



CARRERA DE 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 EL TALLER ARTESANAL DE
LÁCTEOS CeCePe**

AUTORES:

**JORGE JAVIER CEDEÑO LOOR
KARINA VANESSA SACÓN SABANDO**

TUTORA

ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO, MG.

CALCETA, NOVIEMBRE 2016

DERECHO DE AUTORÍA

Jorge Javier Cedeño Loor y Karina Vanessa Sacón Sabando, 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.

.....
JORGE J. CEDEÑO LOOR

.....
KARINA V. SACÓN SABANDO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Yessenia Johana Márquez Bravo certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe**, que ha sido desarrollada por **Jorge Javier Cedeño Loor y Karina Vanessa Sacón Sabando**, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO, 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 EL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe**, que ha sido desarrollada y sustentada por **Jorge Javier Cedeño Loor** y **Karina Vanessa Sacón Sabando**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. MARTHA ÁLVAREZ
VIDAL, MG
MIEMBRO

.....
ING. BENIGNO J. ALCÍVAR
MARTÍNEZ, MG
MIEMBRO

.....
ING. VICTOR M. PAZMIÑO MENA, PHD
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

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

A mi Padre Dios como prioridad de mi vida por su fidelidad; por haber estado conmigo a lo largo de mi carrera dándome la salud, las fuerzas, la responsabilidad, la inteligencia y la sabiduría para poder culminar un peldaño más de mis metas, por darme fortaleza en medio de las debilidades y porque tengo la certeza, la convicción y el gozo de que siempre estará conmigo,

A mis padres Carlos y Antonia, y a mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar el vínculo y la unidad familiar, porque han estado conmigo, brindándome todo su apoyo incondicional cuando más lo necesitaba a lo largo de este camino, por su gran aporte espiritual y motivacional el cual me ha llenado de fuerzas para nunca desmayar a pesar de las adversidades, enseñándome a ser todo lo que soy como persona sembrando en mí valores, principios, perseverancia y carácter para lograr mis objetivos,

A mis profesores por su dedicación, confianza y apoyo, quienes durante toda mi vida de aprendizaje profesional aportaron de sus conocimientos a mi formación, y además por haberse convertido en amigos a los cuales siempre llevaré en mis más gratos recuerdos,

A mis compañeros de clases por haber formado parte importante de mi vida, de los cuales logré aprender muchas cosas, por sus consejos y apoyo, por haber estado conmigo y por haber compartido muchos momentos los cuales siempre llevaré guardado en mi corazón, y en especial a mi compañera Karina Sacón por su amistad, apoyo y confianza, lo cual fue muy importante para mí y siempre lo recordaré.

.....
JORGE J. CEDEÑO LOOR

AGRADECIMIENTO

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

A mi padre celestial por regalarme la vida y la fuerza de seguir adelante,

A mis docentes ya que gracias a ellos he adquirido muchos conocimientos a lo largo de mi vida estudiantil,

A los guadores de esta investigación Dr. Ernesto Negrín Sosa en especial a nuestra tutora ing. Johana Márquez Bravo un eterno agradecimiento por contribuir en el desarrollo de esta investigación,

A mi familia por brindarme su apoyo incondicional, y a las familias Zambrano Peralta y Montes Ferrín por ser quienes me ayudaron durante mi preparación de tercer nivel,

A mis queridos compañeros y amigos quienes compartieron buenos y malos momentos a lo largo de esta etapa de mi vida, gracias a ellos por cada consejo, por sacarme sonrisas cuando todo parecía derribarse, por ser mis inventores de viajes y de ideas locas y por hacer de mis días los mejores, a mi compañero de tesis Jorge Cedeño por ser parte fundamental en el desarrollo de esta investigación,

Al personal que brinda sus servicios en el Laboratorio de Microbiología de la ESPAM MFL por permitirme adquirir conocimientos administrativos, durante las prácticas pre profesionales, por la confianza brindada en el tiempo que estuve contribuyendo en esa área y por brindarme su apoyo incondicional,

Al ing. Roque Argandoña gerente general del taller artesanal de lácteos CeCePe por abrirnos las puerta para el desarrollo y aplicación de la investigación.

.....
KARINA V. SACÓN SABANDO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Padre Dios ya que gracias a Él soy lo que soy; quien supo guiarme por el buen camino dándome fuerzas y fortalezas, porque ha sido Él quien ha ido siempre delante de mí como poderoso gigante, por su gracia y su gran amor, enseñándome en su palabra que todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A mis padres por siempre brindarme su apoyo, comprensión, consejos, amor y ayuda en todo momento y por brindarme todos los recursos necesarios para poder estudiar y terminar una carrera.

A mis hermanos porque gracias a su apoyo espiritual, motivacional y económico logre salir adelante adquiriendo una educación superior. Especialmente a mi hermana María y su familia la cual siempre estuvo conmigo brindándome todo su apoyo incondicional acogiéndome como parte de su familia lo cual me fue de gran estima para poder realizarme.

.....
JORGE J. CEDEÑO LOOR

DEDICATORIA

El esfuerzo aquí plasmado en esta tesis y durante todo el tiempo de estudio se lo dedico principalmente a DIOS, por ser mi creador, por darme fortaleza y perseverancia para llegar a cumplir esta meta.

A mi mamá que esta en el cielo dedicada con mucho amor por ser mi angel que me da fuerza de seguir luchando.

.....
KARINA V. SACÓN SABANDO

CONTENIDO GENERAL

PORTADA.....	i
DERECHO DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
RESUMEN.....	xv
PALABRAS CLAVES	xv
ABSTRACT.....	xvi
KEY WORDS	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. EVALUACIÓN.....	8
2.2. ORGANIZACIÓN	8
2.2.1. SURGIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN	9
2.2.2. PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN.....	10
2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	11
2.3.1. DESARROLLO HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	12
2.3.2. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	14
2.3.3. ICEBERG DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	15
2.3.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	15
2.3.5. CAMPOS QUE ESTUDIA EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	15
2.3.6. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.3.6.1. FASE I DEL MODELO BÁSICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	17

2.3.6.2.	FASE II DEL MODELO BÁSICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.3.7.	VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	19
2.3.7.1.	VARIABLES DEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	19
2.3.7.2.	VARIABLES INTERMEDIAS	21
2.3.7.3.	VARIABLES RESULTANTES O FINALES	22
2.3.7.4.	VARIABLE INDEPENDIENTE	23
2.3.7.5.	VARIABLE MODERADORA	24
2.3.7.6.	VARIABLES PERSONALES	24
2.3.8.	DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN EL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	25
2.3.9.	COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	27
2.4.	INDICADORES	29
2.5.	INDICADORES DE GESTIÓN	31
2.5.1.	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES	33
2.5.2.	EMPLEO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	33
2.5.3.	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE UN INDICADOR DE GESTIÓN	34
2.5.4.	OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	35
2.5.5.	BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	35
2.5.6.	ELEMENTOS A CONSIDERAR EN UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	36
2.5.7.	PARTES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	39
2.5.8.	TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN	40
2.5.8.1.	INDICADORES DE GESTIÓN SEGÚN SU VIGENCIA.....	46
2.5.8.2.	INDICADORES DE GESTIÓN SEGÚN SU USO	46
2.6.	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA LECHE.....	47
2.6.1.	PRINCIPALES CONSTITUYENTES DE LA LECHE	47
2.6.2.	DERIVADOS DE LA LECHE	47
2.6.3.	IMPORTANCIA DEL SECTOR LÁCTEO	48
2.6.4.	PRODUCCIÓN NACIONAL DE LECHE.....	49
2.6.5.	PRINCIPALES INDUSTRIAS LÁCTEAS EN ECUADOR.	49
2.6.6.	ESLABÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS PROCESADOS.....	50
2.7.	TALLER ARTESANAL.....	52
2.8.	PLAN DE MEJORA	52
2.8.1.	MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (5W+1H) .	53

2.9.	MÉTODO.....	54
2.9.1.	MÉTODO DEDUCTIVO	54
2.9.2.	MÉTODO INDUCTIVO.....	54
2.9.3.	MÉTODO DELPHI.....	55
2.9.4.	MÉTODO BIBLIOGRÁFICO	55
2.9.5.	METODO ESTADÍSTICO	56
2.10.	TÉCNICA	56
2.10.1.	LA OBSERVACIÓN	56
2.10.2.	LA ENTREVISTA.....	57
2.10.3.	LA ENCUESTA.....	58
2.10.4.	ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	59
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		60
3.1.	UBICACIÓN.....	60
3.2.	DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO	61
3.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.5.	MÉTODOS Y TÉCNICAS	62
3.5.1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.5.2.	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	64
3.6.	HERRAMIENTAS.....	65
3.7.	PROCEDIMIENTOS.....	66
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		126
5.1.	CONCLUSIONES	126
5.2.	RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA.....		129
ANEXOS.....		136

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 2.1.	Matriz del comportamiento organizacional	12
Cuadro 2.2.	Matriz de indicadores de gestión.....	32
Cuadro 2.3.	Indicadores de gestión, uso y medición.	40
Cuadro 2.4.	Principales industrias Lácteas en Ecuador.....	49

Cuadro 2.5. Matriz 5W+1H	53
Cuadro 4.1. Listado del número de candidatos a expertos	71
Cuadro 4.2. Resultados de los coeficientes y valoración de los expertos	72
Cuadro 4.3. Detalles de la producción diaria del Taller de Lácteos CeCePe	80
Cuadro 4.4. Listado general de variables del Comportamiento Organizacional y sus niveles.	82
Cuadro 4.5. Variables con mayor relevancia en el Taller CeCePe seleccionadas por los expertos	84
Cuadro 4.6. Revisión general de indicadores de gestión	85
Cuadro 4.7. Variables de Comportamiento Organizacional seleccionadas con sus respectivos indicadores de gestión	86
Cuadro 4.8. Matriz de los Instrumentos de evaluación de cada indicador con su respectiva variable	87
Cuadro 4.9. Síntesis de la respuesta obtenida.	91
Cuadro 4.10. Síntesis de la respuesta obtenida.	92
Cuadro 4.11. Síntesis de la respuesta obtenida.	92
Cuadro 4.12. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable satisfacción del trabajo	93
Cuadro 4.13. Síntesis de la respuesta obtenida.	94
Cuadro 4.14. Síntesis de la respuesta obtenida.	95
Cuadro 4.15. Síntesis de la respuesta obtenida.	95
Cuadro 4.16. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable motivación	96
Cuadro 4.17. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable calidad... ..	98
Cuadro 4.18. Síntesis de la respuesta obtenida.	99
Cuadro 4.19. Síntesis de la respuesta obtenida.	99
Cuadro 4.20. Síntesis de la respuesta obtenida.	100
Cuadro 4.21. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable comunicación	101
Cuadro 4.22. Síntesis de la respuesta obtenida.	101
Cuadro 4.23. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable de liderazgo	102
Cuadro 4.24. Síntesis de la respuesta obtenida.	103
Cuadro 4.25. Síntesis de la respuesta obtenida.	103
Cuadro 4.26. Síntesis de la respuesta obtenida.	104
Cuadro 4.27. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable dinámica grupal	105
Cuadro 4.28. Síntesis de la respuesta obtenida.	106
Cuadro 4.29. Síntesis de la respuesta obtenida.	106

Cuadro 4.30. Resultados de las respuestas obtenidas de la variable procesos de trabajo	107
Cuadro 4.31. Síntesis de la respuesta obtenida.	108
Cuadro 4.32. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable flexibilidad.	109
Cuadro 4.33. Síntesis de la respuesta obtenida.	110
Cuadro 4.34. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable rotación del personal.	111
Cuadro 4.35. Síntesis de la respuesta obtenida.	112
Cuadro 4.36. Síntesis de la respuesta obtenida.	112
Cuadro 4.37. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable toma de decisiones.	113
Cuadro 4.38. Síntesis de la respuesta obtenida.	114
Cuadro 4.39. Síntesis de la respuesta obtenida.	114
Cuadro 4.40. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable habilidades.	115
Cuadro 4.41. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable ausentismo	117
Cuadro 4.42. Falencias detectadas en la evaluación de las variables	118
Cuadro 4.43. Matriz 5W+1H (plan de mejora)	121
Cuadro 4.44. Cuadro de mando (Prueba piloto) para comprobación del plan de mejoras.....	123
Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico de la investigación.	7
Figura 2. Iceberg del Comportamiento Organizacional.	15
Figura 3. Fase I del modelo básico del Comportamiento Organizacional.	18
Figura 4. Fase II del modelo básico del Comportamiento Organizacional.	18
Figura 5. Panorama de las disciplinas del Comportamiento Organizacional.	27
Figura 6. Clasificación de los indicadores según su vigencia.	46
Figura 7. Clasificación de los indicadores según su uso.....	46
Figura 8. Procesos de recepción y derivados de la leche.	48
Figura 9. Eslabón del proceso de productos lácteos	51
Figura 10. Procedimiento para la evaluación de la variables del CO del Taller CeCePe.....	87
Figura 11. Flujograma de procesos para la elaboración de productos del Taller CeCePe	79
Figura 12. Estructura Organizacional del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	82
Gráfico 4.1. Variable satisfacción en el trabajo.	93
Gráfico 4.2. Variable motivación	96
Gráfico 4.3. Representación de la variable calidad	98
Gráfico 4.4. Representación de la variable comunicación	100
Gráfico 4.5. Representación de la variable liderazgo.....	102

Gráfico 4.6. Representación de la variable dinámica grupal	104
Gráfico 4.7. Representación de la variable procesos de trabajo.....	107
Gráfico 4.8. Representación de la variable flexibilidad	109
Gráfico 4.9. Representación de la Variable Rotación del personal.	111
Gráfico 4.10. Representación de la variable toma de decisiones	113
Gráfico 4.11. Representación de la variable habilidades	115
Gráfico 4.12. Representación de la variable ausentismo	117
Gráfico 4.13. Falencias reflejadas en el diagrama Ishikawa	119

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, que contribuya a la toma de decisiones y a una productividad más efectiva, se fundamentó en la aplicación de cuatro fases principales donde se desarrollaron etapas y actividades. En primera instancia se identificaron y seleccionaron los candidatos para formar el equipo de expertos los cuales escogieron las variables del Comportamiento Organizacional que fueron evaluadas en el lugar objeto de estudio, además se establecieron los indicadores de gestión e instrumentos pertinentes en base a las variables ya seleccionadas, se aplicaron encuestas a los trabajadores y entrevistas al gerente y administrador del Taller con el fin de obtener información necesaria para la evaluación de las variables. Se ejecutó la evaluación realizando una síntesis de los datos obtenidos, reflejando con claridad y exactitud la interpretación de los resultados, en la cual se conocieron las variables que se encuentran en falencia y de esta manera determinar las causas y efectos reflejándolas en la técnica de Ishikawa para mostrar de manera gráfica las variables que se encuentran en un nivel de alarma y corrección para mejor comprensión. Para dar solución a las deficiencias encontradas se elaboró un plan de mejora como instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas a las debilidades y limitantes encontradas en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante indicadores de gestión.

PALABRAS CLAVES

Comportamiento, organización, evaluación, indicador, variable.

ABSTRACT

This research had as objective to assess the performance of the variables of organizational behavior through the use of management indicators in the Craft dairy shop CeCePe, to contribute to the decision-making and a more effective productivity, the implementation of four major phases was based in which some developed stages and activities were carried out. In the first instance, the candidates were identified and selected to form the team of experts who chose the variables of Organizational Behavior that were evaluated in the place object of study, it also established the management indicators and instruments based on the variables already selected, surveys were applied to workers and interviews to the manager and administrator of the workshop in order to obtain information necessary for the evaluation of the variables. The evaluation was done by synthetizing the data obtained, reflecting with clarity and accuracy the interpretation of the results, in which they met the variables that are in bankruptcy and in this way to determine the causes and effects reflecting them in the technique of Ishikawa to display graphically the variables that are at a level of alarm and correction for better understanding. To give solution to the deficiencies found a plan for improvement was developed as a tool to identify and organize the possible answers to the weaknesses and limitations found in the evaluation of the variables of Organizational Behavior through management indicators.

KEY WORDS

Behavior, organization, evaluation, indicator, variable.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Dándose inicio a la revolución industrial, el surgimiento de empresas, Adam Smith (1976) expuso las ventajas económicas que surgían en el mundo de los negocios, demostró que la productividad aumentaba al incrementar la habilidad y la destreza del trabajador y al estimular la creación de inventos y maquinarias que ahorran mano de obra, además señaló que el sistema de globalización incurriría en la economía moderna, y a su vez modificaba constantemente las facciones de la realidad de las empresas, generando un desafío para las organizaciones obligándolas a mejorar su competitividad, haciéndolas fuertes y sostenibles frente a los cambios presentados en su entorno.

A partir del surgimiento de las empresas, estas han implementado un modelo organizacional, correspondiente a la división del trabajo, los diferentes departamentos y la labor en todas sus formas de acuerdo a las necesidades presentadas o según su naturaleza; sin embargo, a través del tiempo se ha desarrollado la necesidad de conocer que ocurre en los centros de trabajo, el nivel de satisfacción de los trabajadores en sus puestos correspondientes a la actividad laboral, siendo allí donde los trabajadores pueden sentir inconformidad de cualquier índole dando lugar a la ineficacia e ineficiencia en las actividades asignadas, formando un cúmulo de problemas que amerita la atención de directivos o administradores de las organizaciones, demandando de la aplicación de estrategias que permitan un mejor desempeño laboral.

Actualmente es una necesidad que las organizaciones se encuentren informadas de su situación interna, abarcando todos los aspectos necesarios, ya que desde el instante que son fundadas se convierten en objetos que necesitan de reformas conscientes y una adecuada programación. A medida que pasa el tiempo estas entidades se componen de nuevos individuos, su comportamiento no es del todo predecible ni planificable, siendo fundamental que se conozca el estado actual de la organización.

La diplomacia entre individuos, dentro de una organización, forman procesos psicosociales que contribuyen a transformar el futuro de las organizaciones y la consecución de sus objetivos establecidos, esto reflejado por los psicólogos sociales los cuales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

La diligencia y capacidad de sobrevivencia de las empresas, no es solamente resultado de las tecnologías que almacenan; sino que además se involucra una mezcla de cuantiosas variables que interactúan simultáneamente. La correcta interacción de estas va a depender directamente del modelo organizacional adoptado por las empresas. Es indispensable que las empresas conozcan las variables que se encuentran funcionando en su entorno organizacional, y de esta manera evaluar las mismas. Como menciona Chiavenato (2009), existen diversas variables del comportamiento organizacional tales como: las variables dependientes, intermedias y resultantes o finales de las cuales las que más resaltan son; el desempeño, el compromiso, la satisfacción del trabajo, la productividad, eficiencia y eficacia siendo estas indispensables para el crecimiento de las empresas.

Los directivos continuamente evalúan el desempeño de sus colaboradores pero este proceso es cada vez más complejo debido a factores como la personalidad de cada individuo que ingresa a ocupar un cargo ya que estos cuentan con información actualizada sobre beneficios que debe recibir todo trabajador o empleado, con este antecedente los administradores buscan herramientas que midan de forma eficiente las variables de CO existentes, al no evaluar dichas variables se desconoce el estado de las mismas, causando desequilibrio en el personal en cuanto a su comportamiento se refiere, así como la insatisfacción de los grupos de trabajadores a causa del clima organizacional y la rotación del personal no dando valor a los conocimientos y destrezas adquiridos, lo cual no permite alcanzar los objetivos de la organización.

Una herramienta eficiente para evaluar las variables de Comportamiento Organizacional es a través de los indicadores de gestión que son una medida

gerencial cuantitativa que refleja el desempeño de un proceso o de una organización que al ser aplicada se pueden establecer acciones correctivas o preventivas en beneficio de todos aquellos que forman parte de la empresa.

Enfocados en este problema la investigación está dirigida a las empresas comercializadoras de productos lácteos de la provincia de Manabí, las cuales desde su concepción han venido reflejando falencias en su sistema organizacional al no establecer al personal en los puestos idóneos de trabajo provocando ineficiencia. Tomando en consideración lo que señala la AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente) (2013), que en el Ecuador la producción lechera beneficia aproximadamente a 300.000 productores y no menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad, moviendo alrededor de 700 millones de dólares al año, esto evidencia la generación de plazas de trabajo que estas ofertan, las mismas que tienen una gran necesidad de aplicar técnicas y métodos que permitan una comprensión dominante del talento humano, sensible a las diferentes características de las organizaciones ya que las actividades que realizan son de gran importancia para el mejoramiento de la productividad.

Esta problemática se vio reflejada específicamente en el taller artesanal de lácteos CeCePe del cantón Flavio Alfaro, provincia de Manabí, la cual sostenía la necesidad de evaluar las variables del Comportamiento Organizacional que afectaban dicho taller, tales como: el desempeño, el compromiso, la fidelidad, la satisfacción en el trabajo, la productividad, la adaptabilidad y flexibilidad, la calidad, innovación, satisfacción del cliente, la realización de los objetivos de la organización, y el crecimiento, información que los administradores de la empresa no poseían para conocer el comportamiento de sus colaboradores, evidenciado comúnmente por el abandono de los puestos de trabajo, la inconformidad, la falta de innovación y calidad en los productos y servicios, generando una insatisfacción en el cliente estableciéndose como obstáculo para el cumplimiento de los objetivos de la organización, además se desconocía cómo se relacionan los individuos y los grupos de trabajo, qué otras potencialidades pueden ser explotadas y cuáles son las contrariedades que enfrenta el sistema organizacional.

En base a la necesidad ya especificada se formuló la interrogante que sustenta el problema de la siguiente investigación:

¿Cómo la evaluación las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el taller artesanal de lácteos CeCePe contribuyen a la toma de decisiones?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Cada una de las actividades que realiza una empresa u organización es ideada y determinada por las personas que la dirigen. Estas se componen específicamente por un sinnúmero de elementos tecnológicos que la integran. Actualmente dentro de una empresa todos estos elementos son infructíferos, debido a la imposibilidad de generar valor por sí mismos, ya que son los seres humanos aquellos que diseñan y manipulan a los equipos, son los que deciden como utilizarlos, y que tecnología moderna se debe aprovechar.

La evaluación del desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión proporciona la información necesaria para poder conocer el estado actual del sistema organizacional del taller artesanal de lácteos CeCePe, y así los directivos de la misma podrán tomar mejores decisiones aplicando técnicas y estrategias que contribuyan a las necesidades, que permitan una mejor productividad y relación laboral, generando mayores ingresos, beneficiando económicamente a la empresa e incurriendo igualmente a una remuneración más satisfactoria para los empleados. Los clientes y el entorno comunitario también se benefician al obtener una mejor producción de la empresa, al igual que adquirir un servicio eficiente al momento de solicitarlo, contando con el talento humano capacitado y motivado, de calidad, generando una mayor comodidad y satisfacción a los mismos.

El beneficio también es social generando un aporte a toda la comunidad, sobre todo, a los trabajadores de la empresa, los cuales motivados a través de un ambiente laboral de excelencia y una mejor organización, generan eficiencia,

eficacia y mayor productividad en su área de trabajo, favoreciéndoles con una mejor calidad de vida, entre otras contribuciones por su mejor desempeño.

Legalmente esta investigación se sustenta en los siguientes artículos de la constitución de la República del Ecuador y el Plan Nacional del Buen Vivir:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) mejorar calidad de vida de la población. Al igual que el objetivo 9 el cual manifiesta: que se garantizará el trabajo digno en todas sus formas. Se garantizan 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 las 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.

La razón teórica por la cual se justifica este proyecto se fundamenta en lo expuesto por Ascencio (2011) quien manifiesta que el Comportamiento Organizacional es un ámbito de la ciencia empresarial que se refiere a la actividad laboral, estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, determinando la eficiencia, eficacia y productividad de los mismos, para posteriormente tomar mejores decisiones. Se ocupa de la influencia que los trabajadores generan en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, que contribuya a la toma de decisiones.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las variables del Comportamiento Organizacional que resulten pertinentes a evaluar mediante indicadores de gestión.
- Establecer los indicadores de gestión que se puedan emplear para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional.
- Efectuar la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante los indicadores seleccionados en el taller artesanal de lácteos CeCePe.
- Elaborar un plan de mejora para dar repuestas a las limitaciones detectadas en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el taller artesanal de lácteos CeCePe contribuye en la toma de decisiones.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el taller artesanal de lácteos CeCePe se necesitó indagar aquellas definiciones de temas esenciales para el desarrollo de la misma, con tal antecedente se presentan conceptualizaciones relacionadas al tema en estudio, iniciando con la representación gráfica del hilo conductor del marco teórico el cual se muestra en la figura 1.

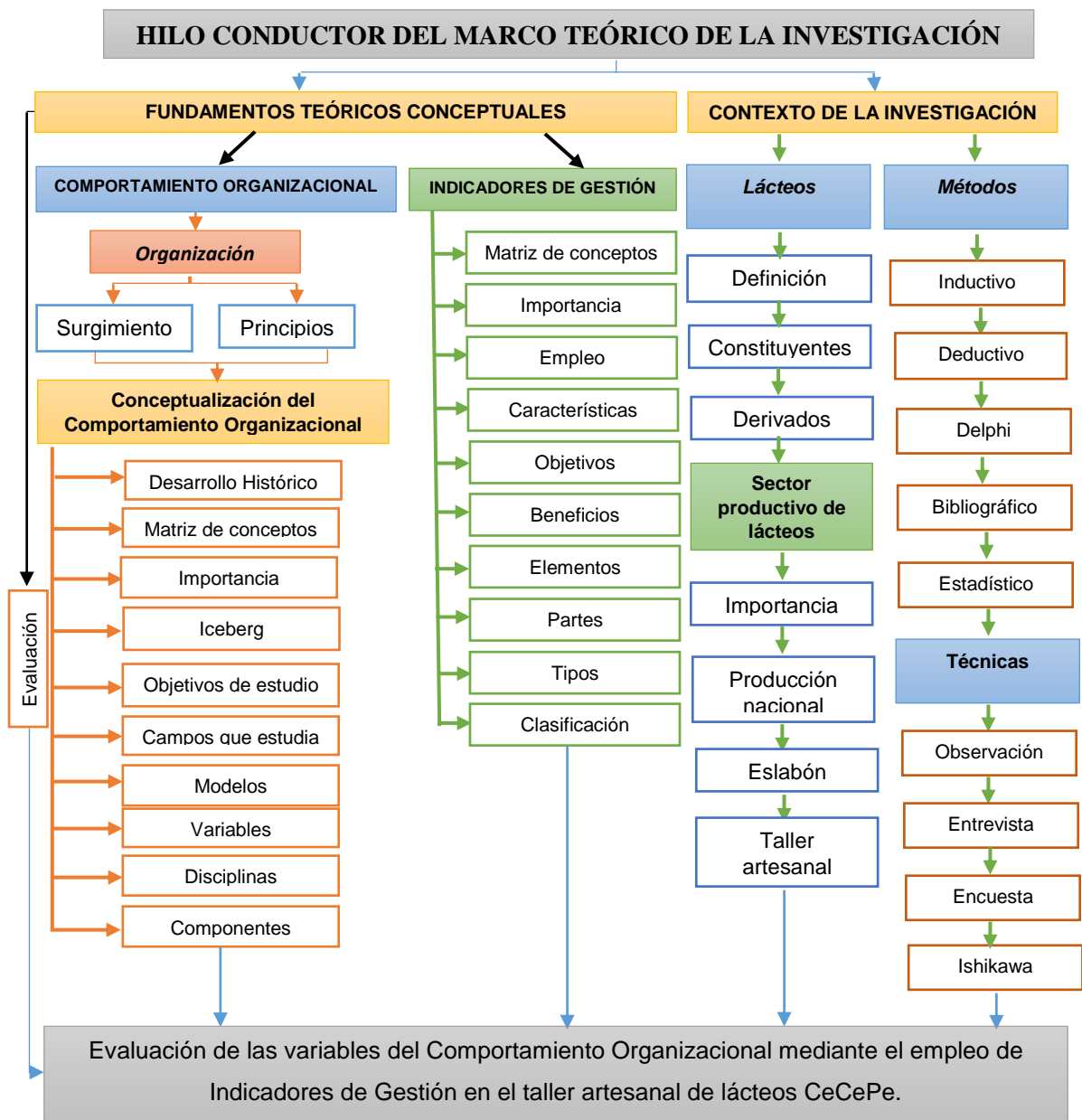


Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico de la investigación.

Fuente: Los autores del trabajo de investigación

2.1. EVALUACIÓN

Tyler (1959) citado por López y Ranchal (2010) define la evaluación como el proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos, lo cual supone un juicio de valor sobre la información recogida, que se emite al contrastar esta información con los objetivos previamente establecidos en términos de conductas, que el alumno debe exhibir para probar su adquisición.

Stufflebeam (1971) citado por López y Ranchal (2010) menciona que la evaluación es el proceso de diseñar, obtener y proporcionar información útil para juzgar alternativas de decisión. Es un proceso compuesto de diversas fases o etapas, todas ellas estrechamente interrelacionadas.

De acuerdo con los autores antes mencionados, la evaluación es un proceso compuesto por varias fases o etapas en el cual se diseña generalmente una serie de preguntas para posteriormente aplicarla, para la obtención de información, la cual se convierte en útil para determinar o conocer el estado de una situación determinada o el logro de objetivos previamente establecidos en consecución para una buena toma de decisiones.

2.2. ORGANIZACIÓN

Actualmente se vive en una sociedad donde las organizaciones, de diferentes índoles constituyen unos de los fenómenos más representativos de esta, prácticamente donde las funciones de las mismas son aplicar soluciones a problemas y lograr objetivos para obtener o brindar un beneficio.

Toda organización, sea esta una empresa, un club deportivo o una universidad, está constituida por un conjunto de personas que aúnan sus esfuerzos y utilizan un conjunto de medios con la intención de alcanzar unos objetivos, que denominamos objetivos de la organización.

Una organización es un hecho social, se crea y existe para alcanzar conjuntamente, como grupo, objetivos que de manera individual serían inalcanzables; o bien, siendo eso posible, para poder obtenerlos con una mayor eficacia y eficiencia que las que una sola persona sería capaz de alcanzar (Álvarez, 2010).

Por su parte Sánchez *et al.*, (2013) definen a la organización como la acción y el efecto de coordinar el trabajo de varias personas, mediante la asignación de tareas o funciones específicas a cada una de ellas, con el propósito de conseguir unos objetivos comunes.

De acuerdo con los autores antes mencionados, una organización es un grupo compuesto por personas las cuales coordinan esfuerzos, para lograr objetivos que contribuyen al bien común, formando una estructura sistemática, distribuyendo la asignación de tareas así como el establecimiento de una combinación de un organigrama funcional y de liderazgo.

2.2.1. SURGIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a Álvarez (2010) una organización surge primero como una idea de una o varias personas. Si el inventor en el garaje que decide reunir cinco personas en un taller y empezar a construir su invento, el activista social que funda un nuevo club u organización política en su universidad, el líder religioso que gana adeptos con su prédica y finalmente establece su propia iglesia, el joven maestro con visión que decide abrir su propio colegio están todos creando nuevas organizaciones. Si la organización tiene éxito en lograr sus objetivos de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo producto o servicio, podrá entonces existir, crecer y establecerse como tal. Los fundadores o empresarios de esa organización pueden abandonarla, morir o ser reemplazados por otros dirigentes que tengan una visión diferente de cómo debe funcionar la organización. Si la organización sigue teniendo éxito podrá sobrevivir el de diversos dirigentes y tener su propia vida. Encontramos organizaciones completamente desarrolladas, entidades que ya han desarrollado rutinas, normas y formas de hacer cosas, tradiciones, reglas,

descripciones de cargos, su propio vocabulario, y otros patrones que cualquier persona que desee entrar a la organización debe aprender. Como la organización es un hecho “dado” uno de los procesos más importantes es de reclutar, entrenar y contratar nuevos empleados para el empleador ese proceso es uno en el que tiene que aprender a funcionar en la organización “entrar” a la cultura de la organización o como algunos de los sociólogos lo llaman adaptarse a la organización.

2.2.2. PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Sánchez *et al.*, (2013) indican que los principios básicos de organización son los siguientes:

- **División del Trabajo:** consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización. Se basa en el principio de la especialización para la mejora de la eficacia de las personas según el cual, cuanto menor es el número de tareas que hace una persona, mayor es su rendimiento.
- **Autoridad y Responsabilidad:** autoridad es la capacidad de dar órdenes y de hacer que se cumplan. Viene asociado a la responsabilidad del puesto ocupado por la persona.
- **Unidad de Dirección:** cada grupo de actividades con un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- **Jerarquía:** debe haber una línea de autoridad de escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Se conoce como cadena de mando.
- **Orden:** las personas y medios materiales deben estar en el lugar preciso y en el momento exacto.
- **Remuneración:** los empleados deben ser justamente retribuidos por su trabajo.

- **Estabilidad del Personal:** evitar los excesos de rotaciones de los empleados para mejorar su eficacia.

2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Robbins y Judge (2010) el Comportamiento Organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento.

Chiavenato (2009) citado por Ascencio (2011) manifiesta que el Comportamiento Organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertirán ellas o, lo más importante, para dirigir las.

Según Schermerhorn (2007) citado por Genesi *et al.*, (2011) el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre Comportamiento Organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy así como el reto del mañana.

2.3.1. DESARROLLO HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es vital saber cuándo, dónde y cómo nacieron las primeras ideas y contribuciones al campo de estudio del Comportamiento Organizacional. Para contestar estas interrogantes, será necesario remontarnos a los siglos XVIII o XIX.

Participaron gran cantidad de personas, pero particularmente fueron tres personajes importantes: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen quienes postularon ideas que ejercieron gran influencia en la dirección y límites del Comportamiento Organizacional. Adam Smith se distinguió por sus contribuciones a la doctrina económica clásica, pero su disertación en “La riqueza de las naciones”, editada en 1776 contiene una brillante defensa de las ventajas económicas en la sociedad y las organizaciones de la división del trabajo. También dedujo que la división del trabajo incrementaría la productividad al aumentar la capacidad y la práctica de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que se pierde en cambiar de tareas y al fomentar la invención de equipo y maquinaria que no requirieran mano de obra (Ascencio, 2011).

Para fundamentar teóricamente el comportamiento organizacional se tomó en consideración la definición de diferentes autores que a continuación se detallan representada en la siguiente matriz para su mejor comprensión.

Cuadro 2.1. Matriz del comportamiento organizacional

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Robbinns, S	1998	El comportamiento organizacional es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones. Tres formas de comportamiento han aprobado ser determinantes fundamentales del desempeño de los empleados: la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos.
Rouquette, J. y Saleme, M.	2000	El comportamiento organizacional es el campo de estudio que utiliza métodos, teorías y principios de distintas ciencias de la conducta para analizar tanto la forma en que se comportan las personas y los grupos en una organización como el efecto de esas conductas y de la estructura organizacional en la eficacia.

Robbins, S	2004	El comportamiento refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan, esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como: los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tácitas pero poderosas.
Hellriegel, D y Slocum, J.	2009	Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones
Laborda, L. y De Sauni.	2009	La conducta de las organizaciones es el producto de la conducta de sus miembros. Sin duda que el elemento clave del comportamiento organizacional está representado por las personas. A ellas se pueden agregar también, como elemento clave del comportamiento, la existencia de un modelo formal, la tecnología y el entorno de la organización.
Robbins, S. y De Cenzo.	2009	El comportamiento organizacional es el estudio de las acciones de las personas en su trabajo, se concentra primordialmente en dos campos básicos. En primer término, el CO enfoca el comportamiento individual. Este campo basado predominantemente en aportaciones de psicólogos, incluye temas como la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar, el CO aborda el comportamiento de los grupos, lo cual incluye las normas, funciones, la formación de equipos y los conflictos.
Griffin, R; Moorhead, G.	2010	Es el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre el comportamiento humano y la organización misma.
Lozano, D	2011	Estudia la manera de portarse de los diferentes elementos que conforman la organización.
Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y.	2011	El comportamiento organizacional de las instituciones implica brindar entre otros: valores, motivación, toma de decisiones, liderazgo etc. con el propósito de obtener su máxima contribución en el logro de los objetivos tanto organizacionales como personales.
Mainegra, J. y Sampedro, B.	2012	El comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras.
Robbins, S y Judge, T	2013	El Comportamiento se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones de puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Fuente: Varios autores

Elaboración: Los autores de la investigación.

Considerando las definiciones de los autores antes referidos el comportamiento organizacional estudia la conducta de los individuos, considerando la interacción de varias disciplinas como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras; también se ocupa de la evaluación de grupos e individuos que interactúan dentro de una organización determinada, con la finalidad de conocer el desempeño de los mismos a fin de mantener el debido control y realizar las correcciones de ser necesario en el sistema organizacional, lo cual contribuye a la efectividad y productividad de una empresa.

2.3.2. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para Pesántez y Guapacaza (2012) la importancia del Comportamiento Organizacional radica en el ayudar a cumplir los objetivos y que estos contribuyan eficientemente a la empresa, dentro del comportamiento de debe de tomar en cuenta la conducta de cada individuo y cómo influyen en las otras personas, es importante considerar que cada individuo es un mundo diferente y de cada uno se pueden tomar sus mejores ideas, al mismo tiempo la organización debe ser reciproca con sus empleados en cuanto a motivaciones, sean estas económicas o no, ya que puedan darse compensaciones no monetarias como las capacitaciones que ayudaran a crecer profesionalmente a los colaboradores.

En base a lo expuesto por los autores antes citados, el comportamiento organizacional contribuye al logro de los objetivos y metas de una empresa, generando desarrollo, productividad y efectividad a través de la eficiencia y eficacia de sus integrantes, los cuales mediante la operación en cada puesto de trabajo aportan eficientemente en cada procedimiento, para esto es indispensable la evaluación continua de los grupos e individuos con la finalidad de aportar a limitantes detectadas.

2.3.3. ICEBERG DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

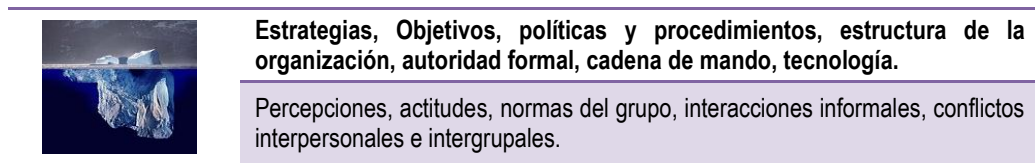


Figura 2. Iceberg del Comportamiento Organizacional.

Fuente: Durán (2011).

Durán (2011) manifiesta que así como un Iceberg tiene nueve decimos del bloque del hielo bajo el agua por cada parte que se ve de él, el comportamiento organizacional se compone aspectos (como estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura de la organización, autoridad formal, cadena de mando, tecnología) directamente visibles y verificables. Estos aspectos se sostienen por una amplia gama de condiciones individuales y de interacción (percepciones, actitudes, normas del grupo, interacciones informales, conflictos interpersonales e intergrupales) que deben analizarse y estudiarse de manera que se comprendan, atiendan y potencien, pues tiene impacto directo en el rendimiento y la competitividad de la organización.

2.3.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Robbins y Judge (2010) los objetivos del Comportamiento Organizacional son los siguientes:

- Comprender el porqué del comportamiento de las personas.
- Predecir comportamientos futuros.
- Controlar, aunque sea particularmente, y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo.

2.3.5. CAMPOS QUE ESTUDIA EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Referente a Lozano (2011) el Comportamiento Organizacional 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

Menciona Robbins y Judge (2010) el Comportamiento Organizacional 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.

El Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el Comportamiento Organizacional estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

Hay un acuerdo creciente en los componentes o temas que constituyen el campo de estudio del Comportamiento Organizacional. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, parece que se coincide en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje,

el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral.

Robbins (2004) citado por Barrera (s.f.) expone que el comportamiento organizacional dentro de una empresa estudia:

- Motivación
- Comportamiento
- Autoridad del líder
- Comunicación con los demás
- Estructura y proceso de los grupos
- Aprendizaje
- Desarrollo
- Percepción de actitudes
- Procesos de cambio
- Conflictos
- Diseño del trabajo
- Estrés en el trabajo

2.3.6. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins (2004) citado por Ascencio (2011) detalla que un modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

En un modelo de Comportamiento Organizacional la mayoría de los autores proponen que hay tres planos de análisis: el plano individual, el plano grupal y el plano del sistema organizacional.

2.3.6.1. FASE I DEL MODELO BÁSICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Referente a Ascencio (2011) el modelo básico del Comportamiento Organizacional, fase I está diseñado de la siguiente manera:



Figura 3. Fase I del modelo básico del Comportamiento Organizacional.
Fuente: Ascencio (2011).

2.3.6.2. FASE II DEL MODELO BÁSICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins y Judge (2010) manifiestan que el modelo básico del Comportamiento Organizacional, fase II está diseñado de la siguiente manera:

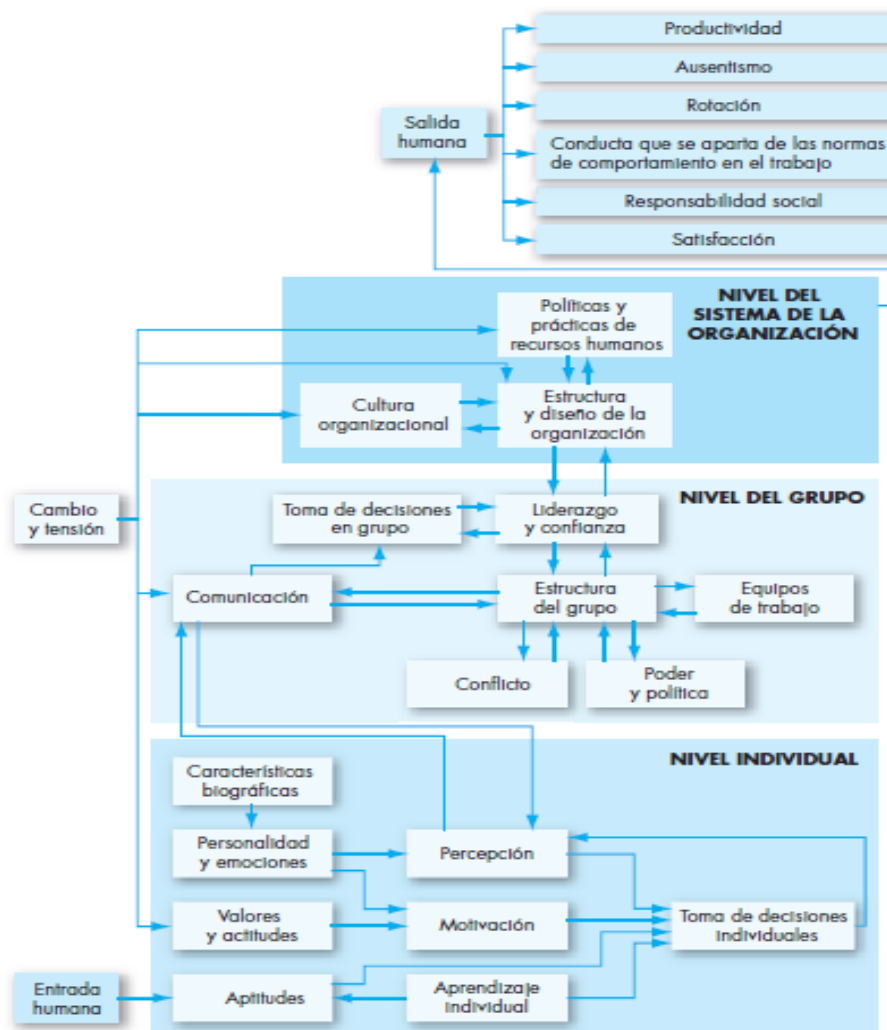


Figura 4. Fase II del modelo básico del Comportamiento Organizacional.
Fuente: Robbins y Judge (2010).

2.3.7. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato (2009) las variables del Comportamiento Organizacional se clasifican en:

- Variables dependientes
- Variables intermedias
- Variables resultantes o finales

2.3.7.1. VARIABLES DEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins y Judge (2013) argumentan que una variable dependiente es una respuesta que se ve afectada por una variable independiente. En término de la hipótesis es la variable que el investigador intenta explicar. Por ejemplo, la variable dependiente en la hipótesis de mi amigo es el éxito de un ejecutivo.

Las vaciable dependientes más populares son:

- Productividad
- Ausentismo
- Rotación del personal
- Satisfacción laboral
- Compromiso con la organización.

Chiavenato (2009) declara que la interacción de las variables independientes del Comportamiento Organizacional determina la forma de las variables dependientes. El modelo del Comportamiento Organizacional incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretenden evaluar o medir.

Las variables dependientes son básicamente variables intermedias, a saber:

- **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 lo 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 perdido por dicha causa.

- **Fidelidad**

La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación del personal (turno ver), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso 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 voluntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente).

- **Satisfacción del Trabajo**

Las organizaciones exitosa procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, y 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. La satisfacción en el trabajo se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.

- **Ciudadanía Organizacional**

Ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política 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 esta, tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización.

2.3.7.2. VARIABLES INTERMEDIAS

Las variables independientes y dependientes del Comportamiento Organizacional producen variables intermedias, con una íntima relación sistémica y no lineal.

Según Chiavenato (2009) las variables intermedias más importantes del Comportamiento Organizacional son:

- **Productividad**

Una organización 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 eficacia y la eficiencia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, hace hincapié en los medios y en los recursos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados.

- **Adaptabilidad y Flexibilidad**

La adaptabilidad es la facilidad de 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 y externas.

- **Calidad**

La palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. Puede significar la adecuación a cierta finalidad o uso, el grado en que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. La calidad está en los procesos. Es básicamente cualitativa, es un estado del espíritu.

- **Innovación**

Es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones, innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.

- **Satisfacción del cliente**

Es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable. La satisfacción del cliente constituye un indicador muy importante para el éxito de la organización. A fin de cuentas la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso.

2.3.7.3. VARIABLES RESULTANTES O FINALES

¿Por qué son importantes las variables intermedias? Porque producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente.

Chiavenato (2009) citado por Ascencio (2011) refleja a continuación las variables resultantes más importantes del Comportamiento Organizacional:

- **Realización de los objetivos de la organización**

El mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.

- **Valor económico agregado**

Es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico, es decir, un aumento del valor tangible que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible, en forma de activos invisibles como el capital intelectual.

- **Renovación de la organización**

Es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada.

- **Crecimiento**

Es la consecuencia natural de la organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando este permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación en el mercado.

Según Robbins y Judge (2013) existen otras variables del comportamiento organizacional las cuales se reflejan a continuación:

2.3.7.4. VARIABLE INDEPENDIENTE

Una variable dependiente es la presunta causa de algún cambio en la variable dependiente. Por ejemplo, en la hipótesis de mi amigo la variable

independiente es la participación en deportes universitarios. Las variables independientes comunes más estudiadas son:

- La inteligencia
- La personalidad
- La satisfacción laboral
- La experiencia
- La motivación
- Los patrones de reforzamiento
- El estilo de liderazgo
- La asignación de recompensas
- Los métodos de selección
- Diseño de la organización

2.3.7.5. VARIABLE MODERADORA

Una variable moderadora reduce el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente. También se puede considerar como la variable de contingencia. Si X (variable dependiente), entonces ocurrirá Y (variable independiente), pero únicamente con las condiciones Z (variable moderadora). Para traducir esto en un ejemplo podríamos decir que si aumentamos la cantidad de supervisión directa en el área de trabajo (X), entonces habrá un cambio en la productividad de los trabajadores (Y), pero este efecto estará moderado por la complejidad de las tareas que se realizan (Z).

2.3.7.6. VARIABLES PERSONALES

- Personalidad
- Emociones
- Valores

2.3.8. DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN EL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología. Como se verá, las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo en el nivel individual, o micro nivel, del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización.

Robbins y Judge (2010) manifiestan que las principales disciplinas que intervienen en el estudio del Comportamiento Organizacional son las siguientes:

- **Psicología**

Es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del Comportamiento Organizacional son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos, y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales.

- **Psicología social**

Toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología, aunque por lo general se considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Por último, los

psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

- **Sociología**

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido al Comportamiento Organizacional mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.

- **Antropología**

Es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos.

Robbins y Judge (2010) representan el panorama de las principales disciplinas que contribuyen al estudio del Comportamiento Organizacional en la figura 5.

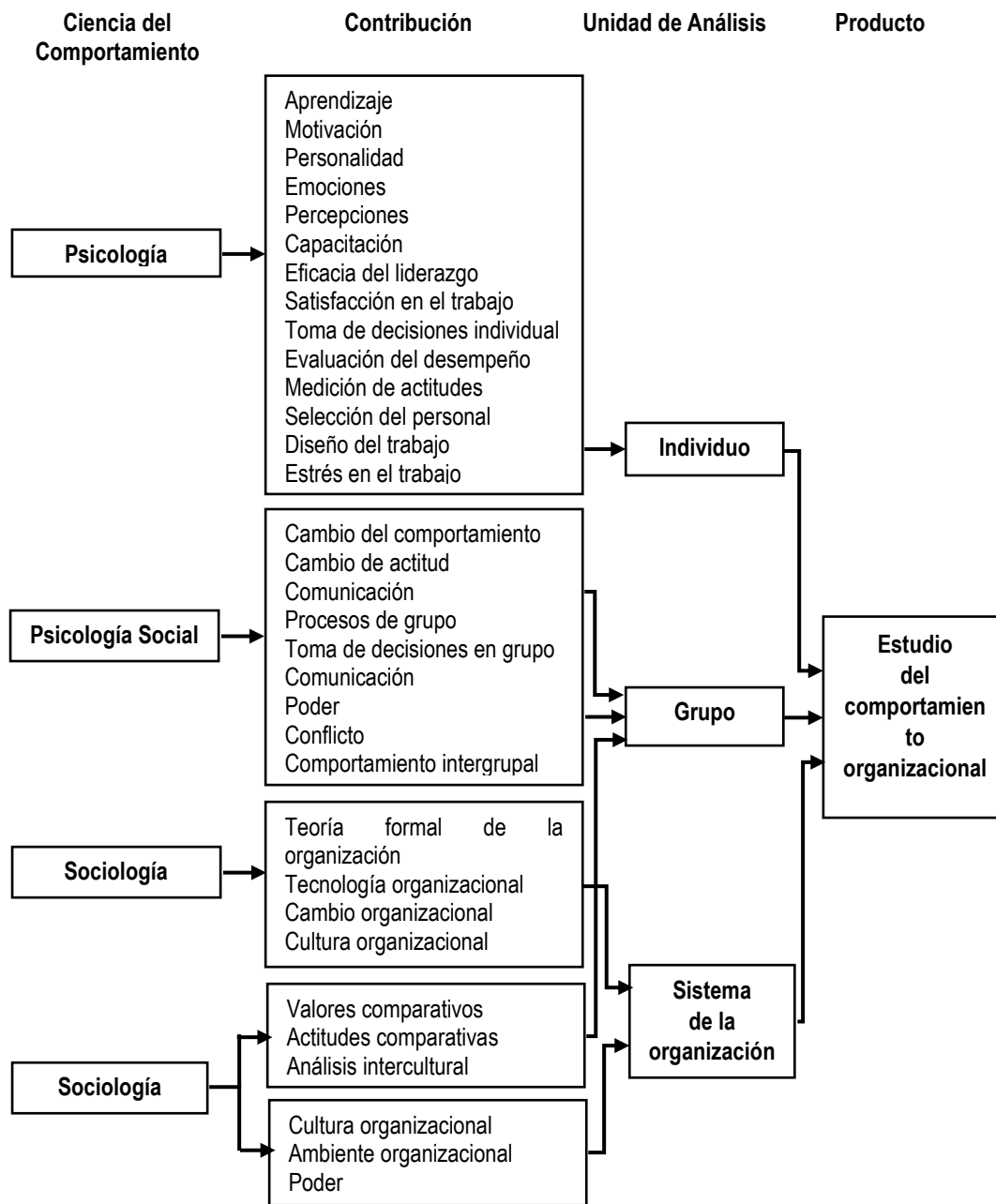


Figura 5. Panorama de las disciplinas del Comportamiento Organizacional.

Fuente: Robbins y Judge (2010)

2.3.9. COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Pesántez y Guapacaza (2012) el Comportamiento Organizacional está integrado por cuatro componentes básicos:

- **Influencias ambientales**

Los participantes externos de la empresa y las fuerzas que crean presiones, exigencias y expectativas por las organizaciones son numerosos y cambian con más rapidez que nunca.

- **Procesos individuales**

Las personas hacen suposiciones sobre los individuos con los que trabajan, supervisan, o pasan tiempo en actividad de recreación. El comportamiento individual es la base para el desempeño de la organización, este es decisivo para una administración efectiva.

- **Proceso de grupos e interpersonales**

Es la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales, la mayor parte del tiempo se dedican a interactuar con los demás, los integrantes de un equipo tienen que ser hábiles en la eliminación de barreras para alcanzar metas.

- **Procesos organizacionales**

Comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos. Todos los empleados deben entender con claridad sus tareas y el diseño de la organización.

Teniendo en cuenta el conocimiento de los cuatro elementos dentro del Comportamiento Organizacional se puede decir que son importantes para orientar al grupo humano hacia su satisfacción laboral proporcionándoles incentivos adecuados para su realización personal, al mismo tiempo que se logran conseguir las metas y objetivos trazados por las organizaciones (Pesántez y Guapacaza 2012).

2.4. INDICADORES

Menciona Rojas (1994) citado por López y Alonso (2011) entre otras formas, se ha definido un indicador como un instrumento de medición construido teóricamente para ser aplicado a un conjunto de unidades de análisis con el propósito de producir un número que cuantifica algún concepto asociado a ese colectivo.

Puntualiza Kusek (2004) citado por López y Alonso (2011) es la que se utiliza en el contexto del enfoque de Marco Lógico en general, en los procesos de diseño y evaluación de proyectos- en el que se considera como indicadores a los medios por los cuales se valora el cumplimiento de los objetivos. Es decir, se concibe como indicadores a las variables que proveen una base simple y confiable para valorar los progresos con respecto a las entradas, las actividades, los productos, los resultados y las metas.

Según Silva (2011) uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso.

Silva (2011) manifiesta que deben existir algunas consideraciones antes de realizar la implementación de los indicadores en el estudio de seguimiento y medición de desempeño en una compañía tal como lo son:

- Lo que no se puede medir, no se puede controlar.
- Lo que no se pueda medir no existe.
- Los indicadores son un medio y no un fin.

El procedimiento básico para administrar de cierta forma los indicadores sería:

- Definir las variables claves de la empresa o proceso.
- Establecer metas (objetivos) a cumplir.

- Medir el cumplimiento de los mismos, usando como herramienta lógicamente los indicadores de gestión.

Determina 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.

Las formas universales para definir un indicador son:

- En forma de porcentajes;** muestra el valor relativo de una parte en relación al todo o a un valor referencia, el cual representa el cien por ciento.
- En forma de promedio;** es la media aritmética de un conjunto de datos que suman y luego se dividen entre el número de datos.
- En forma de ratios (razones);** es la división que se produce entre la cantidad denominada numerador y la cantidad denominada denominador.
- En forma de índices;** se fórmula en forma de escala de grado o intensidades sobre variables específicas, debiendo elegirse una en base a la percepción o experiencia vivida.

2.5. 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.

Lorino (1994) citado por Vargas (2012) menciona que los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

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 las instituciones, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir (Ruiz, 2013).

D'Elia (2011) citado por Cachipundo y Mosquera (2014) indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Pérez, s.f.).

A continuación se describen las definiciones de los indicadores de gestión de varios autores representado en la siguiente matriz para su mejor comprensión.

Cuadro 2.2. Matriz de indicadores de gestión.

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
González, f.	2004	Son aquellos que normalmente interrelacionan dos ratios o valores, nos aportan una visión complementaria que evalúa diversos aspectos de la gestión de cada departamento.
Miranda, J.	2005	Estos indicadores asumen la tarea de valorar los rendimientos o productividad física de insumos, recursos y esfuerzos encaminados a obtener ciertos objetivos condicionados por presupuesto, calidad y tiempo.
Manucci, M.	2006	Son factores de evaluación que se utilizan para analizar el desempeño, la ejecución o el desarrollo de determinadas intervenciones específicas.
Malagón, G; Galán, R; Pontón, G.	2006	Los indicadores de gestión constituyen el producto más valioso que posee la empresa, permiten evaluar, hacer seguimientos, replantear y pronosticar los resultados del plan estratégico; por medio de ellos se puede evaluar el desempeño de la organización y simular su comportamiento.
Hidalgo, B.	2007	Los indicadores son una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa.
Ruiz, R; Guzmán, J; De la Rosa, J.	2007	Los indicadores de gestión, utilizando indicios y señales, brindan algún dato, que son responsabilidad de los gerentes (líderes), para convertir en información (a partir de su organización) que posteriormente ayuda a la toma de decisiones.
Anaya, J.	2008	Un indicador de gestión no es otra cosa que una métrica desarrollada para medir el grado de cumplimiento de un objetivo concreto.
DANE (Departamento)		Los indicadores de gestión son aquellos que aportan los elementos en los cuales deben examinarse los recursos,

Administrativo Nacional de Estadística)	2008	eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestal, entre otros, en la ejecución del proyecto por parte de la entidad ejecutora.
Pozo, V.	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.

Fuente: Varios autores

Elaboración: los autores de la investigación.

De acuerdo con los autores antes señalados un indicador de gestión es una expresión cuantitativa o cualitativa que permite evaluar y medir los cambios y el nivel de gestión que se realizan dentro de una empresa, específicamente en las gestiones internas, para poder conocer el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, permitiendo reflejar resultados más efectivos que permitan una mejor comprensión del estado de la empresa.

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).

2.5.2. EMPLEO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

De acuerdo a Lugo (2012) un indicador sirve para:

- Instrumentos para tomar decisiones oportunas
- Permite conocer si estamos en la trayectoria y con la dinámica pertinente
- Forma parte de los instrumentos de evaluación y seguimientos
- Aporta elementos para la planeación del periodo siguiente

Señala Idem (s.f.) citado por Vargas (2012) en la mayoría de organizaciones los indicadores de gestión son el resultado de una operación, por lo que hay que identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos, por lo que su es importante para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Manifiesta Heredia (2001) citado por Pozo (2014) que el principal uso que se le da a los indicadores de gestión es para medir la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones realizadas por una organización, ya sean estas financieras, administrativas, productivas o de control. Con el fin de evaluar si el camino seguido esta enrumbado para la consecución de los objetivos planteados en la planificación estratégica.

2.5.3. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE UN INDICADOR DE GESTIÓN

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

2.5.4. OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Indica Paredes (2009) citado por Vargas (2012) podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Vargas (2012) el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

2.5.5. BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Silva (2011) articula que entre los derivados beneficios que puede generar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, esta:

- **Satisfacción del cliente**

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

- **Monitoreo del proceso**

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

- **Benchmarking**

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

- **Gerencia del cambio**

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

2.5.6. ELEMENTOS A CONSIDERAR EN UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación Lugo (2012) menciona los siete elementos a considerar en un sistema de indicadores de gestión:

- **Objetivo**

Expresa el para qué se quiere gerenciar el Indicador seleccionado; lo que permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- **Definición**

Expresión matemática de la que nos valdremos para la obtención del Indicador.

- **Nivel de referencia**

El Nivel de Referencia establece la comparación contra la cual contrastar el valor de un indicador, entre los cuales presenta:

- **Nivel histórico**

Este se determina a partir del análisis que se haga de una serie de tiempo de un indicador, con esa información se puede proyectar y calcular un valor esperado para el período que se está gerenciando.

- **Nivel estándar**

Este se calcula empleando las técnicas de estudio de métodos y medición del trabajo. Señala el potencial de un sistema determinado.

- **Nivel teórico**

También llamado de Diseño puesto que es un dato dado por el fabricante del equipo.

- **Requerimientos de los usuarios**

Se fundamenta en las necesidades reales de los clientes, por lo que, para su cálculo hay que hacer un detallado estudio de las mismas con respecto al producto.

- **Nivel de competencia**

Nivel referido al producto final (calidad, entrega, presentación) y al proceso (rendimiento, costos, productividad) de las empresas que compiten en el sector considerado.

- **Nivel de consideración política**

Nivel relacionado por políticas gubernamentales pueden estar asociado con aspectos de seguridad, higiene, ambiente, salud, entre otros.

- **Técnicas de consenso**

Nivel generado por el conocimiento que un equipo de trabajo tenga sobre los procesos gestionales.

- **Responsabilidad**

Se refiere a la necesidad de especificar y clasificar a quién le corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información suministrada.

- **Puntos de lectura e instrumentos**

Se refiere a las etapas del Proceso en las cuales se harán las mediciones, la forma como se obtienen y conforman los datos, los sitios en que se hacen las observaciones, el responsable de hacer las lecturas, procedimiento para obtención de muestra.

- **Periodicidad**

Guarda relación con cada cuánto tiempo se hace una lectura, la forma como se presentan los datos, lecturas puntuales, promedios diarios, semanales y/o mensuales.

- **Sistemas de información**

Es el que debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas se inserten de manera adecuada en el proceso de toma de decisiones

2.5.7. PARTES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Heredia (2001) citado por Pozo (2014) menciona que las partes principales de un indicador de gestión son.

- **Numerador:** es una cantidad determinada por los valores reales alcanzados en la operación sujeta a medición. Son datos recopilados en el curso normal de las operaciones y no son sujetos de ninguna manipulación.
- **Denominador:** son los valores óptimos que se deberían alcanzar en las operaciones, siempre y cuando se cumpla las siguientes condiciones: sin retrasos humanos o tecnológicos; con la asignación suficiente y necesaria de recursos; con el personal capacitado y el control de calidad eficiente.
- **Valor de referencia:** es un valor o conjunto de valores, comprendidos entre un mínimo y un máximo que representan el rango de variación aceptable de los resultados que se van a obtener.
- **Periodicidad:** Es la frecuencia temporaria con que se aplicara el indicador y se realizara la medición. Este puede ser diaria, mensual, trimestral. Anual, etc.
- **Coeficiente:** Es el resultado obtenido luego de realizar la división entre lo real para lo óptimo. Es el indicador de gestión en sí, la medición de la eficiencia de las operaciones.
- **Análisis:** Es la interpretación de los resultados obtenidos o del indicador de gestión. Básicamente se hablara sobre la eficiencia de la operación medida, de las diferencias significantes con el estándar o rango en caso de haberlas, las causas que la originaron y los posibles caminos para corregirlas.

2.5.8. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

En el siguiente cuadro se muestran los tipos de indicadores de gestión que varios autores determinan para la evaluación de las variables del comportamiento de una organización establecida dentro de una empresa. El siguiente cuadro detalla el nombre del indicador, para qué es útil y la fórmula que se utiliza para medir o evaluar dicho indicador:

Cuadro 2.3. Indicadores de gestión, uso y medición.

NOMBRE DEL INDICADOR	PARA QUE SIRVE	FÓRMULA DE MEDICIÓN
<p>DAFD (2012) citado por Pozo (2014) manifiesta que existen 5 tipos de indicadores de gestión principales los cuales se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de eficacia • Indicadores de eficiencia • Indicadores de efectividad • Indicadores de economía • Indicadores ambientales 		
Eficacia	<p>Establece en qué medida la organización como un todo, o un área específica, cumple con sus objetivos estratégicos. De este modo la empresa puede evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado) y la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo). Ejemplos de indicadores de eficacia: Eficacia en la solución de conflictos colectivos, eficacia en la atención al cliente, eficacia en la producción de bienes y servicios (DAFD (2012) citado por Pozo (2014)).</p> <p>La eficacia es la extensión en la que se alcanzan los resultados planificados. Atributos calidad, producto, grado de satisfacción del cliente (Lugo, 2012).</p>	$Eficacia = \frac{\text{Cantidad de unidades aceptadas}}{\text{Cantidad de unidades producidas}}$

Eficiencia	<p>DAFD (2012) citado por Pozo (2014) se centra en el control de los recursos o las entradas al proceso; evalúan la relación entre los recursos y el grado de aprovechamiento por parte de los mismos. Es posible relacionar los resultados obtenidos como por ejemplo conflictos colectivos solucionados, clientes atendidos o bienes producidos; con los recursos que se emplearon para la obtención del mismo. Lugo (2012) detalla que la eficiencia es relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Grado de aprovechamiento de los recursos. Recursos / productos o actividades.</p>	$Eficiencia = \frac{Cantidad\ de\ recursos}{Cantidad\ de\ unidades\ producidas}$
Efectividad	<p>DAFD (2012) citado por Pozo (2014) manifiesta que para el análisis de este tipo de indicadores es necesario combinar los conceptos anteriores de eficacia y eficiencia, pues 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. Lugo (2012) la efectividad es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se optimizan los recursos.</p>	$Efectividad = \frac{Actividades\ realizadas}{Actividades\ esperadas}$
Economía	<p>DAFD (2012) citado por Pozo (2014) argumenta que este mide la capacidad que tiene una organización para generar y movilizar adecuadamente sus recursos financieros con el fin de cumplir sus objetivos.</p>	$Economía = \frac{Aumento\ de\ costo\ por\ errores\ en\ la\ contratación}{Aumento\ de\ ahorros\ por\ alianzas\ estratégicas}$

Ambientales	<p>DAFD (2012) citado por Pozo (2014) argumenta que la constante tendencia hacia un desarrollo sostenible influye en las empresas para que su accionar tenga visión ambiental y en el cuidado del mismo. El uso racional de los recursos y la protección del ecosistema son factores importantes en cuanto al cuidado ambiental. La medición de este tipo de indicadores pueden abarcar temas referentes a: el uso eficiente de recursos como el agua, materiales y energía, reducción del consumo, reducción de residuos y emisiones.</p>	$\text{Ambientales} = \frac{\text{Porcentaje de producción de residuos}}{\text{Nivel de reducción de emisiones}}$
--------------------	--	---

OTROS INDICADORES DE GESTIÓN

De acuerdo a Pozo (2014) existen otros indicadores de gestión los cuales se describen a continuación:

INDICADORES DE GESTIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD POR ÁREAS

Los principales componentes de la empresa que afectan a la medición de productividad a través de los indicadores de gestión son: el factor humano, la producción, la innovación y la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

- Factor humano- gestión de talento humano
- Producción – gestión de producción
- Innovación- gestión directiva
- Prevención de accidentes y enfermedades laborales- gestión de higiene empresarial.

INDICADORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

La productividad para la gestión de talento humano esta medido de igual manera que para cualquier otra actividad, y es una medida de cuan eficiente es una persona u operación al comparar el valor de lo producido y el costo de los recursos invertidos. Estos relacionado con la gestión de talento humano no solo señalan cuanto están obtenido de los recursos existentes, también indican cuan efectivos son los métodos que emplean y como se controlan los costos. Los indicadores de gestión que se suelen utilizar dentro de esta área son:

Eficacia en el cumplimiento de perfiles de contratación

Establece en que porcentaje las nuevas contrataciones anuales se están efectuando según los perfiles requeridos para cada plaza de trabajo.

$$ECPC = \frac{\text{contrataciones que cumple con los perfiles}}{\text{total de contrataciones}}$$

Eficacia en la capacitación

Determina cuan efectivas fueron las capacitaciones que recibieron los empleados nuevos para desarrollar sus nuevas responsabilidades.

$$EC = \frac{\text{Total personas ue aprobaron las evaluaciones}}{\text{Total personas capacitadas}}$$

Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo

Determina la presencia de manuales dentro de la empresa como herramienta para un desarrollo adecuado de trabajo.

$$EDMT = \frac{\text{Números de manuales de trabajo}}{\text{Manuales de trabajo necesario}}$$

Nivel de ausentismo	Determina el nivel de ausentismo por parte de los trabajadores como deficiencia en el desarrollo de la productividad.	$\text{Nivel de ausentismo} = \frac{\text{Horas ausentes}}{\text{Total horas hombres trabajadas}}$
Relevancia de los salarios	Establece la importancia de los salarios con respecto a los costos total de producción como factor determinante.	$\text{Relevancia de los salarios} = \frac{\text{Salarios pagados}}{\text{Total costos de producción}}$
Salario promedio	Determina el salario de la industria como factor determinante de la posición económica de la empresa.	$\text{Salario promedio} = \frac{\text{Salarios totales}}{\text{Total trabajadores}}$
Nivel de incremento de plazas de trabajo	Determina en qué medida están creciendo las necesidades de talento humano como factor determinante de la posición económica de la empresa.	$\text{NIPT} = \frac{\text{Números de trabajadores incorporados}}{\text{Total trabajadores}}$
Relevancia de las bonificaciones	Establece qué porcentaje ocupan las bonificaciones dentro de los salarios como herramienta de incremento de la productividad.	$\text{Relevancia de las bonificaciones} = \frac{\text{Bonificaciones}}{\text{Salarios totales}}$
Bonificación promedio	Determina la bonificación promedio de la industria como factor determinante de la posición económica de la empresa.	$\text{Bonificación promedio} = \frac{\text{Bonificaciones totales}}{\text{Total trabajadores}}$
INDICADORES DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN:	Velasco (2010) citado por Pozo (2014) detalla que los procesos productivos que emprenden las compañías requieren tres componentes esenciales: mano de obra directa, materiales directos y gastos indirectos de fabricación. La materia prima ingresa al proceso productivo para soportar las transformaciones necesarias para convertirse en productos terminados, todo esto con la ayuda de maquinarias, herramientas (activo fijos-inversión) y del esfuerzo físico e intelectual de los empleados. Los indicadores de gestión para el área de producción y que están destinados a medir la productividad de la gestión, son:	
Productividad de la mano de obra	Conocer el nivel de productividad que mantengan las empresas con respecto a la mano de obra.	$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Horas de mano de obra}}{\text{Producción total}}$
Productividad de la maquinaria	Conocer el nivel de productividad que mantengan las empresas con respecto a la maquinaria.	$\text{Productividad de la maquinaria} = \frac{\text{Horas maquinarias}}{\text{Producción total}}$
Eficacia en la calidad en producción	Determina el índice de la calidad en la producción como factor de la medición de la productividad.	$\text{ECP} = \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Producción total}}$

Nivel de desperdicios de materiales	Establece el nivel de desperdicios de insumos, es decir los insumos que entraron en producción pero no llegaron a los productos terminados.	$NDM = \frac{\text{Desperdicios de insumos}}{\text{Total insumos}}$
Eficacia en la reducción de desperdicios	Determina el nivel de reducción de desechos y establecer si estos se encuentran dentro del margen normal de la industria.	$ERD = \frac{\text{Desechos producidos}}{\text{Margen de desechos plantados}}$
Relevancia del control de la producción	Establece en qué medidas se está ejecutando el control, es decir por cada hora de producción cuantas horas de control necesita.	$RCP = \frac{\text{Horas de control}}{\text{Horas de mano de obra}}$
INDICADORES DE GESTIÓN DIRECTIVA:	Velasco (2010) citado por Pozo (2014) detalla que los procesos productivos que emprenden las compañías requieren tres componentes esenciales: mano de obra directa, materiales directos y gastos indirectos de fabricación. La materia prima ingresa al proceso productivo para soportar las transformaciones necesarias para convertirse en productos terminados, todo esto con la ayuda de maquinarias, herramientas (activo fijos-inversión) y del esfuerzo físico e intelectual de los empleados. Los indicadores de gestión para el área de producción y que están destinados a medir la productividad de la gestión, son:	
Eficiencia en la innovación tecnológica	Establece la eficiencia que ha resultado de la innovación tecnológica realizada como herramienta para incrementar la productividad.	$EIT = \frac{\text{Costo de la inversión}}{\text{Beneficios generados}}$
Nivel de incremento en la innovación tecnológica	Determina el incremento que ha experimentado la innovación tecnológica del año que se desea evaluar	$NIIT = \frac{\text{Inversión año presente} - \text{Inversión año pasado}}{\text{Inversión año pasado}}$
Nivel de incremento de participación en el mercado	Determina el incremento de participación durante el año presente.	$NIPM = \frac{\text{Ventas año presente} - \text{ventas año pasado}}{\text{Ventas año pasado}}$
Eficacia en el cumplimiento de las metas	Evalúa la medida en que se han cumplido las metas planteadas.	$ECM = \frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas planteadas}}$
Nivel de titulación gerencial	Establece en qué porcentaje los gerentes de la empresa poseen al menos títulos de tercer nivel. A modo de herramientas para incrementar la productividad.	$\text{Nivel de titulación general} = \frac{\text{Número de gerentes titulados}}{\text{Número total de gerentes}}$
Eficacia en la comunicación de metas estratégicas	Determina la percepción sobre la comunicación de metas estratégicas hacia todos los niveles de la empresa.	$ECME = \text{Persepción de comunincación efectiva de las metas estratégicas}$

Nivel de satisfacción con el liderazgo	Valora la percepción sobre la satisfacción con la forma de liderazgo que se mantiene en la organización.	$NSL = \text{Persepción sobre el liderazgo directivo}$
INDICADORES DE GESTIÓN DE HIGIENE EMPRESARIAL	Floría (2007) citado por Pozo (2014) el objeto de la higiene empresarial es la prevención de las enfermedades profesionales que pueden ser causadas por los contaminantes físicos, químicos o biológicos presente en el área de trabajo y que actúan sobre la salud de los trabajadores. Se plantean los siguientes indicadores de gestión de higiene empresarial y que están destinados a medir la productividad de la gestión:	
Eficiencia en la atención de accidentes y enfermedades de trabajo	Determina en qué medidas han sido atendidos los accidentes o enfermedades de trabajo que han presentado en la compañía.	$EAAET = \frac{\text{número de accidentes/ enfermedades atendidas/ números de accidentes/ enfermedades presentados}}{\text{EAAET}}$
Eficiencia en la disponibilidad de servicios médicos para los trabajadores	Evalúa la disponibilidad de médicos que tienen las empresas frente a lo mínimo necesario que se establece en el decreto 2393 sobre seguridad y salud de los trabajadores.	$EDSMT = \frac{\text{Médicos disponibles}}{\text{Médicos necesarios}}$
Nivel de desarrollo normativo con respecto a higiene empresarial	Establece el desarrollo que ha tenido la normativa sobre higiene empresarial en la compañía frente a lo que se establece en el decreto 2.393 sobre seguridad y salud de los trabajadores	$NDNRHE = \frac{\text{Normativas existentes}}{\text{Normativa necesaria}}$
Eficacia en la utilización de ropa de seguridad	Define en qué medida se está utilizando la ropa de seguridad por parte de los trabajadores como herramienta para incrementar la productividad.	$EURS = \frac{\text{Ropa de seguridad utilizada}}{\text{Ropa de seguridad entregada al personal}}$
Nivel de capacitación sobre prevención de riesgos	Determina en que porcentaje los trabajadores han sido capacitados sobre prevención de riesgo y salud ocupacional.	$NCPR = \frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}}$
Nivel de ergonomía en el trabajo	Mide la percepción que tienen acerca de la ergonomía en los lugares de trabajo a modo de herramientas para el incremento de la productividad.	$NET = \text{Percepción de ergonomía en el trabajo}$
Eficacia en la reducción de contaminantes	Evalúa las percepciones sobre la reducción de contaminantes en la empresa tanto física, química, o biológicas.	$ERC = \text{Percepción en la reducción de contaminantes}$

Calidad del ambiente de trabajo	Define la percepción acerca del ambiente de trabajo en la compañía.	<i>CAT = Percepción del ambiente de trabajo</i>
--	---	---

Fuente: Varios autores

Elaboración: Los autores de la investigación

2.5.8.1. INDICADORES DE GESTIÓN SEGÚN SU VIGENCIA

De acuerdo a Lugo (2012) los indicadores de gestión se clasifican según su vigencia de la siguiente manera:

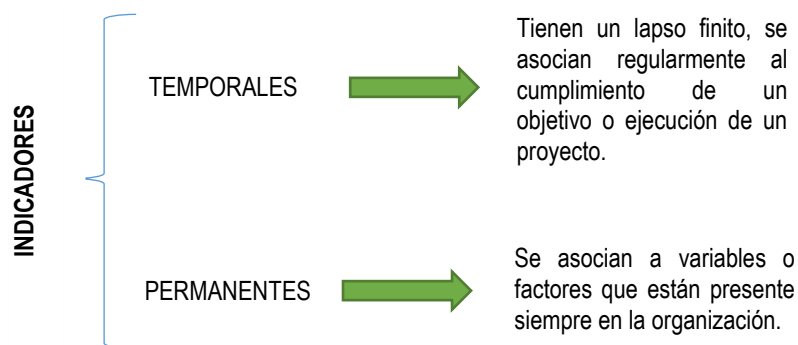


Figura 6. Clasificación de los indicadores según su vigencia.

Fuente: Lugo (2012).

2.5.8.2. INDICADORES DE GESTIÓN SEGÚN SU USO

Según Lugo (2012) los indicadores según su uso se clasifican de la siguiente manera:

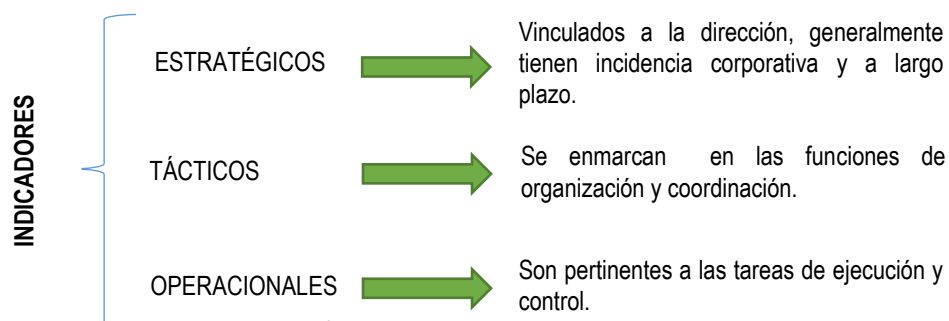


Figura 7. Clasificación de los indicadores según su uso.

Fuente: Lugo (2012).

2.6. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA LECHE

Según FAO (2012) la leche es el alimento más completo que la naturaleza nos ofrece, por proveer nutrientes fundamentales para el crecimiento, hasta el punto de constituir el único alimento que consumimos durante una etapa prolongada de nuestra vida. La composición de la leche depende de muchos factores que tiene que ver con las prácticas de producción, manejo, cría, alimentación y clima.

2.6.1. PRINCIPALES CONSTITUYENTES DE LA LECHE

Según la INPYME (Instituto Nicaragüense de Pequeñas y Medianas Empresas (2013) Los principales constituyentes de la leche son:

- Agua,
- Grasa,
- Proteínas,
- Lactosa
- Sales minerales

Siendo el 87% agua y la restante materia seca disuelta o suspendida en el agua.

2.6.2. DERIVADOS DE LA LECHE

INPYME (2013) detalla que a partir de la leche se pueden obtener una gran diversidad de productos lácteos para el consumo humano, tales como:

- Queso
- Crema
- Mantequilla
- Yogurt
- Suero
- Helados, etc.

Cuyas características se pueden ver afectadas en dependencia de los procesos a los que sea sometida.

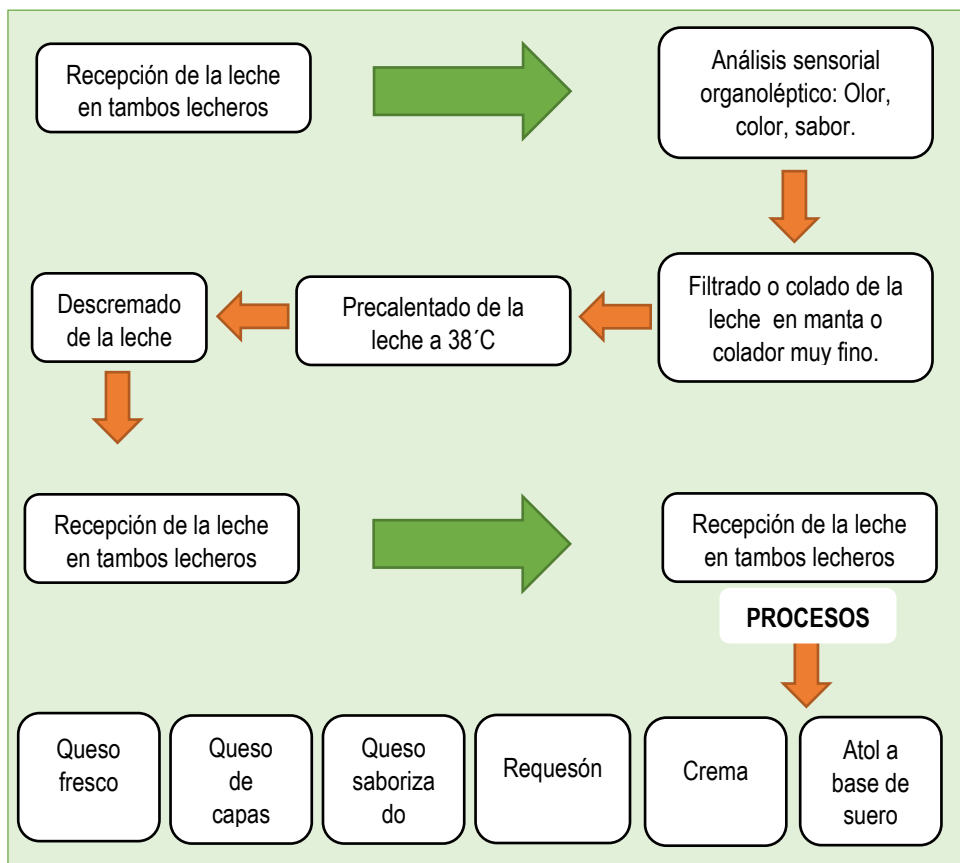


Figura 8. Procesos de recepción y derivados de la leche.

Fuente: FAO (2011)

2.6.3. IMPORTANCIA DEL SECTOR LÁCTEO

La cadena láctea de América Latina y el Caribe ha tenido en los últimos años un desempeño muy dinámico, tanto en términos de producción, comercio exterior y consumo. Por sus aportes a la economía nacional, al desarrollo de las regiones y a la seguridad alimentaria, la lechería regional juega además un rol importante casi todos los países de la región (FAO, 2012).

2.6.4. PRODUCCIÓN NACIONAL DE LECHE

La AGSO (Asociación de ganaderos de la sierra y oriente), manifiesta que a nivel nacional la producción lechera beneficia a unos 300.000 productores. En el país en la sierra se produce un 73% de leche, en la costa un 19% y en la Amazonía 8%. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad.

Ahora el gremio se caracteriza por ser un sector exportador que tiene gran variedad de productos y mejores sistemas de comercialización. En Ecuador se producen alrededor de 5'100.000 litros de leche diarios que abastecen la demanda local.

La producción de leche en Ecuador mueve alrededor de 700 millones de dólares al año dentro de la cadena primaria. Mientras que en toda la cadena, que incluye transporte, industrialización, comercialización, entre otros aspectos, se manejan más de 1.000 millones de dólares anuales.

2.6.5. PRINCIPALES INDUSTRIAS LÁCTEAS EN ECUADOR.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (2015), las principales industrias lácteas son las que refleja el cuadro 2.4.

Cuadro 2.4. Principales industrias Lácteas en Ecuador.

INDUSTRIAS	UBICACIÓN	CAPACIDAD INSTALADA	PORCENTAJE (%)
PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA	66.00	13.10
NESTLÉ (INEDECA)	CAYAMBE	61.00	12.10
PASTEURIZADORA QUITO	QUITO	55.00	10.91
INDULAC	GUAYAQUIL	43.00	8.53
PASTEURIZADORA LECOCEM (PARMALAT)	LASSO	37.00	7.34
LA AVELINA	LATACUNGA	37.00	7.34
INLECHE (INDULAC)	PELILEO	20.00	3.97
HERTOB C.A. (MIRAFLORES)	CAYANBE	19.00	3.77
PASTEURIZADORA CARCHI	TULCAN	17.00	3.37
PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA	16.00	3.17
LACTEOS SAN ANTONIO	AZOGUEZ	16.00	3.17
PRODUCTOS GONZALES	SAN GABRIEL	15.00	2.98

GONZALEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE	15.00	2.98
VISAENLECHE (INDULAC)	LA CONCORDIA	15.00	2.98
PROLACEM	CUENCA	13.00	2.58
COMPROLAC	LOJA	12.00	2.38
LEANSA	SANDOLQUI	9.00	1.79
PORLAC	RIOBAMBA	9.00	1.79
NESTLE BALZAR	BALZAR	9.00	1.79
PASTEURIZADORA FLORALP	IBARRA	7.00	1.39
PLUCA	GUAYAQUIL	4.00	0.79
LA FINCA	LATACUNGA	4.00	0.79
CHIVERIAS	GUAYAQUIL	4.00	0.79
DERILACPI	SALCEDO	3.00	0.60
PROCESADORA MUU	SALCEDO	2.00	0.40
TOTAL		504.00	100.79

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2015).

2.6.6. ESLABÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS PROCESADOS

La SEM (Secretaría de Economía de México) (2012) destaca que los productos lácteos como son los quesos y los yogurts, así como las leches industrializadas: pasteurizada, ultra pasteurizada y en polvo, ocupan los primeros lugares de comercialización manifestando una tendencia hacia el abastecimiento de las zonas urbanas, ya que estas poseen vías de comunicación accesibles y concentran grupos con niveles de ingreso más altos, en contraste con las zonas no urbanas, donde el consumo de lácteos se limita principalmente a leche bronca y productos artesanales.

Otro punto que resalta la SEM (Secretaría de Economía de México) (2012) es la transformación y distribución de la leche la cual se lleva a cabo tal como se muestra en la figura 9

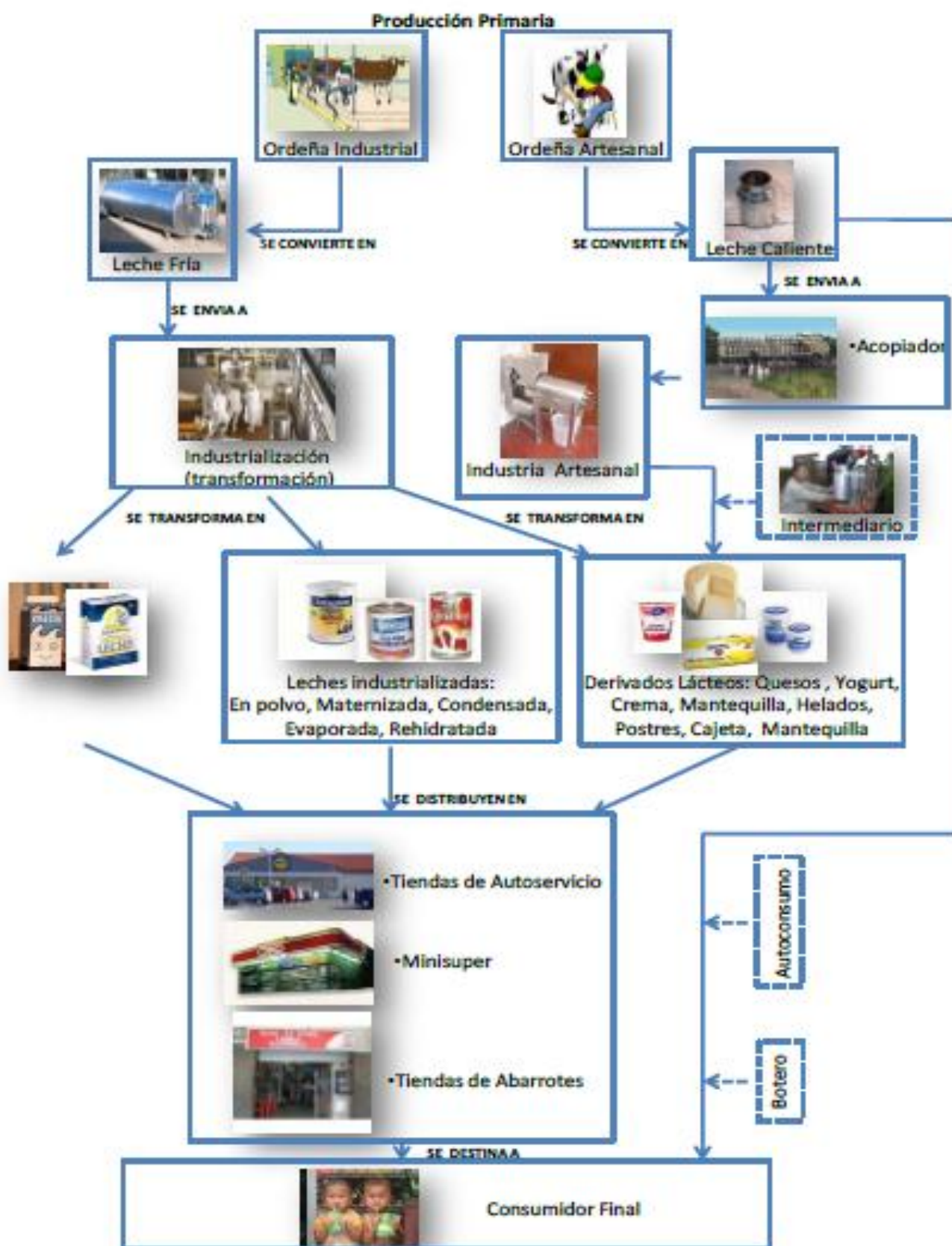


Figura 9. Eslabón del proceso de productos lácteos.
Fuente: SEM (Secretaría de Economía de México) (2012).

2.7. TALLER ARTESANAL

Es un proceso de transformación de los materiales propios del medio en productos y objetos nuevos, esto conlleva una forma de producción; una forma a la que el hombre, por algunos cientos de años, tuvo necesidad de acoplarse para su subsistencia y que estuvo a su vez determinada por condiciones sociales, técnicas y económicas propias de la época, en la que surge la artesanía como forma de producción (IPANC y MIPRO, 2010).

2.8. PLAN DE MEJORA

Martínez (2014) un plan de mejora parte de las aportaciones de la autoevaluación que ha mostrado las fortalezas y debilidades de los objetivos del centro, de los enfoques, de los despliegues y de los resultados. La autoevaluación señala, por tanto, los puntos fuertes y las áreas de mejora. La evaluación de este modo realiza una función diagnóstica indicando las necesidades de mejora. Los criterios para priorizar las áreas de mejora son los siguientes:

- La gravedad de las carencias detectadas.
- La factibilidad de las acciones a emprender.
- La rentabilidad prevista en sus resultados.
- El grado de consenso entre los afectados por las decisiones a tomar.

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.

Espiñeira *et al.*, (2012) los planes de acción o mejoras se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza

el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientando a su mejora continua.

2.8.1. MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (5W+1H)

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)

Cuadro 2.5. Matriz 5W+1H

MATRIZ 5W + 1H

1. Acción a corto plazo: _____

2. Unidad Administrativa Responsable: _____

3. Justificativo (WHY): _____

4. Actividades a corto Plazo	5. Quien	6. Cuando	7. Donde	8. Como	9. Recursos		10. Indicador de cumplimiento
WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	Valor	Partida	

Fuente: Carreño *et al.*, (2012).
Elaboración: Los autores de la investigación.

2.9. MÉTODO

Martínez y Chávez (2010) manifiestan que el método es una forma de trabajo que implica un arreglo ordenado de manera lógica, generalmente con pasos a seguir. La metodología y los métodos son aquellos donde se emplean técnicas y procedimientos para seguir de una u otra manera pasos dentro de una investigación de una forma lógica y sistematizada.

2.9.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Según Delgado (2010) la investigación es deductiva-inductiva. Deducción, palabra que proviene del latín deductivo, que quiere decir sacar consecuencias de un principio, proposición o supuesto, se emplea para nombrar al método de razonamiento que lleva a la conclusión de lo general a lo particular. Este método en historia es fundamental, no es posible conocer y explicarse la historia local del municipio de Güines si no se parte del conocimiento de la historia nacional de Cuba y de esta si no se hace a partir de la historia de América y de España.

Según Cegarra (2012) el método deductivo lo empleamos corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar solución a los problemas que nos planeamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas.

2.9.2. MÉTODO INDUCTIVO

Según Delgado (2010) inducción, término que procede del latín inductio, que quiere decir mover a uno, persuadir, instigar, nombra al método de razonamiento que asegura la posibilidad de pasar de los hechos singulares a las proposiciones generales, o sea de lo particular a lo general. Aunque la historia general de un país no es exactamente la suma de sus historias locales, es muy importante conocer los hechos particulares para alcanzar las

conclusiones más reales en los resultados de la investigación histórica. Por lo tanto el método de investigación debe ir de lo general a lo particular, pero debe ser completado de lo particular a lo general.

Según Cegarra (2012) el método inductivo consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Ello es como decir que la naturaleza se comporta igual cuando se dan las mismas circunstancias, lo cual es como admitir que bajo las mismas condiciones experimentales se obtienen los mismos resultados, base de la repetitividad de las experiencias, lógicamente aceptado. Pero basar en esto que desde unos hechos concretos se puede llegar a establecer una teoría general, sería tanto como admitir que no pueden darse hechos distintos.

2.9.3. MÉTODO DELPHI

Figuroa *et al.*, (2012) expresan que en virtud de que 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. Para ello, se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo; de esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos consultados en un área determinada.

2.9.4. MÉTODO BIBLIOGRÁFICO

El método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación (Martilla, 2011).

2.9.5. METODO ESTADÍSTICO

Reynaga (2015) menciona que el método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Sotero (s.f.) detalla que el método estadístico es una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos, con el propósito de comprobar la realidad a través de las hipótesis de la investigación

2.10. TÉCNICA

La técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente aunque no exclusivamente a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas (Rojas, 2011).

2.10.1. LA OBSERVACIÓN

Niño (2011) argumenta que la observación es uno de los ejercicios más inmediatos del ser humano, la cual le permite acercarse al mundo cotidiano y conocerlo, orientarse en él, evitar los peligros y solventar sus necesidades. Implica mirar atentamente una cosa, una persona o un ser vivo, un fenómeno o una actividad, percibir e identificar sus características, formas y cualidades, registrarlas mediante algún instrumento, organizarlas, analizarlas y sintetizarlas.

Comúnmente se mencionan algunos tipos de observación como las que se reflejan a continuación:

- **Observación participante:** muy usada en ciencias sociales, se da cuando el investigador hace parte de la comunidad o se sumerge en ella.
- **Observación no participante:** tiene lugar cuando el investigador se queda fuera o ajeno de la situación que observa sin inmiscuirse en el grupo, lo cual le facilita una mayor imparcialidad.
- **Observación estructurada:** tradicionalmente aplicada en la investigación cuantitativa de corte experimental, especialmente en ciencias experimentales, se basa en un plan previo riguroso que cubre un marco conceptual y unos criterios de observación. Es una observación cerrada, sistemática y controlada.
- **Observación no estructurada:** se practica con mayor flexibilidad, lo cual permite un mayor margen al investigador tanto para determinar los aspectos de la mirada que realiza como para el registro. De por sí es abierta, no sistemática y más libre en cuanto al uso de instrumentos.
- **Observación etnográfica:** muy usada en educación y en ciencias sociales, siendo la más apropiada a los propósitos, el investigador etnográfico aplica su observación con el fin de identificar y registrar los escenarios y sucesos de la población sobre la cual realiza su estudio.
- **Observación por introspección y por extrospección:** técnicas usadas por los psicólogos, y la observación clínica, practicada también en el campo de la psicología, e igualmente en la medicina y en la educación.

2.10.2. LA ENTREVISTA

Niño (2011) detalla que la entrevista es una técnica, fundamentalmente de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo.

Se mencionan algunos tipos de entrevistas:

- **Entrevista estructurada:** que algunos llaman formal, dirigida, cerrada o estandarizada, casi que se parece a una encuesta pero oral. Requiere un esquema y cuestionario previamente elaborados.
- **Entrevista no estructurada:** informal, abierta o no dirigida, implica más grados de libertad, flexibilidad y adaptabilidad; puede llegar a tener visos de conversación sobre un tema. De todas maneras es muy importante respetar cierta libertad de responder o hablar del entrevistado, aún en la entrevista formal.
- **Entrevista focalizada:** es la que se realiza y orienta sobre un tema y contenido específico. Exige mucha habilidad y tacto de parte del entrevistador para orientar la actividad hacia el foco propuesto, evitando toda clase de susceptibilidades y molestias al entrevistado.
- **Entrevistas individuales:** consideradas las más comunes, son aquellas en que participan un solo entrevistador y un solo entrevistado.
- **Entrevistas colectivas:** o grupales se toman como entrevistados grupos, en vez de individuos; se establece un diálogo, frecuentemente con propósitos de levantar un diagnóstico.

2.10.3. LA ENCUESTA

Niño (2011) define la encuesta como una técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos mediante la aplicación de cuestionario, técnicamente diseñados para tal fin.

Por su modalidad de aplicación se suelen distinguir las encuestas.

- **Las encuestas abiertas:** se caracterizan por ser espontáneas y libres, aspecto que le proporciona mayor libertad para el encuestado, pero no se le hace fácil al encuestador tabularlas. Sin embargo, son las que proporcionan una información más rica y variada.
- **Las encuestas cerradas:** son aquellas cuyas preguntas y respuestas son específicas y concisas, según este tipo de cuestionarios. Son fáciles

para responder y también para tabular, pero exige mayor preparación técnica del cuestionario.

De acuerdo a la finalidad se mencionan las siguientes encuestas:

- **Las encuestas descriptivas:** instrumento apropiado para algunas investigaciones de este tipo, averiguan por la forma y características del fenómeno o la población objeto, por ejemplo, lugar, situación, configuración, relaciones, aspectos dificultosos, etcétera.
- **Las encuestas explicativas:** buscan explicaciones, es decir averiguan causas y factores, el por qué y cómo se dan las situaciones y fenómenos, etcétera.

2.10.4. ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Zapata y Villegas (2006) citado por Romero y Díaz (2010) esta herramienta no ofrece respuesta a una pregunta, como el análisis de Pareto, diagramas Scatter o histogramas; en el momento de generar el diagrama causa-efecto, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos. Por otra parte, un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Este diagrama se debe utilizar cuando se pueda contestar “Sí” a una o a las dos preguntas siguientes:

- 1) ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
- 2) ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la investigación se tomó como objeto de estudio el taller artesanal de lácteos CeCePe. Se obtuvo información necesaria a través de la aplicación de los métodos y técnicas seleccionados; de esta manera se evaluaron las variables diagnosticadas del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión, posteriormente se reflejó estadísticamente para una mejor comprensión de resultados y como parte final la elaboración de un plan de mejora para fortalecer las debilidades encontradas, permitiendo la correcta toma de decisiones. Esta investigación se enmarca en la normativa institucional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

3.1. UBICACIÓN

La investigación se desarrolló específicamente en el cantón Flavio Alfaro de la provincia de Manabí-Ecuador, lugar donde se encuentra ubicado el taller artesanal de lácteos CeCePe.



Foto 3.1. Ubicación geográfica del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe

Fuente: Google Maps.

3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en una duración de nueve meses a partir de su aprobación, tiempo en el cual se desarrollaron las actividades correspondientes a los objetivos planteados.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Variable Independiente: Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión.

Variable Dependiente: Toma de decisiones en el contexto del objeto de estudio.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación utilizados en esta investigación realizada fueron la investigación bibliográfica y la investigación de campo:

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Mediante la investigación bibliográfica se recopiló la información necesaria para fundamentar a teoría conceptual de la investigación, que se estructuró mediante la búsqueda en artículos científicos, libros, revistas, internet, entre otros, que permitió ampliar la información y sustentar el estudio realizado de forma científica.

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Con la aplicación de la investigación de campo se recopiló la información oportuna de la realidad del taller artesanal de lácteos CeCePe, mediante una visita técnica, en la cual se logró apreciar de manera inmediata la problemática que estaba afectando dicha organización.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas los cuales se puntualizan a continuación:

3.5.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- **MÉTODO INDUCTIVO**

El Método inductivo es un método científico que se emplea como instrumento en la investigación, el cual se debe conocer los hechos particulares (variables) para alcanzar las conclusiones más reales (variables seleccionada), de esta manera determinar cuáles son los factores que conllevan a la realización del trabajo.

Se aplicó este método como soporte para la investigación, mediante una visita técnica al lugar de estudio que permitió detectar las variables que causaban falencias en el taller artesanal de lácteos CeCePe, las cuales fueron el punto principal de la investigación, evaluándolas y determinando así el problema, de esta manera tomar decisiones proponiendo un plan de mejora para dar solución a las dificultades encontradas.

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método consiste en llegar a la realidad de los hechos para poder determinar si lo que se está realizando es lo correcto, es muy importante porque ayuda a responder todas las preguntas que se plantean a la largo de toda investigación y así poder conocer la realidad de los hechos.

Este método permitió analizar de una manera generalizada la problemática que estaba afectando el comportamiento de los trabajadores al momento de realizar su actividad laboral, puesto que no se conocían las deficiencias o limitaciones encontradas a lo largo del estudio, como las diferentes actitudes, aptitudes y

comportamientos que identificaban al personal de la organización en el campo de labores.

- **MÉTODO DE EXPERTOS**

Se aplicó este método con la finalidad de realizar consultas a expertos y de obtener respuestas favorables basadas en la temática de Comportamiento Organizacional, en la que se realizaron varias visitas a los mismos para la aplicación de un grupo de ítems, entre ellos datos personales, la experiencia laboral, profesión, conocimiento en la materia, entre otros, las mismas que fueron contestadas por cada uno de ellos valorando sus conocimientos de acuerdo a sus criterios para su posterior ponderación; utilizando la siguiente fórmula: $K = 0,5 (Kc + Ka)$. Donde:

K: Coeficiente de Competencia

Kc: Autoevaluación del Coeficiente de Conocimiento

Ka: Coeficiente de Argumentación.

Posteriormente obtenidos los resultados se valoraron de la manera siguiente:

$0,7 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K < 0,7$ Coeficiente de Competencia Medio

$K < 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo.

Haciendo uso de este método se seleccionaron a las personas que contaban con las características necesarias para participar como expertos.

- **MÉTODOS ESTADÍSTICOS**

El método estadístico consiste en el manejo sistematizado de una serie de datos cuantitativos y cualitativos de una investigación con el fin de conocer la realidad mediante la hipótesis en estudio

En esta investigación el método estadístico permitió representar ordenadamente los datos encontrados referente al tema en estudio del taller artesanal de lácteos CeCePe, que son fundamentales para la evaluación del comportamiento organizacional, al finalizar la recopilación se procedió a graficar los resultados para mejor comprensión de los mismos, haciendo uso de la herramienta de Microsoft Excel.

3.5.2. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

- **OBSERVACIÓN**

Como menciona anteriormente el autor en la definición, la observación es la acción de observar o mirar algo o a alguien con mucha atención para adquirir algún conocimiento sobre el comportamiento y conocer cuáles son los problemas existentes dentro de una empresa.

Se efectuó una observación directa dentro del taller artesanal de lácteos para detectar el problema que existía, posteriormente de esta manera determinar algunas de las variables existentes en las áreas de trabajos para la evaluación mediante indicadores de gestión correspondientes, permitiendo elaborar un cuestionario para realizar la encuesta.

- **ENTREVISTA**

La entrevista es una técnica basada en preguntas y respuestas que sirve para conocer las opiniones y punto de vista de las demás personas con el fin de levantar un diagnóstico.

Se realizó una entrevista (**ver anexo 3**) a los directores o administradores de la empresa y de esta manera se obtuvo datos relevantes como: el número de empleados, porcentaje de ausentismo entre otras informaciones pertinentes al tema de estudio.

- **ENCUESTA**

La encuesta es una técnica importante en una investigación ya que permite recolectar datos necesarios que proporcionan los individuos, de esta manera conocer sus opiniones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, para dar soluciones a los problemas.

Se aplicó una encuesta (**ver anexo 2**) con el propósito de recolectar información pertinente de los empleados y así obtener datos de la situación en que se encontraba el personal de las empresas en estudio. El cuestionario estuvo compuesto de un banco de preguntas relacionadas con las variables del Comportamiento Organizacional que se pueden medir a través de esta técnica, las preguntas estaban formuladas de forma sencilla y precisa para una fácil comprensión de los participantes.

- **ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**

Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede observarse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar.

Este método permitió determinar de manera específica, gráfica y sintetizada las causas del problema y los efectos generados por las mismas dentro del campo de estudio, y posteriormente potenciar aquellas variables que no estaban aportando valor alguno a la organización, aplicando correcciones a las deficiencias.

3.6. HERRAMIENTAS

Las herramientas utilizadas en la investigación fueron:

- **Guía de la observación.** Esta herramienta permitió recolectar información de una forma más específica y ordenada.

- **Guía de la entrevista.** El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.
- **Cuestionario de la encuesta.** Este contenía una serie de preguntas las cuales estuvieron relacionadas con las variables a evaluar.

3.7. PROCEDIMIENTOS

De acuerdo a los objetivos planteados se establecieron las siguientes fases, etapas y actividades, las cuales detallan el procedimiento de la investigación.

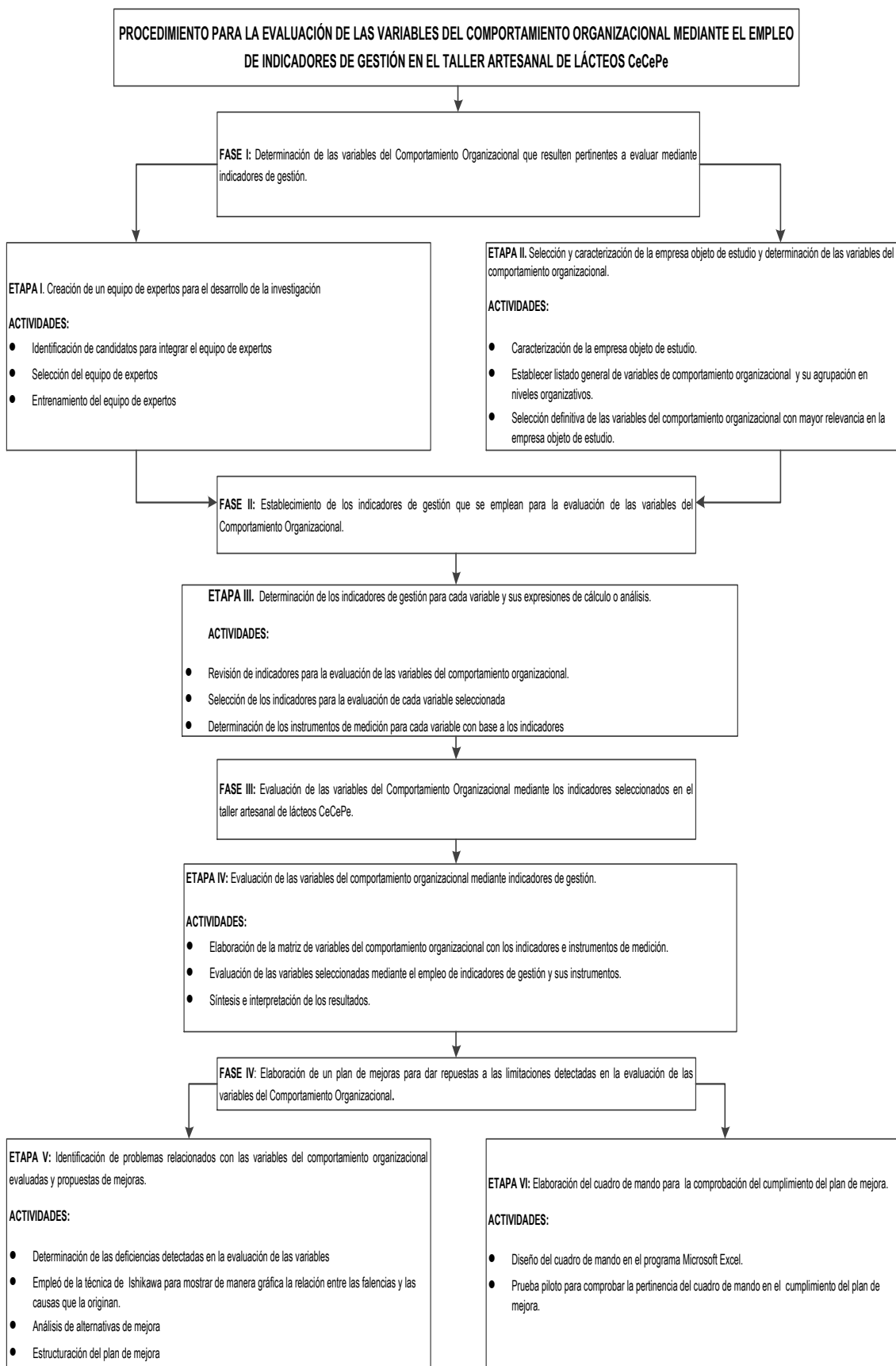


Figura 10. Procedimiento para la evaluación de las variables del CO del Taller CeCePe

Elaboración: Los autores de la investigación.

FASE I: Determinación de las variables del Comportamiento Organizacional que resulten pertinentes a evaluar mediante indicadores de gestión.

En el cumplimiento de esta fase se aplicó el método de experto para la creación de un equipo de trabajo que contribuyó al desarrollo de la investigación, el cual consistió en identificar previamente a los candidatos, posteriormente se seleccionó el equipo idóneo de acuerdo al método de coeficiente, además se le realizó un entrenamiento previo en base al tema de estudio.

Para la selección de las variables del comportamiento organizacional del taller de lácteos CeCePe, se hizo necesaria la caracterización del lugar objeto de estudio, recopilando información y estableciendo un listado general de variables las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a la problemática y los niveles organizativos con mayor relevancia en la empresa estudiada. Se empleó como técnicas para determinación de las mismas, el método de expertos, la observación, y la revisión bibliográfica como fuente de información científica del tema en estudio.

FASE II: Establecimiento de los indicadores de gestión que se emplean para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional.

En esta fase se dio inicio a la determinación de los indicadores de gestión en base a las variables del Comportamiento Organizacional seleccionadas por los expertos, en primer lugar se realizó una revisión general de los indicadores y de los instrumentos de evaluación tales como encuestas, percepción u observación y las respectivas fórmulas, estableciendo aquellos que poseían un mayor índice de relación para la evaluación de las variables en estudio

FASE III: Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante los indicadores seleccionados en el taller artesanal de lácteos CeCePe.

Para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional se elaboró una matriz donde se relacionaron las variables con su respectivo indicador los cuales incluían instrumento de evaluación tales como: la encuesta, percepción u observación y fórmulas de medición.

Se elaboró una serie de preguntas, las cuales fueron aplicadas al personal que labora en el taller, con el propósito de conocer las relaciones laborales, opiniones y apreciaciones, además se utilizaron los métodos e instrumentos seleccionados, así como los indicadores de gestión pertinentes para determinar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional diagnosticadas en la empresa, posteriormente se realizó una síntesis de los datos obtenidos, reflejando con claridad y exactitud la interpretación de los resultados,

FASE IV: Elaboración de un plan de mejoras para dar repuestas a las limitaciones detectadas en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional.

Una vez obtenidos los resultados de manera clara y precisa Se establecieron detalladamente las causas que generan deficiencias en el comportamiento de las variables. Se empleó el método Ishikawa o diagrama de causa-efecto para mostrar de manera gráfica la relación entre las falencias y las causas que la originan.

Dar la solución a un problema debe ser el objetivo principal al momento de analizar un problema. En la última fase de la investigación se elaboró un plan de mejora para dar respuesta a las deficiencias detectadas, robusteciendo las variables de Comportamiento Organizacional que manifestaban un desempeño desfavorable en la organización.

El plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las posibles repuestas de cambio a las debilidades encontradas en la evaluación organizacional. El plan de mejora fue estructurado mediante una planificación cuidadosa en una tabla que incluyó las acciones de mejora, las nuevas

situaciones de cambio que se desean alcanzar, un marco temporal de ejecución claramente definido, igualmente los responsables de su cumplimiento y de las actividades a potencializar, todo esto con el fin de mejorar el desempeño del taller artesanal de lácteos CeCePe. Además se elaboró un cuadro de mando integral (prueba piloto) con el fin de conocer el cumplimiento del plan de mejoras propuesto para corregir los problemas detectados en el proceso de evaluación de las variables.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el siguiente capítulo se reflejan los resultados derivados en la ejecución de la investigación, siguiendo rigurosamente el flujo de procedimientos (**ver figura 10**) prestablecido por los autores para mayor efectividad del desarrollo del mismo.

FASE I: Determinación de las variables del Comportamiento Organizacional que resulten pertinentes a evaluar mediante indicadores de gestión.

- **Etapa I:** Creación de un equipo de expertos para el desarrollo de la investigación.
- **Actividad 1:** Identificación de candidatos para integrar el equipo de expertos

Para la determinación de las variables del Comportamiento Organizacional se procedió a la identificación de 9 candidatos (**ver cuadro 4.1**) para integrar el equipo de expertos en los cuales varios reflejaban un alto grado de conocimiento laboral relacionado con el tema en estudio, además se obtuvieron datos del perfil profesional que contribuyeron a la selección del equipo de trabajo (**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 selección del equipo de expertos se realizó una valoración sobre el nivel de conocimiento que poseen los candidatos sobre el tema en estudio, a través de una matriz con un intervalo del 1 al 10, en la que cada uno establecía el rango de calificación correspondiente **(ver anexo 1-B)**.

Además se realizó preguntas a los expertos para conocer los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación en el tema de estudio **(ver anexo 1-C)**.

Una vez que se obtuvieron las calificaciones de los expertos se procedió a aplicar la fórmula de Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) para determinar de esta manera el Coeficiente de Competencia (K) en el cual se determinó qué experto se tomaba en consideración para trabajar en la investigación.

La siguiente tabla muestra los resultados de procesamiento de 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

EXPERTOS	Kc (Coeficiente de conocimiento)	Ka (Coeficiente de argumentación)	K (Coeficiente de competencia)	VALORACIÓN
1	1,0	1,0	1,0	Alto
2	1,0	1,0	1,0	Alto
3	1,0	0,9	0,95	Alto
4	0,9	1,0	0,95	Alto
5	1,0	1,0	1,0	Alto
6	0,9	0,9	0,9	Alto
7	0,9	0,9	0,9	Alto
8	0,6	0,6	0,6	Bajo
9	0,6	0,6	0,6	Bajo

Elaboración: Los autores de la investigación.

Continuando con el procedimiento de la selección de expertos se realizó la respectiva valoración a los candidatos, donde se determinó que de los 9

expertos identificados se seleccionaron 7 que cumplieron con el rango previamente establecido en la fase I del capítulo III de esta investigación.

➤ **Actividad 3:** Entrenamiento del equipo de expertos.

En el cumplimiento de esta actividad se realizó el entrenamiento del equipo de expertos seleccionados, a través de un listado de preguntas relacionadas con el tema de estudio, las cuales avivaron los conocimientos del grupo de trabajo con el fin de aportar eficiente y eficazmente al tema de investigación (**ver anexo 1-D**).

➤ **Etapas II.** Selección y caracterización de la empresa objeto de estudio y determinación de las variables del Comportamiento Organizacional.

➤ **Actividad 1:** Caracterización de la empresa objeto de estudio.

Para el cumplimiento de esta actividad se tomó en consideración lo mencionado por Hernández *et al.*, (2014) sobre las 13 variables fundamentadas en elementos relacionados con la caracterización y clasificación de sistemas en la gestión y mejora de procesos las cuales se detallan a continuación:

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

De las cuales se consideraron 9 variables relevantes dentro de los elementos fundamentales relacionados con la estructura del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, de esta manera se conoció y estudió la situación actual en ese contexto como se muestra a continuación:

TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe



1. LÍMITE O FRONTERA

El taller artesanal de lácteos CeCePe se encuentra ubicado en el Cantón Flavio Alfaro de la Provincia de Manabí - Ecuador.

2. MEDIO O ENTORNO

➤ ECONÓMICOS

En lo que respecta a factores económicos actualmente con la aplicación de salvaguardias en el país se presentan mayores oportunidades de venta para las empresas, ha surgido una mayor demanda de productos hechos en Ecuador y por ende esto genera mayores ingresos.

Así mismo a pesar del reciente aumento del Salario Básico Unificado en \$ 366,00 la actual crisis financiera es un factor que influye en el comportamiento de compra del consumidor pudiendo ocasionar cambios en los hábitos de consumo.

Con el actual gobierno liderado por el presidente Rafael Correa se está apoyando a los agricultores para que se mejore la matriz productiva, esto contribuye a una mayor y mejor producción para los ganaderos de la provincia de Manabí, así como el mejoramiento de los procesos de elaboración de los productos hechos en Ecuador con el fin de que los productos sean inocuos cuidando la salud de toda la población.

➤ **SOCIOCULTURALES**

El mercado manabita es muy competitivo, ya que es una zona ganadera, y las población cada vez más exigente en cuanto a calidad y precio, para lo cual se manejan procesos de inocuidad para la calidad de los productos, así como precios que se encuentren al alcance de los consumidores observando su cultura laboral y alimenticia.

➤ **TECNOLÓGICOS**

CeCePe no cuenta con una gama de tecnología o plantas procesadoras ya que es un taller artesanal, pero ha adoptado una serie de herramientas y equipos que le permiten elaborar productos inocuos y de calidad, acompañado del mecanismo de limpieza de sus colaboradores.

➤ **LEGALES**

CeCePe se encuentra en procesos de constitución legal, cumpliendo actualmente con los permisos correspondientes del Ministerio de Salud y la institución de Agrocalidad del Ecuador encargada de mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país sometida a las políticas de control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria, adoptando todas las medidas y supervisiones para garantizar la calidad de sus productos.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

➤ **MISIÓN**

Contribuir como empresa CeCePe al desarrollo y bienestar de nuestra comunidad manabita proporcionándole los mejores productos alimenticios que se obtienen de la leche, sus nutrientes y derivados, comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

➤ **VISIÓN**

Ser una empresa líder e innovadora en productos alimenticios obtenidos de la leche con valor agregado para el mercado nacional generando una cultura de servicio y calidad.

❖ **OBJETIVOS**

➤ **OBJETIVOS COMPETITIVOS**

De la misma forma se han desarrollado objetivos competitivos para poder llegar a los consumidores de manera eficaz compitiendo eficientemente:

- Alcanzar y mantener altos estándares de satisfacción al cliente, a través de productos y servicios innovadores.
- Avanzar en un proceso de posicionamiento empresarial dentro del país.
- Impulsar el desarrollo de la cadena productiva de productos lácteos, orientados a mercados internacionales.

➤ **OBJETIVOS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO**

Seguir creciendo gracias a la mejora de nuestros productos llegándonos hacer conocer de los consumidores, implementando nuevos procesos y tecnologías para el desarrollo pleno.

- Distribuir productos lácteos de calidad de acuerdo a las necesidades de un mercado altamente exigente, en medio de procesos de innovación y crecimiento.
- Distribuir productos lácteos de calidad de acuerdo a las necesidades de un mercado altamente exigente, en medio de procesos de innovación y crecimiento.
- Avanzar en un proceso de posicionamiento empresarial dentro del país.

➤ **OBJETIVOS DE RENTABILIDAD**

Es incrementar de forma continua la rentabilidad y el valor de mercado de la empresa, llevando a cabo una correcta administración de los recursos.

❖ **POLÍTICA DE CALIDAD**

Somos una empresa que contribuye al desarrollo y bienestar de nuestra comunidad Manabita, acercándole los mejores productos alimenticios que se obtienen de la leche, estamos comprometidos con el medio ambiente, además con la satisfacción de nuestros consumidores, poniendo a su alcance producto inocuo y de calidad, plenamente confiables para el consumo, en lo cual trabajamos permanentemente para el mejoramiento continuo.

❖ **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

➤ **ESTRATEGIA DEL MERCADO**

- CeCePe es una empresa productora de lácteos como queso, mantequilla, Manjar y requesón, que desea introducirse y afianzarse en todo el mercado nacional.
- Este paso de desarrollo está basado en altos niveles de autogestión y en un gran compromiso con la excelencia en todos los procesos. De este modo los clientes tienen la garantía de tener un buen producto que cumpla con los diferentes estándares de calidad.

➤ **ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO**

- Los diseños de los productos son innovadores, van dirigidos para todas las edades, tienen un empaque atractivo y un envase de buena calidad para que su contenido tenga una mayor duración y resistencia.

➤ **ESTRATEGIAS DE PRECIO**

- Los precios que maneja CeCePe en sus productos son fijos, y cambian única y exclusivamente cuando es necesario, como por ejemplo, cuando suba un grado considerable el costo de la materia prima, costos de producción, costos de impuestos, o crecimiento considerable en la inflación, entre otros.

➤ **ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

- CeCePe se encuentra en el mercado a través de los medios convencionales de comunicación como: publicidad gráfica dando a conocer sus productos de calidad.

➤ **ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

- CeCePe da un trato especial a sus clientes permanentes ofreciéndoles según su nivel compra, descuentos y participación en concursos, rifas, etc., esto con el fin de fidelizarlos aún más, dándoles un valor agregado a todos sus productos, como puede ser la entrega de cierto artículo por un número determinado de compras, o darles por un tiempo una mayor cantidad de productos por el mismo precio, entre otros.

4. CARTERA DE PRODUCTOS

La cartera de productos que ofrece CeCePe son:

- Queso
- Mantequilla
- Manjar
- Requesón

El Queso, la Mantequilla, el Manjar y el Requesón son alimentos sólidos elaborados a partir de la leche de vaca, considerando las buenas prácticas de manufactura contribuyendo a la inocuidad del producto final. Los precios

son fijos para sus productos, cambian exclusivamente cuando es necesario debido a factores externos. Distribuyendo sus productos finales a Jipijapa y Portoviejo.

5. ESTUDIO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES Y TRANSFORMACIÓN

En el siguiente flujo se muestra el proceso de transformación de los productos queso, mantequilla y requesón del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe:

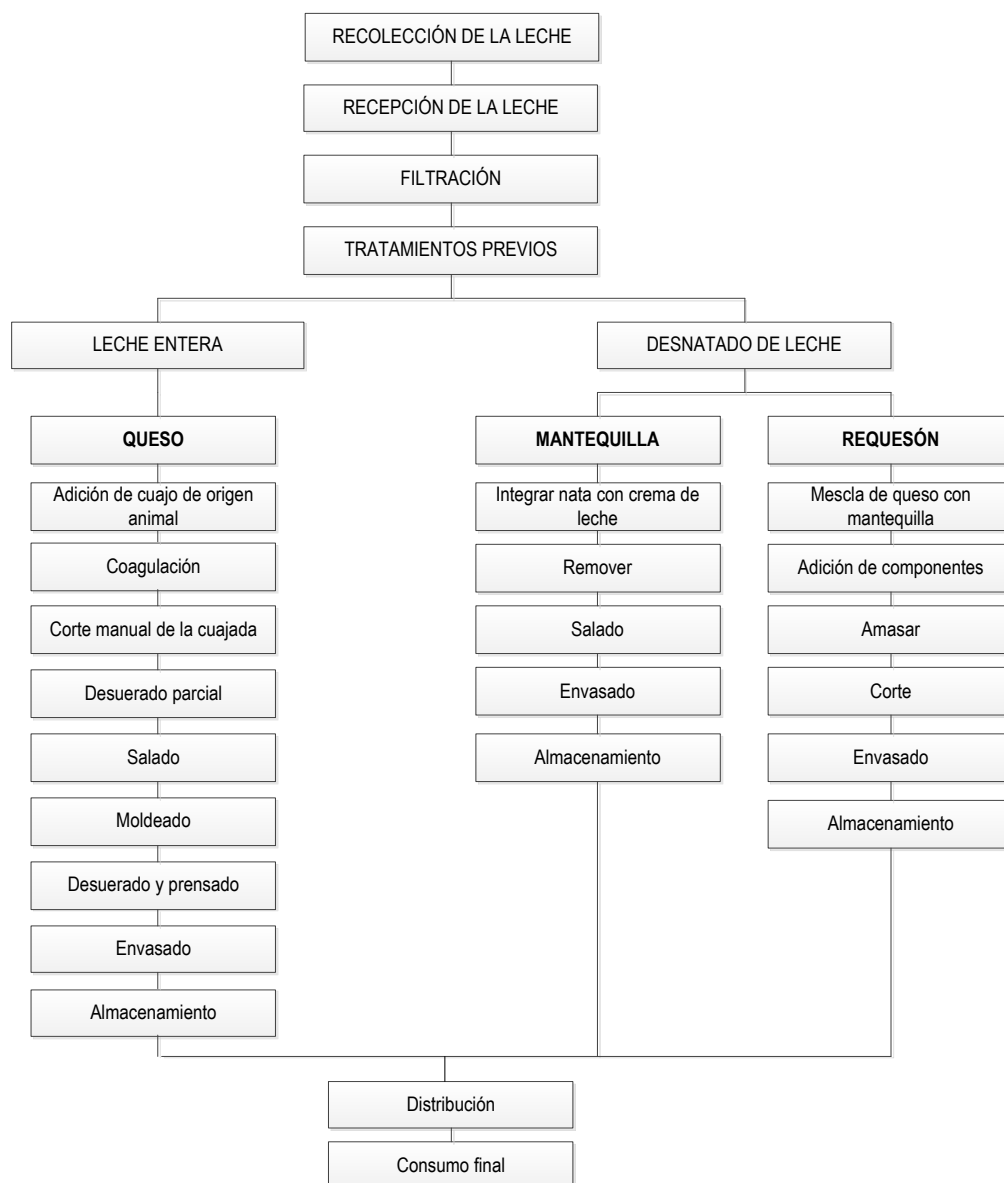


Figura 11. Flujograma de procesos para la elaboración de productos del Taller CeCePe
FUENTE: Datos obtenidos del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe

6. RECURSOS

➤ TALENTO HUMANO

El taller artesanal de lácteos CeCePe mantiene un capital humano de 11 personas, los cuales contribuyen para la obtención de los productos finales, se cuenta con 2 empleados los cuales recolectan la materia prima (leche) en los diferentes proveedores. Así mismo 5 especialistas se encargan de analizar la materia prima y de llevar a cabo el debido proceso de transformación del producto terminado, además se cuenta con 2 personas capacitadas para la distribución a los diferentes puntos de ventas, además del gerente y el propietario.

➤ RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales con los que cuenta el taller se encuentran debidamente implementados de acuerdo a la actividad que realizan (elaboración de queso, mantequilla, manjar y requesón), de una manera artesanal haciendo uso de utensilios que facilitan el proceso de elaboración de los productos.

7. RESULTADOS

El taller artesanal CeCePe recibe aproximadamente 4.000 litros de leche diarios, los cuales se distribuyen a diferentes procesos para obtener el producto final deseado. A continuación se detalla la producción diaria:

Cuadro. 4.3. Detalles de la producción diaria del Taller de Lácteos CeCePe

PRODUCTOS	PRODUCCIÓN DIARIA	PRECIO (\$)
Queso	2.500 lb.	\$ 1.70 lb.
Mantequilla	50 lb.	\$ 1.25 lb.
Manjar	15 unid.	\$ 1.25 / 8 onza
Requesón	50 lb.	\$ 0.80 lb.

FUENTE: Datos obtenidos en la entrevista aplicada al gerente del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe.

El tiempo de entrega del producto terminado desde la recepción de la materia prima hasta llegar al minorista es de 1 día después de su fabricación.

8. 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

En el taller se desarrollan reuniones donde se involucra a la gerencia con los jefes de cada proceso para así verificar que se esté poniendo en marcha todas las estrategias y verificar los resultados que se están generando. Para efecto de esto, es necesario que se tomen controles desde diferentes perspectivas. Para este caso, se harán efectivos los controles a través de:

- Objetivos de crecimiento del mercado
- Objetivos competitivos
- Objetivos de rentabilidad

Estos controles, a su vez, se pueden realizar de manera temporal, así:

- Mensual
- Semestral
- Anual

9. JERARQUÍA

El taller Artesanal de Lácteos CeCePe cuenta con una estructura organizacional distribuida de la siguiente manera:

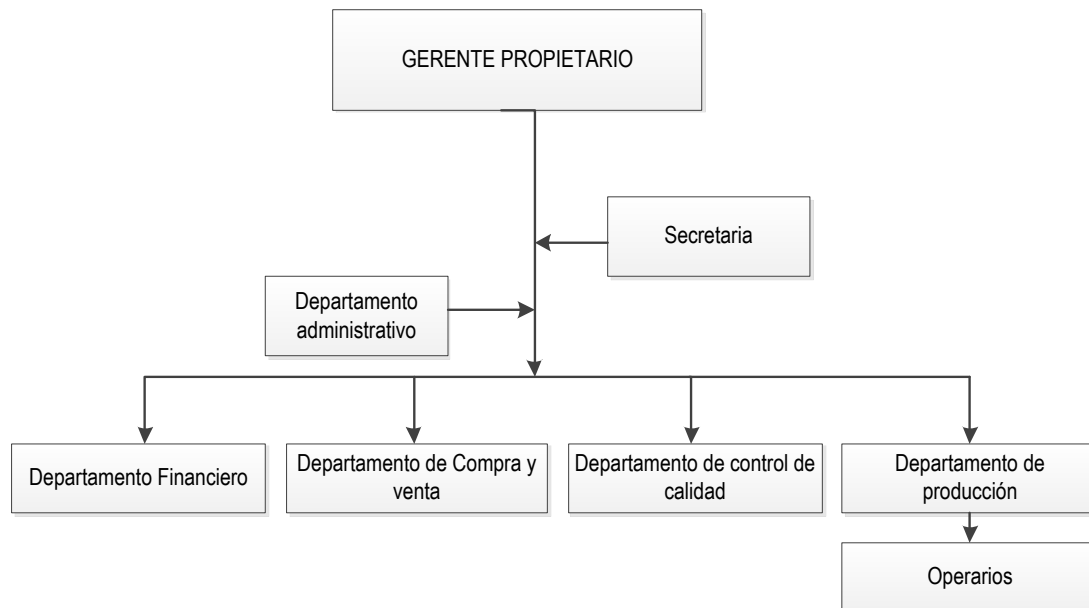


Figura 12. Estructura Organizacional del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe
FUENTE: Datos obtenidos del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe.

- **Actividad 2:** Establecer un listado general de las variables del Comportamiento Organizacional y su agrupación en niveles organizativos.

En el desarrollo de esta actividad se realizó un listado general de variables del Comportamiento Organizacional, de acuerdo a los niveles organizativos según Chiavenato (2009) y Robbins (2013), las mismas que se relacionaron con el sistema organizacional del taller artesanal de lácteos CeCePe, las cuales se detallan a continuación **(ver cuadro 4.4)**

Cuadro 4.4. Listado general de variables del Comportamiento Organizacional y sus niveles.

NIVELES	VARIABLES
	Productividad
	Ausentismo
	Rotación
	Satisfacción en el trabajo
VARIABLES	Responsabilidad social
DEPENDIENTES	
	Desempeño
	Compromiso
	Fidelidad
	Ciudadanía organizacional

	A NIVEL DEL INDIVIDUO
	Características biográficas (edad, género y estado civil)
	Personalidad
	Aprendizaje individual
	Actitudes
	Valores
	Habilidades
	Percepción
	Toma de decisiones
	Emociones
	Diferencias individuales
	Motivación
	Adaptabilidad
	A NIVEL DE GRUPO
VARIABLES INDEPENDIENTES	Comunicación
	Liderazgo
	Poder y política
	Conflicto y negociación
	Dinámica grupal e intergrupala
	A NIVEL DEL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN
	Cultura organizacional
	Estructura y diseño de la organización
	Políticas y prácticas de recursos humanos
	Diseño de la organización
	Procesos de trabajo
VARIABLES INTERMEDIAS	Flexibilidad
	Calidad
	Innovación
	Satisfacción al cliente
	Realización de los objetivos de la organización
	Valor económico agregado
VARIABLES RESULTANTES O FINALES	Renovación de la organización
	Crecimiento

FUENTE: Chiavenato (2009) y Robbins (2013)

- **Actividad 3:** Selección definitiva de las variables del Comportamiento Organizacional con mayor relevancia en la empresa objeto de estudio.

En el cumplimiento de esta actividad se llevó a cabo la entrega del listado general de variables al equipo de expertos seleccionados, con el fin que escogieran aquellas variables que según sus conocimientos poseían mayor relevancia en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, de acuerdo a la actividad que realiza y la magnitud de su organización para la posterior evaluación de las mismas (**ver cuadro 4.5**)

Cuadro 4.5. Variables con mayor relevancia en el Taller CeCePe seleccionadas por los expertos

RANGOS DE VARIABLES	VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe
1	Productividad
2	Satisfacción del trabajo
3	Motivación
4	Calidad
5	Comunicación
6	Liderazgo
7	Dinámica Grupal
8	Procesos de trabajo
9	Flexibilidad
10	Rotación
11	Toma de decisiones
12	Habilidades
13	Ausentismo

Elaboración: Los autores de la investigación.

FASE II. Establecimiento de los indicadores de gestión que se emplean para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional.

- **Etapa III.** Determinación de los indicadores de gestión para cada variable y sus expresiones de cálculo o análisis.
- **Actividad 1:** Revisión de indicadores para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional.

Para el cumplimiento de la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en el taller de lácteos CeCePe, en primer lugar se realizó una revisión general de los indicadores de gestión (**ver cuadro 4.6**), ya que según Pozo (2014) son una herramienta esencial al momento de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de una actividad o proceso. Permitiendo reflejar resultados más efectivos que permitan una mejor comprensión del estado de una empresa.

Cuadro 4.6. Revisión general de indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN	USO DE LOS INDICADORES
EFICACIA EN LA CAPACITACIÓN A EMPLEADOS	Conocer el porcentaje de empleados que ha recibido capacitación durante un periodo.
RELEVANCIA DE LOS SALARIOS	Establece la importancia de los salarios con respecto a los costos total de producción como factor determinante.
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	Permite conocer las condiciones físicas en el que se desempeña un obrero dentro de la empresa.
EFICACIA EN LA UTILIZACIÓN DE ROPA DE SEGURIDAD	Define en qué medida se está utilizando la ropa de seguridad por parte de los trabajadores como herramienta para incrementar la productividad.
NIVEL DE ERGONOMÍA EN EL TRABAJO	Mide la percepción que tienen acerca de la ergonomía en los lugares de trabajo a modo de herramientas para el incremento de la productividad.
INDICADOR VENTAS-TRABAJADOR	Valora la percepción sobre la satisfacción con la forma de liderazgo que se mantiene en la organización.
BONIFICACIÓN PROMEDIO	Determina la bonificación promedio de la industria como factor determinante de la posición económica de la empresa.
NIVEL DE AUSENTISMO	Determina el nivel de ausentismo por parte de los trabajadores como deficiencia en el desarrollo de la productividad.
ROTACIÓN DE TRABAJADORES	Define la rotación de personas que salen de una organización, descartando los que lo hacen de una forma inevitable.
EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS	Evalúa la medida en que se han cumplido las metas planteadas.
EFICACIA EN LA CALIDAD EN PRODUCCIÓN	Determina el índice de la calidad en la producción como factor de la medición de la productividad.
HORAS EXTRA EN EL PERIODO	Determina el nivel de horas extras en el desarrollo de una actividad.
CUMPLIMIENTO DE METAS	Conocer el nivel de cumplimiento de las metas proyectadas.
RENDIMIENTO DE CALIDAD	Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones)

NIVEL DE INVENTARIOS	Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas
CALIDAD DE USO	Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes
PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA	Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción.

FUENTE: Pozo (2014)

- **Actividad 2:** Selección de los indicadores para la evaluación de cada variable seleccionada.

Una vez realizada la revisión de los indicadores se dio paso a la selección de los indicadores de gestión para la evaluación de cada variable seleccionada según la relación que existe en ambos elementos (**ver cuadro 4.7**).

Cuadro 4.7. Variables de Comportamiento Organizacional seleccionadas con sus respectivos indicadores de gestión

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe	INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES
Productividad	Productividad de la mano de obra
Satisfacción del trabajo	Relación y desempeño en el trabajo
Motivación	Eficacia en la capacitación de los empleados
Calidad	Eficacia en la calidad en producción
Comunicación	Nivel de comunicación
Liderazgo	Estilo de liderazgo
Dinámica Grupal	Estímulo y confianza de la organización
Procesos de trabajo	Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo
Flexibilidad	Habilidades para intercambio y desarrollo de puestos de trabajo
Rotación del personal	Rotación de trabajadores
Toma de decisiones	Nivel de cumplimiento de responsabilidades
Habilidades	Habilidades para el desarrollo de actividades
Ausentismo	Nivel de ausentismo

Elaboración: Los autores de la investigación.

- **Actividad 3:** Determinación de los instrumentos de medición para cada variable con base a los indicadores.

Un instrumento de medición está orientado a obtener mejores resultados mediante la aplicación de métodos, técnicas, herramientas o fórmulas que permiten medir un determinado indicador, como lo menciona Vargas (2012) 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. Una vez definidos los indicadores para la medición de cada variable se procedió a establecer el instrumento que utilizaría cada indicador con respecto a la variable a valorar (**ver cuadro 4.8**).

FASE III. Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante indicadores seleccionados en el taller artesanal de lácteos CeCePe.

- **Etapas IV:** Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante indicadores de gestión.
- **Actividad 1:** Elaboración de la matriz de variables del Comportamiento Organizacional con indicadores e instrumentos de medición.

Con la determinación de las variables y la selección de cada indicador e instrumentos de medición para la evaluación de las mismas, se realizó la elaboración de una matriz en la cual se integraron cada uno de estos elementos permitiendo una mejor comprensión para el desarrollo de la evaluación (**ver cuadro 4.8**).

Cuadro 4.8. Matriz de los Instrumentos de evaluación de cada indicador con su respectiva variable

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe	INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
Productividad	Productividad de la mano de obra	Productividad de mano de obra $= \frac{\text{volumen de producción conforme}}{\text{horas hombres trabajadas}}$ Entrevista
Satisfacción del trabajo	Relación y desempeño en el	

	trabajo	Encuesta
Motivación	Eficacia en la capacitación de los empleados	<i>Evaluación de capacitación</i> $= \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} * 100$ Encuesta y entrevista
Calidad	Eficacia en la calidad en producción	$ECP = \frac{\text{productos defectuosos}}{\text{Producción total}}$ Entrevista
Comunicación	Nivel de comunicación	Encuesta
Liderazgo	Estilo de liderazgo	Encuesta
Dinámica Grupal	Estímulo y confianza de la organización	Encuesta
Procesos de trabajo	Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo	$EDMT = \frac{\text{Numero de manuales de trabajo}}{\text{Manuales de trabajo necesario}}$ Entrevista
Flexibilidad	Habilidades para intercambio y desarrollo de actividades de trabajo	Encuesta
Rotación del personal	Rotación de trabajadores	Indicador rotación de trabajadores $= \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$ Entrevista
Toma de decisiones	Nivel de cumplimiento de responsabilidades	Encuesta y entrevista
Habilidades	Habilidades para el desarrollo de actividades	Encuesta
Ausentismo	Nivel de ausentismo	<i>Nivel de ausentismo</i> $= \frac{\text{Horas ausentes}}{\text{Total horas hombres trabajadas}}$ Entrevista

Elaboración: Los autores de la investigación.

- **Actividad 2:** Evaluación de las variables seleccionadas mediante el empleo de indicadores de gestión y sus instrumentos.




En la siguiente actividad se procedió a la evaluación respectiva de las variables seleccionadas que influían en el Comportamiento Organizacional del Taller

Artesanal de Lácteos CeCePe, haciendo uso de cada indicador e instrumentos de evaluación relacionados con cada variable.

Para la efectividad de la evaluación se utilizó la herramienta de la encuesta **(ver anexo 2)**, la cual estaba estructurada en 22 preguntas enfocadas en las variables seleccionadas, aplicándolas a los empleados del Taller CeCePe, para la adquisición de información necesaria, que permitió conocer el Comportamiento de cada individuo en el área de trabajo.

Se hizo uso de la técnica de la entrevista **(ver anexo 3)**, la cual fue aplicada al administrador y gerente del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, con el propósito de obtener toda la información relevante en relación a las fórmulas de los indicadores que se utilizaron en base a las variables que tuvieron mayor influencia en la empresa haciendo más eficiente la evaluación.

Para el posterior análisis y mejor comprensión de resultados se utilizaron colores que identifiquen el grado de cumplimiento que tiene cada variable mediante el empleo de indicadores de gestión, como se muestra a continuación según Pozo (2014).

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

➤ **Actividad 3:** Síntesis e interpretación de los resultados.

En la siguiente actividad se realizó la tabulación de los datos, representándolos gráficamente haciendo uso de una hoja de cálculo de Microsoft Excel para una mejor comprensión de los mismos y analizando los resultados obtenidos en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional. En esta actividad se ubicaron como títulos las variables e

indicador correspondiente, luego las preguntas y/o fórmulas, y en cada columna y fila corresponden a una persona que respondió debidamente el cuestionario de acuerdo a su perspectiva.

VARIABLE: Productividad

INDICADOR: Productividad de la mano de obra

Resultados: Para la obtención de los resultados obtenidos en la evaluación de esta variable se hizo uso de las fórmulas correspondientes que se reflejan a continuación:

➤ Queso

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Volumen de produccion conforme}}{\text{Horas hombres trabajadas}} = \frac{2500}{20} = 125 \quad [4.1]$$

➤ Mantequilla

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Volumen de produccion conforme}}{\text{Horas hombres trabajadas}} = \frac{50}{7.5} = 6.66 \quad [4.2]$$

➤ Requesón

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Volumen de produccion conforme}}{\text{Horas hombres trabajadas}} = \frac{50}{5} = 10 \quad [4.3]$$

➤ Manjar

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Volumen de produccion conforme}}{\text{Horas hombres trabajadas}} = \frac{15}{7.5} = 2 \quad [4.4]$$

Análisis: La evaluación de la variable productividad se realizó mediante el empleo del indicador de productividad de la mano de obra, haciendo uso de la fórmula ya desarrollada que según Pozo (2014) mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. De acuerdo a la cadena de productos del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, se determinó la productividad total de cada empleado por las horas trabajadas, de los 11 trabajadores, 5 influyen directamente con la mano de obra en la producción. En la elaboración del queso se constató que el volumen de producción diaria es de 2.500 libras, donde cada trabajador de sus 8 horas de trabajo diarias, emplea 4 en esta

actividad, siendo el total 20 horas, lo cual según la fórmula aplicada se conoció que cada trabajador produce 125 libras de queso. Así mismo en la elaboración de la mantequilla la producción diaria es de 50 libras, donde cada trabajador emplea 1,5 de horas, existiendo un total de 7.5 horas por los 5 trabajadores directamente involucrados en la mano de obra, en la cual se determinó que cada trabajador produce 6,66 libras. De la misma manera la elaboración de requesón es de 50 libras diarias, actividad en la que cada trabajador aporta con 1 hora de su tiempo, determinando que cada empleado produce un total de 10 libras diarias. Igualmente la producción de manjar es de 15 unidades de 8 onzas, en la cual cada trabajador emplea 1.5 de las horas trabajadas, teniendo un total de productividad de 2 unidades por empleado. Productividad en la cual los directivos del Taller manifiestan conformidad ya que la misma genera buenos resultados económicos que cubren los costos y gastos generados.

VARIABLE: Satisfacción del trabajo

INDICADOR: Relación y desempeño en el trabajo

Resultado: Para la obtención de resultados sobre la satisfacción del trabajo se realizaron las siguientes preguntas las cuales se mencionan y se reflejan a continuación:

Pregunta: ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas? **(ver cuadro 4.9)**

Cuadro 4.9. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	100%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: De las 11 personas encuestadas el 100% respondieron que el ambiente de trabajo es siempre propicio para desarrollar sus tareas, ya que un

buen ambiente de trabajo garantiza llegar a la finalidad propuesta en la responsabilidad encomendada.

Pregunta: ¿Se siente usted en confianza con los integrantes de la organización donde realiza sus funciones? **(ver cuadro 4.10)**

Cuadro 4.10. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	100%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: De las respuestas obtenidas de las 11 personas encuestadas el 100% respondió que siempre, donde se puede apreciar que el mayor porcentaje si se siente en confianza con los integrantes de la organización donde realiza sus funciones.

Pregunta: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización? **(ver cuadro 4.11)**

Cuadro 4.11. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	7	64%
Regular	4	36%
Bajo	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Como se aprecia en el cuadro anterior de acuerdo con el nivel de satisfacción con el trabajo que se realiza en la organización, de las 11 personas encuestadas, un 64% (7-11) respondió alto, el 36% (4-11) afirmó regular, reflejándose que el mayor porcentaje califica su satisfacción en un rango alto, pero no obstante se determina una deficiencia la cual debe ser fortalecida a través de la aplicación de estrategias que permitan maximizar el grado de satisfacción de los trabajadores en la función que desempeñan.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN DEL TRABAJO

Las preguntas antes descritas se realizaron con el fin de obtener información acerca del nivel de satisfacción del trabajo, las cuales se reflejan en conjunto en el siguiente cuadro estadístico:

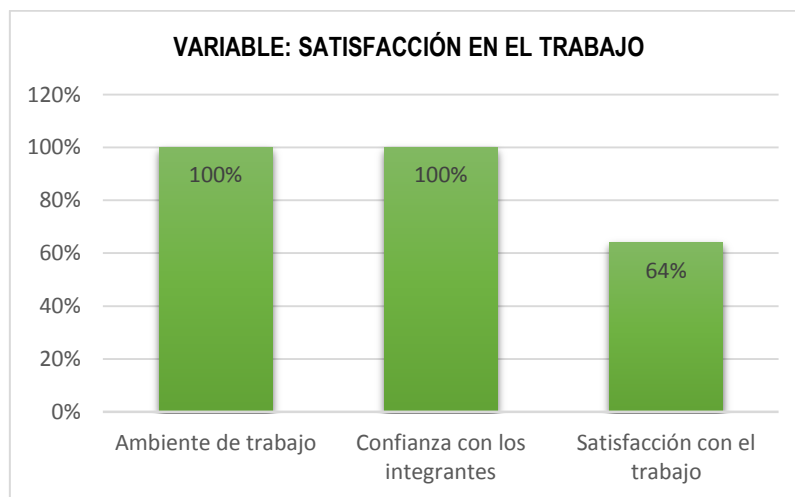


Gráfico 4.1. Variable satisfacción en el trabajo.

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de CeCePe.

Valores de referencia:

- 100% - 90%
- 89% - 70%
- 69% - 0%

Cuadro 4.12. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable satisfacción del trabajo.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Satisfacción del trabajo	Relación y desempeño en el trabajo	Ambiente de trabajo	100%	100%	●	Los empleados mencionan que el ambiente de trabajo es óptimo en su totalidad.
		Confianza con los integrantes	100%	100%	●	La confianza que existe entre los integrantes del Taller CeCePe es considerable
		Satisfacción con el trabajo	100%	64%	●	Existe insatisfacción

						con el trabajo que se desempeña
<p>ANÁLISIS: De acuerdo a los valores de referencia establecidos por Pozo (2014), se determinó el nivel en la evaluación de la variable, la cual manifiesta que existe un excelente ambiente de trabajo y confianza con los integrantes de la organización, pero sin embargo en la satisfacción con el trabajo que desempeñan los trabajadores existe una limitante ya que solo el 64% de los empleados se siente satisfecho y un 36% insatisfecho pudiendo realizar su trabajo por obligación mas no por satisfacción lo cual puede repercutir en la productividad del Taller CeCePe, variable en la cual se necesita de la aplicación de correcciones previas.</p>						

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe

VARIABLE: Motivación

INDICADOR: Eficacia en la capacitación de los empleados

Resultado: La obtención de resultados acerca de la evaluación de motivación dentro del Taller CeCePe se refleja en la siguiente fórmula y preguntas.

$$\text{Evaluación de capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} = \frac{10}{11} \times 100 = 90\% \quad [4.5]$$

Análisis: Según Pozo (2014) el indicador evaluación de capacitación permite conocer el porcentaje de empleados que ha recibido preparación durante un periodo, ya que en toda organización se considera necesario el adiestramiento y la motivación con temas acorde a la actividad que realiza cada integrante. En los resultados obtenidos en la aplicación de la fórmula con datos de la encuesta se verificó que del 100%, de los trabajadores, el 90% (10-11) ha recibido capacitaciones, un porcentaje considerable en este indicador ya que esta variable es de gran importancia dentro de cualquier empresa.

Pregunta: ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus jefes? **(ver cuadro 4.13)**

Cuadro 4.13. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	82%
Algunas veces	0	0%
Nunca	2	18%
$\Sigma =$	11	100%

Análisis: Con respecto al reconocimiento que reciben los empleados por parte de sus jefes, el 82% (9-11) confirmó que siempre, el 18% (2-11) nunca, haciendo notar que existe un déficit de reconocimiento por parte de los empleadores, siendo muy importante para la motivación de los empleados.

Pregunta: ¿Se realizan incentivos monetarios en la empresa para el aumento de la motivación y para el cumplimiento de las tareas asignadas? **(ver cuadro 4.14)**

Cuadro 4.14. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	64%
Algunas veces	4	36%
Nunca	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Como se aprecia en el cuadro anterior el 64% (7-11) de los trabajadores encuestados respondieron que siempre, 36% (4-11) algunas veces reciben incentivos monetarios en la empresa para el aumento de la motivación y el cumplimiento de las tareas, lo cual refleja que existe un limitante en esta variable ya que no se están haciendo las debidas motivaciones de esta forma para el cumplimiento de objetivos.

Pregunta: ¿Cómo considera la motivación moral de sus superiores?

(Ver cuadro 4.15)

Cuadro 4.15. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	8	73%
Regular	3	27%
Bajo	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: De acuerdo a las respuestas de los empleados en lo que respecta a la motivación moral de sus superiores el 73% (8-11) respondió alto y 27% (3-11) restante regular, de esta manera se considera que existe un rango medio, y

que los empleadores deben de considerar mucho más a sus empleados moralmente.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: MOTIVACIÓN

La presentación de la fórmula y las preguntas anteriormente puntualizadas se tomaron en consideración con la finalidad de obtener información pertinente acerca del nivel de motivación, las cuales se reflejan en conjunto en el siguiente cuadro estadístico:

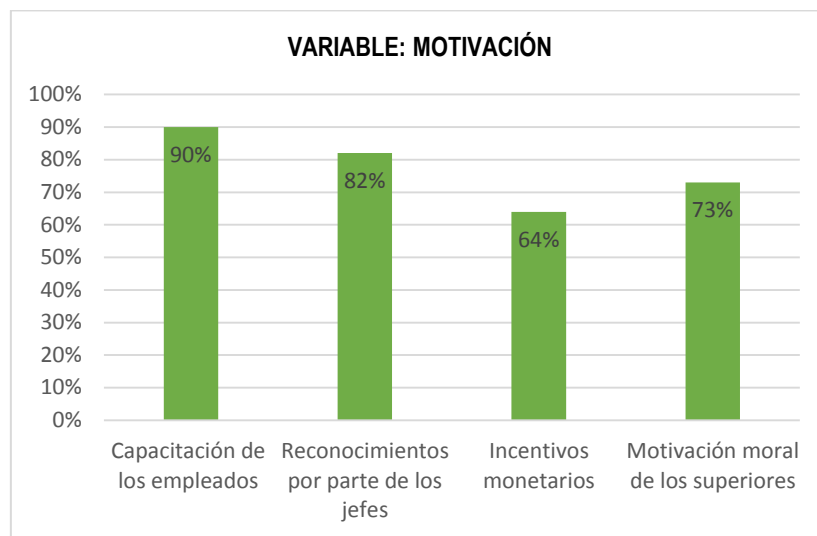


Gráfico 4.2. Variable motivación



FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de CeCePe.

Valores de referencia:

- 100% - 90%
- 89% - 70%
- 69% - 0%

Cuadro 4.16. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable motivación

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Motivación	Eficacia en la capacitación de los empleados	Capacitación de los empleados	100% - 90%	90%	●	La capacitación de los empleados se encuentra en un nivel óptimo
		Reconocimiento por parte de los jefes	100% - 90%	82%	●	El reconocimiento por parte de los

						jefes se encuentra en un nivel de alarma
		Incentivos monetarios	100% - 90%	64%		Los incentivos monetarios son insuficientes para la motivación
		Motivación moral de los superiores	100% - 90%	73%		La motivación moral de los superiores no es la adecuada.
<p>ANÁLISIS: Una vez realizada la evaluación se constató que el nivel de motivación en el taller artesanal de lácteos CeCePe es deficiente ya que los porcentajes reflejados según los niveles de referencia que menciona Pozo (2014) se encuentran en un porcentaje muy bajo, no ideal para aumentar la productividad. Referente a lo mencionado por Maslow (1948) citado por Pérez et al., (2011) se abre un horizonte de posibilidades para trabajar la motivación de los colaboradores a partir de actividades orientadas a satisfacer necesidades de diferente orden: básicas y de desarrollo personal. Los incentivos que se pueden ofrecer al personal incluyen pago, aumentar o mejorar las condiciones de trabajo. Lo que falta mejorar en el Taller ya que los datos arrojados no son considerables, sino que existe la necesidad de correcciones necesarias para el mejoramiento de esta variable.</p>						

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe.

VARIABLE: Calidad

INDICADOR: Eficacia en la calidad de producción

Resultados: Los siguientes resultados reflejan la eficacia en la calidad de la producción diaria en el Taller CeCePe obtenidos a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Eficacia en la calidad de producción} = \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Producción total diaria}} = \frac{0}{2608} = 0 \quad [4.6]$$

Análisis: De acuerdo a la eficacia en la calidad en la producción, según datos obtenidos a través de la entrevista se refleja que existe 0% en productos defectuosos lo cual es un punto a favor del taller CeCePe para mantener ventas considerables y sostenibilidad en el mercado.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: CALIDAD

Para la evaluación de esta variable se hizo uso de la fórmula establecida presentando datos cuantitativos tomándolos en consideración con la finalidad

de obtener información pertinente acerca del nivel de calidad de la producción, las cuales se reflejan en el siguiente cuadro:

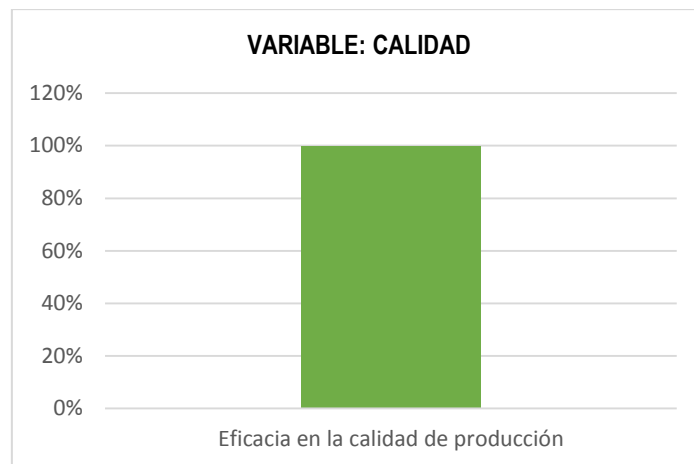


Gráfico 4.3. Representación de la variable calidad.

FUENTE: Datos obtenidos de la entrevista aplicada al gerente propietario de CeCePe.

Valores de referencia:

- 100% - 96%
- 95% - 90%
- 89% - 0%

Cuadro 4.17. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable calidad.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Calidad	Eficacia de la calidad en la producción	Calidad de la producción	100% - 96%	100%	●	La calidad de la producción se encuentra en su nivel máximo.
ANÁLISIS: Después de conocer el resultado reflejado del nivel de calidad de la producción del taller CeCePe mediante la fórmula cuantitativa se logró determinar según el nivel de referencia establecido por Pozo (2014) que esta variable se encuentra en su nivel óptimo de cumplimiento, factor de éxito lo cual asegura la calidad de los productos según su manera de elaboración, lo cual es indispensable para el sostenimiento y reconocimiento del Taller dentro del mercado donde se desarrolla.						

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe.

VARIABLE: Comunicación

INDICADOR: Nivel de comunicación

Resultados: Para conocer si existe un nivel de comunicación efectiva dentro del taller CeCePe se realizaron las siguientes preguntas a los trabajadores las cuales se muestran a continuación.

Pregunta: ¿Existe comunicación en su equipo de trabajo? (ver cuadro 4.18)

Cuadro 4.18. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	100%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Respecto a si existe una comunicación en el equipo de trabajo, de los 11 trabajadores encuestados respondieron en su totalidad, al 100% que siempre existe una comunicación; un rango que determina la relación eficiente entre compañeros de trabajo dentro de la empresa, lo que además es muy factible para la productividad del taller CeCePe.

Pregunta: ¿El gerente les proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien el Trabajo? (ver cuadro 4.19)

Cuadro 4.19. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	100%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos se refleja que el 100% de los encuestados respondieron que siempre, valores que son muy considerables para que el empleado pueda realizar bien el trabajo de acuerdo a la información que se le proporciona.

Pregunta: ¿Cómo considera la comunicación que existe entre los superiores y subordinados? (ver cuadro 4.20)

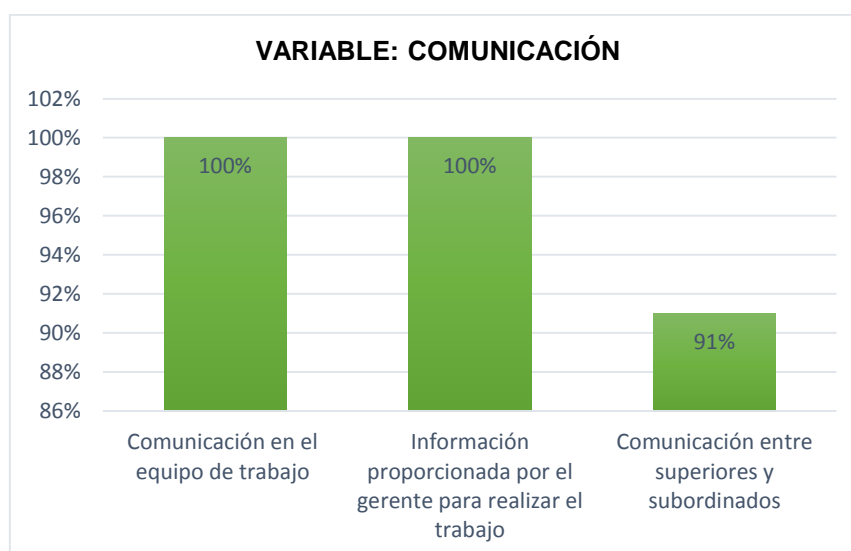
Cuadro 4.20. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	10	91%
Regular	1	9%
Bajo	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de los encuestados el 91% (10-11) consideró en un rango alto y el restante 9% (1-11) regular, lo que significa que la comunicación que existe entre los superiores y los subordinados es una valoración factible para el manejo de información.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: COMUNICACIÓN


Respecto a esta variable las preguntas anteriormente especificadas se tomaron en consideración con el objetivo de obtener información oportuna acerca del nivel de comunicación en el Taller CeCePe, las cuales se reflejan en conjunto a continuación:

**Gráfico 4.4.** Representación de la variable comunicación




FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de CeCePe

Valores de referencia:

- 100% - 90%
- 89% - 70%

 69% - 0%

Cuadro 4.21. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable comunicación

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Comunicación	Nivel de comunicación	Comunicación en el equipo de trabajo	100% - 90%	100%		La comunicación en el equipo de trabajo se encuentra en niveles de excelencia
		Información proporcionada por el gerente para realizar el trabajo	100% - 90%	100%		La información proporcionada para realizar las tareas se encuentra en un nivel óptimo
		Comunicación entre superiores y subordinados	100% - 90%	91%		La comunicación existente se encuentra en un nivel de éxito
<p>ANÁLISIS: Mencionan Peiró y Bresó (2012) que la comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones. Por tal motivo es indispensable una comunicación eficiente dentro de cualquier empresa para la eficacia de su gestión y productividad, dentro del taller CeCePe se refleja un nivel de comunicación efectivo, factor de éxito para el desarrollo de sus trabajadores lo cual repercute en cada resultado alcanzado.</p>						

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe.

VARIABLE: Liderazgo

INDICADOR: Nivel de relación empleador-trabajador

Resultados: En la siguiente pregunta se muestran los resultados obtenidos sobre el nivel de liderazgo que existe dentro del taller CeCePe

Pregunta: ¿Cómo considera usted la labor que desempeña su empleador?
(ver cuadro 4.22)

Cuadro 4.22. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	9	82%
Regular	2	18%
Bajo	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Con respecto a la labor que desempeña el empleador, considerando la variable de liderazgo en el taller, el 82% (9-11) respondió alto y un 18% (2-11) regular, lo cual refleja que se requiere de un liderazgo más eficiente por parte del empleador.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: LIDERAZGO

En lo que respecta a la evaluación de esta variable se obtuvo toda la información necesaria mediante la aplicación de una pregunta la cual proporcionó los siguientes datos que se muestran a continuación.

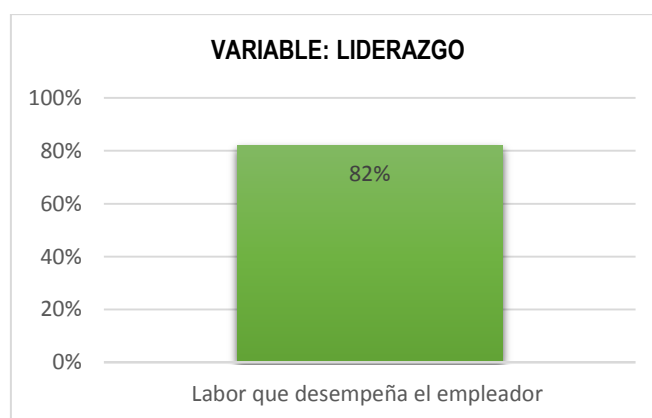


Gráfico 4.5. Representación de la variable liderazgo

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de CeCePe.

Valores de referencia:

- 100% - 90%
- 89% - 70%
- 69% - 0%

Cuadro 4.23. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable de liderazgo

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Liderazgo	Estilo de liderazgo	Labor que desempeña el empleador	100% - 90%	82%	●	El liderazgo dentro del Taller CeCePe se encuentra en un factor de alarma

ANÁLISIS: Una vez realizada la respectiva evaluación de esta variable se logró determinar que el nivel de liderazgo que existe en Taller CeCePe se encuentra en un nivel de alarma lo cual es deficiente y necesita de la aplicación de mejoras para un mejor desempeño del taller ya que según Torres (2011) establece una clara diferencia entre lo que hace un líder dentro de la empresa y con su equipo de trabajo y qué logros obtiene, y lo que hace un directivo dentro de la empresa y con su equipo de trabajo y los logros que obtiene. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planificación adecuada, control, etc., y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero teniendo un buen líder puede salir adelante.

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables CO del Taller del Lácteos CeCePe.

VARIABLE: Dinámica grupal

INDICADOR: Estimulo y confianza en la organización

Resultados: En las siguientes preguntas se muestran los resultados obtenidos sobre la dinámica grupal existente dentro del taller CeCePe

Pregunta: ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo? (**ver cuadro 4.24**)

Cuadro 4.24. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	10	91%
Regular	1	9%
Bajo	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Las respuestas de los encuestados reflejan un 91% (10-11) alto y un 9% (1-11) regular, lo cual manifiesta que existe una relación entre equipo muy considerable para el desempeño en las actividades.

Pregunta: ¿Cómo considera usted el estímulo del trabajo en equipo? (**ver cuadro 4.25**)

Cuadro 4.25. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	10	91%
Regular	1	9%
Bajo	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: De acuerdo a las respuestas obtenidas se constató un 91% (10-11) alto y un 9% (1-11) regular, determinando que el estímulo que se realiza entre los miembros del equipo es muy considerable para mantener un desarrollo conjunto de sus tareas.

Pregunta: ¿Cómo considera usted el ámbito laboral de la empresa en el que ejerce su función? **(ver cuadro 4.26)**

Cuadro 4.26. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Alto	10	91%
Regular	1	9%
Bajo	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: En este análisis se determina que el 91% (10-11) de los encuestados manifiestan un rango alto y el 9% (1-11) regular lo cual refleja que un ambiente laboral en un nivel apropiado de consideración para ejercer la función encomendada.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: DINÁMICA GRUPAL

En la evaluación de esta variable se obtuvo toda la información necesaria mediante la aplicación de varias preguntas las cuales proporcionaron los siguientes resultados que se reflejan en el siguiente cuadro:

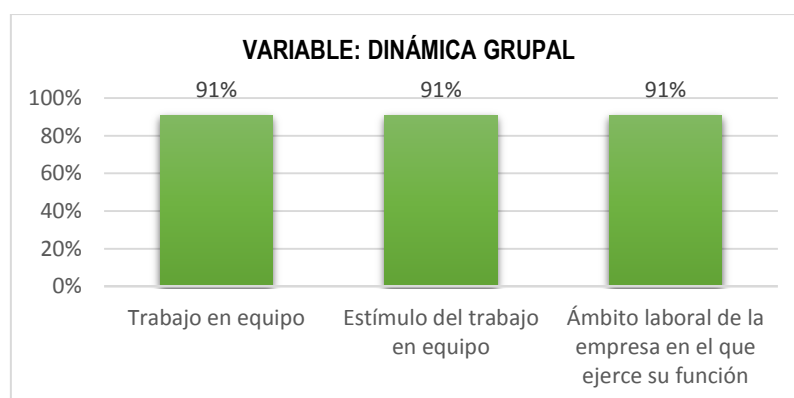





Gráfico 4.6. Representación de la variable dinámica grupal

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de CeCePe.




Valores de referencia:

 100% - 85%

 84% - 60%

 59% - 0%

Cuadro 4.27. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable dinámica grupal.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Dinámica grupal	Estímulo y confianza en la organización	Trabajo en equipo	100% - 85%	91%		El trabajo en equipo dentro del taller CeCePe se encuentra en un nivel de éxito
		Estímulo del trabajo en equipo	100% - 85%	91%		El estímulo del trabajo en equipo así mismo se encuentra en un nivel considerable
		Ámbito laboral de la empresa en el que ejerce su función	100% - 85%	91%		Este factor muestra eficiencia en su desarrollo
ANÁLISIS: Se consideró necesaria la evaluación de esta variable ya que Durán (2011) manifiesta que la dinámica de grupo se basa en compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en el desempeño dentro de su área de responsabilidad. En los resultados obtenidos, los niveles de cumplimiento de esta variable son los idóneos para el desempeño grupal de los trabajadores del Taller de lácteos CeCePe siendo esto de gran importancia para el mismo, ya que la confianza entre compañeros permite un mejor desenvolvimiento en las actividades encomendadas.						

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe.

VARIABLE: Procesos de trabajo

INDICADOR: Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo

Resultados: Las siguientes preguntas y fórmula muestran los resultados acerca de la eficiencia en los procesos de trabajo dentro del taller CeCePe.

En la evaluación de esta variable se aplicó la siguiente fórmula para conocer la eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo dentro del Taller de lácteos CeCePe de acuerdo a la información obtenida por parte del gerente propietario de esta empresa

$$\text{Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo} = \frac{\text{Número de manuales de trabajo}}{\text{Manuales de trabajo necesarios}} = \frac{3}{4} = 75\% \quad [4.7]$$

Los datos obtenidos en la aplicación de esta herramienta manifiestan que del 100% de los trabajos que se realizan en el Taller CeCePe, solamente el 75% cuenta con manuales que facilitan los procesos de trabajo.

Pregunta: ¿Existen flujos de procesos que faciliten el trabajo? (ver cuadro 4.28)

Cuadro 4.28. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	82%
Algunas veces	2	18%
Nunca	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Como se aprecia en el cuadro anterior el 82% (9-11) de los encuestados respondieron que siempre, mientras que el 18% (2-11) alegó que algunas veces referente a la existencia de flujos de procesos que facilitan el trabajo, siendo esto muy importante para el desarrollo de la productividad.

Pregunta: ¿Los procesos de trabajo se cumplen a cabalidad? (ver cuadro 4.29)

Cuadro 4.29. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	82%
Algunas veces	2	18%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Análisis: De las respuestas obtenidas por los 11 encuestados el 82% (9-11) señalaron que siempre, el 18% (2-11) indican que algunas veces sobre la pregunta vinculada a conocer si los procesos de trabajo se cumplen a cabalidad, lo cual manifiesta un rango medio.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: PROCESOS DE TRABAJO

La evaluación de esta variable presentó la información necesaria requerida, mediante la aplicación de dos preguntas las cuales facilitaron los siguientes resultados que se reflejan a continuación:

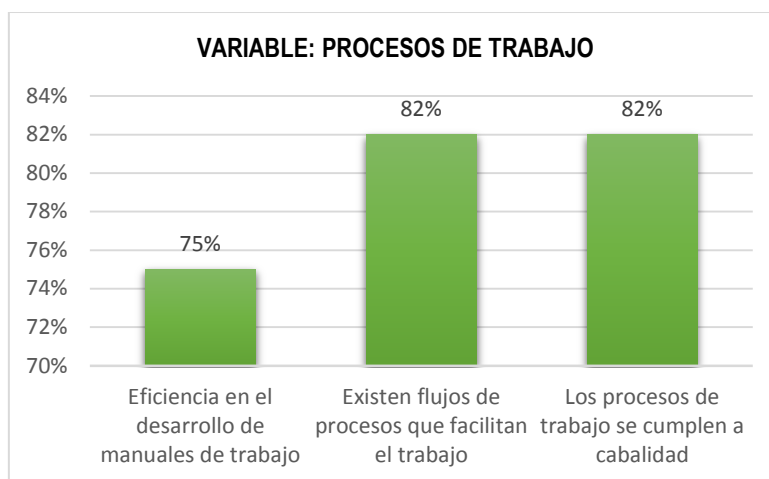


Gráfico 4.7. Representación de la variable procesos de trabajo.


FUENTE: Datos obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de CeCePe

Valores de referencia:

- 100% - 90%
- 89% - 70%
- 69% - 0%

Cuadro 4.30. Resultados de las respuestas obtenidas de la variable procesos de trabajo

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Procesos de trabajo	Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo	Eficiencia en desarrollo de manuales de trabajo	100%	75%	●	El nivel de cumplimiento de este factor se encuentra en un margen de alarma
		Existen flujos de procesos que faciliten el trabajo	100%	82%	●	Existe un nivel de alarma en la existencia de flujos de proceso que faciliten el trabajo

		Los procesos de trabajo se cumplen a cabalidad	100%	82%		El cumplimiento de los procesos de trabajo así mismo se encuentra en un nivel de alarma
<p>ANÁLISIS: Los procesos de trabajo en el Taller artesanal de lácteos CeCePe manifiestan según la evaluación realizada, deficiencia en el desarrollo de los manuales de trabajo con un nivel de cumplimiento que reflejan alarma, requiriendo la implementación de mejoras, para la efectividad de los procesos de trabajos los cuales son muy importantes ya que según el MTEPS (2014) el manual de procesos y procedimientos no es un fin en sí mismo, sino un instrumento facilitador del mejoramiento continuo de las formas de trabajo institucionales que buscan el incremento de la eficacia, eficiencia y transparencia.</p>						

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de la variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe.

VARIABLE: Flexibilidad

INDICADOR: Habilidades para intercambio y desarrollo de actividades de trabajo

Resultados: A continuación se presentan los resultados obtenidos acerca de la flexibilidad en el trabajo.

Preguntas: ¿Existe flexibilidad en los horarios de trabajo para facilitar la participación del personal en otras actividades internas? **(ver cuadro 4.31)**

Cuadro 4.31. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	91%
Algunas veces	1	9%
Nunca	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: El 91% (10-11) de las personas encuestadas alegaron que siempre, el 9% (1-11) manifiesta que algunas veces, enfocados en la flexibilidad en los horarios de trabajo que facilitan la participación en otras actividades internas, determinando la eficacia de esta variable.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: FLEXIBILIDAD

Referente a la evaluación de esta variable presentó la información necesaria requerida, mediante la aplicación de una pregunta la cual facilitó los siguientes resultados que se reflejan en el siguiente cuadro:

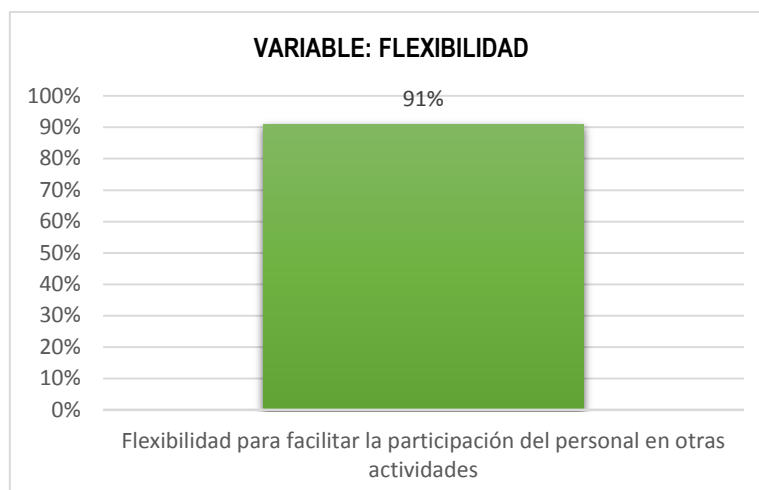


Gráfico 4.8. Representación de la variable flexibilidad

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de CeCePe

Valores de referencia:

- 100% - 90%
- 89% - 70%
- 69% - 0%

Cuadro 4.32. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable flexibilidad.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Flexibilidad	Habilidades para intercambio y desarrollo de actividades de trabajo	Flexibilidad para facilitar la participación del personal en otras actividades	100% - 90%	91%	●	El nivel de cumplimiento de este factor se encuentra en un rango de éxito
<p>ANÁLISIS: La flexibilidad según Barrios (2012) es la clave para que una empresa pueda reaccionar a los cambios en las necesidades del cliente. Por tal motivo se reflejó la necesidad de evaluar esta variable, la cual manifiesta un nivel de cumplimiento de éxito, demostrando que la flexibilidad es efectiva en el Taller de lácteos CeCePe, contribuyendo así al desarrollo y productividad del mismo.</p>						

FUENTE: Datos obtenidos de la evaluación de las variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe.

VARIABLE: Rotación del personal

INDICADOR: Rotación de trabajadores

Resultados: En la siguiente síntesis se muestran los resultados obtenidos sobre la rotación del personal en el taller CeCePe.

$$\text{Rotación de trabajadores} = \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}} = \frac{2}{11} = 18\% \text{ anual [4.8]}$$

Análisis: De acuerdo a la formula empleado y según los datos obtenidos a través de una entrevista al administrador del Taller Artesana de Lácteos CeCePe, el total de trabajadores retirados desde agosto del año 2015 a agosto del 2016 son 2 y el numero promedio actual de trabajadores es de 11 lo que corresponde al 0.18% de rotación de trabajadores.

Pregunta: ¿Existen mucha movilidad y cambio de personal en la empresa?
(ver cuadro 4.33)

Cuadro 4.33. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	18%
Algunas veces	1	9%
Nunca	8	73%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Respecto a la existencia de movilidad del personal del taller CeCePe, los encuestados manifestaron que siempre, un 18% (2-11), un 9% (1-11) algunas veces 73% (8-11) nunca, existiendo un nivel adecuado de movilidad y cambios de personal.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: ROTACIÓN DEL PERSONAL

La evaluación de la rotación del personal desplegó la información requerida, utilizando como herramienta una pregunta y una fórmula, la cual facilitó los siguientes resultados que se reflejan en el siguiente cuadro estadístico:

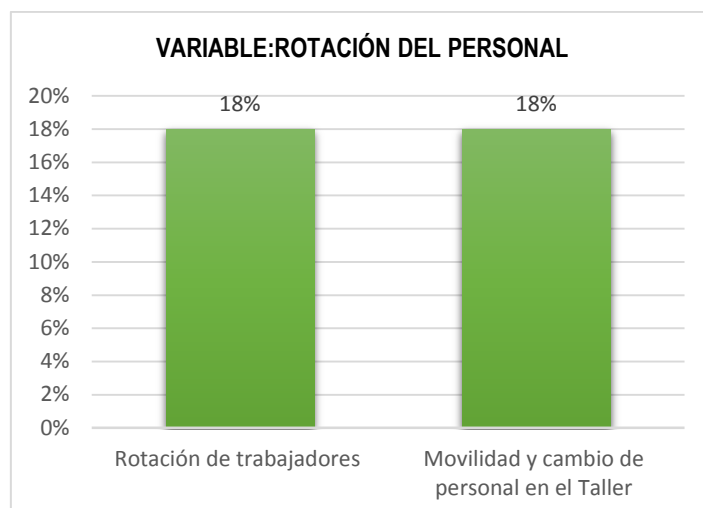


Gráfico 4.9. Representación de la Variable Rotación del personal.
FUENTE: Datos obtenidos de la entrevista aplicada al gerente de CeCePe.

Valores de referencia:

- 0% - 15%
- 16% - 30%
- 31% - 100%

Cuadro 4.34. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable rotación del personal.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Rotación del personal	Rotación de trabajadores	Movilidad y cambio de personal en el Taller	0%	18%	●	El cumplimiento de este factor es considerado un factor de alarma
<p>ANÁLISIS: Pérez <i>et al.</i>, (2012) manifiestan que el término rotación de personal se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización. Se realizó la evaluación de esta variable dependiente de la organización del Taller CeCePe con el fin de conocer el índice de rotación del personal, en la cual se llegó a la conclusión de que la rotación existente es del 18% anual, expresado en un nivel de cumplimiento de alarma, el cual refleja la necesidad de correcciones que aporten al mejoramiento de esta variable la cual es de gran influencia en la organización.</p>						

FUENTE: Datos obtenidos de la evaluación de las variables del CO del Taller CeCePe.

VARIABLE: Toma de decisiones

INDICADOR: Nivel de cumplimiento de responsabilidades

Resultados: Las siguientes preguntas manifiestan el nivel de cumplimiento de responsabilidades a partir de la toma de decisiones.

Pregunta: ¿El personal participa en la toma de decisiones de la empresa? (ver cuadro 4.35)

Cuadro 4.35. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	10	91%
No	1	9%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: De acuerdo a encuesta aplicada se determina en lo que respecta a la participación en la toma de decisiones de los empleados que un 91% (10-11) si participa en la toma de decisiones, mientras que el 9% (1-11) no participa, lo cual determina el que la empresa si está tomando en cuenta la opinión de cada empleado en el proceso de toma de decisiones, siendo esto muy importante ya que los trabajadores son los que aportan mayor esfuerzo en las actividades que se desarrollan

Pregunta: ¿El gerente proporciona autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades? (ver cuadro 4.36)

Cuadro 4.36. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	9	82%
No	2	18%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Los datos reflejan que el 82% (9-11) de los trabajadores reciben autonomía por parte del gerente para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades, mientras que el 18% (2-11) menciona que no recibe autonomía para tomar decisiones en lo que respecta a sus responsabilidades sino que tiene que tomar en cuenta la decisión del gerente del taller de lácteos CeCePe.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: TOMA DE DECISIONES

Referente a la evaluación de la toma de decisiones se obtuvo la información necesaria, utilizando como herramienta dos preguntas, las cuales facilitaron los siguientes resultados que se reflejan a continuación:

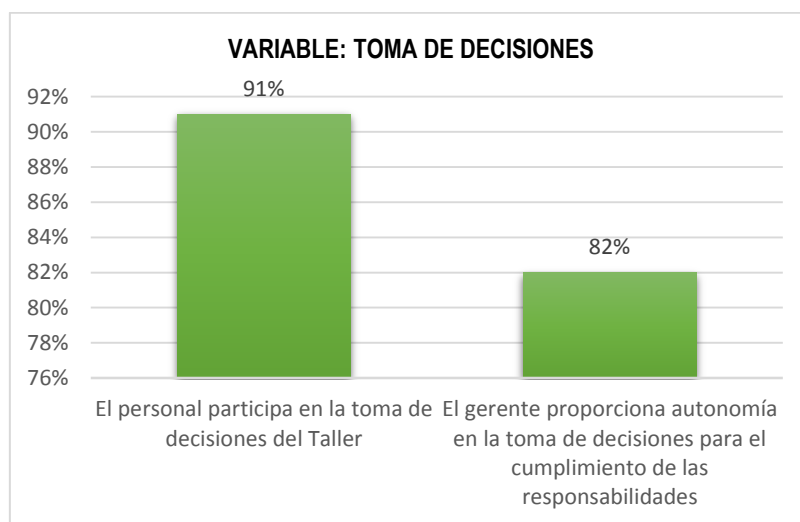


Gráfico 4.10. Representación de la variable toma de decisiones

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta y entrevista aplicada a los trabajadores y gerente de CeCePe.

Valores de referencia:

- 100% - 80%
- 79% - 60%
- 59% - 0%

Cuadro 4.37. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable toma de decisiones.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Toma de decisiones	Nivel de cumplimiento o de responsabilidades	El personal participa en la toma de decisiones del taller	100 - 95%	91%	●	El nivel de cumplimiento de este factor se encuentra en un margen de éxito
		El gerente proporciona autonomía en la toma de decisiones para el cumplimiento	100 - 95%	82%	●	Existe un nivel de alarma en la proporción de autonomía en la toma de decisiones para el cumplimiento

		de responsabilida des				de responsabilidad es
<p>ANÁLISIS: La toma de decisiones es una variable que determina muchas cosas en el futuro de cualquier empresa, como lo menciona Argandoña (2011) las decisiones van mucho más allá de la elección de medios para la consecución de fines dados. Por tal motivo se procedió a la evaluación de la misma la cual reflejó que dentro del Taller CeCePe para la toma de decisiones se toma en consideración la opinión de los subordinados, pensando en que estos son los que influyen en el desarrollo de las actividades, asimismo en el área personal de trabajo existe un rango formidable de proporción de autonomía para el cumplimiento de responsabilidades, y según la magnitud de la empresa y la actividad a la que se dedica es una variable de éxito.</p>						

FUENTE: Datos obtenidos de la evaluación de las variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe.

VARIABLE: Habilidades

INDICADOR: Habilidades para el desarrollo de actividades

Resultados: El siguiente resultado fue obtenido de las siguientes preguntas las cuales muestran el nivel de desempeño de las habilidades de los trabajadores.

Pregunta: ¿Considera usted que el puesto de trabajo donde se desempeña esta de acorde con sus habilidades? (**ver cuadro 4.38**)

Cuadro 4.38. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	91%
No	1	9%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Tomando en cuenta los datos obtenidos en la encuesta aplicada, el 91% (10-11) de los trabajadores manifestó que el puesto de trabajo donde se desempeña si está de acuerdo a sus habilidades, mientras el 9% (1-11) argumenta que su pesto no está acorde a sus habilidades, sin embargo el nivel es considerable ya que la mayoría se siente conforme.

Pregunta: ¿Le gustaría realizar otras actividades diferentes a la que actualmente realiza? (**ver cuadro 4.39**)

Cuadro 4.39. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	64%
No	4	36%
$\Sigma=$	11	100%

Análisis: Los resultados obtenidos en esta variable, un 64% (7-11) manifestó que si le gustaría realizar otras actividades, mientras que el 36% (4-11) respondió que no, por tal motivo a pesar de la conformidad que se manifiesta en el trabajo encomendado, si les gustaría realizar otras actividades.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: HABILIDADES

Relativo a la variable de habilidades de CeCePe se obtuvo la información necesaria, utilizando como herramienta dos preguntas, las cuales proyectaron los siguientes resultados que se reflejan posteriormente:

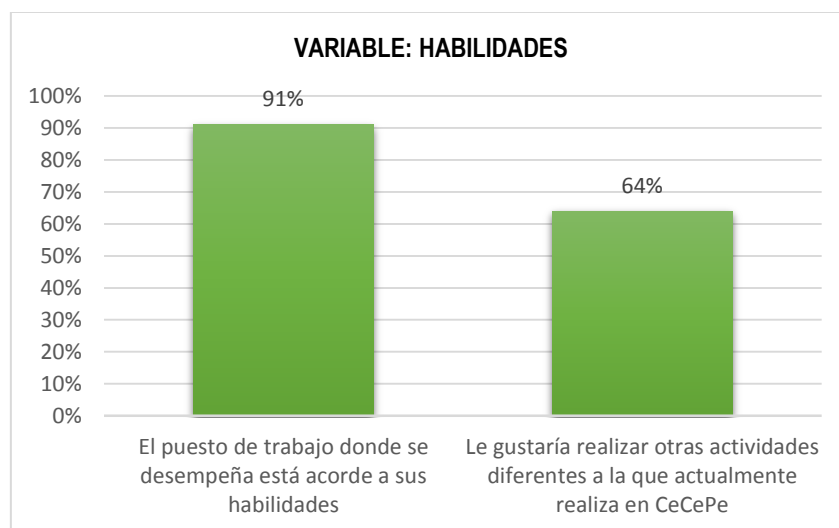


Gráfico 4.11. Representación de la variable habilidades


FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de CeCePe.

Valores de referencia:

- 100% - 90%
- 89% - 70%
- 69% - 0%

Cuadro 4.40. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable habilidades.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Habilidades	Habilidades para el desarrollo de actividades	El puesto de trabajo donde se desempeña está acorde a sus	100 - 95%	91%	●	El nivel de cumplimiento de este factor se encuentra en un margen de éxito

		habilidades				
		Le gustaría realizar otras actividades diferentes a la que actualmente realiza en CeCePe	100 - 95%	64%		Existe un nivel de corrección en este factor, sin embargo es considerable para el Taller CeCePe.
<p>ANÁLISIS: Según la evaluación realizada, el Taller de lácteos CeCePe cuenta con un personal que posee las habilidades necesarias para el puesto en el que se desempeñan lo cual es un factor de éxito para la organización. En lo que respecta al deseo del personal de realizar otras actividades diferentes a las que actualmente realizan, el porcentaje indicado es considerable para el Taller, lo que significa la conformidad que tienen los empleados con las actividades que llevan a cabo y que el trabajo que realizan lo hacen por necesidad económica. Menciona Ruiz (2012) las habilidades son esenciales en todos los niveles jerárquicos porque permiten la interacción eficiente, entre gerentes y subordinados, lo que traduce en mejoramiento de las relaciones interpersonales, el clima laboral, e incluso la productividad, por tal motivo se consideró necesaria la evaluación.</p>						

FUENTE: Daros obtenidos de la evaluación de las variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe.

VARIABLE: Ausentismo

INDICADOR: Nivel de ausentismo

Resultados: Para conocer el nivel de ausentismo se procedió a la aplicación de la siguiente fórmula la cual se muestra a continuación.

$$\text{Nivel de ausentismo} = \frac{\text{Horas ausentes del personal}}{\text{Total horas hombres trabajadas}} \times 100 = \frac{1}{88} \times 100 = 1.13\% \quad [4.9]$$

Análisis: El nivel de ausentismo es de 1.13% diario de acuerdo a la fórmula utilizada para su cálculo lo que determina un porcentaje que no afecta a la producción.

ANÁLISIS CONJUNTO DE LA VARIABLE: AUSENTISMO

En la evaluación de la variable de ausentismo de CeCePe se obtuvo la información necesaria, utilizando como herramienta la fórmula adecuada según Pozo (2014), la cual proyecta los siguientes resultados que se reflejan a continuación:

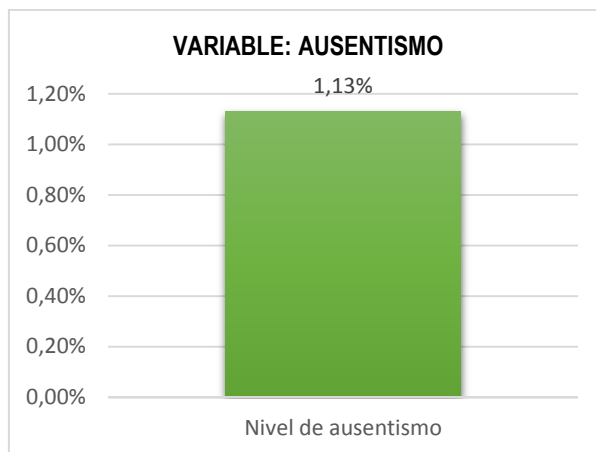


Gráfico 4.12. Representación de la variable ausentismo
FUENTE: Daos obtenidos de la entrevista aplicada al gerente de CeCePe.

Valores de referencia:

- 0% - 4%
- 5% - 15%
- 16% - 100%

Cuadro 4.41. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable ausentismo

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Ausentismo	Nivel de ausentismo	Nivel de ausentismo en CeCePe	0%	1,13%	●	El nivel de cumplimiento de este factor se encuentra en un margen de éxito
ANÁLISIS: Manifiesta Pozo (2014) que las ausencias laborales perjudican a la empresa disminuyendo su productividad, por tal motivo es necesario medirlo y evaluarlo a fin de determinar niveles aceptables de ausentismo para determinar una productividad óptima. En el Taller CeCePe existe según la evaluación realizada un 1,13% de ausentismo un nivel de cumplimiento de éxito según la valoración establecida, ya que para que exista un nivel de trabajo efectivo el ausentismo no debe superar el 4%.						

FUENTE: Datos obtenidos de la evaluación de las variables del CO del Taller de Lácteos CeCePe.

FASE IV. Elaboración de un plan de mejoras para dar respuesta a las limitaciones detectadas en la evaluación del Comportamiento Organizacional.

- **Etapas V:** Identificación de problemas relacionados con variables del Comportamiento Organizacional evaluadas y propuestas de mejoras.
- **Actividad 1:** Determinación de las deficiencias detectadas en la evaluación de las variables.

A continuación se presentan las variables del Comportamiento Organizacional del taller artesanal de lácteos CeCePe que en la evaluación respectiva reflejaron falencias en su desempeño y que necesitan de la aplicación de estrategias que mejoren su efectividad.

Cuadro 4.42. Falencias detectadas en la evaluación de las variables

VARIABLES	FALENCIAS
Satisfacción del trabajo	➤ Insatisfacción con el trabajo encomendado
Motivación	➤ Falta de reconocimiento por parte de los jefes
	➤ Falta de incentivos monetarios
	➤ Falta de motivación moral de los superiores
Liderazgo	• Deficiencia en la labor que desempeña el empleador
Procesos de trabajo	• Ineficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo
	• Flujos de procesos incompletos que faciliten el trabajo
	• Los procesos de trabajo no se cumplen a cabalidad
Rotación del personal	• Movilidad y cambio de personal en el taller
Habilidades	• Deseos de realizar actividades diferentes a las que actualmente realiza

Fuente: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO de CeCePe.

- **Actividad 2:** Empleo de la técnica de Ishikawa para mostrar de manera gráfica la relación entre las falencias y las causas que la originan.

En la siguiente gráfica de Ishikawa se reflejan las falencias generadas en el desempeño de las variables del CO del taller Artesanal de lácteos CeCePe, así como las causas y efectos relacionados a la misma:

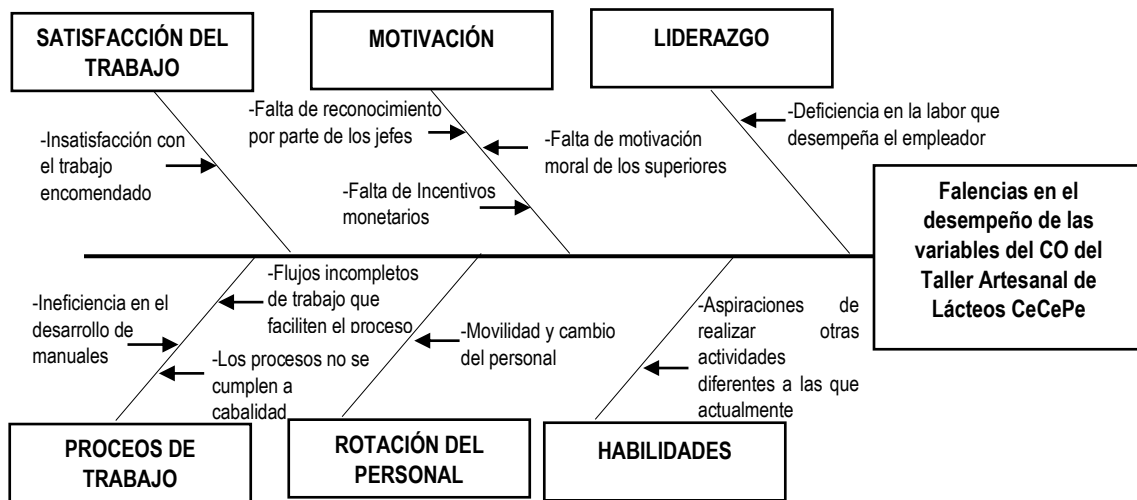


Gráfico 4.13. Falencias reflejadas en el diagrama Ishikawa

FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO del Taller CeCePe

➤ **Actividad 3:** Análisis de alternativas de mejora

Para dar respuesta a las deficiencias encontradas en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional se tomó en consideración la matriz 5w+1h en la cual se implementaron alternativas de mejora para el fortalecimiento de aquellas variables que manifestaban carencias, determinando cada actividad, su responsable, métodos utilizados, el tiempo de ejecución y el indicador de cumplimiento, ya que Espiñeira *et al.*, (2012) manifiesta que los planes de acción o mejoras se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones.

En una de las variables que se encontró deficiencia fue en la satisfacción del trabajo para la cual se requiere reequilibrar la carga laboral y eliminar la monotonía del trabajo con la finalidad de proporcionar una mayor complacencia laboral, así mismo para mejorar la variable de motivación se toma en consideración actividades de incentivos monetarios y reconocimientos por parte del empleador a los trabajadores por el logro de éxitos y cumplimiento de metas, también que el gerente reciba formación para poder dirigir y motivar eficientemente a sus subordinados.

Referente a la variable de liderazgo se pretende adaptar al tipo de persona y situación para que este sea efectivo. En los procesos de trabajos se pretende completar el número de manuales necesarios y que se cumplan a cabalidad cada flujo de procesos implementado. Así mismo se establecieron alternativas para reducir el cambio de personal en el taller artesanal de lácteos CeCePe mediante la propuesta de beneficios competitivos y oportunidades de ascenso. De la misma manera se estableció la estrategia para evaluar que otras actividades desean realizar y conocer las habilidades para el intercambio de roles.

➤ **Actividad 4:** Estructuración del plan de mejoras

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de las variables mediante indicadores de gestión y las propuestas de mejoras para corregir las deficiencias detectadas, se procedió a la elaboración del plan de mejoras en el formato de la matriz 5w+1h expuesto por Carreño *et al.*, (2012). Justificando por qué se realizó, la acción a mediano plazo y la unidad administrativa responsable, así mismo qué actividades de mejora se establecieron para corregir las deficiencias, el responsable específico de cada actividad, la secuencia de tiempo en el que se desarrolla cada una de estas, como se logró y el indicador de cumplimiento que refleja el desempeño óptimo del plan de mejora.

Cuadro 4.43. Matriz 5W+1H (plan de mejora)

PLAN DE MEJORA – TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe						
Acción a mediano plazo: Durante uno a tres años						
Unidad Administrativa Responsable: Gerente propietario						
Justificativo (WHY): Fortalecer las variables del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe que reflejaron deficiencia en la evaluación mediante indicadores de gestión, contribuyendo a mejorar la productividad de la empresa.						
Variables del comportamiento	Actividades a corto Plazo (WHAT)	Quien (WHO)	Cuando (WHEN)	Donde (WHERE)	Como (HOW)	Indicador de cumplimiento
Satisfacción del trabajo	Mejorar la satisfacción con el trabajo encomendado	Gerente y administrador	Semanalmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Asignar la carga laboral de acuerdo al puesto de trabajo de forma que la labor contribuya positivamente a alcanzar los objetivos manteniendo sitios seguros y saludables de trabajo para los colaboradores	% de satisfacción de trabajadores
Motivación	Promover incentivos monetarios	Gerente, administrador y departamento financiero	Anualmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Ofrecer bonos extras o algún tipo de incentivo económico cada vez que se supere el rango de producción establecido	N° de empleados capacitados / total de empleados
	Incentivar el reconocimiento a los empleados por parte de los jefes		Semestralmente		Incentivar mediante reconocimiento público los éxitos individuales o grupales	
	Fortalecer la motivación moral de los superiores		Trimestralmente		Capacitar a los superiores en temas de liderazgo estratégico para que desarrollen la habilidad de motivar moralmente a sus empleados	
Liderazgo	Fortificar la labor que desempeña el empleador	Gerente	Semanalmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Desarrollar actividades que complementen el impulso profesional y personal en cursos y talleres de liderazgo estratégico.	Valoración grupal del estilo

Procesos de trabajo	Promover el desarrollo de manuales de trabajo	Gerente y departamento de producción	Diariamente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Desarrollar manuales de trabajos de cada puesto para orientar la efectividad de las actividades.	N° de manuales de trabajo / N° de manuales necesarios
	Incentivar el completo desarrollo de flujos de procesos				Establecer el flujo de proceso para la elaboración del producto (manjar).	
	Cumplimiento a cabalidad de los procesos				Supervisar el cumplimiento de los procesos de trabajo	
Rotación del personal	Optimizar la movilidad y cambio del personal	Gerente	Trimestralmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Promover estabilidad laboral fortaleciendo las destrezas y conocimientos del personal a través de capacitaciones	N ° de rotación de trabajadores / N° total de trabajadores
Habilidades	Conocer las aspiraciones y habilidades que tienen los empleados	Gerente	Semestralmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Considerar las habilidades con las que cuenta el personal perfeccionándolas e incrementándolas a través de capacitaciones en busca de una mejor productividad.	Volumen de producción conforme / Horas hombres trabajadas

Elaboración: Los autores de la investigación.

➤ **Etapa VI:** Elaboración del cuadro de mando para la comprobación del cumplimiento del plan de mejora.

- **Actividad 1:** Diseño del cuadro de mando en el programa Microsoft Excel.

Para el desarrollo de esta actividad se diseñó un cuadro de mando en el programa de Microsoft Excel, integrando las variables y los indicadores que manifestaron falencias en la evaluación realizada a los empleados del Taller Artesanal CeCePe , además el objetivo de mejora, responsable y los resultados obtenidos en el cumplimiento de las actividades programadas para corregir las limitantes.

- **Actividad 2:** Prueba piloto para comprobar la pertinencia del cuadro de mando en el cumplimiento del plan de mejora.

Cuadro 4.44. Cuadro de mando (Prueba piloto) para comprobación del plan de mejoras.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PRUEBA PILOTO) TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe

Variable	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Satisfacción del trabajo	Mejorar la satisfacción con el trabajo encomendado	% de satisfacción de trabajadores	Porcentaje	100% - 90%	Semanal	100% - 90%	89% - 70%	69% - 0%	64%	Gerente y administrador
Motivación	Promover incentivos monetarios	N° de empleados capacitados / total de empleados	Porcentaje	100% - 90%	Mensual	100% - 90%	89% - 70%	69% - 0%	82%	Gerente, administrador y departamento financiero
	Incentivar el reconocimiento por parte de los jefes		Porcentaje	100% - 90%	Semestral	100% - 90%	89% - 70%	69% - 0%	64%	
	Fortalecer la motivación moral de los superiores		Porcentaje	100% - 90%	Trimestral	100% - 90%	89% - 70%	69% - 0%	73%	
Liderazgo	Fortificar la labor que desempeña el empleador	Estilo de liderazgo	Porcentaje	100% - 90%	Semanal	100% - 90%	89% - 70%	69% - 0%	82%	Gerente propietario

Procesos de trabajo	Promover el desarrollo de manuales de trabajo	N° de manuales de trabajo / N° de manuales necesarios	Porcentaje	100% - 90%	Diario	100% - 90%	89% - 70%	69% - 0%	75%	Gerente y departamento de producción
	Incentivar el completo desarrollo de flujos de procesos		Porcentaje	100% - 90%		100% - 90%	89% - 70%	69% - 0%	82%	
	Cumplimiento a cabalidad de los procesos		Porcentaje	100% - 90%		100% - 90%	89% - 70%	69% - 0%	82%	
Rotación del personal	Reducir la movilidad y cambio del personal	N° de rotación de trabajadores / N° total de trabajadores	Porcentaje	0% - 15%	Semestral	0% - 15%	16% - 30%	31% - 100%	18%	Gerente propietario
Habilidades	Conocer las aspiraciones y habilidades que tiene los empleados	Volumen de producción conforme / Horas hombres trabajadas	Porcentaje	100% - 90%	Anual	100% - 90%	89% - 70%	69% - 0%	64%	Gerente propietario

Elaboración: Los autores de la investigación.

Se diseñó un cuadro de mando con la finalidad de facilitar la evaluación de las variables en las cuales se encontraron deficiencias, detallando cada una con su indicador correspondiente, se incluyeron las actividades de mejoras a realizar, las unidades de medida, estableciendo un objetivo porcentual máximo de cumplimiento en un determinado tiempo y estableciendo límites de resultados óptimos, tolerables y deficientes en forma de semáforo para una mejor comprensión, con el respectivo responsable de cada actividad. Esta prueba piloto permitió conocer de manera el cumplimiento del plan de mejoras establecido a mediano plazo, el que manifestó que en la variable satisfacción del trabajo un resultado del 64%, deficiente en cuanto al objetivo de cumplimiento señalado; de la misma manera la variable motivación reflejó un cumplimiento del 82%, tolerable el cual es considerable para la corrección de deficiencias en esta variable; en cuanto a la variable liderazgo se demostró el cumplimiento tolerable del 82% alcanzando el objetivo medio establecido; referente a la variable procesos de trabajo se alcanzó el nivel tolerable del 82%; la rotación del trabajo se logró un cumplimiento del 18% lo cual es considerable para el Taller CeCePe; en la variable habilidades se estableció un 64% de cumplimiento el cual reflejó un resultado de deficiencia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El siguiente capítulo se compone de conclusiones obtenidas en el proceso de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante indicadores de gestión, así mismo de recomendaciones que contribuyan a la mejora de aquellas falencias detectadas en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe del cantón Flavio Alfaro.

5.1. CONCLUSIONES

- Se realizó una revisión general de un grupo de 39 variables del Comportamiento Organizacional, de las cuales en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe se diagnosticaron 13 variables mediante la selección de un equipo de expertos, tomando en consideración la estructura organizativa y caracterización del taller, Además se hizo uso de la revisión bibliográfica como fuente de información científica del tema en estudio.
- Para el establecimiento de los indicadores de gestión se efectuó una revisión general, determinando aquellos que se relacionaban con las variables, así mismo se fijaron los instrumentos pertinentes de medición; como fórmulas las cuales se resolvieron mediante la información obtenida a través de encuestas aplicadas a los trabajadores y entrevistas realizadas al gerente y administrador.
- En la evaluación de la variable Productividad se logró constatar que se encuentra en un índice apropiado ya que los directivos del Taller manifiestan conformidad generando buenos resultados económicos que cubren los costos y gastos generados. Las variables: Comunicación, Calidad, Dinámica grupal, Flexibilidad, Toma de decisiones y Ausentismo se encuentran en un estado óptimo reflejando un factor de éxito con un 100%. La satisfacción con el trabajo se reflejó un resultado

del 64%, factor que necesitaba de correcciones. En la Motivación se detalló que el 90% de los empleados han sido capacitados, mientras que solo el 82% recalcó que recibe un reconocimiento por parte de sus jefes, un factor de alarma, y el 64% recibe incentivos monetarios, así mismo solo el 73% recibe motivación moral de los superiores. Referente a los Procesos de trabajo y el Liderazgo se encontraron en un rango del 82%. La Rotación del personal se encontró en un rango del 18%, factor de alarma que necesitó de mejoras. Y las Habilidades se encontraron en un rango del 64%.

- En los resultados obtenidos de la evaluación se comprobaron la deficiencia y limitaciones que existían en algunas de las variables del Comportamiento Organizacional del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, las que se detallaron gráficamente en la técnica de Ishikawa puntualizando las causas y efectos que provocaban las ineficiencias, y a partir de esta actividad se desarrolló un plan de mejora enfocado a dar respuestas a las insuficiencias detectada.

5.2. RECOMENDACIONES

- En el proceso de cualquier investigación es indispensable que se cuente con el apoyo de un equipo de expertos en el tema de estudio, que puedan aportar eficaz y efectivamente con sus conocimientos al desarrollo de la misma, tomando en cuenta las características del objeto de estudio, de métodos y técnicas que faciliten el desarrollo eficiente, y de una revisión bibliográfica que proporcione la información pertinente en soporte de la investigación.
- Para realizar la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional se recomienda hacer una revisión general de indicadores e instrumentos que determinen aquellas herramientas que se relacionen y midan de manera eficaz y eficiente el objeto de estudio, de tal manera que se logre la efectividad del proceso y la obtención de resultados

reales y fidedignos que permitan conocer el estado actual de determinado objeto, con la finalidad de aplicar ajustes que garanticen la mejora continua y la sostenibilidad.

- Es indispensable para toda empresa que anhele tener sostenibilidad dentro del mercado, realizar periódicamente una evaluación interna de su organización verificando el comportamiento de todos sus integrantes haciendo el uso correcto de métodos, técnicas e instrumentos que faciliten la adquisición efectiva de información, con la finalidad de analizarla y proporcionar las medidas correctivas en caso de ser necesario. Siendo que la productividad de toda empresa depende exclusivamente de las estrategias y objetivos que se implementen, pero haciendo uso del personal idóneo que lleve a cabo este proceso con compromiso, fidelidad y responsabilidad.
- A las empresas que realicen la evaluación del Comportamiento Organizacional se recomienda que al momento de obtener los resultados del proceso se analice la información obtenida, verificando la existencia de falencias para las cuales se sugiere la aplicación de un plan de mejora el cual se debe emplear de manera cuidadosa y responsable para el mejoramiento de la misma, trazándose objetivos que en cierto tiempo logren el perfeccionamiento de las variables y así garantizar la productividad de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- AGSO (Asociación de ganaderos de la sierra y oriente), 2013. (En línea). EC. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=produccion+de+lacteos+en+el+ecuador>.
- Álvarez, C. 2010. Organización y Gestión de Empresas. (En línea) Madrid. ES. Consultado, 21 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=qaHxddFXDvoC&printsec=frontcover&dq=DEFINICION+DE+organizacion&hl=es&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMI1tPehfLTyAIVhRoeCh3DwAfB#v=onepage&q&f=false>.
- Argandoña, A. 2011. La ética y la toma de decisiones en la empresa Universia Business Review. Madrid, ES. Portal Universia S.A. N°30. p.28.
- Ascencio, R. 2011. Comportamiento Organizacional. 1ed. (En línea). EC. Consultado, 21 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://reneascencio.com/Comportamiento-Organizacion-Por-Rene-Ascencio.pdf>
- Barrios, J. 2012. Importancia de la flexibilidad en la gestión de las organizaciones. (En línea). EC. Consultado, 03 de sep.2016. Formato HTML. Disponible en <https://www.clubensayos.com/Temas-Varios/IMPORTANCIA-DE-LA-FLEXIBILIDAD-EN-LA-GESTION-DE-LAS-ORGANIZACIONES/75873.html>
- Cachipiendo, M y Mosquera, D. 2014. Análisis a los indicadores de gestión en empresas consultora del distrito metropolitano de QUITO. Tesis. Ing. Contabilidad y auditoría. UPS. Quito, EC. p 3.
- Castro, P. 2014. Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva. (En línea). CO. Consultado, 03 de sep. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11746/1/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFFECTIVA.pdf>
- Ceron, J. 2015. La importancia de la motivación en las empresas. (En línea) CO. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7316/1/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf>

- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. ME. p 10-15
- Duran, M. 2011. Comportamiento Organizacional. (En línea). ES. Consultado, 03 de sep.2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/396/1/GE0925%20Comportamiento%20organizacional%20-%202011%20%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas.pdf>
- Durán, M. 2011. Comportamiento Organizacional. Guía de estudio. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/396/1/GE0925%20Comportamiento%20organizacional%20-%202011%20%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas.pdf>
- Espiñeira, E; Muñoz, J; y Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en educación infantil primaria. Zaragoza. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol. 15. p 149.
- FAO (Organización De Las Naciones Unidas Para La Alimentación Y La Agricultura). 2012. Producción y sanidad animal. (En línea). CH. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Paper_Lecher%C3%ADa_AmLatina_2011.pdf.
- _____. 2011. Procesos para la Elaboración de Materias Primas, buenas prácticas del manejo de leche. Manual 3. (En línea). GU. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://coin.fao.org/coinstatic/cms/media/11/13305375675880/manual_lacteos_3_atinar_ii.pdf.
- _____. OMS (Organización Mundial de la Salud). 2011. (En línea). Roma, IT. Consultado, 25 de oct. 2015. Disponible en ftp://ftp.fao.org/codex/Publications/Booklets/Milk/Milk_2011_ES.pdf.
- 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
- Genesi, M; Romero, N; y Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. VE. Revista NEGOTIUM. Vol. 6. p 102-128.

- Griffin, R y Moorhead, G. 2010. Comportamiento organizacional, gestión de personas y organizaciones. 9 ed. MX. Cengage learning. p11
- Hellriegel, D y Slocum, J. 2009. Comportamiento Organizacional. 12ed. Monterrey, MX. Cengage Learning. p 4.
- 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.
- INPYME (Instituto Nicaragüense de Pequeñas y Medianas Empresas). 2013. Manual de procesamiento lácteo. (En línea). NI. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.jica.go.jp/nicaragua/espanol/office/others/c8h0vm000001q4bc-att/14_agriculture01.pdf.
- IPANC (Instituto Iberoamericano del patrimonio nacional y cultural) y MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad). 2010. Artesanía Patrimonial. (En línea). Quito, EC. Consultado el 16 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/52856.pdf>
- Laborda, L. y De Sauni. 2009. Fundamentos de gestión empresarial. 1ra ed. Pág. 311. AR.
- López, C y Alonso, P. 2011. Definiciones, características y problemas en el empleo de indicadores de salud. CU. Revista cubana de salud Pública, vol. 37. p. 162-167
- López, D; Ranchal. P. 2010. Definición de evaluación. (En línea). EC. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <https://lahermandaddeeva.files.wordpress.com/2010/03/definicion-de-evaluacion.pdf>
- Louffat, E. 2012. Administración: fundamentos del proceso administrativo. 3 ed. Buenos Aires, AR. Cengage Learning. p 338
- 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, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <https://juanlugomarin.files.wordpress.com/2012/03/tema-2.pdf>.
- Mainegra, J y Sampedro, B. 2012. Clima organización en instituciones de atención primaria de salud. Revista medicina electrónica. Vol. 34 N° 5.
- Martínez, C. 2014. Técnicas e instrumentos de Recogida y Análisis de Datos. (En línea). MD. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en [books.Google.com.ec/books?id=iiTHAwAAQBAJ&pg=PA139&dq=PARA+QUE+SIRVE+UN+PLAN+DE+MEJORA&hl=es419&sa=X&ei=ntFUVeGIMleuggTauYH4Cw&ved=0CCQQ6AEwAg#v=onepage&q=PARA%20QUE%20SIRVE%20UN%20PLAN%20DE%20MEJORA&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=iiTHAwAAQBAJ&pg=PA139&dq=PARA+QUE+SIRVE+UN+PLAN+DE+MEJORA&hl=es419&sa=X&ei=ntFUVeGIMleuggTauYH4Cw&ved=0CCQQ6AEwAg#v=onepage&q=PARA%20QUE%20SIRVE%20UN%20PLAN%20DE%20MEJORA&f=false)
- Martínez, F.; Chávez, G. 2010. México. Administración de proyectos. Estudio Económico. 1 ed. p 7.
- MTEPS (Ministerio de trabajo empleo y provisión social). 2014. Manual de procesos y procedimientos. (En línea). Formato PDF. Disponible en http://www.mintrabajo.gob.bo/Descargas/Manuales/Manual_de_Procesos_Procedimientos_2014.pdf
- Peiró, J. y Bresó, I. 2012. La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo) Persona. Lima, PE. Universidad de Lima. N° 15. p 42.
- Pérez, A; Briceño, Y; Macías, D; León, G. 2012. Índice de rotación y ausentismo laboral. (En línea) VE. Consultado, 12 de may. 2016 Formato PDF. Disponible en <http://indicederotacionyausentismo.com/2012/04/indice-de-rotacion-de-personaly-pdf>
- Pérez, C. s.f. los indicadores de gestión. (En línea). EC. Consultado, 12 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Pérez, G; Pineda, U; Arango, M. 2011. La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. Medellín, CO. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. N°33. p 6

- Pesántez, S. y Guapacaza, D. 2012. Análisis del Comportamiento Organizacional del personal de la UPS. (En línea). Cuenca-Azuay.EC. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/UPS-CT002338.Pdf>.
- 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.
- Reynaga, J. 2015. El método estadístico. Consultado el 16 de jun. 2016. Disponible en: formato PDF. <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/11/03REYNAGA1.pdf>
- Robbins, S. s.f. Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. (En línea). ME. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://tecdigital.tec.ac.cr/file/2502158/ComportamientoOrganizacional>.
- _____. 1998. Fundamentos del comportamiento organizacional. 5ta ed. México. p4.
- _____. 2004. Comportamiento organizacional. México. 10ª. Ed. Isbn: 970-26-0423-0 p8. <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwicucDipvrLAhVMwmMKHaR0D6sQ6AEIlzAA#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=true>
- _____. Judge, T. 2010. Comportamiento Organizacional. (En línea). Consultado, 21 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/07/textocomportamiento_organizacional-robbins-13a-ed-nodrm-4.pdf.
- _____. 2013. Comportamiento organizacional. 15 ed. México Pearson. p 10
- _____. De Cenzo. 2009. Fundamentos de administración, conceptos esenciales y aplicaciones. 6ta ed. Pág. ,218. ME.
- Barrera, A. (sf). Comportamiento organizacional. (En línea). MX. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en Formato PDF. Disponible en: <http://educommons.anahuac.mx:8080/eduCommons/educacion/factor-humano-en-laorganizacion/mmedia/03Comportamiento%20organizacional%20e%20individual.pdf>

- Rojas, I. 2011. Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica tiempo de educar. Toluca, MX. Universidad Autónoma del Estado de México Vol. 12, N°24. p 277-297.
- Romero, E. y Díaz, J.2010. El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. MX. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. vol. XL. p. 127-142.
- Rouquette, J. y Saleme, M. 2000. Estadística y comportamiento organizacional. Mexico. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. N°13,2000. p 114
- Ruiz, P. 2012. Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. (En línea). CO. Consultado, 03 de sep. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.metalactual.com/revista/27/admin_habilidades.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.
- Sánchez, O; Herrero, R; Hortiguela, M. 2013. Organización Empresarial y de Recursos Humanos. (En línea). ES. Consultado, 21 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=5aIHH4sCoUC&pg=PA4&dq=concepto+de++organizacion&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIwtimzPrTyAlViPKACh2k6g0Y#v=onepage&q=concepto%20de%20organizacion&f=false>.
- SEM (Secretaría de Economía de México). 2012. Análisis del sector lácteo. (En línea). MX. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf.
- Silva, D. 2011. Teoría de Indicadores de Gestión y su aplicación práctica. (En línea). CO. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.indicadores_de_gestion_practicayaprendizajeenempresamx.pdf

Sotero, R. Métodos estadísticos. (En línea). EC. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.academia.edu/9538391/3.METODO_ESTADISTICO

Torres, P. 2011. Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. Bogotá, CO. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Vol. XIX. N°1. p 214.

Vargas, M. 2012. Indicadores de gestión. (En línea). EC. Consultado, 12 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

ANEXOS

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 Preguntas para el entrenamiento de conocimientos de los expertos

Las siguientes preguntas se realizan con el fin de obtener información pertinente de los expertos, así mismo para el entrenamiento de los mismos, en base al tema de investigación "Evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante el empleo de Indicadores de Gestión"

PREGUNTAS AFINES A LA INVESTIGACIÓN

1. **¿Cómo define al talento humano?**
2. **¿Cuál es la importancia del talento humano dentro de una organización?**
3. **¿Qué funciones cumple el talento humano?**
4. **¿Cuál es su interpretación acerca del Comportamiento Organizacional?**
5. **¿Cree usted que es importante evaluar el comportamiento de los individuos dentro de una empresa?**
6. **¿Conoce usted acerca de los indicadores de gestión como instrumento de evaluación?**

Anexo 2. Formulario de preguntas que conformaron la encuesta realizada a los trabajadores del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe

La siguiente encuesta está diseñada con el objetivo de adquirir información necesaria en base a las variables que influyen en el Comportamiento Organizacional del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe con la finalidad de su posterior evaluación a través de indicadores de gestión.

Rellene el círculo según el rango que usted considere.

PREGUNTAS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus jefes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Se realizan incentivos monetarios en la empresa para el aumento de la motivación y para el cumplimiento de las tareas asignadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Existe comunicación en su equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El gerente les proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien el Trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Se siente usted en confianza con los integrantes de la organización donde realiza sus funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Los procesos de trabajo se cumplen a cabalidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Existen flujos de procesos que faciliten el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Existen muchas movildades y cambio del personal en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Existe flexibilidad en los horarios de trabajo para facilitar la participación del personal en otras actividades internas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PREGUNTAS	ALTO	REGULAR	BAJO
11. ¿Cómo considera la motivación moral de sus superiores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Cómo considera usted el ámbito laboral de la empresa que ejerce su función?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿Cómo considera usted el estímulo del trabajo en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ¿Cómo considera usted la labor que desempeña su empleador?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. ¿Cómo considera la comunicación que existe entre los superiores y subordinados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTAS	SI	NO
18. ¿El personal participa en la toma de decisiones de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. ¿El gerente les da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. ¿Le gustaría estar realizando otras actividades diferentes a la que realiza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. ¿Considera usted que el puesto de trabajo donde se desempeña esta de acorde con sus habilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

Muy Confortable Confortable Soportable
 Incomodo Muy Incomodo

Anexo 3. Formulario de preguntas que conformaron la entrevista aplicada al gerente y administrador del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe.

La siguiente encuesta está diseñada con el objetivo de adquirir información necesaria en base a las variables que influyen en el Comportamiento Organizacional del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe con la finalidad de su posterior evaluación a través de indicadores de gestión.

Nombres: _____

Cargo: _____

Años de servicios en la empresa: _____

1. ¿Cuántos litros de leche se procesa diariamente?

2. Cuál es el número de producción diaria de:
 - Queso _____
 - Mantequilla _____
 - Requesón _____
 - Manjar _____

3. ¿Cuál es el precio de cada producto según su contenido?
 - Queso _____
 - Mantequilla _____
 - Requesón _____
 - Manjar _____

4. ¿Cuál es el nivel de producción conforme mensual que cubre todos los costos y gastos?
5. ¿Cuál es el tiempo de entrega del producto fabricante-minorista-consumidor final?
6. ¿Cuál es el total de empleados en el taller?
7. ¿Cuál es el total de horas trabajadas por cada empleado en la producción diaria?
8. ¿Cuál es el total del salario mensual de cada trabajador?
9. ¿Cuál es el total de salarios pagados al mes?
10. ¿Cuál es el número de empleados capacitados?
11. ¿Cuál es el total de Horas diarias ausentes de los trabajadores?
12. ¿Cuál es el Total de horas trabajadas diaria?
13. ¿Cuál es el total de trabajadores retirados desde agosto de 2015 hasta agosto de 2016?
14. ¿Cuál es la cantidad de productos defectuosos diarios?
15. ¿Cuántos manuales de procesos existen?
16. ¿Cuántos son los manuales de procesos necesarios?
17. ¿Cuál es el número de metas proyectadas?
18. ¿Cuántas de las metas proyectadas se han cumplido?
19. ¿Cuál es el volumen de productos reclamados por calidad?

ANEXO 4. Aplicación de encuesta a los trabajadores del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe.



ANEXO 5. Aplicación de entrevista a la secretaria del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe.

