



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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS EN LA
COMERCIALIZADORA LACYCON CIA LTDA**

AUTORAS:

**GANCHOZO FARIAS YULIANA ESTEFANIA
TORRES MACÍAS GILMA KARINA**

TUTOR:

ING. CÉSAR ANDRADE MOREIRA, MG

CALCETA, JUNIO 2017

DERECHOS DE AUTORÍA

Yuliana Estefanía Ganchozo Farías y Gilma Karina Torres Macías, 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 Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
YULIANA E. GANCHOZO FARÍAS

.....
GILMA K. TORRES MACÍAS

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. César Andrade Moreira, certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS EN LA COMERCIALIZADORA LACYCON CIA LTDA**, que ha sido desarrollada por Yuliana Estefanía Ganchozo Farías y Gilma Karina Torres Macías, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. CÉSAR H. ANDRADE MOREIRA, MS.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS EN LA COMERCIALIZADORA LACYCON CIA LTDA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Yuliana Estefanía Ganchozo Farías y Gilma Karina Torres Macías , previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. JOHANA MÁRQUEZ BRAVO

MIEMBRO

.....
ING. CARLOS VALAREZO BELTRÓN

MIEMBRO

.....
ECO. YESENIA ZAMORA CUSME

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

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

A la comercializadora, por brindarnos la oportunidad de realizar este proyecto, por su colaboración y por suministrarnos toda la información necesaria para la correcta realización del trabajo.

A la universidad y especialmente a los docentes de la carrera de administración de empresas, por brindarnos sus conocimientos y experiencias vividas.

A nuestro tutor de tesis porque fue un gran guía en la realización de este proyecto.

YULIANA E. GANCHOZO FARÍAS

AGRADECIMIENTO

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

A la comercializadora, por brindarnos la oportunidad de realizar este proyecto, por su colaboración y por suministrarnos toda la información necesaria para la correcta realización del trabajo.

A la universidad y especialmente a los docentes de la carrera de administración de empresas, por brindarnos sus conocimientos y experiencias vividas.

A nuestro tutor de tesis porque fue un gran guía en la realización de este proyecto.

GILMA K. TORRES MACÍAS

DEDICATORIA

A Dios por estar con nosotras en cada paso de nuestra vida, a todas las personas que durante 5 años nos acompañaron durante este proceso de formación y aprendizaje.

En especial está dedicada a nuestros padres, que han sido pilares fundamentales en nuestras vidas, quienes con su dedicación y comprensión depositaron toda su confianza en cada reto emprendido, sin dudar un solo momento de nuestras capacidades; y por sobre todo por guiarnos para culminar con éxito nuestra carrera y vida universitaria.

YULIANA E. GANCHOZO FARÍAS

DEDICATORIA

A Dios por estar con nosotras en cada paso de nuestra vida, a todas las personas que durante 5 años nos acompañaron durante este proceso de formación y aprendizaje.

En especial está dedicada a nuestros padres, que han sido pilares fundamentales en nuestras vidas, quienes con su dedicación y comprensión depositaron toda su confianza en cada reto emprendido, sin dudar un solo momento de nuestras capacidades; y por sobre todo por guiarnos para culminar con éxito nuestra carrera y vida universitaria.

GILMA K. TORRES MACÍAS

CONTENIDO GENERAL

CARATULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPITULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
1.3. IDEA A DEFENDER	4
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	6
2.1.1. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	7
2.1.2. VARIABLES, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	8
2.1.2.1. VARIABLES INDEPENDIENTES	8
2.2. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	11
2.2.1. FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	12
2.2.2. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	13
2.2.3. ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	14
2.2.4. ADMINISTRACIÓN	15

2.2.5. PROYECTO.....	16
2.2.6. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS.....	17
2.2.7. CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.....	18
2.3. EMPRESA.....	18
2.3.1. COMERCIALIZACIÓN.....	19
2.3.2. IMPORTANCIA DE LA LECHE.....	20
2.3.3. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS.....	20
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	22
3.1. UBICACIÓN.....	22
3.2. VARIABLES EN ESTUDIO.....	22
3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	22
3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	22
3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	22
3.3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
MÉTODO DEDUCTIVO.....	23
MÉTODO DESCRIPTIVO.....	23
MÉTODO BIBLIOGRÁFICO.....	23
3.3.2. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	24
ENCUESTA.....	24
OBSERVACIÓN.....	24
3.4. PROCEDIMIENTO.....	25
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	28
CAPITULO V. CONCLUSIONES YRECOMENDACIONES.....	51
5.1. CONCLUSIONES.....	51
5.2. RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	58

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1. Matriz de conceptos de Comportamiento Organizacional.....	6
Cuadro 2.2. Matriz de conceptos de Administración de Proyectos.....	12
Cuadro 2.3. Características del ciclo de vida de proyectos.....	19
Cuadro 4.1. Recursos materiales de los departamentos de la empresa.....	33
Cuadro 4.2. Expertos seleccionados.....	35
Cuadro 4.3 variables del comportamiento organizacional.....	35
Cuadro 4.4 Selección de las variables por medio de la técnica Kendall.....	37
Cuadro 4.6 Estrategias propuestas para el mejoramiento de las variables del Comportamiento Organizacional.....	51

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo Conductor.....	5
Figura 2.2. Grupos de la Administración de Procesos.....	13
Figura 4. 1. Mapa de proceso de Administración estratégica.....	32
Figura 4.2 Funcionamiento del servicio de transportación de productos lácteos y conservas.....	32
Figura 4. 3. Organigrama de la comercializadora de productos lácteos Lacycon.....	34
Gráfico 4. 1. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.....	35
Gráfico 4.2. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.....	46
Gráfico 4.3. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.....	47
Gráfico 4.4. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.....	47
Gráfico 4.5. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.....	48
Gráfico 4.6. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.....	48
Gráfico 4.7. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.....	49
Gráfico 4.8. Resultado de la evaluación de las variables del comportamiento Organizacional en	

la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía	
Ltda.....	50

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo evaluar el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la implementación de la administración por proyectos en la comercializadora de lácteos Lacycon. Para esto se establecieron cuatro fases metodológicas, en la primera fase se elaboró un listado de variables del comportamiento organizacional y se escogió un grupo de expertos que seleccionaron las variables de mayor influencia por medio de la técnica Kendall para su posterior evaluación. En la segunda fase se establecieron las tareas, recursos, los tiempos y costos para la administración por proyectos en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional. En la tercera fase se diseñó el proyecto de evaluación mediante el programa Microsoft Project para dar seguimiento al desarrollo de los planes, asignación de recursos, tareas, materiales, costos y la programación de cada actividad. En la cuarta fase se identificó el instrumento que permitió medir el cumplimiento de las variables, además se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida. En base a los problemas encontrados se propuso estrategias de mejoras para fortalecer las variables en la empresa. Los resultados del presente trabajo permitieron determinar que la motivación, liderazgo y el crecimiento laboral fueron los mejores puntuados con el 92, 90 y 90 % respectivamente, mientras los de menores puntajes fueron la comunicación 89%, condiciones de trabajo 88%, trabajo en equipo 88% y la satisfacción en la remuneración con el 84%, con estos datos se determinó que todas las variables evaluadas alcanzan un estándar de satisfactorio.

PALABRAS CLAVE

Desempeño laboral, motivación, liderazgo, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The research aimed to evaluate the performance of the variables of organizational behavior through the implementation of the administration for projects in the Lacycon marketer of dairy products. For this established four methodological phases, in the first phase was developed a list of variables of organizational behavior and chose a group of experts who selected the variables with the highest influence by means of Kendall for later evaluation. In the second phase, set forth the tasks, resources, time and costs for the administration for projects in the evaluation of the variables of organizational behavior. In the third phase will design the project evaluation by the program Microsoft Project to follow up the development of the plans, allocation of resources, tasks, materials, costs and the programming of each activity. In the fourth phase identified the instrument which made it possible to measure the performance of the variables, in addition to the analysis and statistical processing of the information obtained. On the basis of the problems found are proposed strategies for improvements to strengthen the variables in the company. The results of the present study allowed to determine that the motivation, leadership and job growth were the best scored with 92, 90 and 90%, respectively, while those of lower scores were 89% communication, working conditions 88%, 88% work in team and satisfaction in the remuneration with the 84%, with these data it was determined that all variables reach a satisfactory standard.

KEY WORDS

Job Performance, motivation, leadership, teamwork

CAPITULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones en el mundo van creciendo con el desarrollo tecnológico y tratan de adaptarse a los cambios del entorno, la globalización presenta un nuevo escenario que tiene relación directa con el mejoramiento en las empresas y la formación del talento humano para hacerlas más competitivas.

La aplicación de la administración de proyectos en las empresas se ha convertido en un factor importante para su propio desarrollo porque como expresa Montiel (2013) que “La administración de proyectos es la forma de planear, organizar, dirigir y controlar una serie de actividades realizadas por un grupo de personas que tienen un objetivo específico”. Para garantizar proyectos exitosos que beneficien a las empresas se debe tener en cuenta varios factores que permitan la realización e implementación de la administración de proyectos.

Robbins y Timothy (2013) argumenta que el comportamiento organizacional (CO) se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta, estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral.

Uno de los principales problemas en las empresas comercializadoras de productos lácteos de Manabí, es que en su mayoría carecen de una administración de proyectos y esto puede dificultar al momento de asignar recursos, las modificaciones que pueden surgir en el desarrollo y control del comportamiento organizacional.

La comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda, busca mejorar la calidad de los productos que ofrecen al mercado, y para lograrlo tienen que hacer uso de todos los recursos disponibles como tecnológicos, financieros, materiales, humanos, entre otros, con el propósito de ser más competitivos,

además un factor fundamental para el éxito de la empresa que se debe tener en cuenta es la evaluación del comportamiento organizacional, ya que esta permite medir la eficiencia y eficacia que tienen los trabajadores para diagnosticar el estado actual de los mismos y la consecución de los objetivos organizacionales.

En esta investigación se desarrolló un estudio para evaluar las variables del comportamiento organizacional mediante la implementación de la administración de proyectos en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cia Ltda, con el fin de aportar al mejoramiento de la administración del personal y el seguimiento de las tareas que permita el mejoramiento del desempeño de los trabajadores y por ende el rendimiento de la empresa.

De acuerdo a la problemática existente se plantea la siguiente pregunta:

¿La implementación de la administración por proyectos permitió la evaluación de las variables del comportamiento Organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda.?

1.2. JUSTIFICACIÓN

“Silvestre (2013) expresa que “el comportamiento organizacional se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional.”.

Esta investigación es justificada en su carácter social debido a que toda empresa u organización están conformadas por personas las cuales deben sentirse incluidas y formar parte de su desarrollo, así mismo el objetivo primordial es mejorar su calidad de vida y de esta manera que ellos fomenten un ambiente de compromiso aumentando su desempeño laboral y personal.

En el ámbito económico fue favorable para todos los miembros que participan

en la empresa, sintiéndose parte importante de la misma recibiendo incrementos en sus remuneraciones, entre otros incentivos, al mejorar el desempeño de las variables de la organización, que la institución crea necesarios ofrecer a sus integrantes, así mismo aumentando la utilidad de los propietarios, incurriendo a una mejor calidad de vida.

Como lo establece el Art. 326 numeral 5 de la Constitución de la República del Ecuador toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ámbito adecuado y propicio, que garantice su salud, seguridad, higiene y bienestar.

En lo legal se justifica ya que todas las personas deben realizar sus actividades en lugares aptos y con todas las medias de seguridad necesarias, cuidando su integridad tanto física como psicológica, fomentando un ambiente de seguridad y de compromiso de sus empleadores hacia ellos lo cual les permite realizar sus tareas con mayor responsabilidad sin dejar atrás que deben ser incentivados y que sus derechos en cuanto a salarios y remuneraciones sean cumplidas como lo dice la ley de la Constitución de la Republica.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar las variables del comportamiento organizacional mediante la implementación de la administración por proyectos en la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda, para su contribución a la mejora del desempeño de la organización.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las variables del comportamiento organizacional que mayor incidencia manifiestan en el desempeño en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda.
- Establecer los elementos fundamentales para la administración de proyectos en la evaluación de las variables del comportamiento

organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda.

- Estructurar el proyecto de evaluación de las variables del comportamiento organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda.
- Determinar el estado actual de las variables del comportamiento organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda, y su contribución al desempeño de la organización.

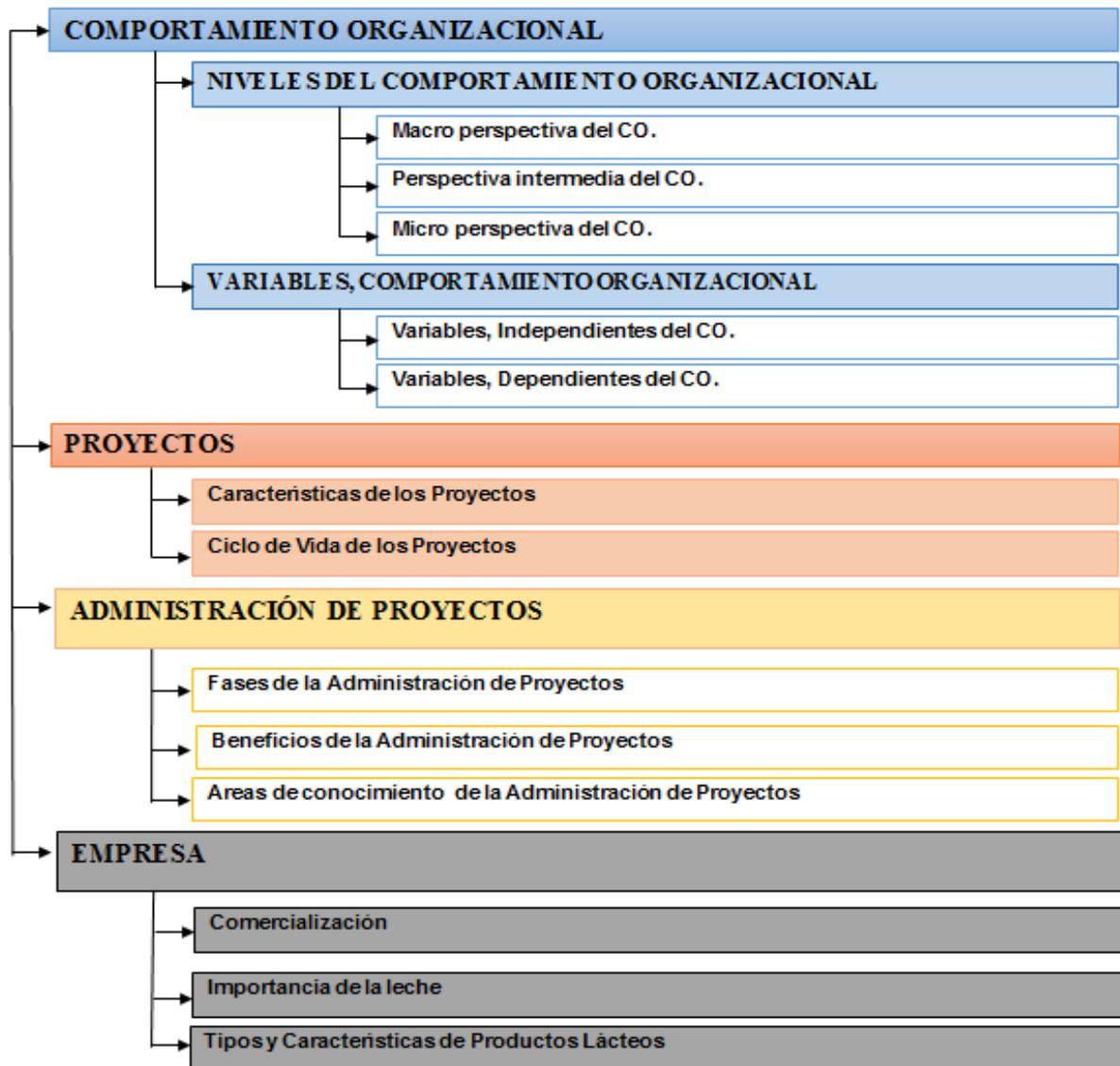
1.3. IDEA A DEFENDER

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la implementación de la administración por proyectos contribuyó al desempeño de la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordaron los elementos teóricos, conceptuales fundamentales, relacionados con el estudio de evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante la implementación de la administración de proyectos en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda, lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que aparece representado en la figura 2.1

Figura 2.1. Hilo Conductor



Fuente: Elaboración Propia

2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el cuadro 2.1. Se presenta una matriz conceptual de diferentes autores haciendo referencia al comportamiento organizacional.

Cuadro 2.1. Matriz de conceptos de Comportamiento Organizacional

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Chiavenato	2009	El comportamiento organizacional (CO) se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. Él también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.
Fernández, E.	2010	Son diversos factores que afectan directamente al desempeño organizativo, al tiempo que se relaciona con el fracaso del trabajador en el puesto, tales como la personalidad, actitudes y valores, entre otros. A su vez, la percepción tiene que ver con las diversas formas en la que la gente interpreta las cosas del mundo exterior. La inteligencia emocional ayuda a explicar cómo contribuyen al éxito las emociones. El rol y el estatus de un individuo afectan a su forma de comportarse.
Robbins y Timothy	2013	Argumenta que el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta...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 como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.
Pastén, S.	2010	Se encarga de estudiar la dinámica de las organizaciones y cómo los grupos e individuos se comportan dentro de ellas. Las organizaciones, por ser un sistema cooperativo racional, únicamente pueden alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos, con la finalidad de alcanzar algo que individualmente no podrían.
Silvestre, E.	2013	Expresa que el CO se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Numerosos estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad.
Tápia, A.	2010	El Comportamiento Organizacional ayuda a conocer, entender y estudiar a las personas con las que laboramos y la forma en que se desenvuelven en la organización, como es que se relacionan con los demás y como es que ayudan al funcionamiento del sistema organizacional.

Fuente: Elaboración propia

“El Comportamiento Organizacional se refiere a la manera en que las personas se desenvuelven en el ámbito laboral, además la forma en que ellos desempeñan sus labores cotidianas. Está científicamente demostrado que para alcanzar el éxito laboral se debe contar con un clima de trabajo favorable para las personas que forman parte de la organización, así mismo las personas deben sentirse motivadas demostrando interés constante de parte de la empresa para con sus empleados velando por el compromiso hacia ellos y aportando en gran medida por el constante desarrollo personal y profesional”.

2.1.1. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) menciona que los tres niveles del comportamiento son:

- **Macro perspectiva del CO:** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras.
- **Perspectiva intermedia del CO:** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento meso-organizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal
- **Micro perspectiva del CO:** Se llama comportamiento micro organizacional. Por su origen, el micro perspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en

su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

2.1.2. VARIABLES, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1.2.1. VARIABLES INDEPENDIENTES

Chiavenato (2009) define que las variables independientes del CO se pueden clasificar en: nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional. Estas son explicadas a continuación:

- **Variables a nivel individual:** son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

Son variables como las características biográficas, emociones, percepción, personalidad, aprendizaje, motivación y valores de las personas que trabajan dentro de una organización y que afectan a las variables dependientes (Fernández 2011).

- **Variables a nivel grupal:** son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.

Por su parte Robbins y Timothy (2013) señala que las variables a nivel grupal son: Comunicación, liderazgo, poder, política, conflicto y negociación; siendo variables dependientes, la cohesión y el funcionamiento, satisfacción de trabajo, ausentismo y productividad son variables independientes.

Son variables como el liderazgo, poder, política, negociación y manejo de conflictos así como las características generales que se generan dentro de los grupos de una organización (Fernández 2011).

- **Variables a nivel de sistema organizacional:** son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.

Son variables como la estructura organizacional. La administración de los recursos humanos y la cultura organizacional de las cuales dependerá la productividad de una organización (Robbins y Timothy, 2013).

2.1.2.2. VARIABLES DEPENDIENTES DEL (CO)

Chiavenato (2009) establece que las variables dependientes del CO son:

- **Desempeño:** Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización.
- **Compromiso:** el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa.
- **Absentismo:** Impone costos muy elevados a las organizaciones; el absentismo causa interrupción del trabajo, pérdida de producción y

enormes perjuicios que pueden llegar a la paralización total o parcial de una empresa.

- **Fidelidad:** En la organización contribuye a reducir la rotación de personal, 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.
- **Satisfacción en el trabajo:** Las organizaciones exitosas 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, que se refiere a cómo se siente la persona dentro de 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 o social determinada.

Por su parte Fernández (2011) coincide con Robbins y Timothy (2013) en que entre las variables dependientes del CO se encuentran:

- **Productividad:** Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible.
- **Ausentismo:** Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación.

- **Rotación:** Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización.
- **Satisfacción en el trabajo:** Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir.

2.2. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

El cuadro 2.2. En la matriz expuesta a continuación se presenta aportaciones conceptuales de la Administración de Proyectos citadas por algunos autores.

Cuadro 2.2. Matriz de conceptos de Administración de Proyectos

AÑO		CONCEPTO
Handl, K.	2014	La administración de proyectos, gestión de proyectos o Project Management es la disciplina del planeamiento, la organización, la motivación, y el control de los recursos con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.
Alzate, et al.,	2011	Es la aplicación racional de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, en la organización y gestión de las actividades y los recursos que intervienen en un proyecto; de tal manera que este pueda culminar dentro de los alcances de tiempo, costo y calidad definidos, satisfaciendo plenamente al cliente.
Clements y Gido	2012	Mencionan que es la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

“Se trata de la coordinación de actividades mediante instrumentos tecnológicos que ayuden a planear, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar de manera óptima y eficiente los objetivos propuestos por la organización sin dejar de preocuparse por las otras funciones y obligaciones por parte de la empresa. La Administración de Proyectos permite cumplir los objetivos organizacionales en el tiempo esperado sin que se presenten retrasos en el proyecto”.

2.2.1. FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Alzate et al., (2011) argumentan que las 5 etapas mediante las cuales se puede visualizar el nivel de cada actividad, del inicio de una fase hasta el final de la fase en un determinado tiempo.

- Inicio
- Planeación
- Ejecución
- Control
- Conclusión

Si agrupamos estos procesos, encontraremos cinco grupos; a saber: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre del proyecto (Rivera y Hernández, 2010).

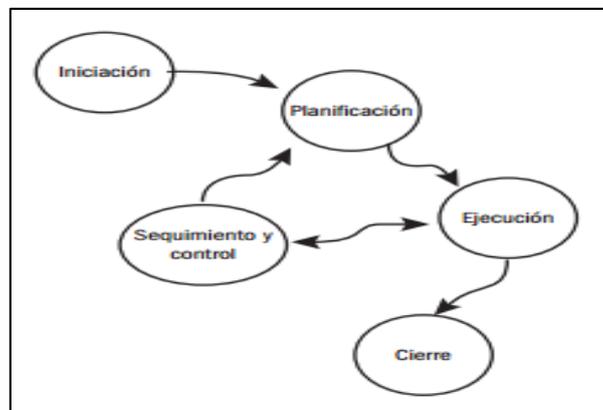


Figura 2.2. Grupos de la Administración de Procesos

Mora, (2009) menciona que los grupos de procesos y sus procesos que los componen se definen como herramientas que permiten obtener los resultados esperados de los objetivos que se plantean en un proyecto en la Guía del PMBOK se describen 5 grupos de procesos interesantes para la dirección de proyectos.

- **Inicio.** Este proceso es clave por que determina el inicio de un proyecto o bien de una fase del mismo.
- **Planificación.** El grupo de procesos correspondiente es que determina como se van a alcanzar los objetivos del proyecto, en otras palabras

responde a un plan con componentes, paquetes de trabajo y actividades.

- **Ejecución.** Son los procesos que donde se da la interacción de recursos para alcanzar los objetivos, es donde se pasa del plan a los hechos.
- **Seguimiento y Control.** En este grupo de procesos se realizan revisiones periódicas para identificar posibles cambios entre lo planeado y lo ejecutado con el fin de ejecutar las medidas correctivas a las variaciones.
- **Cierre del proyecto.** Esta etapa es una de las principales en marcar diferencia entre las labores operativas de la institución y proyectos porque es aquí donde se formalizan la aceptación de los productos que pueden ser la incorporación de una nueva tecnología o la apertura de un nuevo servicio.

2.2.2. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

El beneficio primordial de la aplicación de técnicas de administración de proyectos es tener un cliente satisfecho, sin importar si usted es el cliente de un proyecto propio...el alcance completo del proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto proporciona una sensación de satisfacción (Clements y Gido, 2012).

Si usted es el gerente del proyecto, tiene la satisfacción de haber dirigido un esfuerzo de "proyecto exitoso"...obtener mayores oportunidades de carrera. Si usted es miembro de un equipo de proyectos que completó con éxito un proyecto, siente la satisfacción de encontrarse en un equipo ganador. No solo contribuyó al éxito del proceso, sino que también, probablemente, amplió sus conocimientos a proyectos futuros, más complicados. Si está interesado, con el tiempo, al administrar proyectos, se encontrará en una posición de tomar responsabilidades de proyectos adicionales (Sequeira, 2010).

La administración eficaz y eficiente de un proyecto consiste en la realización de un conjunto de actividades (interrelacionadas, en serie o en paralelo) involucradas en un proceso de consecución de recursos (físicos, humanos y financieros, principalmente). Estas actividades son llevadas a cabo por miembros de un equipo interdisciplinario, dirigido por un gerente de proyecto, para alcanzar objetivos relacionados con la programación, los costos, el desempeño técnico y los entregables del proyecto (Garrillo y Carrillo, s.f.).

2.2.3. ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Rivera y Hernández, (2010) considera las siguientes nueve áreas de conocimiento de la administración de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos, y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas. El método del Project Management Institute (PMI).

- Administración de la integración del proyecto.
- Administración de su alcance.
- Administración del tiempo del proyecto.
- Administración de su costo.
- Administración de la calidad del proyecto.
- Administración de los recursos humanos.
- Administración de las comunicaciones del proyecto.
- Administración de los riesgos del proyecto.
- Administración de las adquisiciones para el proyecto

Bajo su criterio Mora, (2009) argumenta que las áreas de conocimiento de la administración de procesos se reducen en cuatro apuntándolas como las de mayor relevancia, detalladas a continuación:

- **Área de Conocimiento de Integración:** "...incluyen los procesos necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos de dirección...si no existe la integración no será fácil

responder a un orden adecuado, y como resultado cada esfuerzo en la administración de estos procesos se puede convertir en acciones aisladas y desordenadas que atomizan las buenas prácticas e iniciativas”.

- **Área de Conocimiento de Alcance de los Proyectos:** “...se vinculan todos los procesos necesarios para que el proyecto incluya todo el trabajo que sea requerido y sólo el que sea requerido para cumplir con los objetivos del proyecto...en el caso de los de apertura de servicios contienen complicaciones para la definición del alcance”
- **Área de Conocimiento del Tiempo.** A esta la componen los procesos necesarios para lograr que el proyecto se logre a tiempo”...las oportunidades de mejora más sobresalientes que tiene la institución, es cumplir con lo planificado con respecto al tiempo que se programa. En la actualidad los proyectos de fortalecimiento responden a necesidades actuales de la población costarricense por tal motivo, no ser concordantes en la oportunidad de los del desarrollo de la respuesta a esas necesidades definitivamente pueden poner en riesgo la atención y el bienestar de las personas”
- **Área de Conocimiento de Recursos Humanos:** “...interactúan para organizar y dirigir el equipo humano del proyecto. Se vuelve indispensable que el equipo tenga claro, sus roles y responsabilidades dentro de los proyectos, debido a que como se definía en el área de integración y en el grupo de procesos, la ruptura o la mala gestión en una de las áreas involucradas en los proyectos, altera el resultado esperado por los interesados en un proyecto”.

2.2.4. ADMINISTRACIÓN

Hernández y Gómez (2010) lo definen como el proceso a través del cual se dirigen los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, muy especialmente, para mantener complacido al cliente

que es el que permite seguir viviendo y desarrollando a la empresa...implica planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que trabajan en una organización a fin de que cumplan las metas de ésta”.

Candelas *et al.*, (2012) la definen como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos...“actividad humana cuyo objetivo es coordinar los recursos de una organización para alcanzar en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”.

Es el proceso (esto es, una forma sistemática de hacer las cosas) de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar con eficiencia las metas establecidas para la organización (Castillo, s.f.).

“La administración se enfoca como la materia dirigida a la consecución de los objetivos planteados por la organización con ayuda de recursos tangibles e intangibles que facilitaran alcanzarlos de forma organizada, llevando un sistema cronológico, coordinando esfuerzos y optimizando recursos para alcanzar de manera eficiente el éxito esperado por la organización”.

2.2.5. PROYECTO

Atures como PMI, (2008); Crowe, (2006); Johnson, (2007) y Mulcahy, (2009) citado por Guerrero, (2013) concuerdan que un Proyecto es un esfuerzo temporal de elaboración gradual emprendido para crear un entregable singular. Es temporal ya que tiene un fin y comienzo definidos, el inicio se da cuando es aprobado y el fin cuando termina, ya sea que se logren o no se logren los objetivos; crea un entregable singular que es único en su género, diferente en forma perceptible de los demás entregables y que no ha sido hecho anteriormente exactamente de la misma forma y es de elaboración gradual,

progresiva y realizada mediante incrementos.

Un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los recursos...se realiza por medio de una serie de tareas independientes, es decir, de tareas no repetitivas que deben llevarse a cabo en determinada secuencia con el fin de lograr el objetivo del proyecto (Clements y Gido, 2012).

Un proyecto es un emprendimiento temporario diseñado a producir un único producto, servicio o resultado con un principio y un final definido (normalmente limitados en tiempo y en costos), que es emprendido para alcanzar objetivos únicos, y que dará lugar a un cambio positivo o agregará valor (Handl, 2014).

“Es la planificación de tareas de forma sistemática y minuciosa para alcanzar un objetivo propuesto y la satisfacción de necesidades de las personas, cumpliendo con los requerimientos establecidos por el mismo. Es importante mencionar que los proyectos tienen un inicio y un final para su consecución, sin importar cual haya sido el resultado del mismo debe ser entregado en el tiempo establecido”.

2.2.6. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS

La guía del PMBOK PMI (2004) citado pro Sequeira, (2010) afirma que algún proyecto deberá ajustarse a una serie de características detalladas a continuación.

- **Debe ser Temporal:** Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto, o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto, ya no exista y el proyecto sea cancelado.
- **Productos, servicios y resultados:** Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son: productos, servicios o

resultados. La presencia de elementos repetitivos, no cambia la condición fundamental de único, del trabajo de un proyecto.

- **Elaboración gradual:** La elaboración gradual, es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos.

2.2.7. CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

Mora, (2009) para definir qué se debe entender por ciclo de vida en proyectos, se exponen los aportes de Frontaine, (2000) quien describe como parte del ciclo de vida de proyectos las siguientes características:

Cuadro 2.3. Características del ciclo de vida de proyectos

ETAPA	CARACTERÍSTICAS DEL CICLO DE VIDA DE PROYECTOS
1	El proyecto nace como idea y se desarrolla un perfil, no demanda mucho tiempo ni dinero.
2	Después de esta etapa se pasa a un estudio de pre factibilidad que busca disminuir riesgos y aumentar la calidad de información para tomar las decisiones que se determinen.
3	La tercera etapa corresponde al estudio de factibilidad, el cual se diferencia de lo anterior porque aumenta la calidad de información, disminuye las variaciones de los riesgos económicos al máximo posible y utiliza los criterios de expertos.
4	El cuarto lugar lo ocupa la ejecución del proyecto, en esta etapa se espera que lo planificado en las etapas anteriores se ejecuten como los cronogramas, los recursos, los alcances etc.
5	La quinta etapa corresponde a la evaluación post entrega del proyecto para medir la eficiencia y eficacia del producto que resultado del proyecto.

Fuente: Mora, (2009)

2.3. EMPRESA

Es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman (Thompson, 2012).

Conjunto de actividades y recursos humanos y financieros llevadas a cabo por el empresario haciendo funciones de producción y distribución para el intercambio de bienes y servicio, con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio (Fernández y Campiña, 2012).

“Es una entidad conformada de recursos humanos, financieros y materiales que se relacionan con el fin de brindar un producto o servicio que satisfaga las necesidades de las personas, en la mayoría de los casos las empresas se crean con la finalidad de obtener lucro, pero también existen empresas que se enfocan en el ámbito social y su objetivo principal es ayudar a personas que más necesitan”.

2.3.1. COMERCIALIZACIÓN

Ugarte et al., (2003) Citado por Guerrero y Pérez (2013) define que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.

Es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. La comercialización consiste en proporcionar satisfacción al cliente, obteniendo beneficio a cambio de ello (Urbano, 2011).

“Es el acto donde se relacionan muchas actividades que puestas en marcha mejoran el desempeño de la organización y permiten trabajar de manera eficaz y eficiente. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan, lo consuman y se sientan satisfechos”.

2.3.2. IMPORTANCIA DE LA LECHE

EL consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados, pero la diferencia con muchos países en desarrollo se está reduciendo. La demanda de leche y productos lácteos en los países en desarrollo está creciendo como consecuencia del aumento de los ingresos, el crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios. Esta tendencia es más pronunciada en Asia oriental y sudoriental, especialmente en países muy poblados como China, Indonesia y Vietnam. La creciente demanda de leche y productos lácteos ofrece a los productores (y a otros actores de la cadena láctea) de las zonas urbanas de alto potencial productivo una buena oportunidad para mejorar sus medios de vida mediante el aumento de la producción (FAO, 2012).

2.3.3. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS

La FAO (2012) argumenta que los procesadores de leche producen una amplia variedad de productos lácteos entre los que se presenta continuación:

- La **leche líquida** es el producto lácteo más consumido, elaborado y comercializado. La leche líquida abarca productos como la leche pasteurizada, la leche desnatada, la leche normalizada, la leche reconstituida, la leche de larga conservación (UHT) y la leche enriquecida. El consumo de leche líquida en forma cruda está disminuyendo cada vez más en todo el mundo.
- Las **leches fermentadas** se utilizan frecuentemente para fabricar otros productos lácteos. Se obtiene de la fermentación de la leche utilizando microorganismos adecuados para llegar a un nivel deseado de acidez.
- Entre los productos fermentados figuran:
- Los **quesos** se obtienen mediante la coagulación de la proteína de la leche (caseína), que se separa del suero. Se producen centenares de variedades de queso, muchos de los cuales son característicos de una

región específica del mundo. Los quesos pueden ser duros, semiduros, blandos madurados o no madurados. Las distintas características de los quesos derivan de las diferencias en la composición de la leche y los tipos de esta, los procedimientos de elaboración aplicados y los microorganismos utilizados.

- La **mantequilla** es un producto graso derivados de la leche. La mantequilla se obtiene del batido de la leche o nata; en muchos países en desarrollo, la mantequilla tradicional se obtiene batiendo la leche entera agria.
- La **leche condensada** se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico y la concentración. La leche condensada puede ser edulcorada o no edulcorada, pero la mayor parte es edulcorada. En América Latina, por ejemplo, la leche condensada se utiliza a menudo para cocinar y hornear en lugar de la mermelada.
- Las **leches evaporadas** se obtienen de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico para garantizar la estabilidad e inocuidad bacteriológica de la leche. Las leches evaporadas generalmente se mezclan con otros alimentos, como por ejemplo el té.
- **Leche en polvo** se obtiene de la deshidratación de la leche y generalmente se presenta en forma de polvo o gránulos.
- **Sueros:** Según FAOSTAT, por suero se entiende la “parte líquida de la leche que queda después de separar la leche cuajada en la fabricación del queso. Sus principales aplicaciones para el consumo humano son la preparación de queso de suero, bebidas a base de suero y bebidas de suero fermentado

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en la comercializadora de lácteos Lacycon Cía. Ltda., ubicada en el kilómetro 3 de la vía Portoviejo - Manta, provincia de Manabí.

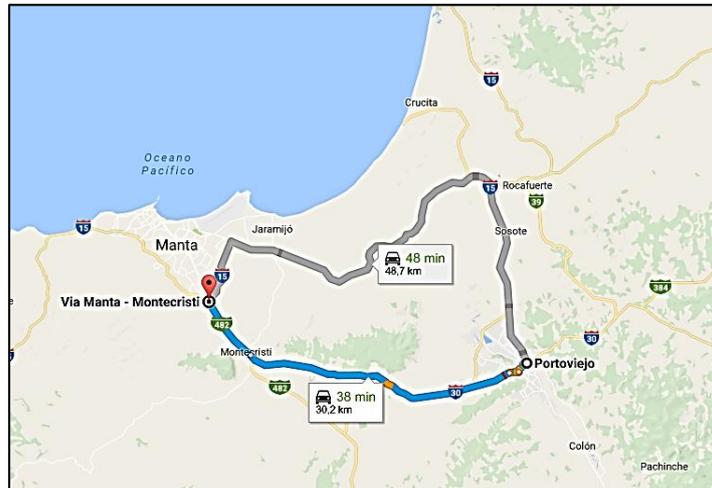


Foto 3.1. Ubicación de la empresa tomada desde google maps

3.2. VARIABLES EN ESTUDIO

3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Comportamiento Organizacional

3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Administración de Proyectos

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

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

3.3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

Permitió generar la idea a defender que se comprobó con la investigación; además ayudo de manera lógica a establecer las causas y efectos de las variables del Comportamiento Organizacional afectadas y a analizar de forma general los problemas que estén afectando el comportamiento de los trabajadores al realizar las diferentes actividades laborales la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda.

- **MÉTODO DESCRIPTIVO**

Este método describió el desempeño, actitudes y características que poseen las personas que conforman la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda del cantón Portoviejo de la provincia de Manabí, con el propósito de interpretar la información que se obtuvo a través de las técnicas de recopilación de datos como son la observación, encuesta, las mismas que permitieron tabular y analizar de forma detallada la información adquirida.

- **MÉTODO BIBLIOGRÁFICO**

Este método facilitó la recolección de información para el argumento teórico y el análisis de los elementos conceptuales de las temáticas de la investigación mediante libros, revistas científicas y documentación oficial. De la misma manera, sirvió para consultar sobre las distintas acciones que se tomaron para dar respuesta a los problemas que se encontraron.

- **MÉTODO DE EXPERTOS**

Con este método se determinó las variables que se debían evaluar mediante un consenso de un grupo de expertos y de este modo poder seleccionar aquellas que tenían mayor importancia en la empresa objeto de estudio.

3.3.2. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

- **ENCUESTA**

Se utilizó un cuestionario para recopilar información en cuanto al trato y a la situación en la que se encontraba la empresa y conseguir la factibilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos sobre el problema estudiado, que permitió el procesamiento cuantitativo de los resultados de manera ágil.

- **OBSERVACIÓN**

Se optó por realizar una observación en la organización para interpretar cual es el ambiente del lugar donde desempeñan sus funciones los trabajadores, y de esta manera observar cautelosamente las acciones y comportamientos de los mismos respecto de determinadas situaciones, de esta manera se detectó los problemas que se solucionaron en la investigación.

- **ENTREVISTA**

Se realizó una entrevista a los jefes y directivos de la empresa con el objetivo de acceder al respectivo permiso para realizar la investigación, se pudo acceder a datos como número de empleados entre otros asuntos pertinentes que ayudaron a cumplir los objetivos de la investigación.

- **KENDALL**

Esta técnica permitió a los expertos que de un grupo de variables seleccionadas, determinaran cual era el grado de concordancia que había entre cada una las variables propuestas, identificando las más importantes según lo considerado por cada uno de ellos, quedando definidas las variables para su evaluación.

- **TÉCNICAS DE CARACTERIZACIÓN**

La caracterización de la empresa objeto de estudio se realizó con el objetivo de conocer los aspectos esenciales de ella, agrupados en 13 variables, definidas por el colectivo de Gestión de Procesos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas de (Hernández, *et al.*, 2014) que se detallan a continuación:

- Límite o frontera
- Medio o entorno
- Análisis estratégico
- Cartera de productos/ servicios
- Estudio de procesos organizacionales
- Transformación
- Recursos
- Retroalimentación y control
- Estabilidad
- Flexibilidad
- Inercia
- Jerarquía

3.4. PROCEDIMIENTO

FASE I: Identificación de las variables del comportamiento organizacional que mayor incidencia manifiesta en el desempeño de la comercializadora de lácteos lacycon cía ltda.

- Caracterización de la organización objeto de estudio.
- Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables del C.O.
- Elaboración de un listado de las variables identificadas.
- Selección y evaluación de las variables.

En la ejecución de esta fase se procedió como primera actividad a la caracterización de la organización objeto de estudio mediante el empleo de las

13 variables tomando de referencia a (Hernández, *et al.*, 2014). Luego se procedió a la selección de los expertos mediante una autoevaluación para diagnosticar el grado de conocimiento que poseían los individuos acerca del comportamiento organizacional, luego realizando otras preguntas medir el coeficiente de argumentación acerca del tema de estudio. Una vez obtenidos ambos resultados, se determinó el coeficiente de competencia para realizar el respectivo análisis y establecer los expertos mejores puntuados para ser partícipes en el desarrollo de la tesis.

Además se procedió a la recolección de información, para establecer las variables del comportamiento organizacional en sus diferentes niveles organizativos, nivel individual, grupal, organizacional, Una vez enlistadas, se seleccionaron las variables a utilizar en el proceso evaluativo con el apoyo de los expertos, eligiendo las más significativas de acuerdo a su consideración o grado de importancia y aplicando la técnica Kendall se determinaron las variables que mayor influencia tenían en la empresa.

FASE II: Establecimiento de los elementos fundamentales para la administración por proyectos en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional en la comercializadora de lácteos lacycon cía Ltda.

- Establecimiento de los elementos necesarios para llevar a cabo la investigación.

En el cumplimiento de esta fase se procedió a establecer cada elemento necesario para llevar la investigación de acuerdo al análisis de la situación mediante la técnica de la observación tales como: tareas, recursos, tiempos y costos en Microsoft project el cual permitió llevar un mejor diseño de las actividades a realizar para la administración por proyectos en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional.

FASE III: Estructuración del proyecto de evaluación de las variables del comportamiento organizacional en la comercializadora de lácteos

Lacycon Cía Ltda.

- Diseño del proyecto de evaluación.
- Programación de las actividades a realizar.

Se diseñó el proyecto de evaluación mediante el programa Microsoft project para dar seguimiento al desarrollo de los planes, asignación de recursos, tareas, materiales y la programación de cada actividad a realizar, así mismo el costo de las actividades con el fin de llevar a cabo la investigación de manera eficaz y eficiente para provecho de la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda.

FASE IV: Determinación del estado actual de las variables del comportamiento organizacional en la la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda y su contribución al desempeño de la organización.

- Elaboración del instrumento de evaluación.
- Aplicación de evaluaciones a directivos y empleados.
- Tabulación y análisis de los datos obtenidos.
- Implementación de estrategias claves para corregir errores.

En esta parte se identificó el instrumento fundamental que permitió medir el cumplimiento de las variables objeto de estudio según las consultas bibliográficas efectuadas, en base a esta se estructuraron las preguntas del cuestionario que permitió obtener la información sobre el contexto. Luego se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de la evaluación de las variables de CO. Se empleó como apoyo a este procesamiento hojas en excel permitió el procesamiento, la representación gráfica y el análisis de los datos obtenidos en la investigación. En base a los problemas encontrados se propuso estrategias de mejoras para fortalecer las variables del comportamiento organizacional en la empresa.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación realizada en la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda, con el propósito de evaluar las variables del comportamiento organizacional mediante la implementación de la administración por proyectos.

FASE I: Identificación de las variables del comportamiento organizacional que mayor incidencia manifiesta en el desempeño de la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda.

La caracterización de la empresa objeto de estudio se realizó tomando de referencia a Hernández, *et al.*,(2014) con el objetivo de conocer los aspectos esenciales, agrupados en 13 variables que se presentan a continuación:

Actividad 1. Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO.

Límite o frontera

La comercializadora de productos lácteos Lacycom se estableció como una entidad económica en marzo del 2006, misma que fue constituida por accionistas, se encuentra ubicada km 3 ½ vía Portoviejo – Manta, paso lateral. Esta organización se dedica principalmente a la distribución y comercialización de lácteos y enlatados de la marca Chivería.

Medio o entorno

Este análisis del medio o entorno se realizó a partir de las cinco fuerzas de Porter (1999)

Los principales proveedores de la empresa son los siguientes:

- Tropicalimentos: con yogurt chivería y enlatados facundos
- Sálica: con atunes y aceites vegetales
- Atún Campo: con atunes
- Italimentos: con embutidos

- Dofidel: con arroz imperial
- Palacio virgina: con fideos la abuelita

La organización cuenta con un promedio de 3.500 clientes, con una cobertura muy extensa en la provincia de Manabí en tiendas, autoservicios y mini mercados.

En cuanto a la competencia los accionistas consideran como fuertes rivales a otras empresas que se dedican a la distribución de lácteos principalmente con la marca Chivería, ya que este es el producto estrella de la empresa.

En cuanto a los productos sustitutos es necesario destacar que los clientes también pueden adquirirlos directamente de la distribuidora de cada una de las empresas que los producen.

Análisis estratégicos

Al no existir una declaración formal de los diferentes elementos que conforman la planificación estratégica de la empresa objeto de estudio, se procedió por parte del equipo de trabajo, directivos y empleados al desarrollo de esta.

Se declara como misión, visión y objetivos los siguientes:

MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad cubriendo cada una de las necesidades de los consumidores principalmente en cuanto a productos lácteos se refiere, exceder sus expectativas y motivar a nuestros empleados para ofrecer un servicio efectivo mejorando también su calidad de vida.

VISIÓN

Liderar el mercado de lácteos y conservas dentro de la sociedad Ecuatoriana en general, mediante variedades de productos y procesos de distribución y comercialización eficientes y efectivos.

OBJETIVOS

- Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente en nuestra organización, a través de productos y servicios innovadores
- Lograr mantenerse en el mercado con las diferentes marcas de productos lácteos y conservas.
- Contribuir con el desarrollo de la sociedad y el país mediante la distribución y comercialización de lácteos y sus derivados.
- Demostrar nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y jugar un rol preponderante en la responsabilidad social dentro de nuestro círculo de influencia.

Cartera de servicios

La cartera de servicios de la empresa es la siguiente:

- Bodegas de almacenamiento para productos.
- Camiones para el transporte de mercaderías.
- Pre-venta, venta y entrega.
- Cámaras de frío para conservas.

Cartera de productos

- Leche.
- Yogurt.
- Queso.
- Mantequilla.
- Crema.

Procesos empresariales

En este apartado se muestra el mapa de proceso general de la empresa (**Figura 4.1**) como un medio efectivo para visualizar los procesos en sus respectivos niveles.



Figura 4. 2. Mapa de proceso de Administración estratégica.
Fuente: Elaboración propia.

Transformación

A continuación se muestra la gráfica del funcionamiento de transformación de los insumos, el proceso y la salida para obtener el servicio de comercialización y transporte de productos lácteos (**Figura 4.2**).



Figura 4.2 Funcionamiento del servicio de transportación de productos lácteos y conservas.
Fuente: Elaboración propia.

Recursos empresariales

La comercializadora de productos lácteos cuenta con una plantilla de 23 personas laborando en ella, entre personal administrativo, venta y distribución. Además disponen de los siguientes recursos en los departamentos de:

Cuadro 4.1. Recursos materiales de los departamentos de la empresa

<p>Departamento administrativo</p> <p>7 computadoras.</p> <p>4 impresoras.</p> <p>2 copiadoras.</p>
<p>Departamento de almacenamiento</p> <p>1 bodega de almacenamiento.</p> <p>3 cámaras de frío.</p> <p>6 camiones de transportación de alimentos.</p>

Retroalimentación y control

Al ser una pequeña empresa esta maneja reuniones para la retroalimentación y reportes de ventas los días martes de cada semana con duración de 2 horas y los días sábado de cada semana reunión de directivos para platicar sobre la situación de la empresa y su bienestar.

Estabilidad

A lo largo del tiempo esta empresa ha logrado mantenerse competente en el mercado con los productos que distribuye y comercializa logrando extenderse dentro de la provincia de Manabí, cubriendo sus diferentes áreas.

Flexibilidad

La comercializadora se considera flexible debido a que en sus inicios empezó solo a distribuir y comercializar yogures de la marca chivería, posterior a esto comenzó a incorporar nuevas marcas, así mismo a futuro pretende incorporar muchas más.

Inercia

Durante su periodo de vida la comercializadora ha logrado adaptarse a cada cambio que se han presentado en su entorno, sea este de carácter económico y productivo con el fin de dar el mejor servicio para sus clientes, esto se debe también a que no se ha quedado estática y siempre se ha mantenido en contante desarrollo e innovación.

Jerarquía

A continuación se muestra el organigrama de la empresa comercializadora de productos lácteos con sus respectivos niveles de mando entre el gerente y los empleados.

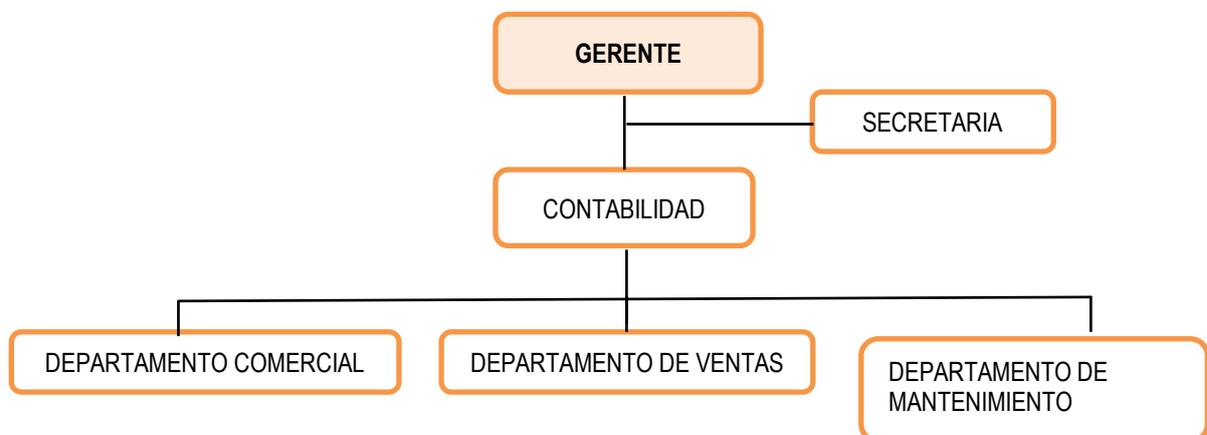


Figura 4. 3. Organigrama de la comercializadora de productos lácteos Lacycon.
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 2. Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de comportamiento orgaizacional.

Para su conformación y evaluación de las variables se tomó como referente los criterios que ofreció Negrin (2003), donde se asignan un valor a los expertos a partir de sus fuentes de argumentación.

Para la selección de expertos se procedió de la siguiente forma:

- Se empleó para obtener la información de los profesionales un cuestionario de competencia donde, en su primera parte se evaluaron las características que identifican al posible experto(ver anexo 1)
- Determinación de coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de conocimiento (kc), a partir de la opinión del encuestado de acuerdo con el nivel de conocimiento sobre el tema de la investigación y a

través de las fuentes que le permiten esa fundamentación (ver anexo 2).

- Con la información recopilada se calculó el coeficiente de competencia K del profesional, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, el cual debe estar en un rango de $0.7 \leq K \leq 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos como muestra el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Expertos seleccionados

Nº	Expertos	Años de experiencia	Sumatoria $Ka+kc/2$
1	Experto 1	5 años	0.9
2	Experto 2	10 AÑOS	0.8
3	Experto 3	38 AÑOS	0.9
4	Experto 4	5 AÑOS	0.8
5	Experto 5	12 AÑOS	0.9
6	Experto 6	3 AÑOS	0.8
7	Experto 7	24 AÑOS	0.9
8	Experto 8	1 AÑOS	0.6
9	Experto 9	2 AÑOS	0.6

En el cuadro 4.2 se presenta la selección de expertos por medio del coeficiente de competencia que se realizó sumando los valores obtenidos del CO de coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de conocimiento (kc), y luego dividido para dos como establece la metodología, quedando como resultado que todos los profesionales que obtuvieron una calificación superior a 0,7 pasan a formar parte de manera efectiva del equipo de trabajo.

Actividad 3. Elaboración de un listado de las variables identificadas.

El cuadro 4.3 muestra la búsqueda bibliográfica de las diferentes variables del comportamiento organizacional con sus respectivos autores y año de referencia.

Cuadro 4.3 variables del comportamiento organizacional.

VARIABLES	AUTOR	AÑO
Aprendizaje, habilidades, conocimiento, valores, motivación, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción en la remuneración, comunicación y cultura	Chiavenato	2009
Grupos de trabajo, que incluyen el estilo de liderazgo del gerente y la motivación, la estructura y los procesos, cadena jerárquica.	Velástegui, p	2010
Liderazgo, poder, política, negociación y manejo de conflictos, control así como las características generales que se generan dentro de los grupos de una organización.	Fernández, O	2011
Son la que nota el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, estas son muy distintas en cada individuo, hace que sea factor de estudio.	Martinez, W	2011
Acotan que el asumir la personalidad como una variable que influye en el ámbito grupal, se traduce en un conocimiento que sirve para predecir el comportamiento de los equipos de trabajo,	Rubio y Castro	2012
Comunicación, liderazgo, poder, política, conflicto y negociación. La cohesión y el funcionamiento responsabilidad social (variables dependientes)	Robbins, S	2013
El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.	Amoros	2012

Se realizó la búsqueda de las variables del Comportamiento Organizacional por medio de la investigación bibliográfica como se muestra en el cuadro 4.3 las variables con los autores que las proponen y su respectivo año de referencia, para posteriormente seguir al siguiente paso de selección de estas variables como se muestra a continuación:

Actividad 4. Selección y evaluación de las variables.

Se utilizó la técnica Kendall con ayuda de Microsoft Excel, para la selección de las variables que mayor influencia presentan en la empresa según el criterio de expertos para su evaluación, donde se siguieron los siguientes pasos:

- Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto (considerando desde el numero 1 como más importante, es decir de forma ascendente 2,3,4 hasta el número 15 de acuerdo al grado de importancia de las variables que ellos consideren)
- Sumatoria de todos los valores por fila.
- Cálculo de sumatoria de la columna de los totales de las filas

- Cálculo del factor de comparación (T), dividiendo $\sum a_i$ para el número de variables.

Seleccionando las variables cuyo valor de $\sum a_i$ fueron iguales o menores al factor de comparación como muestra el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4 Selección de las variables por medio de la técnica Kendall.

Variables	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	$\sum a_i$	Δ	Δ^2
Diseño de puestos	10	10	14	10	9	10	11	74	18	324
Condiciones de trabajo	5	5	6	3	5	5	13	42	-14	196
Cadena jerárquica	12	11	8	12	11	12	10	76	20	400
Crecimiento organizacional	11	12	15	11	12	11	12	84	28	784
<u>Crecimiento laboral</u>	4	4	7	4	4	3	4	30	-26	676
Satisfacción en la remuneración	3	3	2	5	3	4	5	25	-31	961
Liderazgo	1	2	1	2	1	2	6	15	-41	1681
Aprendizaje	8	8	9	8	8	8	8	57	1	1
Trabajo en equipo	6	7	5	7	7	6	7	45	-11	121
Comunicación	7	6	11	6	6	7	9	52	-4	16
Solución de conflictos	9	9	4	9	10	9	15	65	9	81
Motivación	2	1	3	1	2	1	2	12	-44	1936
Toma de decisiones	14	13	10	13	14	13	1	78	22	484
Control	13	15	12	14	13	15	3	85	29	841
Responsabilidad social	15	14	13	15	15	15	14	101	45	2025
T 56								Sumatoria	841	10527

Una vez aplicada la técnica del Kendall con el apoyo de los criterios establecidos por los expertos de acuerdo al grado de importancia que se realiza en forma ascendente de menor a mayor, se seleccionaron las variables que mayor influencia presentan en la empresa cuyo valor de $\sum a_i$ fueron iguales o menores al factor de comparación como establece la metodología de Kendall, quedando definidas las siguientes variables para su evaluación:

- Motivación
- Liderazgo
- Satisfacción en la remuneración
- Crecimiento laboral
- Condiciones de trabajo
- Comunicación
- Trabajo en equipo

FASE II: Establecimiento de los elementos fundamentales para la administración por proyectos en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional en la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda.

Los elementos necesarios para realizar la administración por proyectos en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional están definidos por los recursos, tareas, tiempo de ejecución, costos y horas de trabajo que se detallan a continuación:

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado	Costo	Trabajo
Diagrama de Gantt	0 <input type="checkbox"/> Evaluación de las variables del comportamiento organizacional	30 días	lun 01/08/16	vie 09/09/16	100%	\$2.898,50	259 horas
	1 <input type="checkbox"/> Identificación de las variables del comportamiento organizacional	10 días	lun 01/08/16	vie 12/08/16	100%	\$1.357,50	65 horas
	2 Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO.	2 días	lun 01/08/16	mar 02/08/16	100%	\$690,00	8 horas
	3 Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de CO.	3 días	mié 03/08/16	vie 05/08/16	100%	\$21,50	5 horas
	4 Elaboración de un listado de las variables identificadas.	3 días	lun 08/08/16	mié 10/08/16	100%	\$486,00	36 horas
	5 Selección y evaluación de las variables	2 días	jue 11/08/16	vie 12/08/16	100%	\$160,00	16 horas
	6 <input type="checkbox"/> Establecimiento de los elementos fundamentales para la administración por proyectos	3 días	lun 15/08/16	mié 17/08/16	100%	\$240,00	24 horas
	7 Establecimiento de los elementos necesarios para llevar a cabo la investigación	3 días	lun 15/08/16	mié 17/08/16	100%	\$240,00	24 horas
	8 <input type="checkbox"/> Estructuración del proyecto de evaluación de las variables	7 días	jue 18/08/16	vie 26/08/16	100%	\$565,00	66 horas
	9 Diseño del proyecto de evaluación	5 días	jue 18/08/16	mié 24/08/16	100%	\$405,00	50 horas
	10 Programación de las actividades a realizar	2 días	jue 25/08/16	vie 26/08/16	100%	\$160,00	16 horas
	11 <input type="checkbox"/> Determinación del estado actual de las variables del comportamiento organizacional	10 días	lun 29/08/16	vie 09/09/16	100%	\$736,00	104 horas
	12 elaboración del instrumento de evaluación	3 días	lun 29/08/16	mié 31/08/16	100%	\$252,00	48 horas
	13 Aplicación de evaluaciones a directivos y empleados.	1 día	jue 01/09/16	jue 01/09/16	100%	\$80,00	8 horas
	14 Tabulación y análisis de los dato obtenidos.	3 días	vie 02/09/16	mar 06/09/16	100%	\$240,00	24 horas
15 Implementación de estrategias claves para corregir errores.	2 días	mié 07/09/16	vie 09/09/16	100%	\$164,00	24 horas	

Foto 4.1. Planificación de tareas con sus respectivos tiempos y costos tomada de Microsoft Project.

En la foto 4.1 se presentan las tareas utilizadas en la evaluación de las

variables del Comportamiento Organización quedando como resultado que se realizó en un total de 30 días, desde el lunes 01 de agosto hasta el viernes 09 de septiembre del 2016 con una sumatoria de 259 horas y un costo total de \$ 2898,50, además de detallan cada tarea con su respectivo tiempo, costo y horas de utilización.

Nombre del recurso ▼	Costo ▼	Trabajo ▼	Tasa estándar ▼	Tipo de reserva ▼
☒ Tipo: Trabajo	\$2.048,50	259 horas		
investigadores	\$2.020,00	202 horas	\$10,00/hora	Confirmada
internet	\$28,50	57 horas	\$0,50/hora	Confirmada
☒ Tipo: Material	\$1.460,00			
computadora	\$1.200,00	2	\$600,00	Confirmada
libros	\$240,00	4 U	\$80,00	Confirmada
Viaticos	\$20,00	4 U	\$10,00	Confirmada

Foto 4.2. Recursos utilizados en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional tomada de Microsoft Project.

Los recursos utilizados en la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional fueron en total 5: los investigadores son el recurso humano que realizaron el proyecto con un costo de \$ 10 la hora y un total de \$ 2.020, utilizando 202 horas, además se utilizó 1 computadora, 1 libro que aporó en la búsqueda de las variables, 57 horas de internet a 0,50 centavos cada hora con un costo de \$ 28,50 y viáticos porque la investigación se la desarrollo en la ciudad de Portoviejo.

	2016	2017	Total
investigadores	202 horas		202 horas
Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO.	8 horas		8 horas
Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de CO.	2 horas		2 horas
Elaboración de un listado de las variables identificadas.	24 horas		24 horas
Selección y evaluación de las variables	16 horas		16 horas
Establecimiento de los elementos necesarios para llevar a cabo la investigación	24 horas		24 horas
Diseño del proyecto de evaluación	40 horas		40 horas
Programación de las actividades a realizar	16 horas		16 horas
elaboración del instrumento de evaluación	24 horas		24 horas
Aplicación de evaluaciones a directivos y empleados.	8 horas		8 horas
Tabulación y análisis de los datos obtenidos.	24 horas		24 horas
Implementación de estrategias claves para corregir errores.	16 horas		16 horas
computadora	1		
Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO.	1		
libros (U)	3		
Elaboración de un listado de las variables identificadas.	3		
internet	57 horas		57 horas
Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de CO.	3 horas		3 horas
Elaboración de un listado de las variables identificadas.	12 horas		12 horas
Diseño del proyecto de evaluación	10 horas		10 horas
elaboración del instrumento de evaluación	24 horas		24 horas
Implementación de estrategias claves para corregir errores.	8 horas		8 horas
Viáticos (U)	3		
Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO.	1		
Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de CO.	1		
Aplicación de evaluaciones a directivos y empleados.	1		
Total	259 horas		259 horas

. **Foto 4.3.** Descripción usos de recursos utilizados en el proyecto tomada de Microsoft Project.

Se presenta el uso de los recursos utilizados en cada una de las tareas para el desarrollo del proyecto, en donde los recursos investigadores y computadora se lo utilizaron en 11 tareas realizadas con un total de 202 horas, mientras que el recurso libros fue necesario en la elaboración del listado de las variables del Comportamiento Organizacional. La selección del equipo de trabajo, elaboración de un listado de variables, diseño del proyecto de evaluación, elaboración del instrumento de evaluación y la implementación de estrategias claves para corregir errores demandaron del recurso de internet con un total de 57 horas, porque se tenía que consultar criterios y argumentación de autores para dar respaldo a la investigación, se utilizó viáticos para caracterizar a la empresa, seleccionar a los expertos y en la aplicación de la evaluación porque el proyecto se desarrolló en el cantón Portoviejo.

FASE III: Estructuración del proyecto de evaluación de las variables del comportamiento organizacional en la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda.

A continuación se presenta el proyecto de evaluación de las variables del comportamiento organizacional en la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda con la programación de cada actividad a realizar, diseñado por medio de Microsoft project:

Nombre de tarea	Nombres de los recursos	Costo	Duración programada
Identificación de las variables del comportamiento organizacional		\$1.967,50	10 días
Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO.	investigadores ;computadora[1];Viaticos [1 U]	\$690,00	2 días
Selección del equipo de trabajo de evaluación de las variables de CO.	investigadores ;Viaticos [1 U];internet	\$21,50	3 días
Elaboración de un listado de las variables identificadas.	investigadores [50%];libros [4 U];internet [200%];computadora[1];Viaticos [1 U]	\$1.096,00	3 días
Selección y evaluación de las variables	investigadores	\$160,00	2 días
Establecimiento de los elementos fundamentales para la administración por proyectos		\$240,00	3 días
Establecimiento de los elementos necesarios para llevar a cabo la investigación	investigadores	\$240,00	3 días
Estructuración del proyecto de evaluación de las variables		\$565,00	7 días
Diseño del proyecto de evaluación	investigadores ;internet	\$405,00	5 días
Programación de las actividades a realizar	investigadores	\$160,00	2 días
Determinación del estado actual de las variables del comportamiento organizacional		\$736,00	10 días
elaboracion del instrumento de evaluacion	investigadores ;internet	\$252,00	3 días
Aplicación de evaluaciones a directivos y empleados.	investigadores ;Viaticos [1 U]	\$80,00	1 día
Tabulación y análisis de los dato obtenidos.	investigadores	\$240,00	3 días
Implementación de estrategias claves para corregir errores.	investigadores ;internet	\$164,00	2 días

Foto 4.4. Proyecto de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda tomada de Microsoft Project.

El proyecto de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda se lo diseñó por medio de Microsoft project y estuvo constituido por 11 tareas realizadas en 30 días, desde el lunes 01 de agosto hasta el viernes 09 de septiembre del 2016 con una sumatoria de trabajo de 259 horas y un costo total del proyecto de \$ 2898,50, los recursos utilizados fueron investigadores quienes fueron las personas encargadas del desarrollo del proyecto, libros e internet porque se

consultó criterios y argumentación de autores para dar respaldo a la investigación, además del recurso de viáticos porque el proyecto se desarrolló en el cantón Portoviejo.

<u>Fechas</u>			
Comienzo:	lun 01/08/16	Fin:	vie 09/09/16
Comienzo l	NOD	Fin línea de	NOD
Comienzo r	lun 01/08/16	Fin real:	vie 09/09/16
Variación d	0 días	Variación de	0 días
<u>Duración</u>			
Programada:	30 días	Restante:	0 días
Prevista:	0 días	Real:	30 días
Variación:	30 días	Porcentaje completado:	100%
<u>Trabajo</u>			
Programado:	259 horas	Restante:	0 horas
línea de base:	0 horas	Real:	259 horas
Variación:	259 horas	Porcentaje completado:	100%
<u>Costos</u>			
Programados:	\$2.898,50	Restantes:	\$0,00
línea de bases:	\$0,00	Reales:	\$2.898,50
Variación:	\$2.898,50		
<u>Estado de las tareas</u>		<u>Estado de los recursos</u>	
Tareas aún no comenz:	0	Recursos de trabajo:	2
Tareas en curso:	0	Recursos de trabajos ol	0
Tareas finalizadas:	15	Recursos materiales:	3
Total de tareas:	15	Total de recursos:	5

Foto 4.5. Resumen del proyecto de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda tomada de Microsoft Project.

En el resumen del proyecto se puede constatar que no existe variación con las fechas de inicio, fin y días de duración del proyecto que se cumplió en las fechas planificadas, además se lo realizó en las 259 horas proyectadas finalizando las 15 tareas y utilizando 5 recursos. Para la programación y control del cumplimiento de las tareas del proyecto de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda con sus respectivas fechas y recursos utilizados en cada tarea se lo realizó como se presenta gráficamente en la foto 4.6.

FASE IV: Determinación del estado actual de las variables del comportamiento organizacional en la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda y su contribución al desempeño de la organización.

Actividad 1. Elaboración del instrumento de evaluación

Para determinar el estado actual de las variables se realizó un instrumento de evaluación el cual tiene las siguientes características:

Significación: Está compuesta por siete variables que van a ser medidas por medio de una escala Likert en forma individual, la puntuación se considera alta o baja según el número de ítems evaluado (ver anexo 3)

Escalas: para determinar el estado actual de las variables del comportamiento organizacional puntúa entre alto, medio, o bajo se lo establecerá de la siguiente forma:

- Insuficiente:0 a 40%
- Regular:41 a 60 %
- Satisfactorio:61 a 100%

Categorías: las puntuaciones asignadas a las categorías son las siguientes:

Nunca 1
Casi nunca 2
Algunas veces 3
Casi siempre 4
Siempre 5

Actividad 2. Aplicación de la evaluación en en la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda

Al evaluar las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa objeto de estudio se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfico 4. 1. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.

Como se observa en el gráfico la evaluación de la variable motivación refleja un porcentaje de 92 % que se cumple en un nivel óptimo, reflejando que el trabajador se siente motivado por hacer todas las tareas asignadas para alcanzar los objetivos y se siente orgulloso de la empresa en que labora. Por ello Manene (2012) expresa que toda organización necesita personas para que funcione de forma excelente y para ello necesitan las personas estar motivadas.

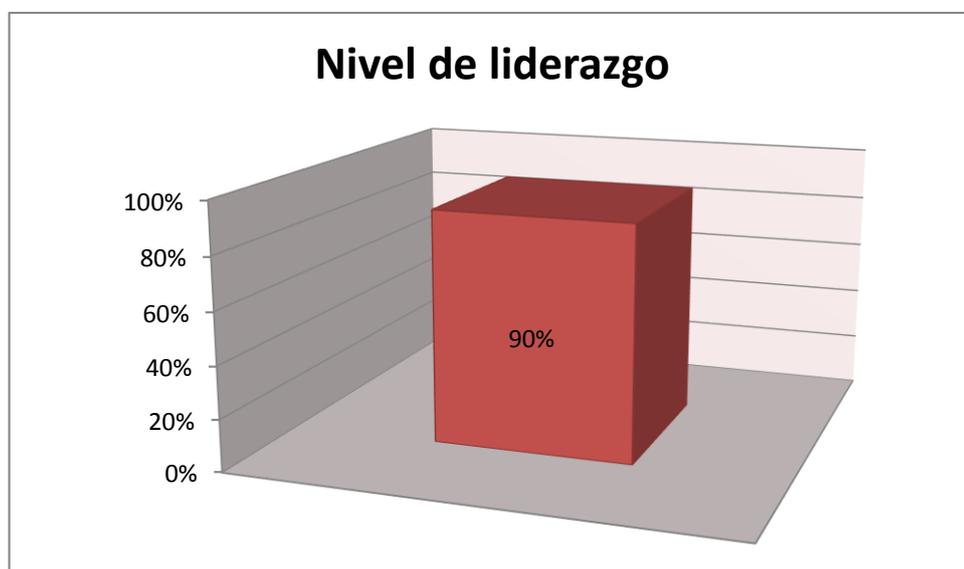


Gráfico 4.2. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.

Los trabajadores de la comercializadora de lácteos Lacycon Cía Ltda respondieron que el liderazgo se cumple de forma satisfactoria con un porcentaje de 90, entre las preguntas que obtuvieron menor puntajes se encuentran que si los trabajadores pueden desarrollan su creatividad con ideas que les proporcionan sus jefes y si se siente libre para discutir cuestiones importantes relacionadas con sus tareas pero igual se cumplen de manera excelente. “La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común” (Noriega, 2014).

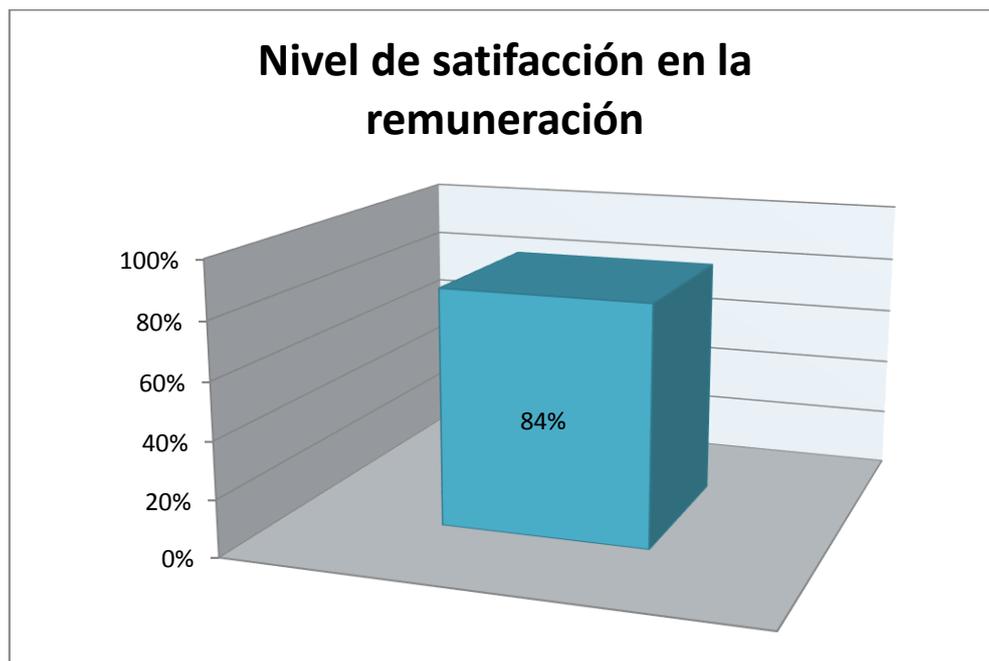


Gráfico 4.3. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.

Como se observa en este gráfico los trabajadores respondieron que la satisfacción de la remuneración se cumple con 84 % de manera adecuada, demostrando que los trabajadores si consideran que su trabajo está bien remunerado y su salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas aunque la pregunta con menor puntaje en esta variable fue que si el trabajo es equitativo comparado con el de otros trabajos dentro de la empresa con un porcentaje de 80. Osorio (2013) argumenta que la remuneración que un empleado percibe en la organización es mucho más que dinero, no solo satisface las necesidades

económicas si no que incorpora otros valores asociados con elementos como seguridad, reconocimiento y autoestima.

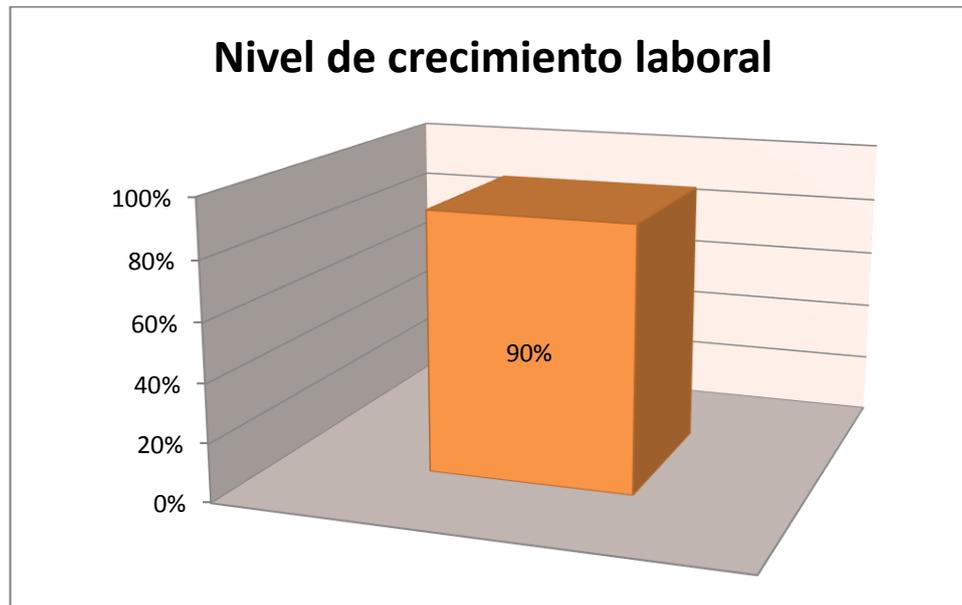


Gráfico 4.4. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.

La evaluación del crecimiento laboral en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda, reflejó que se cumple satisfactoriamente con el 90%, evidenciando que es posible una promoción laboral basada en resultados y las oportunidades de crecimiento lo animan al trabajador a permanecer en la empresa. por ello Gallardo (2012) menciona que el crecimiento laboral busca desarrollar las habilidades individuales de los empleados para asegurarse de que cumplan con el mínimo nivel de habilidad requerido. Los trabajadores que cuentan con las habilidades requeridas para realizar las tareas del día a día, tienen más confianza para hacer bien su trabajo.

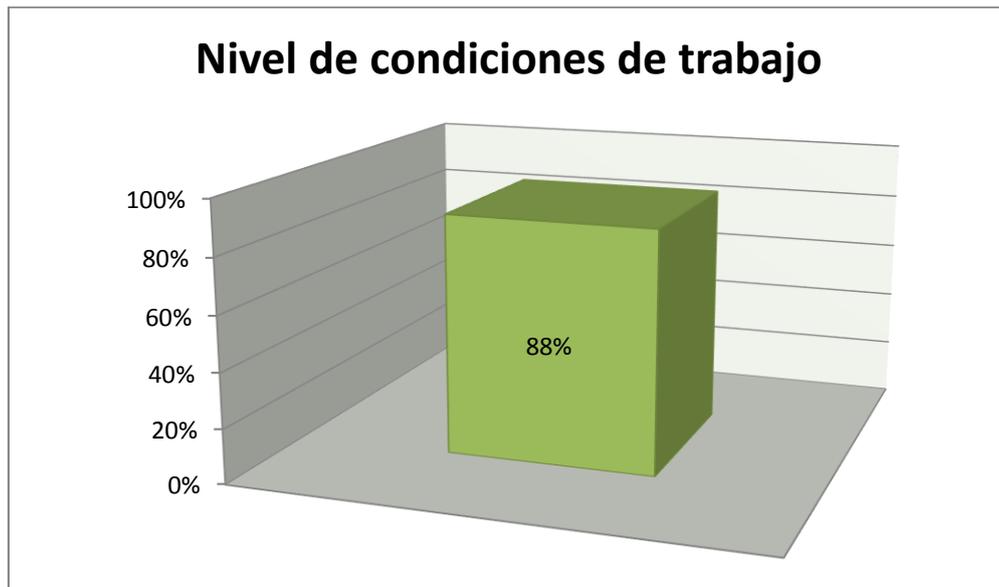


Gráfico 4.5. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.

Los trabajadores de la empresa objeto de estudio respondieron que las condiciones de trabajo son buenas con el 88 %, que existe espacio suficiente en su puesto de trabajo y el equipo, herramientas, materiales que dispone, son adecuados para realizar su labor, la pregunta con menor puntaje se encuentra que si son adecuadas las cantidades de luz, calor, ruido en su área de trabajo con el 83%. De acuerdo a lo establecido por Real (2014), Cuidar las condiciones de trabajo tiene múltiples ventajas para el empleador y para el trabajador, desde económicas y legales hasta morales.

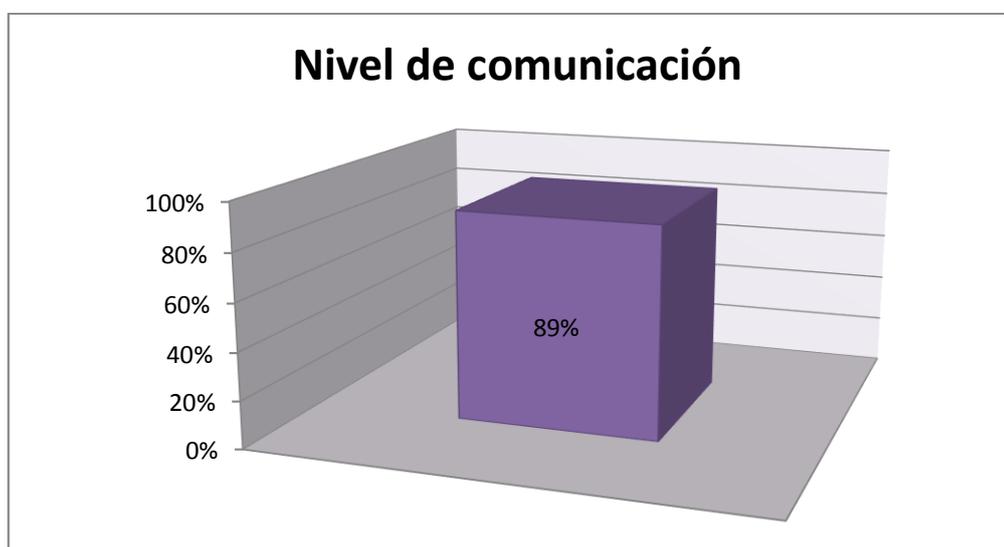


Gráfico 4.6. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.

Como se puede observar en este gráfico la comunicación en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda es buena con un porcentaje de 89, reflejando que existe comunicación en miras de alcanzar los objetivos de la organización y se informa anticipadamente de los cambios que podrían afectar en el trabajo de los empleados. Como menciona Mendoza (2013) "La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas."

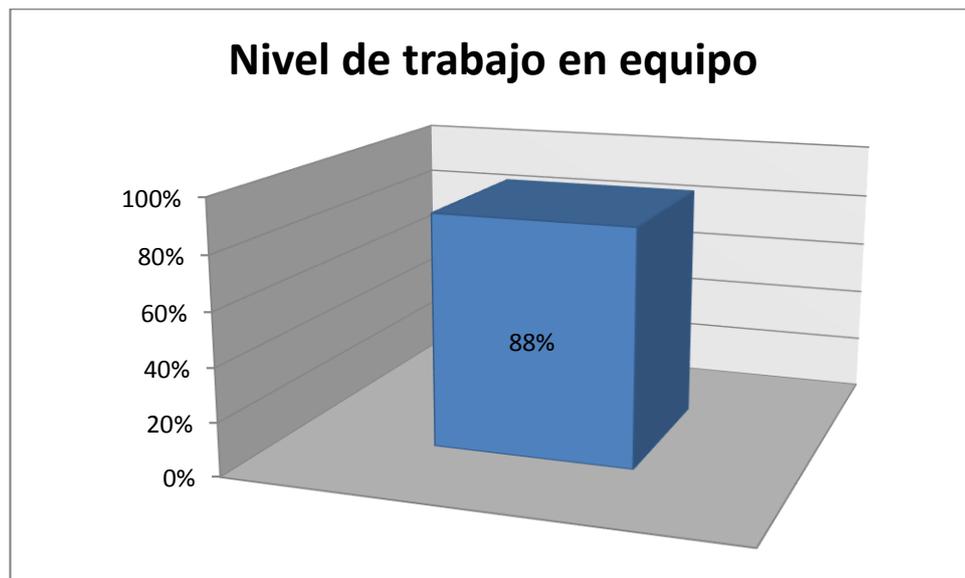


Gráfico 4.7. Representación en porcentaje de la evaluación a la variable.

La evaluación al trabajo en equipo dio como resultado que es satisfactorio con el 88 %, evidenciando que si existe trabajo en equipo y compañerismo entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos y tareas encomendadas y el intercambio de ideas y de información es adecuado. Por esta razón Fernández (2013) argumenta que el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.

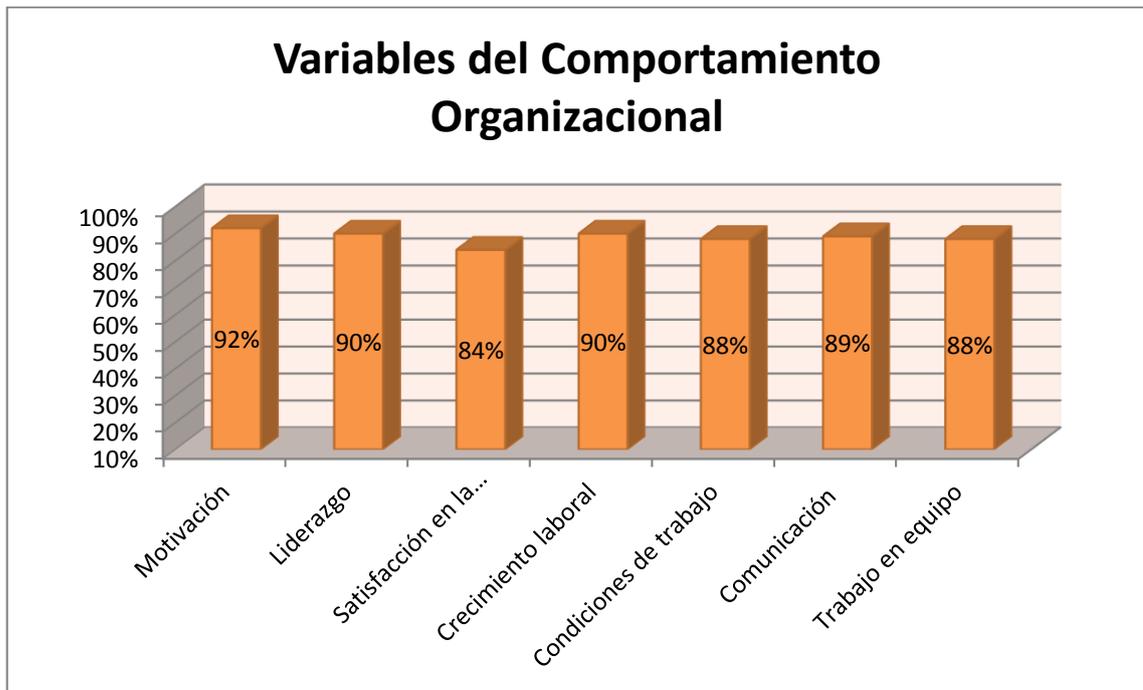


Gráfico 4.8. Resultado de la evaluación de las variables del comportamiento Organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda.

Con la evaluación de las variables del comportamiento Organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon Cía Ltda, se obtuvo como resultados que la motivación, liderazgo y el crecimiento laboral fueron los mejores puntuados con el 92, 90 y 90 % respectivamente, mientras los de menores puntajes fueron la comunicación 89%, condiciones de trabajo 88%, trabajo en equipo 88% y la satisfacción en la remuneración con el 84%, con estos datos se pudo determinar que todas las variables evaluadas alcanzan un estándar de satisfactorio. Hernández (2012) menciona que el tema más importante que estudia el comportamiento organizacional es el cambio. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros, los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente qué es el comportamiento organizacional, se deben entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

Actividad 4. Implementación de estrategias claves para corregir errores.

El cuadro 4.6 demuestra los ítems a mejorar de variables del Comportamiento Organizacional evaluadas y las estrategias que se proponen para el fortalecimiento de los mismos.

Cuadro 4.6 Estrategias propuestas para el mejoramiento de las variables del Comportamiento Organizacional.

Variable	Ítems a mejorar	Estrategia de mejora	Indicador de seguimiento
Satisfacción en la remuneración	Equidad de repartición de carga laborales	Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	$\frac{\text{Total de trabajadores satisfechos por el trabajo delegado}}{\text{Total de trabajadores}}$
Condiciones de trabajo	Área de trabajo adecuadas (ruido, luz, temperatura)	Comprar iluminarias nuevas y reemplazar los que ya se encuentren obsoletos	$= \frac{\text{Total de equipos nuevos}}{\text{Total de equipos deteriorados}}$
		Comprar equipos de seguridad especializados en contrarrestar los ruidos, para que así se genere satisfacción y cuidado de los trabajadores	
		Solicitar se ubiquen aires acondicionados en lugares donde faltan y el calor es bastante molesto para la realización de actividades.	
Comunicación	Información de directivos a empleados	Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores realizando reuniones semanales para explicarles la situación actual o cambios en la empresa.	$\frac{\text{Total de trabajadores satisfechos por información recibida de directivo}}{\text{Total de trabajadores}}$
Trabajo en equipo	Intercambio de información entre los trabajadores de la empresa	Realizar discusiones grupales que permita el intercambio de ideas y de información entre trabajadores.	Registro de información recibida entre trabajadores.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Las variables del Comportamiento Organizacional que se evaluaron en la comercializadora de productos lácteos Lacycon, fueron; motivación, liderazgo, satisfacción laboral, crecimiento laboral, condiciones de trabajo, comunicación, trabajo en equipo, fueron identificadas por medio de una búsqueda bibliográfica y escogidas por un grupo de expertos por medio de técnicas científicas.
- Se establecieron los elementos necesarios como: tareas, recursos utilizados, tiempos de ejecución y costos de cada actividad para la realización del proyecto de evaluación de las variables por medio de Microsoft project para la organización, seguimiento y control de los procedimientos.
- El proyecto de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la comercializadora de productos lácteos Lacycon constó de 15 tareas, 5 recursos utilizados, 259 horas de trabajo y un costo total del proyecto de 2.898,50 dólares.
- Con la evaluación aplicada en la comercializadora de productos lácteos Lacycon, se obtuvo como resultados la motivación con el 92%, liderazgo con el 90% y el crecimiento laboral con un 90%, los cuales fueron los mejores puntuados; mientras los de menores puntajes fueron la comunicación 89%, condiciones de trabajo 88%, trabajo en equipo 88% y la satisfacción en la remuneración con el 84%, con estos datos se pudo determinar que todas las variables evaluadas alcanzan un estándar de satisfactorio.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable monitorear en forma periódica las variables del Comportamiento Organizacional en la organización para mantener un control que permita la detección y solución de los problemas a presentarse.
- Se recomienda implementar la Administración de Proyectos para optimizar el tiempo, los recursos y procesos en cuanto a la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional.
- Evaluar el proyecto no solamente hasta la puesta en marcha del mismo, si no también durante la ejecución, para monitorear que se cumpla con lo establecido o hacer acciones correctivas.
- Aplicar el instrumento de evaluación para determinar el estado actual de otras variables del Comportamiento Organizacional y aportar a la solución de los problemas encontrados.

BIBLIOGRAFÍA

- Álzate, J; Largo, M; Montoya, Y. 2011. Evaluación y Administración de Proyectos. Medellín, CO. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/80480100/EVALU>
- Amoros, E. s.f. Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. (En línea). Consultado, 17 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION_PSICOSOCIAL_Y_TRABAJO/Unidad_2_Psicologia_Personas_y_Trabajo/TEMA%201%20Y%203-Comportamiento%20Organizacional.PDF
- Candelas, E; Hernández, F; García, M. 2012. Fundamentos de administración. (En línea).MX Consultado, 30 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf.
- Castañeda, D. 2002. NIVELES Y VARIABLES DEL CAPITAL HUMANO ASOCIADOS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.(En línea). Consultado, 17 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.gobernabilidad.cl/documentos/capital%20humano_deshum.pdf
- Castillo, A. s.f. Principios de Administración. (En línea).AR. P1-5. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://ingenieria.uaslp.mx/g>
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. MX. McGraw-Hill. p 10, 11.
- Clements, J. y Gido, J. 2012. Administración Exitosa de Proyectos. (En línea).MX 5 ed. Consultado, 28 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=MSKGVyXE9RwC&pg=PR21&dq=administracion+de+proyectos+conceptos&hl=es&sa=X&ved=0CC8Q6AEwBGoVChMlr5XfuKrzyAIVBiQmCh0-fQcP#v=onepage&q&f=false>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura). 2012. Leche y productos lácteos. (En línea).AR.Consultado, 30 de oct.2015.Formato HTML.disponible en <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos->

lacteos/es/#.VjZd5neE_YJ

- Fernández, E. 2010. Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. Paraninfo.pag.80 (En Línea). Madrid, ES. Consultado, 13 de may. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=H>.
- Fernández, J. y Campiña, G.2012. Empresa y administración., (En línea). 4 ed. MX. Editex p 30. Consultado, 10 de Abr. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.es/books?id=hnyjAwAAQBAJ&pg=PA2&dq=empresas+2012&hl=es419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMlt4GZju7vyAlVwqUeCh3KCQyW#v=onepage&q=empresas%202012&f=false>.
- Fernández, O. 2011. Material e información general sobre el comportamiento organizacional. (En línea).ES. Consultado, 29 de oct 2015. Formato HTML. Disponible en <http://comportamientorganizacionalpsicologia.BloG>
- Garrillo, A. y Carrillo, J. s.f. Programación reactiva en la administración de proyectos: aproximación conceptual y aplicaciones prácticas. Bogotá, CO. Revista Social Núm. 74. (En línea).consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n74/n74a06.pdf>.
- Guerrero, G. 2013. Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico. (En línea). Bogotá, CO. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/111.pdf>.
- Guerrero,P. y Pérez, Y. 2012. Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas. (En línea).ES. Consultado, 29 de oct 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/504/Comercializacion%20y%20la%20Gestion%20Comercial%20a%20traves%20de%20Tiendas.htm>.
- Handl, K. 2014. Aplicación práctica del Diagrama de Gantt en la administración de un proyecto. Universidad Nacional de Tucumán. (En línea).CO. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wpcontent/uploads/sites/2/2014/12/Aplc>
- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, R.; Negrin, 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.

- Hernández, J. y Gómez, D. 2010. Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. (En línea). Rio de Janeiro, BR. Revista. Enfermagem, vol. 14, núm., 3. Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1277/127715324027.pdf>.
i%C3%B3n-pr%C3%A1ctica-Diagrama-de-Gantt-para-Jornada-IA.pdf.
- Medina, M. Primavera, N. 2004. Comportamiento organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. (En línea). Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, vol. 1, núm. 3. Consultado, 15 de jul. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/823/82310304.pdf>
- Mora, A. 2009. Metodología para Administración de Proyectos de Fortalecimiento de Servicios de Salud. Dirección de Proyección de servicios de Salud de la CCSS. (En línea). San José, CR. Consultado, 28 de oct 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP818.pdf>.
- Pastén, S. 2010. Análisis de las variables de comportamiento organizacional actuales y deseadas de la empresa entrelagos Ltda. (En línea) Tesis Ing. Civil Industrial. Puerto Montt, CL. Consultado, 31 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfcip.pdf>.
- Rivera, F. y Hernández, G. 2010. Administración de proyectos Guía para el aprendizaje. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente. (En línea). Guanajuato, MX. Consultado, 28 de oct 2015. Formato PDF. Disponible en <https://plus.google.com/10669642869>.
- Robbins, S y Timothy J. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. Méx, Pearson Education. p 277,280,285,286,288,289,290,291,309,514,333.
- Rubio, N. y Castro M. 2012. La personalidad. Elemento generador de actividades grupales. (En línea). Consultado, 19 de may. 2015. Formato [http](http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1989/3501) disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1989/3501>
- Sequeira, W. 2010. Metodología para la Administración de Proyectos, del Departamento de Desarrollo de la Compañía Automatización Avanzada.

- (En línea). Consultado, 30 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP803.pdf>
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, RD. Revista Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 4. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf> spot.comv/search?updatedmin=2011-01.
- Tapia, A. 2010. Estudio del comportamiento organizacional en la empresa Envíos América. (En línea). Tesis. Lic. Administración. Universidad Veracruzana. Xalapa- Veracruz, MX. p 11. Consultado, 07 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345.pdf>.
- Thompson, O. 2012. Concepto de Empresa y el cómo aplicarlo en una empresa.MX (En línea). Consultado, 29 de oct 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
- Urbano, B. 2011. Comercialización y Marketing de Productos Agroalimentarios. 9 ed. ES. p 65.
- Velástegui, P. 2010. Modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional en la empresa Avícola. Tesis. ing. en empresas.Ec.

ANEXOS

ANEXO 1

Perfil de características de los expertos seleccionados.

Perfil del experto	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 7	Exp 8
Nombre:	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto	Experto 6	Experto 7	Experto 8	Experto 9
Profesión:	Ing. Finanzas	Ing. Comercio Exterior	Docente	Ing. Comercial	Ing. Comercial	Economista	Ing. industrial, P HD profesor universitario	Ing. contabilidad	Economista
Años de experiencia	10	20	21	5	8	15	24	2	1
Dirección laboral:	Panamericana Norte	Km 3 vía a Manta	ESPAM MFL	ESPAM MFL	Chone	CHONE TONICORP	ESPAM MFL	Km 3 vía a Manta	CHONE TONICORP
Dirección domiciliaria:	Latacunga	Portoviejo	Calceta	Calceta	Chone	Portoviejo	Calceta Manabí	Portoviejo	Chone
Teléfono	293036	0992449922	0982718946	0994435766	09924499224	0984887895	0997610435	0987154631	0996451237

ANEXO 2

Anexo 2-A

Kc coeficiente de conocimiento 0-10

CONOCIMIENTO DEL EXPERTO	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9
Administración Organizacional	9	9	9	7	8	9	9	6	7
Talento Humano en la organización	8	9	9	7	8	9	9	7	5
Comportamiento Organizacional	9	10	9	9	7	10	9	6	5
Cultura Organizacional	9	9	9	7	10	9	9	5	6
Estructura Organizacional	9	9	9	8	9	9	10	5	6
Desarrollo Organizacional	9	9	9	8	7	9	9	6	6
Clima Organizacional	9	9	9	8	8	9	8	6	7
Desempeño laboral	9	9	9	8	9	9	9	6	5
Satisfacción laboral	9	9	9	8	9	9	10	6	6
Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa	10	10	9	8	10	10	10	6	5
Total	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,6	0,6

La determinación del grado de conocimiento de los posibles expertos, se lo realizo a través de la utilización de esta metodología en un rango de 1 al 10, siendo 1 la menor puntuación y 10 la mayor calificación, tomando en consideración los criterios expuestos por Ben, *et al.* (2014).

Anexo 2-B

KA Coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9
Análisis técnicos realizados por usted	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3
Su experiencia propia	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,3	0,3
Trabajos de autores nacionales	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,023	0,024	0,024	0,023
Trabajos de autores extranjeros	0,025	0,025	0,024	0,024	0,024	0,023	0,025	0,023	0,023
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,025	0,025	0,024	0,024	0,023	0,024	0,025	0,023	0,023
Su intuición	0,025	0,025	0,025	0,024	0,024	0,025	0,025	0,023	0,024
TOTAL	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,7	0,7

Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos donde los expertos asignaron un valor determinado a cada fuente, tomando de referencia los criterios propuesto por Negrín, (2003).

ANEXO 3

Preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la comercializadora de productos lácteos Lacycon.

1: Con qué frecuencia su jefe lo motiva en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces
2: Se siente motivado por hacer todas las tareas asignadas para alcanzar los objetivos de la empresa	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces
3: Se siente orgulloso(a) de la empresa en que trabaja.	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces
4: Los trabajadores pueden desarrollar su creatividad con ideas que les proporcionan sus jefes	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces
5: El superior inmediato de usted trata de emplear las ideas y opiniones de usted y de hacer un uso constructivo de las mismas	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces
6: Se siente libre para discutir cuestiones importantes relacionadas con sus tareas	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces
7: Considera que su trabajo está bien remunerado	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces
8: Su trabajo es equitativo comparado con el de otros trabajos dentro de la empresa	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces
9: Considera que su salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces
10: Es posible una promoción laboral basada en resultados en la empresa	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces

<p>11: Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>12: Las oportunidades de crecimiento laboral lo animan a permanecer en la empresa</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>13: Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>14: El equipo, herramientas y materiales que dispone, son adecuados para realizar su trabajo</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>15: Las cantidades de luz, calor, ruido en su área de trabajo son adecuadas</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>16: Usted se mantiene comunicado con sus superiores, en miras de alcanzar los objetivos de la organización</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>17: La empresa le mantiene informado de lo que ocurre en la empresa</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>18: Se le informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar su trabajo</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>19: Trabaja usted en equipo con sus compañeros</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>20: El intercambio de ideas y de información entre los miembros de su grupo de trabajo es adecuado</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>
<p>21: Existe compañerismo en su grupo para sacar adelante su trabajo</p> <p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces </p>