en el comisariato Cleymer.

Para realizar la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en el comisariato Cleymer, se hizo una revisión de los indicadores de gestión y su uso (**ver cuadro 4.9**), según Pozo (2014) los indicadores de gestión o desempeño son una herramienta esencial que los administradores utilizan para guiar las acciones de las organización, corregir debilidades, potenciar fortalezas, mitigar amenazas y asumir oportunidades. Permitiendo reflejar resultados más efectivos que permitan una mejor comprensión del estado de una empresa.

Cuadro 4.9. Revisión y uso de los indicadores de gestión

Indicadores de gestión	USO DE LOS INDICADORES
Eficacia	Establece en qué medida la organización como un todo, o un área específica, cumple con sus objetivos estratégicos. Eficacia en la solución de conflictos colectivos, eficacia en la atención al cliente, eficacia en la producción de bienes y servicios
Eficacia en la capacitación a empleados	Conocer el porcentaje de empleados que ha recibido capacitación durante un periodo.
Condiciones físicas de trabajo	Permite conocer las condiciones físicas en el que se desempeña un obrero dentro de la empresa.
Indicador ventas-trabajador	Valora la percepción sobre la satisfacción con la forma de liderazgo que se mantiene en la organización.
Eficacia en el cumplimiento de las metas	Evalúa la medida en que se han cumplido las metas planteadas.
Cumplimiento de metas	Conocer el nivel de cumplimiento de las metas proyectadas.
Efectividad	Busca el logro de los objetivos planteados en el mejor costo y a tiempo razonable. Este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.
Eficacia en la capacitación	Determina cuan efectivas fueron las capacitaciones que recibieron los empleados nuevos para desarrollar sus nuevas responsabilidades.

FUENTE: Pozo (2014)

Actividad 2. Selección de los indicadores gestión para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en el comisariato Cleymer.

Una vez hecha la revisión de los indicadores se dio paso a la selección de los indicadores de gestión para la evaluación de cada una de las variables seleccionadas y según la relación que existe en ambos elementos **(ver cuadro 4.10)**.

Cuadro 4.10. Matriz de selección de indicadores de gestión para la evaluación de las variables del CO.

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL COMISARIATO CLEYMER	INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES
Valores	Nivel eficacia en las acciones y conducta del empleado
Comunicación	Nivel de comunicación
Motivación	Nivel eficacia en la capacitación de los empleados
Trabajo en equipo	Nivel eficiencia en los resultados
Cultura de la organización	Nivel de Integración del personal bajo normas y valores

Elaboración: Los autores de la investigación.

Fase 3: Aplicar los indicadores establecidos mediante las variables del comportamiento organizacional.

Actividad 1. Diseño de la matriz de variables del Comportamiento Organizacional con indicadores e instrumentos de medición.

Un instrumento de medición es una herramienta que sirve para obtener resultados oportunos en una investigación Según Vargas (2012), citado por Cedeño (2016), un indicador es un instrumento muy importante para evaluar y dar seguimiento al desarrollo de un proceso, además señala que son valiosos para orientar el logro de mejores resultados. Por ende se determinaron las variables y la selección de cada indicador e instrumentos de medición para la evaluación de las mismas **(ver cuadro 4.11)**.

Cuadro 4.11. Variables de Comportamiento Organizacional seleccionadas con sus respectivos indicadores de gestión

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL COMISARIATO CLEYMER	INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Valores	Nivel de eficacia en las acciones y conducta del empleado	Nº Política establecida Encuesta
Comunicación	Nivel de comunicación	$= \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$ Encuesta
Motivación	Nivel de eficacia en la capacitación de los empleados	$= \frac{\text{Empleados incntivados}}{\text{Total de empleados}}$ Encuesta
Trabajo en equipo	Nivel de eficiencia en los resultados	<i>Evaluación de trabajo en equipo</i> $= \frac{\text{actividades realizadas}}{\text{actividades esperadas}}$ Encuesta
Cultura de la organización	Nivel de Integración del personal bajo normas y valores	$= \frac{\# \text{ de reunion sobre formacion de valores corporativo}}{\text{reuniones realizada}}$ Encuesta

Elaboración: Los autores de la investigación.

*ver resultados de los datos procesados en el grafico 4.1.

Actividad 2. Elaboración de una serie de preguntas que formaron parte de la encuesta que se aplicó al personal que labora en la empresa con el propósito de conocer las relaciones laborales que existen en la misma.

Para realizar la evaluación de las variables del comportamiento organizacional seleccionadas, se utilizó la herramienta de la encuesta (Bravo, 2017), aplicadas a los empleados del comisariato Cleymer. **(Ver anexo 2).**

Actividad 3. Tabulación de los datos obtenidos a través de la evaluación de las variables, reflejando con claridad y exactitud los resultados, y de esta manera hacer el análisis correspondiente.

En esta actividad se efectuó la tabulación de los datos, representándolos gráficamente en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel, analizando

los resultados obtenidos en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional de forma global se presenta los siguientes resultados.

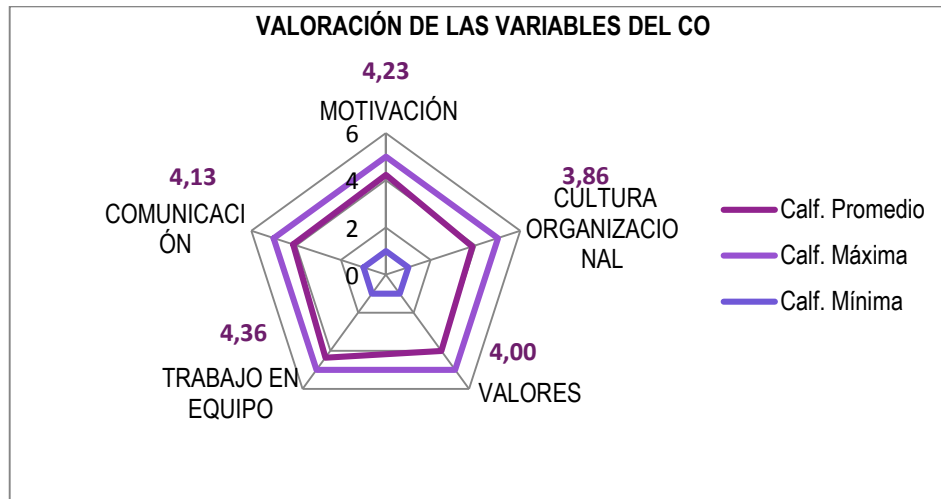


Gráfico 4.1. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO en el comisariato Cleymer.

Análisis: de las 5 variables evaluadas en el Comisariato Cleymer, se identifica que del valor promedio determinado (4,96), aquellas que más se acercan y por ende representa un valor positivo son: motivación con valor promedio de 4,23, seguido de la variable trabajo en equipo (4,36), y comunicación con un 4,13; por otra parte aquellas que implican mayor deficiencia y pueden al comportamiento organizacional, son las variables: valores (4,00) y cultura organizacional (3,86), siendo esta última la que posee incidencia negativa porque no cuenta con una planificación estratégica adecuada, según Cruz, (2000) citado por Montaña (2015) “Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”. Por lo tanto se requiere prestar mayor atención a dichas variables.

VARIABLE: Valores

INDICADOR: Nivel de eficacia en las acciones y conducta del empleado

Resultado: Para la obtención de los resultados sobre la variable de valores se aplicaron 18 preguntas, generando los resultados identificados en el gráfico 4.2.

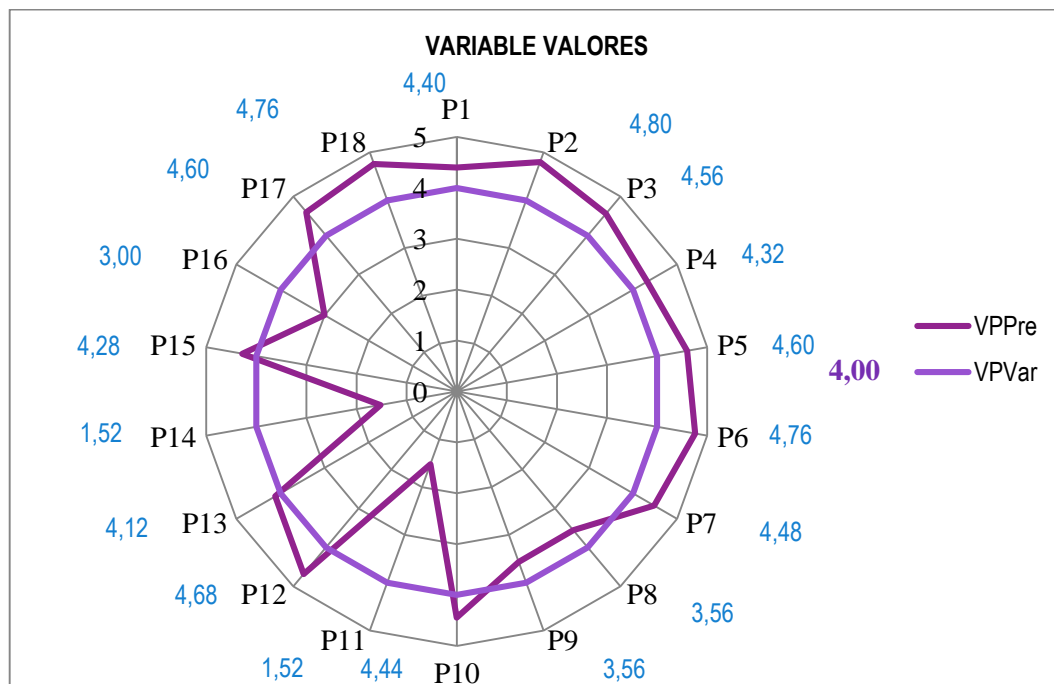


Gráfico 4.2. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO en el comisariato Cleymer.

Análisis: La variable Valores identificada en el cuadro 4.1 presenta resultados próximos a alcanzar un factor de negatividad para el comportamiento organizacional del comisariato, debido a que presenta un valor promedio de 4,00. Entre las preguntas planteadas aquellas con mayor incidencia positiva, se encuentran principalmente: P2 (Cumple con su horario de trabajo, 4,80), P6 (Esta feliz con el trabajo que realiza, 4,76), P17 (Crees que tus tareas son muy importantes dentro de la empresa, 4,60), y P18 (Trabajar en esta empresa, me ha permitido fortalecer los valores, 4,76); Por otra parte, aquellos indicadores deficientes son: P8 (Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral, 3,56), P9 (Si deja de hacer su trabajo, afectaría al de los demás, 3,56) y P16 (A menudo te enfrentas con algunas tareas que no te gustan, 3,00), valoraciones que inciden en una factor de alarma para la variable., razón por la cual se las trata a detalle en el gráfico 4.3; 4.4 y 4.5.

Pregunta 8: ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral?

Cuadro 4.12. Síntesis de la respuesta alcanzada.

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	8	32%
Parcialmente de acuerdo	3	12%
De acuerdo	9	36%
Medianamente en desacuerdo	5	20%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	25	100%

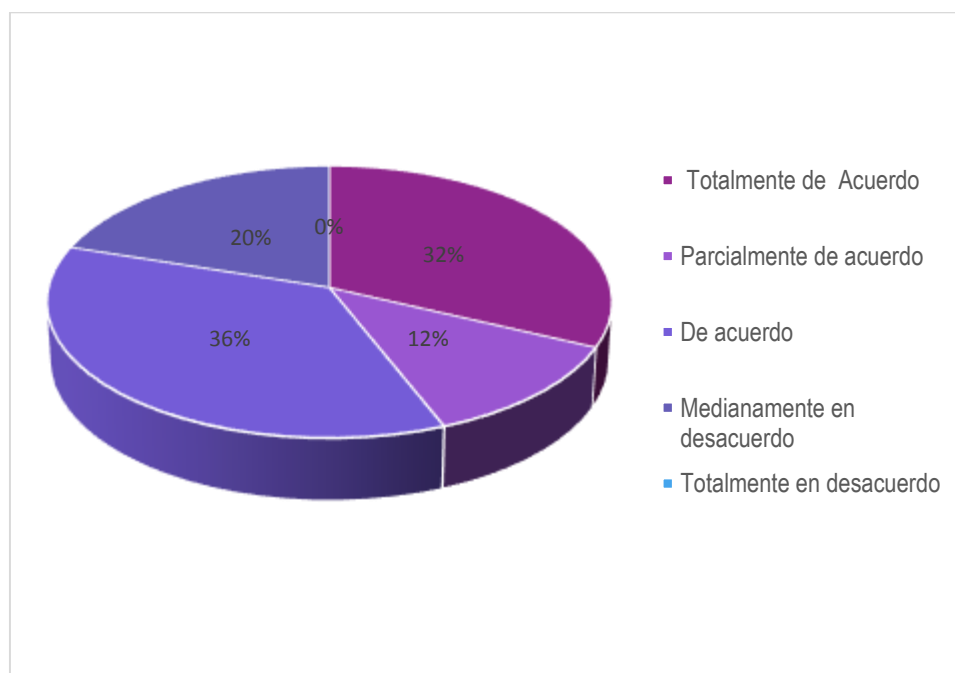


Gráfico 4.3. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: en el gráfico 4.3. (Trabajo sin interrupciones), es una de las preguntas con mayor deficiencia para la variable valores, del 100% de los empleados encuestado, el 36% está de acuerdo, seguido por el 32% totalmente de acuerdo, 20% medianamente en desacuerdo con un 12% parcialmente de acuerdo y la escala de valoración correspondiente a totalmente en desacuerdo no presento respuesta.

Pregunta 9: ¿Si deja de hacer su trabajo, afectaría al de los demás?

Cuadro 4.13. Síntesis de la respuesta alcanzada.

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	6	24%
Parcialmente de acuerdo	8	32%
De acuerdo	5	20%
Medianamente en desacuerdo	6	24%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	25	100%

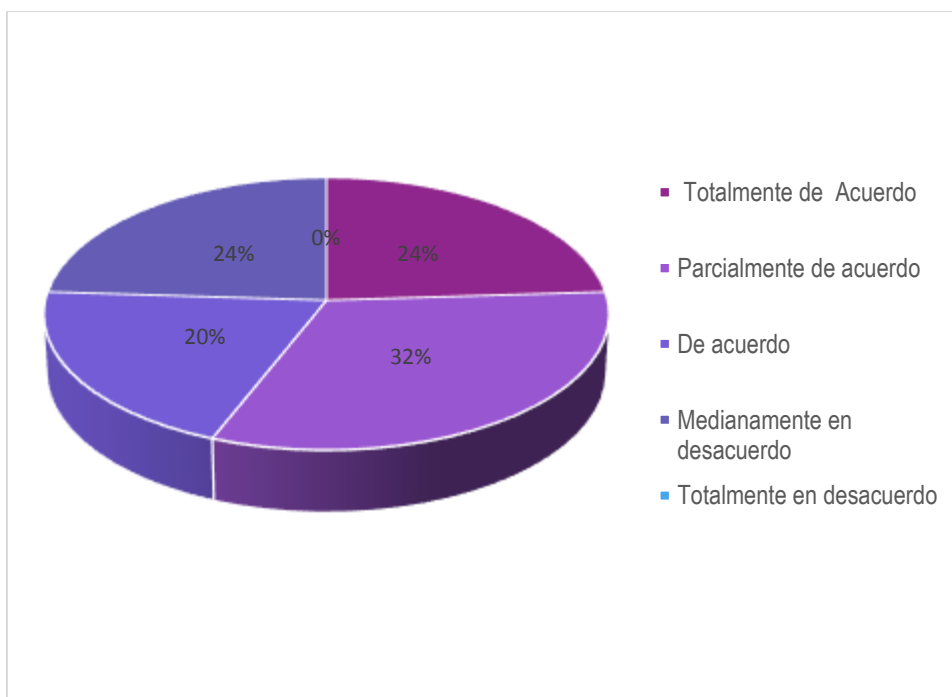


Gráfico 4.4. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: de acuerdo a la pregunta nueve, un 24% está totalmente de acuerdo, el 32% parcialmente de acuerdo, 20% de acuerdo, sin embargo el 24% esta medianamente en desacuerdo que si deja de hacer sus actividades cotidianas afectaría a los demás.

Pregunta 16. ¿A menudo te enfrentas con algunas tareas que no te gustan?

Cuadro 4.14. Síntesis de la respuesta alcanzada.

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	2	8%
Parcialmente de acuerdo	8	32%
De acuerdo	7	28%
Medianamente en desacuerdo	4	16%
Totalmente en desacuerdo	4	16%
TOTAL	25	100%

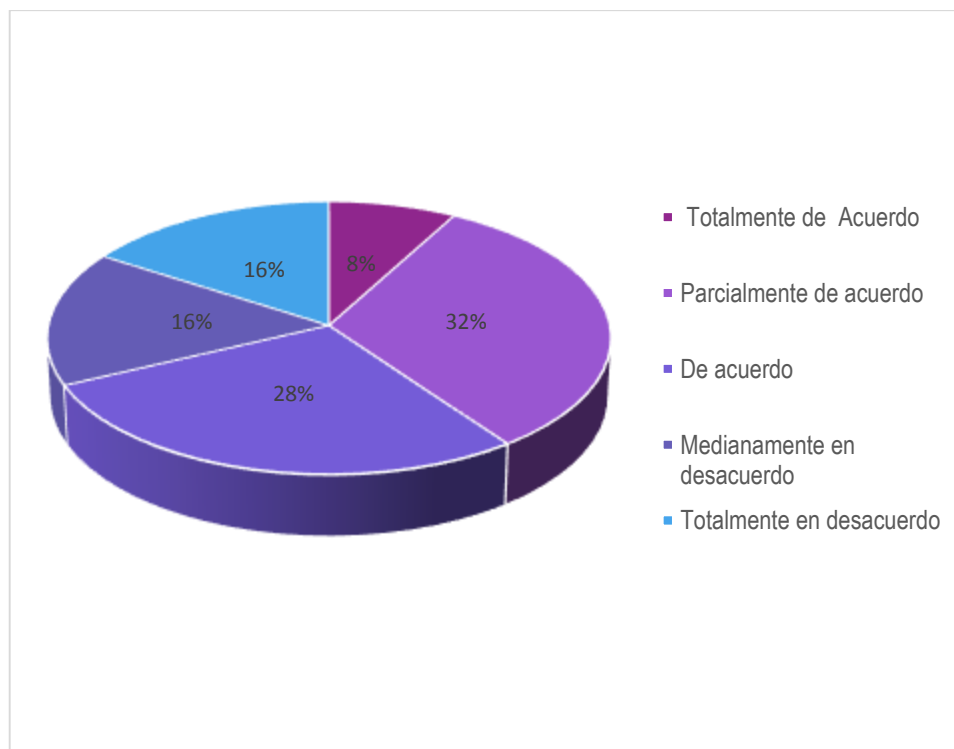


Gráfico 4.5. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: se puede notar en el gráfico 4.5, de las respuestas obtenidas en la encuesta, el 8% está totalmente de acuerdo, un 32% parcialmente de acuerdo, el 28% de acuerdo, este grupo se han enfrenta a tareas que no le gustan hacer en la organización, el 16% esta medianamente en desacuerdo, 16% totalmente en desacuerdo, lo que indica que las labores que ellos realizan le gustan.

VARIABLE: Comunicación

INDICADOR: Niveles de comunicación

Resultado: Para la obtención de los resultados sobre la variable de comunicación se aplicaron 16 preguntas, generando los resultados identificados en el gráfico 4.6.

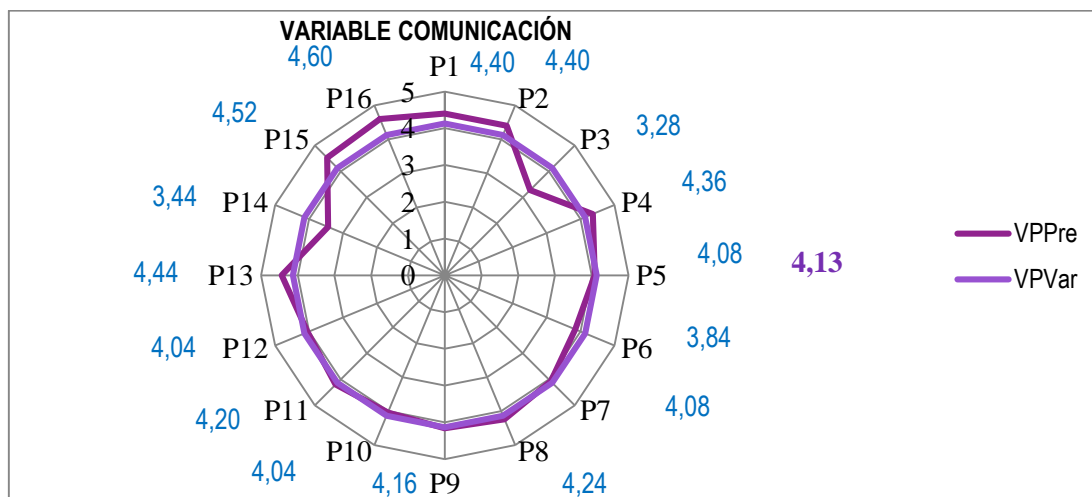


Gráfico 4.6. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO en el comisariato Cleymer.

Análisis: En el gráfico 4.6, se presenta los resultados obtenidos de la evaluación de la variable Comunicación en el comisariato Cleymer, se generó un valor promedio de 4,13. Entre las preguntas con incidencia positiva, se encuentran: P16 (La comunicación en la organización es buena, 4,60), P15 (Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización, 4,52), P13 (Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización, 4,44), y P4 (El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos, 4,36); además se puede notar que existe preguntas con incidencia negativa, puesto que, la entrega de información no se hace en formato y sistemas adecuados (P3= 3,28), Los criterios sobre la actividad empresarial no se emiten con facilidad (P6= 3,84) y los rumores son mal vistos en la organización (P14= 3,44).

Estos valores inciden mucho en la variable, la cual se lo detallan en los siguientes gráficos; 4.7; 4.8 y 4.9.

Pregunta 3: ¿La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados?

Cuadro 4.15. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Siempre	3	12%
Frecuentemente	5	20%
Algunas veces	13	52%
Rara vez	4	16%
Nunca	0	0%
TOTAL	25	100%

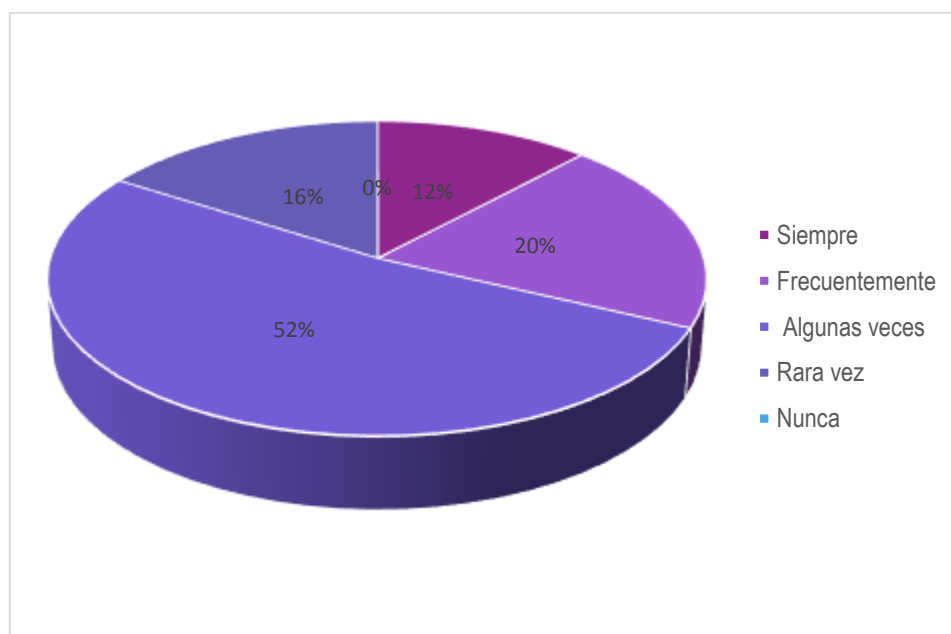


Gráfico 4.7. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de los encuestado, esta pregunta de la variable de “comunicación” demuestra un alto grado deficiente en la entrega de información en formato y sistemas adecuados , un 12% siempre, 20% frecuentemente, no obstante el 52% que equivale algunas veces, 16% rara vez y nunca que no tiene respuesta.

Pregunta 6: ¿Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados?

Cuadro 4.16. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Siempre	10	40%
Frecuentemente	6	24%
Algunas veces	9	36%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	25	100%

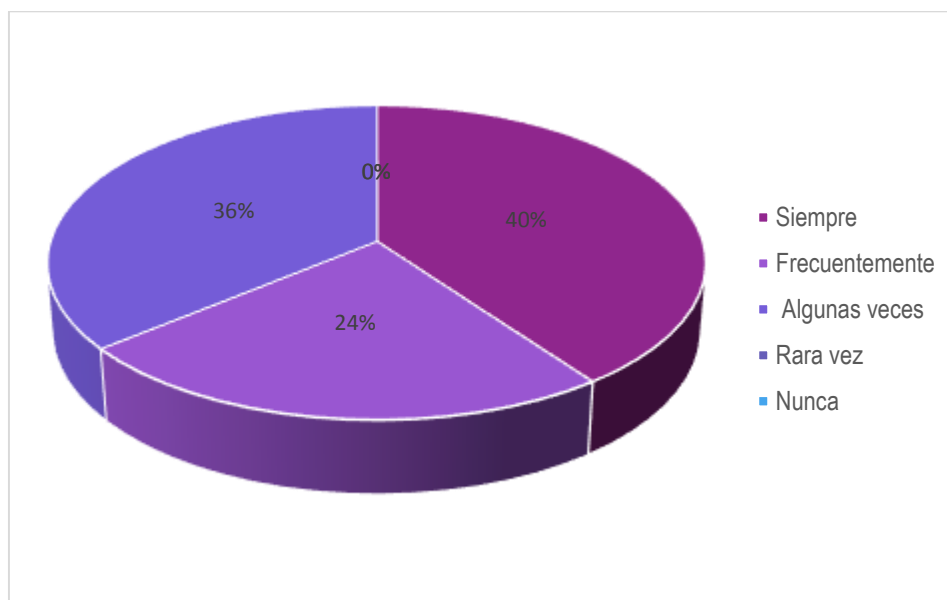


Gráfico 4.8. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: De acuerdo a los datos estadísticos el 40% de los encuestados, considera que los canales de información siempre son adecuados, el 24% frecuentemente, mientras que el 36% algunas veces, donde se puede constatar que existe deficiencia en la utilización de los canales, y esto perjudica directamente a la fluidez de la información y por ende al crecimiento de la organización.

Pregunta 14: ¿Los rumores son mal vistos en la organización?

Cuadro 4.17. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Siempre	7	28%
Frecuentemente	5	20%
Algunas veces	7	28%
Rara vez	4	16%
Nunca	2	8%
TOTAL	25	100%

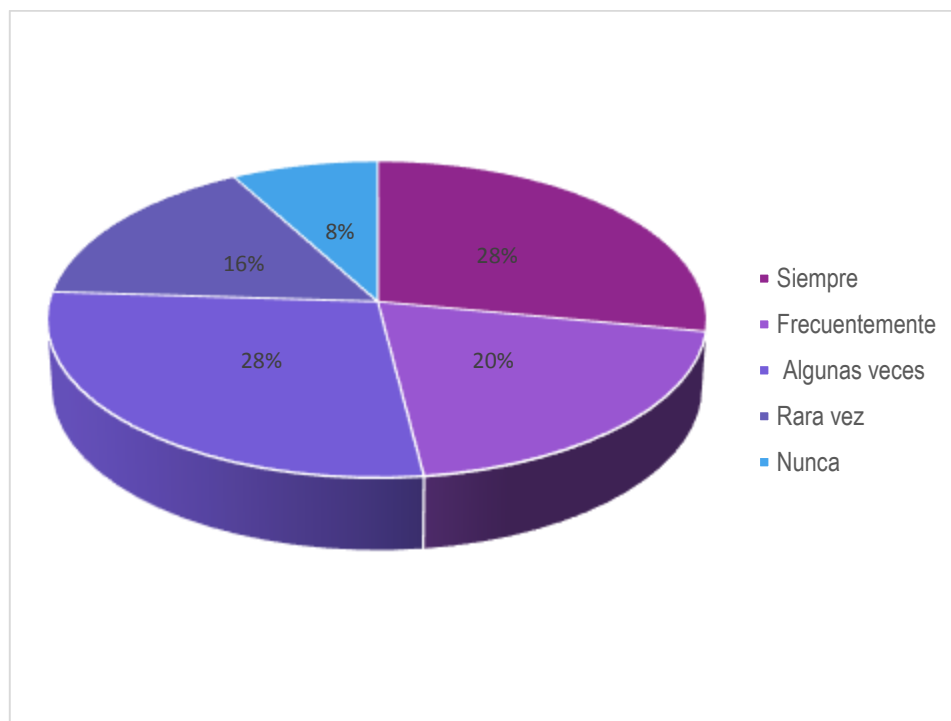


Gráfico 4.9. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: De acuerdo a los resultados se pudo obtener que los rumores en la organización son mal visto con un 28% siempre, 20 % frecuentemente, no obstante existe un grupo que tiene incidencia negativa y este afecta directamente a la comunicación de la empresa, el 28% algunas veces, 16 % rara vez y el 8% nunca.

VARIABLE: Motivación

INDICADOR: Nivel de eficacia en la capacitación de los empleados

Resultado: Para la obtención de los resultados sobre la variable de motivación se aplicaron 20 preguntas, generando los resultados identificados en el gráfico 4.10.

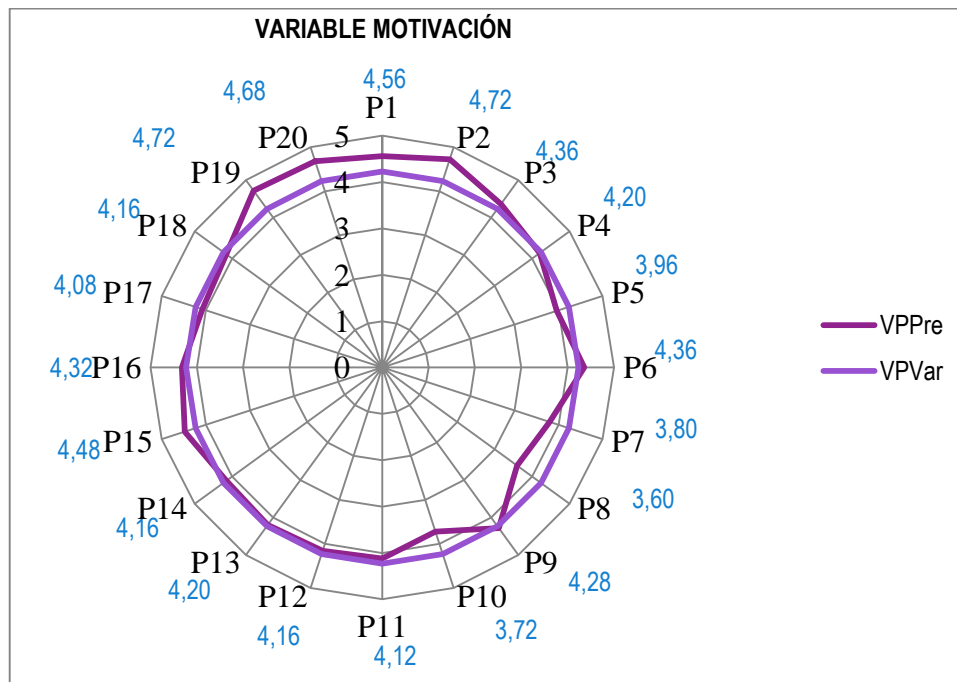


Gráfico 4.10. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO en el comisariato Cleymer.

Análisis: una vez realizada la evaluación se constató que el nivel de motivación es positivo en gran parte, teniendo como referencia el valor medio que equivale a 4.00, a continuación se detalla los siguientes resultados obtenidos: P2 (Las actividades que realizo me permiten aprender constantemente, 4,72), P19 (Me siento parte de la organización, 4,72), P20 (Siento orgullo por mi trabajo, 4,68), y P1 (El trabajo que realizo me gusta, 4,56); sin embargo en esta variable se comprobó que existe deficiencia: P5 (Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo, 3,96), P7 (Mis opiniones y criterios son tomados en cuenta, 3,80) P8 (En la organización se puede y se premia la innovación, 3,60),) P10 (Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización, 3,72), estos indicadores inciden mucho en la variable, la cual se lo detallan en los siguientes gráficos ; 4.11; 4.12 y 4.13.

Pregunta 5: ¿Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo?

Cuadro 4.18. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	11	44%
Parcialmente de acuerdo	5	20%
De acuerdo	7	28%
Medianamente en desacuerdo	1	4%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
TOTAL	25	100%

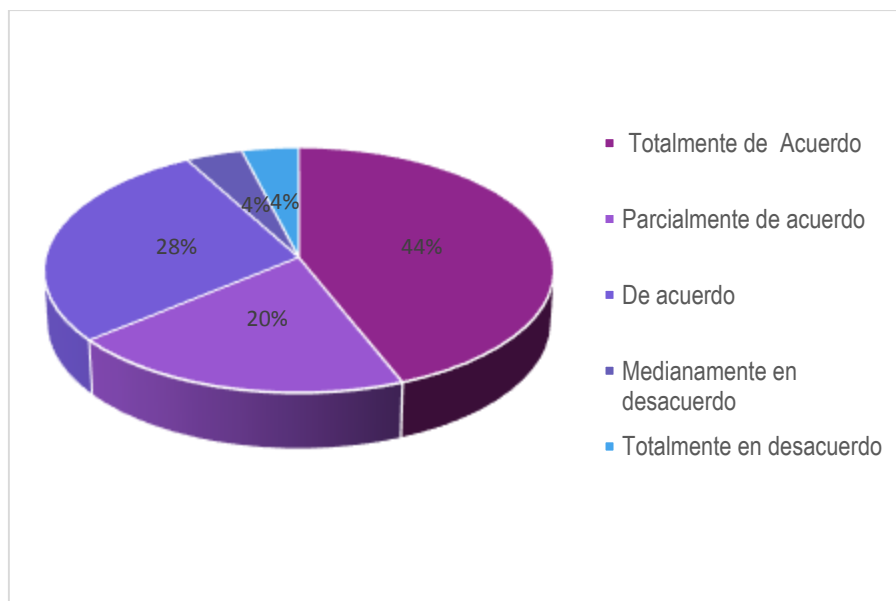


Gráfico 4.13. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: según los datos obtenidos en la encuesta el 44% está totalmente de acuerdo, 20 % parcialmente de acuerdo , 28 % de acuerdo , no obstante existe una una parte de los encuestado ,respondieron que no mantienen una buena relación en el trabajo y están medianamente en desacuerdo con el 4% y totalmente en desacuerdo .

Pregunta 8: ¿En la organización se puede y se premia la innovación?

Cuadro 4.19. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	7	28%
Parcialmente de acuerdo	6	24%
De acuerdo	8	32%
Medianamente en desacuerdo	3	12%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
TOTAL	25	100%

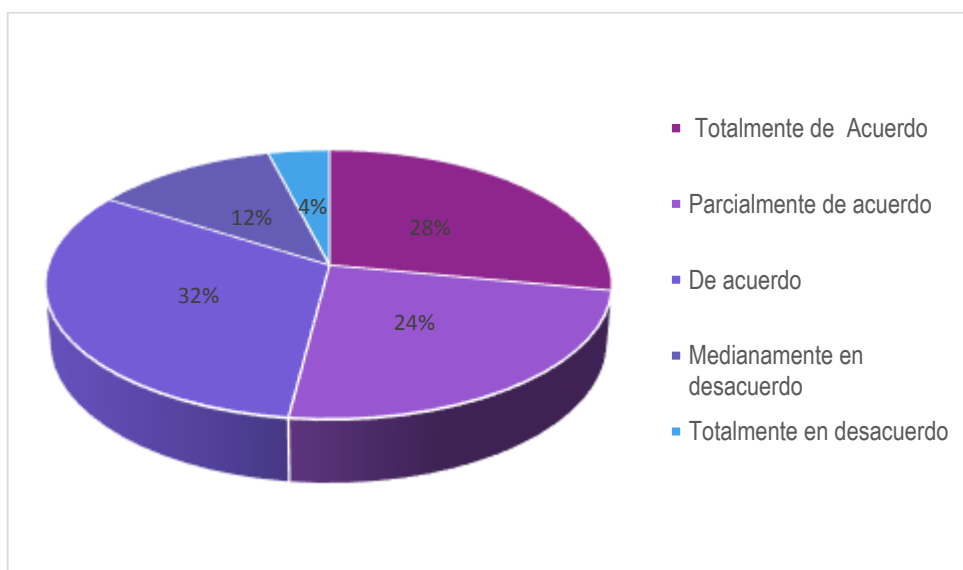


Gráfico 4.11. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: con respecto si se premia la innovación el 28% está totalmente de acuerdo, 24% parcialmente de acuerdo, 32 % de acuerdo, también existe una parte de los encuestados que están medianamente en desacuerdo con el 12% y totalmente en desacuerdo con el 4%.

Pregunta 10: ¿Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización?

Cuadro 4.20. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	10	40%
Parcialmente de acuerdo	4	16%
De acuerdo	7	28%
Medianamente en desacuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	2	8%
TOTAL	25	100%

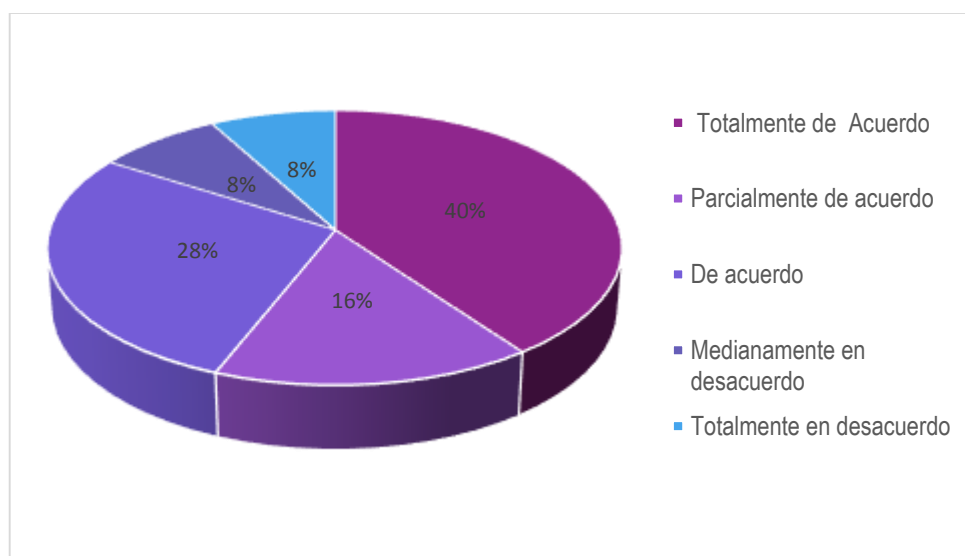


Gráfico 4.12. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: De las veinte y cinco personas encuestadas un 40% totalmente de acuerdo, 16% parcialmente de acuerdo, 28% de acuerdo, seguido de 8% medianamente en desacuerdo, 8% totalmente en desacuerdo, donde se puede considerar que existe un porcentaje de persona que indica que no reciben beneficios por los buenos resultados.

VARIABLE: Trabajo en equipo

INDICADOR: Nivel de eficiencia en los resultados

Resultado: Para la obtención de los resultados sobre la variable de trabajo en equipo se aplicaron 19 preguntas, generando los resultados identificados en el grafico 4.14.

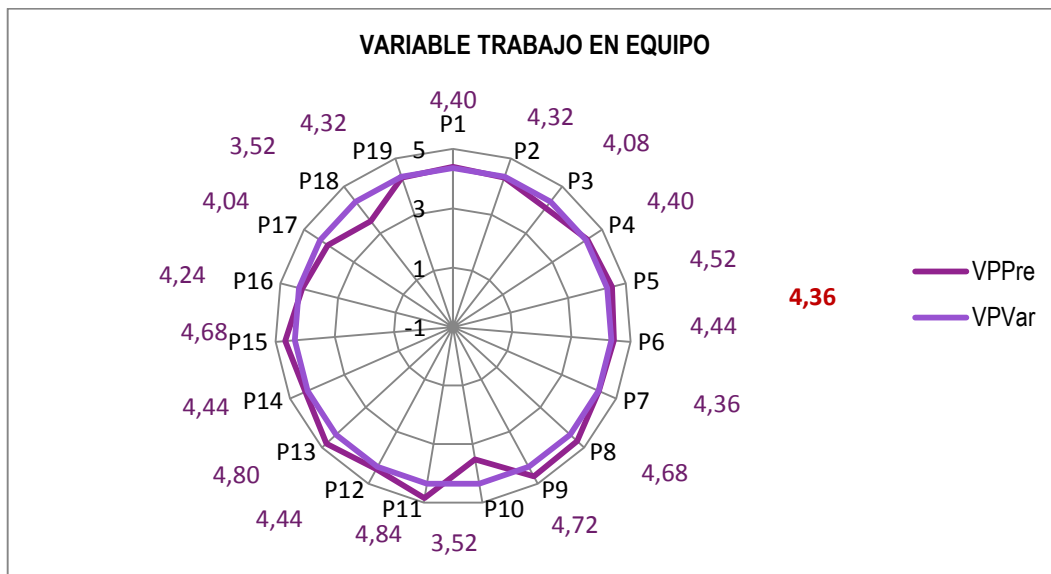


Gráfico 4.14. Síntesis de la respuesta alcanzada.

Análisis: La evaluación del trabajo en equipo presentada en el gráfico 4.14, generó un valor promedio de la variable de 4,36, denota alto cumplimiento, producto de las respuestas favorables a las preguntas planteadas; entre los indicadores con el valor promedio más alto, se encuentran: P11 (Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor 4,84), P13 (Nos sentimos bien cuando nos ayudamos, 4.80), P9 (La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia, 4,72), y P8 (El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos, 4.68); por otra parte se encuentran preguntas con valores deficientes, a las cuales se le requiere aplicar acciones correctivas como P10 (Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir, 3,52), y P18 (Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión, 3,52). A continuación se detallan los siguientes gráficos; 4.16, 4.17.

Pregunta 10: ¿Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir?

Cuadro 4.21. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	6	24%
Parcialmente de acuerdo	8	32%
De acuerdo	5	20%
Medianamente en desacuerdo	5	20%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
TOTAL	25	100%

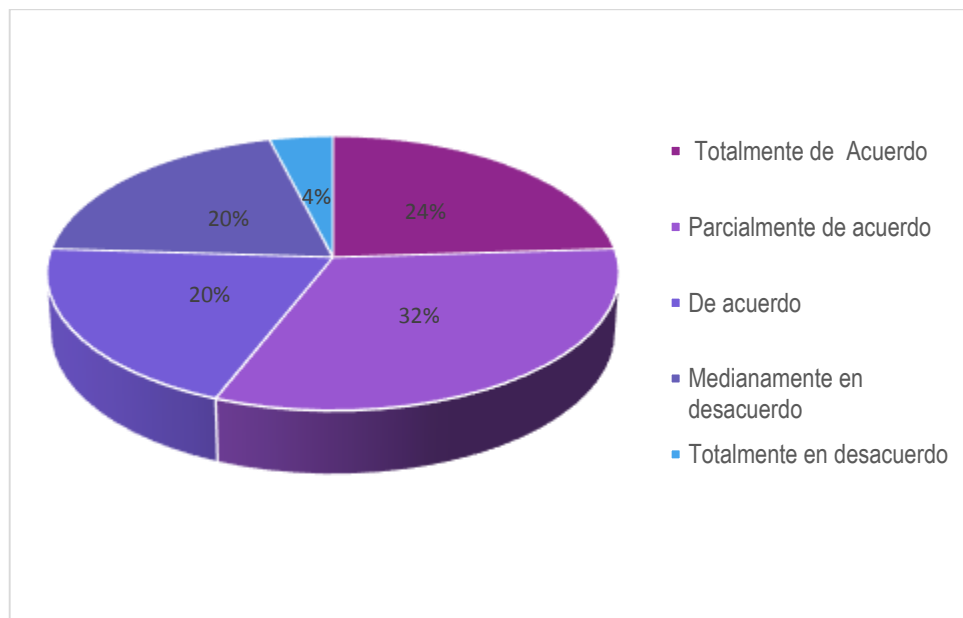


Gráfico 4.16. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: en el gráfico 4.16. se puede evidenciar que el totalmente de acuerdo tiene el 24%, seguido por el 32% parcialmente de acuerdo, 20% de acuerdo, lo que indica que si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir, un porcentaje que equivale al 20% de los encuestados están medianamente en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 18: ¿Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión?

Cuadro 4.22. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	5	20%
Parcialmente de acuerdo	6	24%
De acuerdo	12	48%
Medianamente en desacuerdo	1	4%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
TOTAL	25	100%

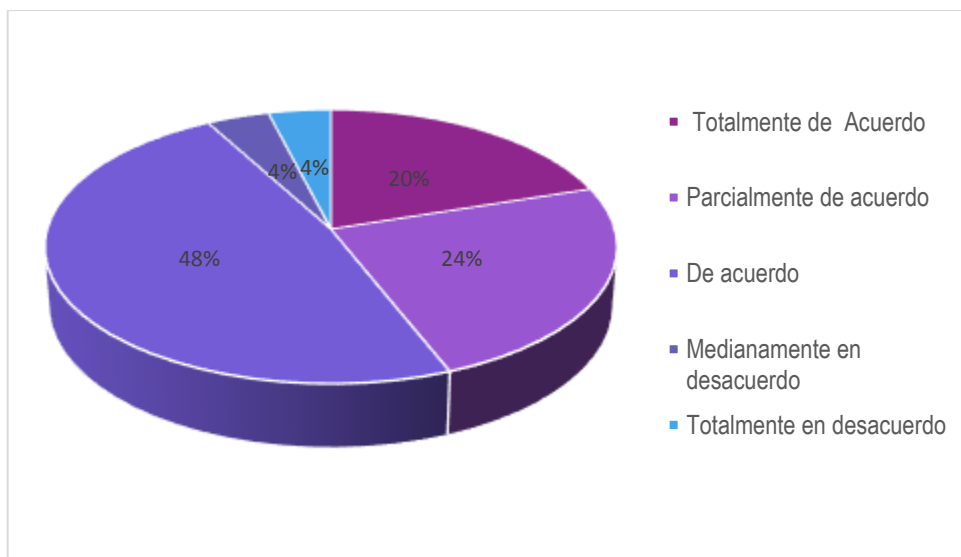


Gráfico 4.17. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: Los resultados alcanzados reflejan que el 20% está totalmente de acuerdo, 24% parcialmente de acuerdo, 48% de acuerdo, esto muestra que en las reuniones de trabajo todos se involucran en la discusión, en cambio una pequeña parte de los encuestados esta medianamente en desacuerdo con un 4% y totalmente en desacuerdo.

VARIABLE: Cultura de la organización

INDICADOR: Nivel de integración del personal bajo normas y valores

Resultado: Para la obtención de los resultados sobre la variable de cultura de la organización se aplicaron 13 preguntas, generando los resultados identificados en el grafico 4.18.

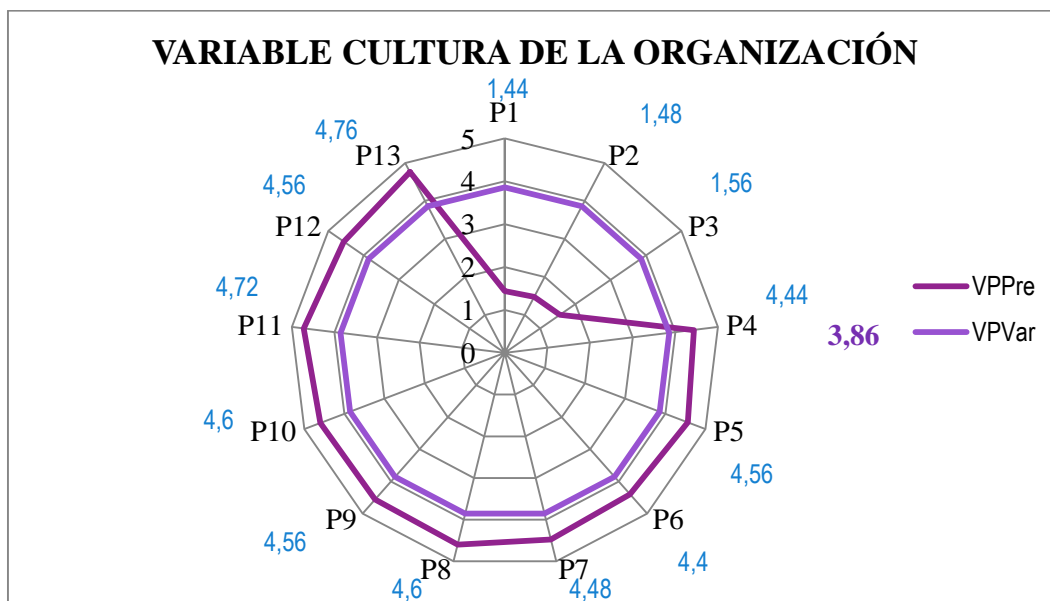


Gráfico 4.18. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO en el comisariato Cleymer.

De acuerdo al valor promedio de la variable obtenida de promediar los resultados generados de las preguntas planteadas en la cultura de la organización, se pudo determinar que presenta un grado de incidencia negativa, con valoración de 3,86 es una de las áreas con mayor deficiencias en la organización, según el valor promedio por pregunta muestra inconsistencias en la planificación estratégica y el establecimiento de los procesos, además no tienen definida y compartida la visión y misión de la empresa (P1= 1,44), dicha situación genera desconocimiento por parte de los empleados (P2= 1,48), y por ende, falta de afinidad con esta y los objetivos organizacionales propuestos (P3=1,56).

Por ende estos representan una alerta para la organización por lo que debe prestar mucha importancia en esta variable. Seguidamente se detallan en los siguientes gráficos; 4.19, 4.20, 4.21.

Preguntas 1: ¿Está definida y compartida la visión y misión de la empresa?

Cuadro 4.23. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Medianamente en desacuerdo	11	44%
Totalmente en desacuerdo	14	56%
TOTAL	25	100%

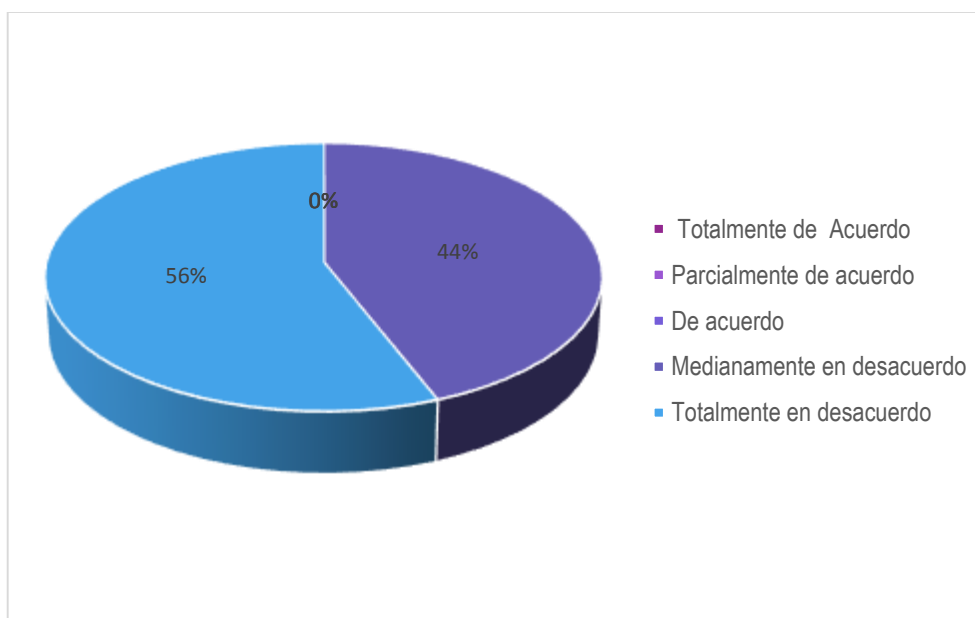


Gráfico 4.19. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: De las veinte y cinco personas encuestadas un 44 % está medianamente en desacuerdo, el 56 % totalmente en desacuerdo, dando a entender que no está definida y compartida la misión y la visión de la empresa.

Pregunta 2: ¿Conozco la misión de mi organización?

Cuadro 4.24. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Medianamente en desacuerdo	12	48%
Totalmente en desacuerdo	13	52%
TOTAL	25	100%

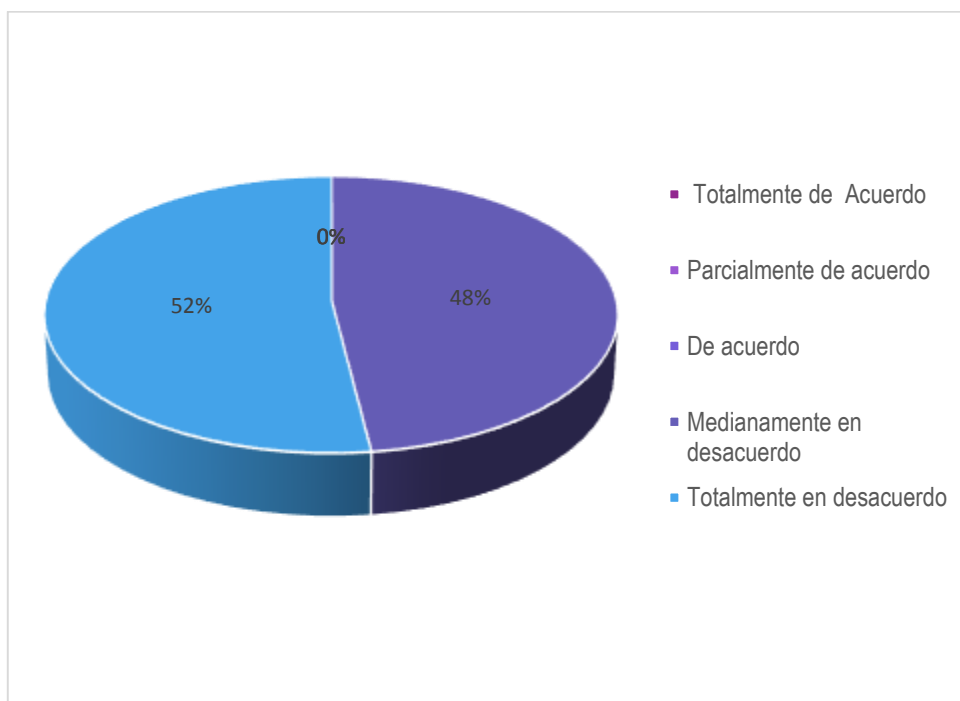


Gráfico 4.20. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: De acuerdo a la pregunta dos de la variable cultura de la organización, el 48% esta medianamente en desacuerdo y el 52% totalmente en desacuerdo, lo que indica que no conocen la misión. Las valoraciones negativas generadas e identificada en el gráfico 4.20, se deben al que el comisariato Cleymer, no tiene establecido la misión y visión.

Pregunta 3: ¿Me siento identificado con la misión de mi organización?

Cuadro 4.25. Síntesis de la respuesta alcanzada

Alternativa	Total	Porcentajes
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Medianamente en desacuerdo	14	56%
Totalmente en desacuerdo	11	44%
TOTAL	25	100%

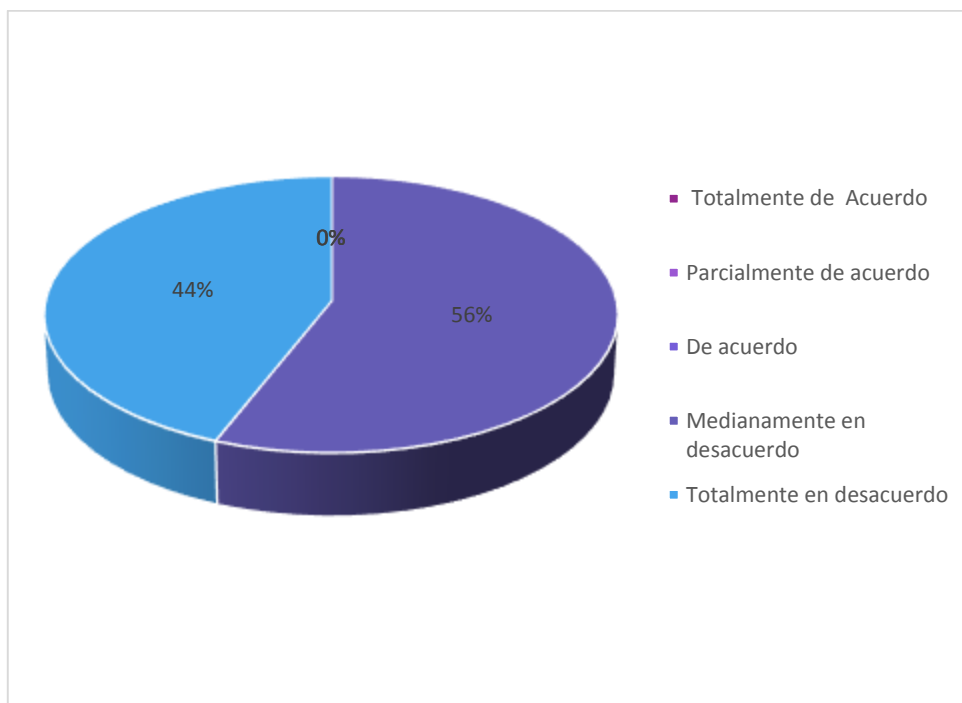


Gráfico 4.21. Síntesis de la respuesta alcanzada.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del comisariato Cleymer.

Análisis: De las respuestas obtenidas en la pregunta tres (cultura de la organización) la cual pretendía diagnosticar el compromiso de los empleados con la organización, no se pudo evaluar, dado que, según lo detallado anteriormente esta no posee una misión generándose por tal motivo valoraciones deficiente que van de medianamente en desacuerdo 56% y totalmente en desacuerdo 44%.

Fase 4: Proponer un plan de mejora que defina acciones correctivas y preventivas de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación.

Actividad 1. Identificar Área de mejora crítica.

Se realizó la identificación de las áreas críticas de mejora del comisariato Cleymer, en donde se encontró que las variables del comportamiento organizacional poseen deficiencia muy alarmante y se tiene que mejorar.

Cuadro 4.26. Área de mejora crítica

Objetivo	Personal involucrado	Propósito	Área de aplicación	Seguimiento
Implementación de alternativas mejora para el fortalecimiento de aquellas variables que manifiestan deficiencia	Tito V. Bravo Bravo Jhony G. Sacón Manzaba Columba C. Bravo Macías	Proponer un plan de mejoras que servirá para la evaluación del comportamiento organizacional en el comisariato Cleymer del Cantón Bolívar	Todo el personal que forma parte del comisariato Cleymer.	Una vez realizado el plan de mejoras. El gerente del comisariato tendrá que darle seguimiento a las variables del comportamiento organizacional.

Elaboración: Los autores de la investigación.

Actividad 2. Diseñar un plan de mejora que involucre la realización de la matriz 5w+1h.

Según Proaño (2017) El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante.

Se realizó la matriz 5W+1H ayudando a establecer de una forma más eficaz las actividades que se realizaron en el plan de mejora, a su vez se procedió al respectivo seguimiento de las actividades, por ende este permitió sacar conclusiones y recomendaciones que le sirve al gerente del comisariato como un elemento base para mejorar el comportamiento organizacional.

Cuadro 27. Plan de mejora

Acción a mediano plazo: Durante uno a tres años

Unidad Administrativa Responsable: Gerente propietario

Justificativo (WHY): Fortificar aquellas variables que manifestaron deficiencia en la evaluación mediante el uso de indicadores de gestión en el comisariato Cleymer, ayudando a mejorar el rendimiento de la organización.

Variables del comportamiento	Actividades a corto Plazo (WHAT)	Quien (WHO)	Cuando (WHEN)	Donde (WHERE)	Como (HOW)	Presupuesto	Verificador	Indicador de cumplimiento
Valores	Realizar evaluaciones en determinado tiempo.	Gerente	Semestral	Comisariato Cleymer	Conocer el grado de valores con el que cuenta el equipo de trabajo, medir el coeficiente emocional, control emocional, empatía y asertividad.	\$250	Valoración periódica para conocer el grado de valores que cuenta los trabajadores.	N° trabajadores capacitados/ Número de trabajadores
	Efectuar Capacitaciones		Anual		Utilizar la capacitación para desarrollar actitudes positivas en la atención al cliente	\$300	Dar buena atención a los clientes del comisariato.	
P8 ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral?	Reducir el Ausentismo		1 año		Crear horarios flexibles de acuerdo con la capacidad de las actividades de la organización.	-	Cumplimiento de las obligaciones en el trabajo.	
P9 ¿Si deja de hacer su trabajo, afectaría al de los demás?	Reducir el tiempo ocioso		1 año		Realizar estudios de tiempo con el objetivo de identificar tiempos ociosos.	-	Mediantes análisis de los empleados del comisariato.	
P16 ¿A menudo te enfrentas con algunas tareas que no te gustan?	Mejorar el ambiente laboral		Diariamente		Hacer sentir a los empleados valorados, comprometidos y que sientan que son parte de la organización.	-	Trabajadores comprometidos con la organización.	

Comunicación	Realizar cartelera de información	Gerente y trabajadores	Mensualmente	Comisariato Cleymer	Información detallada de ofertas, promociones y fotos del empleado del mes	\$25	Clientes internos y externos informados.	Bienestar del trabajador / Número de trabajadores
P3 ¿La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados?	Implementación de Portales y aplicaciones web		1 año		Portales informativos, correos, grupos de contactos aprovechando la tecnología como una mano amiga para mejorar la comunicación dentro y fuera del comisariato Cleymer.	\$500	Cumplimiento de la implementación del portal web	
P6 ¿Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados?	Establecer un plan de comunicación interno		1 año		Establecer un plan de comunicación interno ajustado a las características de la empresa	-	Dar a conocer a los trabajadores sobre el plan de comunicación interno.	
P14 ¿Los rumores son mal vistos en la organización?	Crear un grupo portavoces de la comunicación interna		3 meses		Elegir un portavoz dentro de la organización y que este sea el encargado o autorizado de compartir información a sus compañeros de trabajo.	-	Fluidez de la comunicación interna mediante los portavoces.	
Motivación	Promover incentivos	Gerente	Mensualmente	Comisariato Cleymer	Ofrecer bonos extras o algún tipo de incentivo económico, bonos de desempeños o días libres.	-	Trabajadores motivados y comprometido con la organización.	N° de Trabajadores conformes con incentivos/ Número de trabajadores
P5 ¿Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo?	Fomentar el trabajo en equipo		Diariamente		Mediante perfil de competencias Laborales	-	Empleados conforme con el puesto de trabajo.	
P8 ¿En la organización se puede y se premia la innovación?	Realizar un programa de incentivos		1 año		Creación de un programa de incentivos (Bonos, tardes libres, Cupones de descuentos para trabajadores)	-	Seguimiento del programa de incentivo.	

P10 ¿Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización?	Impulsar el reconocimiento a los trabajadores por los buenos resultados en la organización		Mensualmente		Mediantes reuniones generales se premian a los trabajadores que han tenido buen desempeño (trabajadores del mes).	-	Personal reconocido por el desempeño laboral en el comisariato.	
Trabajo en equipo	Mejorar las relaciones laborales	Gerente y trabajadores	Diariamente	Comisariato Cleymer	Desarrollar las habilidades de relacionarse con los demás trabajadores para orientar la efectividad de las actividades.	-	Equipo de trabajo unido y comprometido con la empresa.	N° actividades realizadas /actividades esperadas
P10 ¿Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir?	Supervisar las actividades		Diariamente		Mejorando y monitoreando constantemente de las actividades de los trabajadores, delegar funciones y responsabilidades como un proceso continuo.	-	Trabajadores responsables con las actividades encomendadas.	
P18 ¿Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión?	Fomentar el liderazgo en la organización		Diariamente		Fomentar la confianza a cada empleado, la capacidad de la toma de decisiones y la responsabilidad que esta conlleva	-	Personal en capacidad de tomar decisiones.	
Cultura de la organización	Poner de manifiesto la misión y visión de la empresa	Gerente	Semestral	Comisariato Cleymer	Poniendo en manifiesto mediante afiches, sitios web	\$60	Conocimiento de los empleados sobre la misión y visión de la empresa.	Cumplimiento de misión, visión, objetivos y políticas organizacionales / Número de trabajadores

Elaboración: Los autores de la investigación.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Mediante la selección de un grupo de experto se obtuvo las variables factibles para la medición del comportamiento organizacional del Comisariato Cleymer, estas son valores, comunicación, motivación, trabajo en equipo y cultura organizacional.

La revisión de los indicadores de gestión para evaluar las variables del Comportamiento Organizacional, permitió establecer el estado actual de la organización, puesto que es un mecanismo pertinente para determinar las debilidades existentes en el entorno y aprovechar las oportunidades, siendo un medio eficiente de control para potenciar el desempeño.

Los resultados de la evaluación evidencian que el nivel del comportamiento organizacional del Comisariato Cleymer, presenta buen desempeño en cuanto a la variable motivación y trabajo en equipo, puesto que presentan un valor promedio por variable de 4.23 y 4.36, alcanzando niveles eficientes; por otra parte, las variables comunicación (4.13) y cultura organizacional, tienen valoraciones próximas a descender a niveles de alarma, agravados por la inexistencia de una planificación estratégica y vías de comunicación oficiales adecuadas.

Se estableció que la vía idónea para establecer los medios de mejora del comportamiento organizacional en el Comercial Cleymer, son la implementación del plan de mejora compuesto por 5 propuestas mediante la herramienta 5w+1h, donde se establecen los mecanismos para reducir las deficiencias encontradas en las variables evaluadas, diseñado a partir de la identificación del área críticas .

5.2. RECOMENDACIONES

Evaluar en futuras investigaciones la pertinencia de ampliar el número de variables presentadas en el estudio aplicado al Comisariato Cleymer y diagnosticar si aquellas determinadas mediante el grupo de expertos, presentan la viabilidad necesaria para generar cambios positivos en el comportamiento organizacional de la empresa.

Aplicar evaluaciones periódicas de los indicadores propuestos que permitan determinar mediante un análisis crítico las acciones a seguir en cada estudio, y a la vez gestionar un proceso basado en la mejora continua del Comportamiento Organizacional.

Aplicar las acciones de mejoras propuestas con la finalidad de potenciar el ambiente organizacional, para alcanzar niveles óptimos en el cumplimiento de las variables motivación y trabajo en equipo, reducir al mismo tiempo las deficiencias encontradas en las variables comunicación y cultura organizacional, partiendo de una visión integradora que facilite la interrelación empresa, empleados y clientes, en el cumplimiento de las variables propuestas.

Efectuar una evaluación posterior a la aplicación de las acciones de mejoras, basada en la propuesta presentada, mediante la inclusión de elementos pertinentes que evidencien las condiciones del entorno organizacional y los posibles cambios generados en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bonilla, M. 2011. El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa OCTALVID de la ciudad de Pelileo. Tesis. Ing. Marketing y Gestión de Negocios. Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Azuay, EC. p 4. (En línea). Consultado, 23 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1039/1/469%20Ing.pdf>
- Borja, J. 2016. El poder de mercado en la comercialización de alimentos en el Ecuador. (En línea). EC. Consultado 29 de Mayo. 2016. PDF formato. Disponible en. <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/Jaime-Borja-SCPM-18-ago-2016.pdf>
- Borja H; Suárez, S. 2013. Plan de marketing para el comisariato de la asociación de empleados y trabajadores de la universidad técnica de Cotopaxi, ubicado en el sector san Felipe de la parroquia Eloy Alfaro. Tesis. Ing. Ingeniería Comercia. UTC. Latacunga, EC. p 25-63.
- Bravo, M. 2016. Diagnóstico del comportamiento organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos en Portoviejo para la mejora del desempeño empresarial. Tesis. Ing. Administración de empresas. ESPAM. Manabí, EC. p 11.
- Bravo, C; Márquez, J. 2016. El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las mipymes. Calceta, Manabí. EC. Revista universitaria.
- Calderón, J; Mousalli, G. 2012. Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. Ve. Revista Actualidad Contable FACES. Vol. 24. p 5-18.
- Calderón, Z. 2013. "La Cultura Organizacional En La Estabilidad Laboral" (Estudio Realizado En Lubricantes La Calzada S.A.). (En línea). Consultado, 1 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Castellanos, J. 2013. El servicio al cliente: una estrategia para competir en mercados globales. (En línea). CO. Consultado, 22 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11982/1/el%20servicio%20al%20cliente%20una%20estrategia%20para%20competir%20en%20mercados%20globales.pdf>
- Cedeño, J; sacón, K. 2016. Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el taller artesanal de lácteos Cecepe. Tesis. Ing. Administración de empresas. ESPAM. Manabí, EC. p 87.

- Cesaire, C; Castañeda, Y.2015. Influencia de las MIPyMES en la generación de empleos en la región XI Texcoco, Toluca. MX. Revista redalyc. Vol. 17 p. 55-71.
- Constitución. 2008. Constitución de la República del Ecuador (En línea). Consultado, 1 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Chiavenato. I. 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ed. Santa Fé, MX.McGRAW-HILL. p 6-20.
- Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano .3ed. Editorial Mc Graw Hill. MX.
- Chiavenato, I. 2011.Administracion de recursos humanos. (En línea). CO. Consultado, 22 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en: https://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato
- Dailey, R. 2012. Comportamiento organizacional. 7 ed. (En Línea).GB. Consultado, 22 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Decombel, C. 2012. Documento de apoyo: plan de mejora. (En línea). EC. Consultado, 16 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_Mejora1.pdf
- Díaz, L.2012. Análisis del clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción que existe en los trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A CEDAL. (En línea). EC. Consultado, 27 de junio 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/2373/1/T-UCE-0007-59.pdf>
- Fernández, R; Delavaut, M. 2014. Educación y tecnología un binomio excepcional. (En línea). Consultado, 16 de nov. 2015. Disponible en <https://books.google.es/books?id=YwxBnoQeRp4C&pg=PA204&dq=metodo+de+experto+como+instrumento+de+evaluaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi22pXjprDQAhXDRiYKHW5HByEQ6AEILzAC#v=onepage&q&f=false>
- Figuroa, G; Cardozo, M; Melo, R. 2012. Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. VE. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Vol. XVIII. p 42
- Frías, P. 2014.Compromiso y Satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación y. (En línea). Consultado, 27 de junio.

2017. Formato PDF. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1
- García, M; Suarez, M. 2013. Método Delphi para la consulta de expertos en la investigación científica, ES. Revista Scielo Vol.1. p. 256
- García, I. 2016. Plan de mejora EFQM. (En línea). ES. Consultado, 16 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en file:///H:/proy/Documento.pdf
- García, A; Espín, A; Hernández, M; Molina Alarcón. 2012 Diseño de Cuestionarios para la recogida de información. Albacete, ES. Revista scielo Vol.1. p. 232-236
- Garmón, J; López, J; Martínez, A. 2012 Estructura, planificación y organización de la empresa. EC. (En línea). Consultado, 30 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/Estructura,%20planificacion%20y%20organizacion%20de%20la%20empresa.pdf>.
- Gómez, C; Cuevas, H; Fernández, A; González, D. 2013. Software evaluación de expertos por el método Delphi para el pronóstico de la investigación agrícola. San José de las Lajas. CU. Revista Scielo. Vol. 22.
- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, R; Negrín, E; Marqués, M. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos: Particularidades en organizaciones hospitalarias. CO. Revista DYNA. Vol. 81.
- Iglesia, P. 2015. Comportamiento organizativo: variables y modelos organizativos (En línea). CO. Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8114/iglesiasgutierrezpablo.pdf;sequence=1>
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2014. Desarrollo de los agronegocios en América latina y el Caribe. Costa Rica. 2 ed. Progreso p 21.
- Lozano, D. 2011. Comportamiento Organizacional. 1 ed. Loja, EC. Creative Commons Ecuador. p 11.
- Lugo, J. 2012. Gestión por Procesos e Indicadores de Gestión. (En línea). Consultado, 20 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://juanlugomarin.files.wordpress.com/2012/03/tema-2.pdf>.
- Louffat, E. 2012. Administración: fundamentos del proceso administrativo. 3 ed. Buenos Aires, AR. Cengage Learning. p 338

- Martínez, C. 2014. Técnicas e instrumentos de Recogida y Análisis de Datos. Madrid,ES.p 139.
- Mena, G. 2015. Diseño de un modelo organizacional y propuesta de implementación. Tesis. Ing. Comercial en administración de empresas. PUCE. Quito, EC. p 34-35.
- Mendoza, D. 2013.Clima Organizacional y productividad en las organizaciones y empresas. (En línea). Consultado, 27 de junio. 2017. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7172/1/clima%20organizacional%20y%20productividad%20en%20las%20empresas%20u%20o rganizaciones.pdf>
- Montesdeoca, J; Loor, J; Zambrano, T. 2016. Evaluación de desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel organizacional en la pasteurizadora y comercializadora el ranchito, del cantón de salcedo. Tesis. Ing. Comercial en administración de empresas. ESPAM. Manabí, EC. p 20.
- Montoya, A. 2014. La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del entorno. (En línea). Consultado, 22 de Feb. 2017.. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11448/1/la%20co%20c omo%20herramienta%20para%20un%20clima%20laboral.pdf>
- Páez, P; Ehmig, H; Borja, J; Reyes, J. 2016.Competencia e innovación en el sector de supermercados. 1 Ed. Quito, EC. PP 3.
- 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.
- Pesantez, S; Guapacaza, D. 2017. “Análisis del comportamiento organizacional del personal docente administrativo y de servicios de la universidad politécnica salesiana, sede en cuenca”. (En línea).EC. Consultado, 22 de Mayo. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/ups- ct002338.pdf>
- Pizarro, I; Real, J; Dolores, M. 2011. La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. Sevilla, Es. Revista de Economía y Dirección de la Empresa. Vol. 14. p 139-150.
- Proaño, D. 2017. Metodología para elaborar un plan de mejora continúa. Cuenca. EC. Revista Empresa. p52

- Regalado, S. 2013. Estudio de la estructura organizacional de las Pymes enfocada en restaurantes de primera categoría de la ciudad de Cuenca, y propuesta de una estructura transversal. (En línea). EC. Consultado, 1 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en: <file:///c:/users/usuario/downloads/pymes%20co.pdf>.
- Rivera, J. 2014. Plan de mejora institucional. (En línea). EC. Consultado, 16 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/plan-de-mejora-institucional.pdf>
- Robbins, S; Judge, T. 2014. Comportamiento organizacional. (En línea). Consultado, 1 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Ruiz, Y. 2013. Auditoria de gestión aplicada a los procesos del área de recursos humanos, compras y ventas de la empresa electro Richar Ruiz CIA, LTDA. Tesis. Ing. Finanzas y auditoria. ESPE. Quito, EC. p 147.
- Solórzano, M. 2016. Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel grupal en empresa comercializadora de productos cárnicos del cantón Portoviejo (en línea). Consultado, 1 de feb. 2017. formato pdf. Disponible en: <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/305/1/tae60.pdf>
- Silvestre, E. 2013. Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, RD. Revista Redalyc. Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 4.
- Trías, M; González, P; Fajardo, S; Flores, L. 2012. Las 5W + 1H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. (En línea). UR. Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=adminstracion%20estrategica.5w&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahukewjaglidwyfoahx dhr4khqqdcnqqfggamaa&url=http://ojs.latu.org.uy/index.php/innotecgestion/article/download/5/4&usg=afqjcnemio_a0l29bvpp7irmhqwwamqnvq&vm=bv.127521224,d.dmo
- Torres, I. 2015. “Estudio de factibilidad para la creación de un centro de desarrollo comunitario en el recinto “el limón”-cantón pangua, para el año 2014.”. (En línea). EC. Consultado, 22 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/470/1/t-uteq-0050.pdf>
- Vargas, M. 2012. Indicadores de gestión. (En línea). EC. Consultado, 22 de Feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/capitulo%202.pdf>

Zuñiga, X; Espinoza, R; Rocafuerte, H; Nuñez, D; Muños, M. 2016. “Una mirada a la globalización: Pymes Ecuatorianas”, Revista observatorio de la economía latinoamericana, Ecuador. Consultado 02 de Ene. 2017. En línea: <http://hdl.handle.net/20.500.11763/ec-16-pymes.pdf>.

Zambrano, G. 2017. Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante la implementación de la administración por proyectos en taller artesanal de lácteos cecepe. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM. Manabí, EC. p 11.

Zambrano, L. 2015. Diagnóstico del comportamiento organizacional y plan de mejora laboral para el registro de la propiedad y mercantil del cantón bolívar. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM. Manabí, EC. p 12.

ANEXOS

Anexo 1

1-A. Formato para conocer perfil completo de los expertos.

Nombres:		Apellidos:	
Fecha de nacimiento:			
Edad:		Telf.:	
Correo:		C. I.:	
Título superior académico:			
Lugar en donde se encuentra laborando actualmente:			
Cargo en el que se desempeña:			
Tiempo de trabajo en la entidad:			
Años de experiencia laboral:			
Otros lugares en los que haya trabajado:			
Otros cargos en lo que se ha desempeñado:			

1-B. Matriz de calificación para la valoración de conocimientos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajo			←	Medio		→	Alto		

CONOCIMIENTO DE EXPERTOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Administración organizacional												
Talento Humano en la organización												
Comportamiento organizacional C.O												
Cultura organizacional												
Estructura organizacional												
Desarrollo organizacional												
Clima organizacional												
Desempeño laboral												
Satisfacción laboral												
Conocimientos de los procesos administrativos de da empresa												

1-C. Preguntas para determinar el coeficiente de argumentación o fundamentación de los expertos.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimiento sobre el Comportamiento Organizacional			
Análisis teórico sobre el tema en estudio			
Experiencia en el ámbito laboral y organizacional			
Importancia de evaluar el Comportamiento de los individuos dentro de una empresa			
Conocimiento sobre indicadores de gestión como instrumento de evaluación			
Su intuición sobre el tema de estudio			

1-D. Marque con una (x) la variable más importante para la caracterización de la empresa.

Variables		
1	Límite o frontera	
2	Medio o entorno	
3	Análisis estratégico	
4	Cartera de producto o servicio	
5	Estudios de procesos	
6	Transformación	
7	Recurso	
8	Resultado	
9	Retroalimentación y control	
10	Estabilidad	
11	Flexibilidad	
12	Inercia	
13	Jerarquía.	

1-F. Variables seleccionada por los expertos para la caracterización de la empresa.

Variables		
1	Límite o frontera	
2	Análisis estratégico	
3	Cartera de producto o servicio	
4	Recurso	
5	Retroalimentación y control	
6	Jerarquía.	

Anexo 2

TEST DE VALORES

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

- Totalmente de Acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

No	ítems	1	2	3	4	5
1	Llega puntualmente a su trabajo					
2	Cumple con su horario de trabajo.					
3	Tiene iniciativa para realizar su trabajo.					
4	Se lleva bien con sus compañeros.					
5	Me adapto muy bien a los cambios.					
6	Está feliz con el trabajo que realiza.					
7	Cuando llega a la empresa empieza a trabajar inmediatamente.					
8	Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral.					
9	Si deja de hacer su trabajo, afectaría al de los demás.					
10	Considera que su trabajo es interesante.					
11	Considera sus tareas aburridas y monótonas.					
12	Trata con amabilidad y respeto a los clientes.					
13	Si supiera que alguno de sus compañeros de trabajo ha cometido un fraude, hurto o algún tipo de desviación de la política usted lo reportaría.					
14	Si en el área donde usted labora se maneja información confidencial, donde se encuentra todos los datos de las ventas y estados de cuentas y su divulgación perjudicaría significativamente a la empresa, usted compartiría dicha información.					
15	Cuando estás en una situación en la que tu tarea no resulta como debió ser, afrontas el problema y te haces responsable					
16	A menudo te enfrentas con algunas tareas que no te gustan.					
17	Crees que tus tareas son muy importantes dentro de la empresa.					
18	Trabajar en esta empresa, me ha permitido fortalecer los valores.					

CUESTIONARIO COMUNICACIÓN

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

No	Características	1	2	3	4	5
1	Los mensajes que recibo son claros y precisos					
2	Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas					
3	La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados					
4	El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos					
5	La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible					
6	Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad					
7	Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados					
8	Los medios para comunicarnos son accesibles a todos					
9	La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos					
10	Se incentiva la participación de todos					
11	Resulta fácil pedir ayuda en la organización					
12	Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados					
13	Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización					
14	Los rumores son mal vistos en la organización					
15	Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización					
16	La comunicación en la organización es buena					

TEST DE MOTIVACIÓN

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

- Totalmente de Acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

No	Ítems	1	2	3	4	5
1	El trabajo que realizo me gusta					
2	Las actividades que realizo me permiten aprender constantemente					
3	Tengo posibilidades de ascender según los resultados de mi trabajo					
4	Conozco de las actividades que realiza mi empresa					
5	Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo					
6	Los miembros de la organización se interesan por mi trabajo					
7	Mis opiniones y criterios son tomados en cuenta					
8	En la organización se puede y se premia la innovación					
9	Existe en la organización oportunidades de crecimiento y desarrollo personal					
10	Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización					
11	Existen buenas condiciones para realizar el trabajo					
12	Siento apoyo de mis compañeros cuando lo necesito					
13	Mi trabajo me impone retos que puedo alcanzar					
14	Existe oportunidades de independencia de pensamiento y de acción en los empleados					
15	El trabajo que me asignan es posible realizarlo					
16	Se lo que se espera de mí en la organización					
17	Se logra la cooperación entre los empleados					
18	Me siento reconocido en mi trabajo por lo que hago					
19	Me siento parte de la organización					
20	Siento orgullo por mi trabajo					

TEST DE TRABAJO EN EQUIPO

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

- Totalmente de Acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

No	items	1	2	3	4	5
1	Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta					
2	Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea					
3	Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta					
4	Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización					
5	Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años					
6	La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta					
7	Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario					
8	El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos					
9	La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia					
10	Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir					
11	Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor					
12	Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización					
13	Nos sentimos bien cuando nos ayudamos					
14	Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente					
15	Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.					
16	La comunicación en nuestro equipo es buena					
17	En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas					
18	Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión					
19	Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización					

TEST DE CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

- Totalmente de Acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

No	Ítems	1	2	3	4	5
1	Eestá definida y compartida la visión y misión de la empresa					
2	Conozco la misión de mi organización					
3	Me siento identificado con la misión de mi organización.					
4	Los objetivos del área en la que trabajo son claros.					
5	Eestoy Comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo					
6	Llas normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					
7	Los hábitos de mi institución, me incentivan a trabajar siempre de una manera íntegra.					
8	el prestigio de mi empresa , me hace sentir orgulloso(a) de pertenecer a la misma					
9	Me interesa ofrecer una información verídica, transparente y oportuna.					
10	Mi empresa siempre responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes.					
11	En mi organización trabajar en equipo es fundamental para obtener mejores resultados.					
12	Mi trabajo tiene un ambiente físico adecuado.					
13	Mi área de trabajo tiene una adecuada ventilación e iluminación.					