

**INDICADORES DE CUMPLIMIENTO ORGANIZACIONAL ISO 9001:2008 EN  
EMPRESAS BANANERAS ECUATORIANAS: CASO AUSUR S.A.**

**ORGANIZATIONAL COMPLIANCE INDICATORS ISO 9001: 2008 IN ECUADORIAN  
BANANA COMPANIES: CASE AUSUR S.A.**

Willton Eduardo Romero Black<sup>1</sup>, John Alexander Campuzano Vázquez<sup>2</sup>,  
Gonzalo Junior Chávez Cruz<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Técnica de Machala - Ecuador

<sup>2</sup>Universidad del Zulai - Venezuela

**e-mail:** weromero@utmachala.edu.ec<sup>1</sup>, j\_campuzano@fces.luz.ve<sup>2</sup>,  
gchavez@utmachala.edu.ec<sup>1</sup>

**Recibido:** 10/12/2017

**Aceptado:** 20/05/2018

**Doi:** [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v9i1.1073](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i1.1073)

**Código Clasificación JEL:** J24, J81, M54

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar el cumplimiento organizacional en una empresa agrícola de producción de banano en la provincia de El Oro, Ecuador; la metodología aplicada utiliza las Normas ISO 9001: 2008 como guía fundamental para el diseño de instrumentos de investigación que no se encuentran elaborados para este tipo de empresas, como son las fichas de observación y de desempeño, las que recogieron y midieron información de indicadores de gestión aplicados al departamento de Talento Humano, en esta ruta investigativa se identificaron procesos que se ejecutan por el personal del departamento; encontrando que si están definidos, pero no estandarizados, dando como resultado variaciones en ellos, lo que dificultan evaluar de manera homogénea procesos tal como dicta la norma ISO utilizada.

**Palabras clave:** empresas agrícolas, Normas ISO9001:2008, Talento Humano

## ABSTRACT

The objective of this article is to analyze organizational compliance in an agricultural banana production company in the province of El Oro - Ecuador; The methodology used uses the ISO 9001: 2008 Standards as a fundamental guide for the design of research instruments that are not prepared for this type of companies, such as the observation and performance sheets, which collected and measured information on indicators of management applied to the department of Human Talent, in this investigative route processes were identified that are executed by the personnel of the department; finding that if they are defined, but not standardized, resulting in variations in them, which makes it difficult to evaluate homogeneously processes as dictated by the ISO standard used.

**Key words:** agricultural companies, ISO9001:2008 standards, Human Talent



## INTRODUCCIÓN

La velocidad con la que el mundo empresarial se mueve, exige a las organizaciones revisar sus procesos internos con mayor detenimiento en busca de ser más competitivas en el mercado de productos y servicios tanto en lo local, nacional e internacional.

El considerar la competitividad como una guía de éxito, lleva a revisar indicadores que se relacionan con la eficacia, la eficiencia y calidad; y que están orientados a conocer, analizar e interpretar si las empresas están preparadas a los cambios que se originan en el marco empresarial.

En el contexto ecuatoriano, los indicadores de gestión son visibles en los últimos 10 años en las entidades públicas, por el control de gestión que se hace y por la rendición de cuentas que anualmente se tiene que entregar por mandato de la ley de transparencia; en el lado privado, sigue siendo potestad de las empresas medianas y grandes que buscan certificarse en calidad y en responsabilidad social empresarial (RSE). Un ejemplo de lo anterior son las grandes empresas agrícolas exportadoras que vienen trabajando en certificaciones de calidad, de comercio justo, con apego a normas medio ambientales como medios para mostrarse externamente; no así, las pequeñas. Una de las razones que exponen las empresas del sector agrícola, es que requieren integrar o agrupar las estrategias, objetivos y metas con los indicadores de gestión, con el propósito de transformarlos en herramientas que fomenten actividades de calidad, para generar en el ámbito local una organización socio-económica con apego a la responsabilidad social y empresarial.

Es así que los departamentos de Talento Humano se vuelven clave en la toma de estas acciones, son fundamentales para el éxito empresarial, de ahí que revisar sus procesos permite determinar el desempeño laboral de sus colaboradores; estos resultados ayudan a la toma de decisiones, con la finalidad de alcanzar el máximo cumplimiento organizacional: La revisión de esos procesos se ampara en indicadores de calidad que permiten analizar la atención que se está dando a clientes internos y externos, la norma ISO 9001:2008 contiene directrices puntuales para el efecto.

El presente análisis de caso, tiene por objeto analizar el cumplimiento organizacional de la empresa bananera AUSUR S.A., al ser un sector que aporta considerablemente al producto interno bruto del país y que genera mucha mano de obra directa en la provincia, para ello se consideran las acciones que lleva el departamento de Talento Humano usando la norma ISO 9001:2008 y la evaluación de macro-procesos y subprocesos que exige.

La definición de procesos ayuda a plantear indicadores, que son definidos por Sánchez (2014), como el reflejo del estado o situación actual en una empresa u organización tomando en cuenta, que los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; lo que es compartido por Bonilla (2010) y Vieira (2014), el papel que ejecuta estos indicadores es proveer información sobre el cumplimiento de metas, objetivos y planificaciones; dando apertura a una mejora continua y éxito empresarial.

Según Yamakawa y Ostos (2011) los indicadores realizan medición para verificar la rentabilidad de la organización, el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, la eficiencia, la eficacia y la calidad; al efectuar sus funciones el trabajador; desarrollan competencias laborales como: conocimientos, habilidades, experiencias, valores; los cuales resultan productivas como técnicas para el perfecto desempeño en sus cargos asignados.

Las empresas en Ecuador se esfuerzan por mejorar y cumplir con el desarrollo organizacional para incrementar la producción y consolidación de la economía del país. En la provincia de El Oro, existen pocas empresas que desarrollan sus actividades, procesos y desempeños bajo la guía de indicadores de gestión, lo cual en ocasiones no facilita el cumplimiento de sus metas; por casos como el desconocimiento de indicadores como medidores de desempeño, muchas organizaciones elevan sus posibilidades de fracasar en el campo empresarial.

La empresa AUSUR S.A. en la actualidad posee indicadores, pero no existe persona asignada para controlar y evaluar su cumplimiento, limitando el cumplimiento total de la planificación establecida y los procesos que se realizan por actividad; su trabajo se limita a realizar actividades sin tomar las medidas necesarias para analizar los indicadores, los cuales se determinarían obteniendo información mediante observación del desempeño laboral y evaluación de indicadores.

Objetivo de la presente Investigación es evaluar el desempeño laboral del departamento de Talento Humano, basado en indicadores de gestión como medidores de cumplimiento y desarrollo organizacional en la empresa agrícola AUSUR S.A. de la ciudad de Machala.

El proceso administrativo cuyas fases de planificación, organización, dirección y control; se cumplen ordenadamente, tienen en el talento humano la clave de la gestión efectiva. Con la aparición de la Norma de Calidad ISO a finales de siglo XX hace que revisar y controlar procesos sea una tarea más fácil al proporcionar mecanismos de apoyo y evaluación.

Es así que en la Norma de Calidad ISO 9001:2008 en su numeral 4.1. Requisitos generales, se puede confirmar lo dicho, al establecer la necesidad de, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejora continua, Para este fin se sugiere que una organización pueda:

- a. Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e. Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

(Nota 1. Tomado de la Norma de Calidad ISO 9001:2008)

El literal (e) y (f) del referido acápite antes descrito enfoca el caso estudio enunciado, ya que las empresas por medio de sus departamentos establecen sus indicadores de calidad que les permita evaluar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión y mediante su evaluación aplicar acciones correctivas si el caso lo requiere.

Entender la importancia de la gestión del Talento Humano, lleva a revisar su surgimiento, que para Chiavenato (8va. Edición), se origina a inicios de siglo XX por efecto de la revolución industrial, quedándose como entorno mediador entre organizaciones y personas.

Con el pasar del tiempo en el siglo XXI nace la gestión empresarial y su vinculación entre persona-empresa y con los avances tecnológicos, proceden estas actividades a ser reguladas por indicadores de desempeño hacia el personal. Con lo que la gestión requiere según García, Martí y Puertas (2014), de indicadores que permitan determinar las áreas, e identificar deficiencias que impidan el desarrollo organizacional, las que son diferentes en sus procesos, siendo calificadas como heterogéneas por (Delgado-Márquez, Vidal-Salazar y Aguilera-Caracuel; 2014).

Díaz y Marrero (2014) revisando desde 1992 muchas organizaciones, detecta la escasa aplicación de métodos prácticos que permitan verificar procesos y actividades, así como reconocer problemas que puedan incidir en la organización. Las empresas agrícolas en la provincia de El Oro, no son ajenas a lo que indica Díaz y Marrero, como es falta de indicadores que ayuden a evaluar el desempeño laboral, a pesar que para Campos, Ojeda y Suárez (2013) evaluar modelos de gestión es tarea fácil, basta con tener la información prudente y concreta, y el compromiso por parte de los trabajadores.

En el caso de AUSUR, considerando a Costa-Salas, Martínez-Giraldo y Sarache-Castro (2015) la evaluación de desempeño laboral, tiene que señalar la metodología para construir y aplicar un indicador de desempeño laboral. En este caso, hay que determinar indicadores que midan el nivel de calidez del talento humano así como la ejecución y diseño de los procesos.

Las secciones que se tomaron en cuenta dentro de las normas ISO 9001:2008 son: Compromiso de la dirección, la cual debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia; asegurando la disponibilidad de los recursos. Comunicación interna, debe asegurarse de que se establezcan

los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y la comunicación se efectúe considerando la efectividad de la gestión de SGC; Ambiente de trabajo, la organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la confiabilidad con los requisitos del producto; Medición, análisis y mejora, generalidades, la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición y mejora necesarios para mejorar continuamente la eficacia del SGC y la Mejora continua, expresa que la organización debe fomentar continuamente su eficiencia de la GC mediante el uso de políticas de calidad, objetivos de calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

(Nota 2. Tomado de la Norma de Calidad ISO 9001:2008)

Como la Norma de Calidad tiene su enfoque basado en procesos, para la investigación se determina como inicio, el identificar los procesos existentes en el departamento de Talento Humano de la empresa AUSUR S.A. de la ciudad de Machala, obteniendo los siguientes procesos.

**Tabla 1. Proceso de reclutamiento y selección del personal. Diagrama de procesos**

		SIMBOLOGIA				
ITEM	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					
	<b>Inicio</b>	x				
1	Selección de personal		x			
2	Revisión de currículos		x			
3	Personal reclutados				x	
4	Entrevista preliminar		x			
5	Prueba de selección		x			
6	Revisión referencias y antecedentes		x			
7	Búsqueda personal página web		x			
8	Búsqueda personal en la prensa		x			
	<b>Fin</b>					x
9	Selección definitiva del personal				x	
10	Examen físico		x			
11	Firma del contrato		x			
	<b>Fin</b>					x

Observaciones:

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 2. Proceso de evaluación de desempeño de personal**

		SIMBOLOGIA			
ITEM	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
	<b>Inicio</b>	x			
1	Diseño de indicadores de evaluación de desempeño		x		
2	Diseño de formulario de evaluación		x		
3	Documento emitido por gerencia			x	
4	Selección de personal a evaluar		x		
5	Evaluación de candidatos		x		
6	Escala de rango de calificación			x	
7	Resultados según escala				x
8	Solicitud de ascenso		x		
9	Aprobación de ascenso		x		
10	Nueva firma		x		
	<b>Fin</b>				
11	Tomar medidas correctivas		x		
112	Segunda evaluación según fecha establecida		x		
	<b>Fin</b>				

Observaciones:

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 3. Proceso de planificación y capacitación anual**

		SIMBOLOGIA				
ITEM	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					
<b>Inicio</b>		X				
1	Señalar las necesidades de capacitación		x			
2	Análisis de los indicadores de evaluación del desempeño		x			
3	Diseñar el plan anual				x	
4	Enviar el plan anual		x			
5	Aprobación y validación			x		
6	Ejecución del plan anual de capacitaciones		x			
7	Nómina y registro			x		
8	Análisis de resultados		x			
9	Emitir resultados			x		
<b>Fin</b>						x

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Proceso de legalización de las vacaciones del personal**

		SIMBOLOGIA				
ITEM	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					
<b>Inicio</b>		x				
1	Recepción de petición de vacaciones		x			
2	Formato tomado por talento humano			x		
3	Examina si la solicitud procede a tramitarse		x			
4	Determina si cumple con las firmas respectivas		x			
5	Autorizado				x	
6	Procede con visto bueno de autorización		x			
<b>Fin</b>						x

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Proceso de registro de contratos al Ministerio de Relaciones Laborales**

		SIMBOLOGIA				
ITEM	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					
<b>Inicio</b>		x				
1	Elaborar el contrato de trabajo según actividad		x			
2	Formato según tipo de contrato			x		
3	Envío de escaneo del contrato al portal web MRL		x			
4	Recibir notificaciones de observaciones		x			
5	Notificaciones existentes de observaciones				x	
6	Legalización del contrato de trabajo		x			
<b>Fin</b>						x

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia

## Indicadores

### Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son elementos esenciales dentro de la administración y sobre todo en las organizaciones agrícolas que usan índices de medición como parte importante en la solución a cuellos de botellas que se presentan en los procesos, en la calidad de sus productos, así como en el desempeño laboral de los trabajadores. Los indicadores pueden ser:

#### Indicador de eficacia

Este tipo de indicador como explica Arnoletto (2014) es aquel que mide los resultados logrados; es decir dar seguridad y veracidad al objetivo cumplido, estos indicadores se enfocan en definir si se cumplió con los requerimientos del cliente y si el trabajador cumplió o si se desempeñó a cabalidad sus actividades encomendadas dentro de su puesto de trabajo.

#### Indicador de eficiencia

Para García (2014), son aquellos que miden los resultados alcanzados en relación con los recursos utilizados para la ejecución de alguna actividad o proceso, se relaciona con lo llamado productividad; es decir que estos indicadores de eficiencia buscan cumplir con los objetivos planteados con los

mínimos recursos.

### **Indicador de calidad**

De acuerdo con Tapia, Rodríguez, Gómez y Rivera (2015), este indicador permite medir el nivel de atención de los clientes internos y externos. El cumplimiento de los procesos planificados, la atención oportuna bajo las normas y políticas que rigen en las organizaciones; también mide la calidad de los productos y servicios que aseguren la completa satisfacción de los clientes.

### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral para Palmar, Valero y Jhoan (2014) es el modo en el que las personas cumplen sus funciones de trabajo dentro de la empresa, sujetándose a las reglas y normas de la organización. Las empresas agrícolas, miden sus destrezas, su eficacia y eficiencia ante sus respectivos cargos en los que se desenvuelven. Parte de un mejor desempeño laboral es la formación y capacitación en todas las áreas de la organización; una empresa exitosa es aquella en el que todos sus miembros son capaces de desempeñarse en todo ámbito de la empresa; la cultura organizacional y el desempeño laboral están relacionados de una manera directa, el éxito empresarial depende de los valores y técnicas que lleven de forma conjunta los trabajadores y los directivos y viceversa.

### **Ambiente de trabajo**

Para Madero (2011) el ambiente de trabajo corresponde a las circunstancias que implica las actitudes tanto del trabajador como de los líderes o jefes, entre compañeros, en términos de liderazgo y apoyo. Se definen las actividades; el ambiente de trabajo correcto permite que los colaboradores cumplan con su trabajo y apoyen el crecimiento socioeconómico; los trabajadores son el elemento fundamental dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo organizacional.

### **Desarrollo organizacional**

Según Abad, López, Petit y Romero (2012) es un factor que evoluciona de acuerdo a las políticas de innovación y que se adapta de acuerdo al modelo social. El desarrollo organizacional parte de la gestión administrativa, en el que comprende definir los cargos a desempeñar por los trabajadores; esto incluye al sistema de gestión de calidad en los procedimientos en forma general se requiere cumplir con los objetivos de la empresa. Las políticas y los objetivos del sistema de calidad inciden en la organización para determinar si se llega a resultados.

### **Productividad**

Para Cruz-González y Sánchez-Sellero (2014), la productividad nace de las capacidades de los colaboradores desde el desarrollo, mediante las innovaciones y los grandes avances en la tecnología del día a día. Los factores de productividad son: tecnología, insumos, organización, y recursos humano. También se define a la productividad como el resultado obtenido o adquirido por los componentes que en economía son denominados: tierra, trabajo y capital.

### **Cultura organizacional**

De acuerdo con Hernández, Cújar, Ramos y López (2013) es un elemento fundamental que incide en ser productivos y competitivos, reconociendo las destrezas y habilidades entre los colaboradores. La cultura organizacional es el conjunto de normas, políticas, compromisos y valores que los miembros de una organización comparten para el desarrollo organizacional; los movimientos o imagen que presenta la empresa dependen de esta cultura. Solo se logra una cultura organizacional perfecta cuando la visión, misión, y valores corporativos son establecidos bajo lineamientos específicos.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral comprende las actitudes que el colaborador o trabajador tiene ante su propio trabajo, estas actitudes son, por el puesto de trabajo, la conformidad, la comunicación, las capacitaciones, seguridad y motivación. Según nos explica Salanova y Sanín (2014), la satisfacción laboral se comprende como la conducta afectiva que se da entre, las actividades laborales y su realidad de conformidad. Para mantener la satisfacción laboral, se debe determinar entre los colaboradores aspectos como: labor mental, ascensos justos, ambiente factible, compatibilidad entre el empleado y su función de trabajo.

## METODOLOGÍA

La investigación tomó como campo de estudio el departamento de Talento Humano de la empresa AUSUR S.A.; la cual representa a un grupo exportador que posee varias fincas y productores asociados, que agrupan aproximadamente 5.000 hectáreas de cultivos para banano de exportación con varios procesos relevantes.

El recorrido documental, permitió contextualizar los factores que inciden en el desempeño laboral y fundamentar de manera científica la epistemología del objeto de estudio, mediante búsquedas en revistas científicas indexadas; así mismo se realizó investigación de campo revisando información e indicadores de AUSUR S.A., la forma cómo los obtienen y evalúan; revisando los datos de los indicadores con fórmulas que explicaron el cumplimiento o no de los objetivos planteados, para ello el diseño de tablas permitió una rápida verificación del cumplimiento en cada uno de los indicadores planteados.

### Fuente de datos en la investigación.

Se observó, el desarrollo de procesos en el departamento de Talento Humano, sus actividades, el cumplimiento de roles y funciones. Luego se procedió a identificar el modo de ejecutar las actividades de forma exacta, buscando verificar si se cumple con los objetivos y con las metas declaradas. Las fichas de observación ayudaron a anotar los diferentes aspectos como metas, eficacia, eficiencia y calidad de los procesos, útiles para realizar el análisis y evaluación de los indicadores de desempeño laboral. Con la observación directa, se estableció concisamente los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, para formular el punto exacto del objeto de estudio.

**Tabla 6.- Ficha de observación directa**

<b>Propósito:</b> Proceso de actividades bajo indicadores en el departamento de talento humano.	<b>Lugar:</b> Empresa AUSUR S.A. de la ciudad de Machala
<b>Inciso:</b> Desempeño laboral	<b>Investigador:</b> Wilton Romero Black
<b>Hora de inicio:</b> 10: 30 am.	<b>Investigados:</b> Personal de talento humano
<b>Hora de final:</b> 16: 30 pm	<b>Fecha de observación :</b> 15 de junio del 2016
<b>Descripción:</b> En el departamento de talento humano se realizan 5 procesos, cada proceso tiene su colaborador encargado; estos procesos observados son: Reclutamiento y selección del personal, Planificación y capacitación anual, Legalización de vacaciones del personal y registro de contratos en el ministerio de relaciones laborales	
<b>Análisis:</b> Analizaremos el desempeño de cada personal que cubre los cinco procesos dentro de Talento Humano	
<b>Asunto:</b> Evaluar las metas por medio de los indicadores de gestión	
<b>Subjetivo:</b> Realizar una ficha de evaluación de desempeño para medir dichos procesos bajo los indicadores, con parámetros de Eficacia, Eficiencia y Calidad	

**Fuente:** elaboración propia

Otra de las fichas diseñadas, fue la de evaluación del desempeño, que reúne algunas características como: el nombre del evaluado, su cargo, el departamento donde cumple funciones; en la ficha también consta de 12 parámetros con una escala del 1-5 y tendrá un espacio de observaciones donde se pudo apreciar las características de los puntajes; se evidenció resultados para ser evaluados con los indicadores eficaz, eficiencia y calidad.

**Tabla 7.- Ficha de escala de evaluación de desempeño laboral: Nombre: Néstor Cisneros Guamán, Cargo: Jefe del departamento financiero, Departamento: Contabilidad**

Parámetros de desempeño	1	2	3	4	5
Aptitud permanente				x	
Calidad de atención				x	
Acepta cambios y direcciones					x
Conocimiento claro de la cultura organizacional				x	
Cooperación y autonomía				x	
Calidad de trabajo				x	
Planifica y se organiza				x	
Soporta la presión y la tensión de trabajo			x		
Liderazgo				x	
Conforme con el ambiente de trabajo					x
Uso de recursos para su actividad					x
Observaciones: La escala de evaluación es por categoría en donde: 5 (excelente), 4 (Muy bueno), 3 (Bueno), 2 (Regular), 1 (Malo) Fuente: elaboración propia					

Conociendo los procesos del departamento de Talento Humano, se evalúa por actividad los siguientes indicadores:

**Indicador de reclutamiento y selección del personal:**

Para el presente indicador se utilizó la siguiente fórmula:

Total de días planificados para el reclutamiento / Total de días utilizados para el reclutamiento, cumpliendo el 100% de reclutamiento y selección.

**Indicador de evaluación de desempeño del personal:**

Para el presente indicador se utilizó la siguiente fórmula:

Total de días planificados para la evaluación de desempeño / Total de días utilizados para la evaluación de desempeño; cumpliendo el 100% del desempeño laboral.

**Indicador de planificación y capacitación anual:**

La fórmula utilizada fue la siguiente:

Número de Capacitaciones planificadas / Número de Capacitaciones ejecutadas; cumpliendo con el 100% de la planificación.

**Indicador de legalización de las vacaciones del personal:**

Para el presente indicador se manejó la siguiente fórmula:

Número de Solicitudes de vacaciones ingresadas / Número de Solicitudes de vacaciones aprobadas; cumpliendo con el 100% de legalización de las vacaciones del personal.

**Indicador de registro de contratos al Ministerio de Relaciones Laborales:**

Para el presente indicador se utilizó la siguiente fórmula:

Número de contratos registrados / Número de contratos emitidos al ministerio de relaciones laborales; cumpliendo el 100% de los registros de contratos.

**Sistema de categorización en el análisis de los datos.**

Para el análisis de caso de indicadores de gestión como medidores del cumplimiento del desarrollo organizacional de la empresa AUSUR S.A; la cuál categorizaremos los datos recabados de las técnicas de investigación siendo estas la ficha de observación y la ficha de evaluación de desempeño; los que nos permitirá evaluar los indicadores para el área de Talento humano de la siguiente manera:

**Tabla 8.- Indicador de reclutamiento y selección del personal.**

Meta	Fórmula	Eficacia	Eficiencia	Calidad
95 %	(Total de días planificados para el reclutamiento/ Total de días para el reclutamiento)*100	El proceso de talento humano es eficaz dado que el 100% alcanzo un 95% de cumplimiento del personal en 15 días para las áreas solicitadas	El proceso de talento humano es eficiente porque del 100% cumple la meta del 95% de selección del personal en 12 días, siendo el requerimiento 15 días	El proceso de talento humano cumple del 100% un 95% en reclutar y seleccionar personal en menos del tiempo requerido

Fuente: elaboración propia

**Tabla 9. Indicador de evaluación de desempeño del personal.**

Meta	Fórmula	Eficacia	Eficiencia	Calidad
95 %	(Total de días planificados para la evaluación de desempeño/Total de días utilizados para la evaluación de desempeño reclutamiento)*100	El proceso de talento humano es eficaz dado que alcanza el 100% del cumplimiento de evaluar el desempeño del personal en 15 días, considerando que la meta es del 95%.	El proceso de talento humano no es eficiente debido que alcanza del 100% un 90% del cumplimiento de calificaciones y emisión de resultados en 10 días, siendo el requerimiento 7 días.	El proceso de talento humano cumple del 100% un 95% en reclutar y seleccionar personal en menos del tiempo requerido

Fuente: elaboración propia

**Tabla 10. Indicador de planificación y capacitación anual.**

Meta	Fórmula	Eficacia	Eficiencia	Calidad
95 %	(Número de capacitaciones planificadas/Número de capacitaciones ejecutadas)*100	El proceso de talento humano es eficaz dado que alcanza el 100% un 95% de las 20 capacitaciones planificadas, siendo ejecutadas 19 capacitaciones.	El proceso de talento humano es eficiente por que del 100% cumple con un 95% de de las capacitaciones cumpliendo los 4 días que son designados por cada capacitación.	Atendiendo las necesidades internas y porque existen retraso en ciertas funciones cumple del 100% solo un 90%, la meta planteada es del 95%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 11. Indicador de legalización de las vacaciones del personal.**

Meta	Fórmula	Eficacia	Eficiencia	Calidad
95 %	(Solicitud de vacaciones ingresadas/solicitudes de vacaciones aprobados)*100	El proceso de talento humano no es eficaz dado que del 100% alcanza un 90% en tramitar las solicitudes, siendo la meta un 95% en 5 días laborables anticipados.	El proceso de talento humano no es eficiente debido que alcanza del 100%, solo un 90% en trámites de solicitudes las cuales no son entregadas en 5 días si no en 6 días, por motivos de formato no corroborado.	Se cumple con la atención del trabajador en un 90% de tramitar las solicitudes de vacaciones sabiendo que la meta es del 95%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 12. Indicador de registro de contratos al Ministerio de Relaciones Laborales.**

Meta	Fórmula	Eficacia	Eficiencia	Calidad
95 %	(Total de contratos registrados/Total de contratos emitidos al M.R.L.)*100	El proceso de talento humano es eficaz debido que del 100% cumple con el 95% de registros y emisión de contratos en tiempo de 120 horas (5 días requeridos).	El proceso de talento humano es eficiente debido que cumple del 100%, un 95% de emisiones impresas y escaneo de los registros de contratos, cumpliendo con menos de 120 horas es decir 96 horas (4 días).	Cumple con el 95% de estabilidad laboral para los trabajadores teniendo ya firmados y legalizados los contratos

Fuente: elaboración propia

## RESULTADOS

Para obtener la referida información, se solicita acceso al responsable del sistema para revisar el Manual de Calidad de AUSUR S.A. ya que en dicho documento se encuentran declarados todos los procesos de la organización, como también se puede obtener la información en cada departamento; para nuestro caso de estudio se solicita la información de ambas fuentes con la finalidad de comparar y verificar la información descrita en dichos documentos.

En relación al indicador de Gestión “Reclutamiento y Selección de personal” se señala que el proceso es eficaz, eficiente ya que cumple con la meta del 95% antes del tiempo establecido y el indicador respecto a la calidad del proceso se cumple con el 95% de manera efectiva.

El segundo indicador de Gestión “Evaluación de Desempeño del Personal” evidencia que el proceso en sus actividades en cuanto a eficacia, cumple con la meta señalada del 95% en el tiempo establecido; el proceso no es eficiente cumpliendo con el 90% del 95% planteado como meta al momento de emitir las calificaciones y socializar los resultados de la evaluación en el tiempo que se señala; por otra parte el indicador relacionado a la calidad se cumple más de la meta planteada del 95%, es decir el ambiente confortable es el correcto para llevar a cabo la evaluación.

El indicador de Gestión “Planificación y Capacitación Anual” señala que el proceso es eficaz y eficiente debido que cumple con el 100% de la meta propuesta de capacitaciones en los tiempos planificados, el indicador en relación a la calidad no cumple la meta del 95%, ya que aún existe ciertas necesidades internas que nos son atendidas.

El siguiente indicador de gestión “Legalización de las vacaciones del personal” en este proceso existen ciertos aspectos que hacen que no se alcance la meta establecida, por lo tanto, el proceso no es eficaz ni eficiente cumpliendo en un 90% de la meta planteada; a su vez este indicador en relación a la calidad no cumple la meta del 95%, por tramites no atendidos en sus tiempos definidos.

Por último, el indicador “Registro de contratos al Ministerio de Relaciones Laborales” indica que el proceso es eficaz y eficiente, debido que cumple con la meta del 100% en tiempo menor de los establecido, como lo es registro, impresión y escaneo de los contratos en el M.R.L.; al referirse a la calidad, en este indicador manifiesta que se cumple con el 95% establecida como meta, ya que proporciona estabilidad laboral al trabajador.

## DISCUSIÓN

El establecimiento y evaluación de indicadores de gestión implantados por cada departamento de una empresa, es elemental para medir la eficacia y eficiencia de los procesos como también del Sistema de Gestión de Calidad ISO; sin embargo, esto no existe en AUSUR, a pesar de ser una importantes empresa agrícola, el seguimiento y medición de los procesos, no tiene herramientas adecuadas para el seguimiento y medición de procesos del sistema de gestión de la calidad por lo que no se puede

revisar el cumplimiento de los objetivos planificados. Es posible que no haya desde la gerencia el compromiso de establecer correcciones y acciones correctivas al no tener claro el beneficio de contar con un modelo de gestión de calidad integral que demanda el mercado agrícola en la actualidad.

Es necesario entender la actividad agrícola, no solo desde la producción, sino desde la integridad de la acción empresarial, considerando la incidencia que tienen los aspectos ambientales, humanos, sociales y productivos que se ciñen en lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). AUSUR siendo una empresa grande con una buena presencia en el mercado bananero y agrícola, no presenta procesos estandarizados que ayuden a medir la gestión organizacional, con lo que su crecimiento empresarial puede verse comprometido ante mejores sistemas de control y planificación que tenga la competencia.

Un aspecto que debe ser tratado como prioridad es el establecer una planificación anual de auditoria interna de la calidad que luego pueda ser evaluada externamente, esto debe ser una necesidad para la alta gerencia que quiere mostrar hacia sus clientes internos y externos, la productividad y competitividad empresarial de AUSUR. Esta propuesta es factible en empresas grandes por el flujo de dinero que entregan sus operaciones, no así, en empresas de otros tamaños que deben pensar en evaluaciones anuales por el costo de la revisión.

## CONCLUSIONES

Los indicadores eficacia, eficiencia y calidad, gestionaron la medición de los resultados logrados; estos resultados fueron la utilización mínima de recursos, la calidad del servicio de manera interna y externa, a su vez el cumplimiento de procesos planificados.

Los procesos están definidos en el departamento, pero no estandarizados lo que ocasiona que se repitan en ciertas actividades que ejecutan los responsables, encontrando a personas que ejecutan varios subprocesos que influyen en la productividad organizacional.

AUSUR S.A., a pesar de no realizar periódicamente la revisión o evaluación del cumplimiento de los indicadores, estos en su mayoría cumplen con los objetivos propuestos por la organización y lo establecido en los requisitos antes descritos de la Norma Internacional ISO 9001, según las tablas de evaluación aplicadas.

AUSUR S.A., como empresa no posee un modelo de gestión definido, todas sus actividades las realizan de manera empírica basado en la experiencia de los dueños como del administrador, generando inconvenientes en la consecución de sus objetivos empresariales, ya que al no poseer metas definidas que permitan evaluar su gestión, limitan la toma de decisiones que ayuden a mejorar su desempeño. Aspecto importante que tiene la Norma de Calidad ISO, es que se adapta a todo tipo de organización sean estas artesanales, pequeña, mediana y gran empresa, lo que ayuda a las organizaciones ajustar sus procesos según los requerimientos de la norma la internacional como también la norma de calidad, da la potestad a las empresas qué requisitos no se pueden cumplir por la naturaleza o actividad económica que esta realice.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, R; López, M; Petit, E; Romero, R; (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. Opción, Enero-Abril, 173-205.

Arnoletto, E. J. (2014). Fundamentos de la Administración de Organizaciones. eumed.net; también búsqese como <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/>

Bonilla, J. (2010). La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/indicadores asociados. Redalyc, Estudios Gerenciales, Abril-Junio, 39-64.

Chiavenato, I. (8va. Edición). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana, Editores, S.A de C.V. Reg. Núm. 736. (ISBN 970-10-6104-7)

Costa-S, Y; Martínez-G, J; Sarache-C, W; (2015). Evaluación del desempeño ambiental bajo enfoque de cadena de abastecimiento verde. *Dyna*, Febrero-Sin mes, 207-215.

Delgado-M, B; Vidal-S, M; Aguilera-C, J; (2014). Influencia de la internacionalización en el desempeño social de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 15-31.

Díaz C, A; Marrero D, F; (2014). El modelo scor y el balanced scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Redalyc, Revista Científica "Visión de Futuro"*, Enero-Junio, 36-57.

García L, F. (2014). Eficiencia financiera de la administración pública el caso de región occidental. *Dialnet*, Edición electrónica gratuita; revista *Cimexus*, ISSN 1870-6479, ISSN-e 2007-9206, Vol. 9, N° 2, 2014

García M, L; Martí S, M; Puertas M, R; (2014). Índice de Desempeño Logístico: Exportaciones Europeas. *Redalyc, Revista de Economía Mundial*, Septiembre-Diciembre, 77-99.

Hernández R, H; Cújar V, A; Ramos P, C; López P, J; (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Redalyc, Estudios Gerenciales*, 350-355.

Madero G, S; (2011). Ambiente laboral, estrategias de austeridad y criterios de excelencia, usadas en situaciones de crisis, desde la perspectiva del trabajador. *Investigación y Ciencia*, Septiembre-Diciembre, 49-55.

Madrigal, B; (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Redalyc. Observatorio laboral revista Venezolana*. Enero-Junio, 65-81.

Palmar G., R.; Valero U. y Jhoan M.; (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Redalyc, Espacios Públicos*, Enero-Abril, 159-188.

Salanova S, M; Sanín P, J; (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Redalyc, Universitas Psychologica*.

Sánchez Q, Jairo; (2014). Propuesta de indicadores de calidad para la autoevaluación y acreditación de programas universitarios en administración. *Redalyc, Estudios Gerenciales*, Octubre-Diciembre, 419-429.

Sánchez-R, J; Barraza-B, L; (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, Julio-Diciembre, 161-170.

Secretaria Central de ISO en Ginebra, S. (2015). Sistema de gestión de la calidad; Norma internacional. Suiza: Licensed to PANAMA CONTROL SERVICES IN/SGS PANAMA SS.

Tapia V, A; Rodríguez G, M; Gómez M, S; Rivera G, A.; (2015). Un modelo para la recolección de indicadores de calidad en los servicios gerontológicos. *Enseñanza e Investigación en Psicología*,

Enero-Abril, 56-68.

Vieira V, C; (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Julio-Diciembre, 23-33.

Yamakawa, P; Ostos, J; (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. Redalyc, Universidad & Empresa, Julio-Diciembre, 93-115.