



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA 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 TALLER
ARTESANAL DE LÁCTEOS CECEPE**

AUTORA:

MEZA ZAMBRANO GEMA CAROLINA

TUTOR:

DR. ERNESTO NEGRIN SOSA, PHD

CALCETA, NOVIEMBRE 2017

DERECHOS DE AUTORÍA

Yo Gema Carolina Meza Zambrano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

GEMA CAROLINA MEZA ZAMBRANO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Manuel Bermúdez certifica haber tutelado la tesis EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS EN EL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CECEPE, que ha sido desarrollada por Gema Carolina Meza Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
DR. ERNESTO NEGRIN SOSA, PHD

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 EL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CECEPE**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Gema Carolina Meza Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. MARIA GABRIELA
MONTESDEOCA CALDERÓN, MG

MIEMBRO

ING. CARLOS OSWALDO
VALAREZO BELTRON, MG

MIEMBRO

ECO. YESENIA ARACELY
ZAMORA CUSME, MG.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabá Manuel Félix López, por darme la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por darme la vida y la felicidad de poder disfrutar de todas sus maravillosas obras,

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi desarrollo profesional, por su amor incondicional y su anhelo de que se cumplan mis sueños,

y de manera muy cariñosa a mis compañeros de clase por su apoyo y amistad, parte importante de mis actividades diarias.

GEMA CAROLINA MEZA ZAMBRANO

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y quien me fortalece para que continúe en el camino de la vida.

A mis padres porque con su paciencia, comprensión y cariño me han respaldado para que culmine mis estudio y pueda lograr todos los objetivos planteados.

A mi familia, que confiaron en mí y me ayudaron desinteresadamente para que pueda cumplir con mis tareas y deberes.

A mi esposo e hijos quienes cariñosamente han sabido responder ante mi ausencia, preocupados por el bienestar de la familia, porque supieron comprender que todo lo que hoy puedo hacer aunque sacrifique nuestro tiempo juntos, mañana será de gran gozo para todos.

Dedico cada segundo, cada día, cada instante en que todos ellos fueron parte de mi formación profesional porque fue aquello lo que me dio la esperanza de ver realizado mis sueños.

GEMA CAROLINA MEZA ZAMBRANO

CONTENIDO GENERAL

CONTENIDO GENERAL.....	vii
RESUMEN.....	xii
PALABRAS CLAVES	xii
ABSTRACT.....	xiii
KEY WORDS.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	7
2.1.2. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	7
2.1.3. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	7
2.1.4. TEORÍA DE LOS SISTEMAS.....	8
2.1.5. TEORÍA DE LA CONTIGENCIA.....	9
2.2. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	9
2.3. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS INDIVIDUOS	12
2.5. DIMENSIONES HUMANAS.....	14
2.6. MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	15
2.7. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.8. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.9. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	19
2.10. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN.....	20
2.11. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	21
2.12. IMPORTANCIA DEL EVALUACION DE DESEMPEÑO	21
2.13. ETAPAS CONSTITUIDAS POR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
2.14. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE UN PROYECTO	24
2.15. DESCRIPCIÓN Y COMPARACIÓN DE DISTINTOS MODELOS DE LIDERAZGO EJERCIDOS POR EL JEFE DE PROYECTOS.....	26
2.16. TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS.....	27
2.17. PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS.....	27

2.18.	SISTEMAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	29
2.19.	LECHE COMPONENTES NUTRICIONALES Y FUNCIONALES.....	29
2.20.	IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD LECHERA EN EL ECUADOR	31
2.21.	PRODUCCIÓN DE LECHE EN MANABÍ	32
2.22.	COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		34
3.1.	UBICACIÓN	34
3.2.	DURACIÓN	35
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	35
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.5.	MÉTODOS	36
3.6.	TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	37
•	OBSERVACIÓN.....	37
□	ENTREVISTA.....	37
□	ENCUESTA.....	37
3.7.	PROCEDIMIENTO.....	39
FASE 1. CARACTERIZAR A LA EMPRESA CECEPE DE PRODUCTOS LÁCTEOS DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO, COMO OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN.....		41
FASE 2. DETERMINAR EL EQUIPO DE EXPERTOS QUE EVALUARÁ LAS VARIABLES DEL C.O EN LA EMPRESA SELECCIONADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		41
FASE 3. SELECCIONAR LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CECEPE DE PORDUCTOS LÁCTEOS.		43
FASE 4. ESTRUCTURAR EL PROYECTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO		44
FASE 5. EVALUAR LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CECEPE DE PRODUCTOS LÁCTEOS CON APOYO DE LA TECNOLOGÍA DE PROYECTOS.....		45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		46
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		85
BIBLIOGRAFÍA.....		88
ANEXOS.....		92

CONTENIDO DE CUADROS

CUADRO 4.1.	DESCRIPCIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL TALLER CECEPE	49
CUADRO 4.2	RECURSOS UTILIZADOS POR ÁREAS DE PRODUCCIÓN	52
CUADRO 4.3	DETALLES DE LA PRODUCCIÓN DIARIA DEL TALLER DE LÁCTEOS CECEPE	53
CUADRO 4.4	CALIFICACIÓN DE LOS EXPERTOS (COEFICIENTE CONOCIMIENTO KC)	54
CUADRO 4.5	TABLA DE PONDERACIÓN (COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN KA)	57
CUADRO 4.6	CÓDIGO DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE COMPETENCIA SEGÚN GÓMEZ ET AL (2013)	58
CUADRO 4.7	RESULTADOS DE LOS COEFICIENTES Y VALORACIÓN DE LOS EXPERTOS	58
CUADRO 4.8.	LISTADO GENERAL DE VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SUS NIVELES	59
CUADRO 4.9	VARIABLES CON MAYOR RELEVANCIA EN EL TALLER CECEPE SELECCIONADAS POR LOS EXPERTOS	61
CUADRO 4.10	VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CON SUS RESPECTIVOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	62
CUADRO 4.11	SÍNTESIS DE LA RESPUESTA OBTENIDA /VARIABLE SATISFACCIÓN DEL TRABAJO	69
CUADRO 4.12	SÍNTESIS DE LA RESPUESTA OBTENIDA	71
CUADRO 4.13	SÍNTESIS DE LA RESPUESTA OBTENIDA	73
CUADRO 4.14.	SÍNTESIS DE LA RESPUESTA OBTENIDA	74
CUADRO 4.15	SÍNTESIS DE LA RESPUESTA OBTENIDA	75
CUADRO 4.16	SÍNTESIS DE LA RESPUESTA OBTENIDA	76

CUADRO 4.17	SÍNTESIS DE LA RESPUESTA OBTENIDA	78
CUADRO 4.18	SÍNTESIS DE LA RESPUESTA OBTENIDA	79

CONTENIDO DE GRÁFICOS, TABLAS, FOTOS Y FIGURAS

FIGURA 1	HILO CONDUCTOR DEL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
FIGURA 2.	DISCIPLINAS DE LOS DIVERSOS ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES	15
FIGURA 3.1	MAPA DE LA EMPRESA CECEPE	33
FIGURA 4.1	LOGOTIPO DE LE EMPRESA	58
FIGURA 4.2	FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DEL TALLER CECEPE	62
FIGURA 4.3	PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	63
FIGURA 4.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CECEPE	67
FOTO 4.1	RECURSOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TOMADA DE MICROSOFT PROYECT	75
FOTO 4.2	PLANIFICACIÓN DE TAREAS CON SUS RESPECTIVOS TIEMPOS Y COSTOS TOMADA DE MICROSOFT PROYECT	77
FOTO 4.3.	PROYECTO DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CECEPE TOMADA DE MICROSOFT PROYECT	78
FOTO 4.4.	PROGRAMACIÓN DE LAS TAREAS DEL	79

PROYECTO DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES
DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
TOMADA DE MICROSOFT PROYECT

GRÁFICO 4.1	PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	82
GRÁFICO 4.10.	PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	92
GRÁFICO 4.11	DEFICIENCIAS DE LAS VARIABLES REFLEJADAS EN EL DIAGRAMA ISHIKAWA	94
GRÁFICO 4.2.	PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	83
GRÁFICO 4.3	PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	83
GRÁFICO 4.4	PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	84
GRÁFICO 4.5	PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	85
GRÁFICO 4.6	PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	86
GRÁFICO 4.7	PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	87
GRÁFICO 4.8.	REPRESENTACIÓN DE LA VARIABLE FLEXIBILIDAD	89
GRÁFICO 4.9.	PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	91
TABLA 1	MODELO GENÉRICO DE SISTEMA ABIERTO	9

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar las variables del Comportamiento Organizacional, mediante el empleo de indicadores de gestión en el Taller Artesanal de Lácteos CECEPE, que contribuyó a la identificación de las fortalezas y debilidades en la organización para el aprovechamiento de las oportunidades de mejora y la toma de decisiones. El proceso de desarrollo estuvo estructurado en 5 fases metodológicas con sus respectivas actividades, en la primera se realizó la caracterización de la empresa, la cual mediante el instrumento de la entrevista se obtuvo información sobre los aspectos más representativos de la misma; la fase dos correspondiente a la determinación del equipo de expertos permitió la identificación de 9 especialistas quienes de manera sistemática ayudaron a seleccionar las variables más apropiadas valorándolas en un rango del 1-10 en la tercera fase; así como también se diseñaron los instrumentos de evaluación. En la fase cuatro se establecieron los elementos básicos para la organización, planificación y programación del proyecto con el apoyo de Microsoft project, el cual evidenció que no existe variabilidad con las fechas inicio/fin y días de duración, la fase cinco consistió en la medición de las diez variables seleccionadas a través de la encuesta a los trabajadores entrevista al gerente y formulas aplicables a dichas variables, permitiendo encontrar deficiencias en cinco de ellas (satisfacción del trabajo, rotación, motivación, procesos de trabajo y desempeño), sobre las cuales se diseñaron acciones de mejora a través de la matriz 5w+1h.

PALABRAS CLAVES

Evaluación, variables, comportamiento, organización, administración, plan

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the Organizational Behavior variables, through the use of management indicators in the CECEPE Dairy Craft Workshop, which contributed to the identification of strengths and weaknesses in the organization to take advantage of opportunities for improvement and decision-making. The development process was structured in 5 methodological phases with their respective activities, in the first the characterization of the company was carried out, which through the instrument of the interview obtained information on the most representative aspects of the same; phase two corresponding to the determination of the team of experts allowed the identification of 9 specialists who systematically helped to select the most appropriate variables by valuing them in a range from 1-10 in the third phase; as well as the evaluation tools were designed. In phase four the basic elements for the organization, planning and programming of the project were established with the support of Microsoft Project, which showed that there is no variability with the start / end dates and days of duration, phase five consisted in the measurement of the ten variables selected through the workers' survey, interview to the manager and formulas applicable to those variables, allowing to find deficiencies in five of them (job satisfaction, rotation, motivation, work processes and performance), on which designed improvement actions through the 5w + 1h matrix.

KEY WORDS

Evaluation, variables, behavior, organization, administration, plan

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ecuador es considerado uno de los 17 países megadiversos a nivel mundial, debido a su gran desarrollo cultural, biodiversidad y abundancia de recursos naturales, dentro de los cuales se encuentran los recursos vegetales, minerales y del mundo animal, que a través de las diferentes actividades productivas son explotados como materia prima para la transformación de productos y subproductos creando así una cadena productiva que tiene como finalidad cubrir las principales necesidades de la sociedad ecuatoriana.

La cadena de valor constituida por las acciones, actividades de las empresas y el aprovechamiento de los recursos son la base para generar valor al consumidor final, apoyadas por las llamadas actividades secundarias de abastecimiento, infraestructura, dirección de recursos humanos y el desarrollo de tecnologías, e investigación que en su mayoría las industrias ecuatorianas concretan en su procesos de producción, como por ejemplo las industrias lácteas. Estas grandes organizaciones una vez que consiguen la materia prima proveniente de la actividad pecuaria y del recurso animal, especialmente el ganado vacuno, ovino, y caprino, transportan la leche cumpliendo una cadena de frío a diferentes niveles de temperatura en cámaras para mantener propiedades, evitar el desarrollo de las bacterias y pueda llegar en buen estado al punto de distribución o venta (empresa industrial), para la elaboración de yogures, fabricación de queso, leches pasteurizadas, entre otros subproductos que se derivan de ella.

Al ser la calidad uno de los requisitos que deben cumplir las industrias alimenticias para poder ofrecer productos confiables para el consumo humano, los gerentes administrativos en las industrias lácteas, buscan cada día mejorar sus sistemas de gestión y procesamientos, considerando que el factor generador de dichos productos es el capital humano, ayudados por la implementación de herramientas tecnológicas, técnicas y metodológicas, para desarrollar de manera eficaz y eficiente el proceso de producción. Estos

sistemas también tienen la particularidad de lograr que el recurso humano esté altamente comprometido con los objetivos esperados por la organización, dando lugar a mantener un ambiente laboral agradable o que el Comportamiento Organizacional sea satisfactorio.

El desempeño organizacional por su parte es medido a través de las variables de comportamiento de los componentes organizacionales, que están asociadas a las cualidades y capacidades de cada uno de ellos como: habilidades, destrezas, actitudes personales, compromiso, principios éticos y responsabilidad social, que al combinarlas con sus actividades y obtener un resultado definen el nivel de productividad. Examinando los antecedentes de algunas empresas a nivel nacional, es inevitable notar el descontrol que existe en algunas de ellas en cuanto a su desempeño, generados en su mayoría por causas internas relacionadas con las malas prácticas profesionales, inadecuado control de los recursos y las desigualdades entre los empleados y jefes administrativos.

En este contexto resulta pertinente señalar que la Administración por Proyectos consiste en una plataforma de gestión usada por las empresas e instituciones para alcanzar los objetivos en un tiempo determinado, permitiendo planificar y programar la evaluación del desempeño de las variables asociadas a personas, equipamiento y materiales, necesarios para cumplir con las limitaciones técnicas, costos y tiempo del proyecto. Un grupo significativo de empresas emplean comúnmente las técnicas de administración de proyectos como: El MRC Modelo de Ruta Crítica y Pert.

En la empresa CECEPE del Cantón Flavio Alfaro, se ha detectado insuficiencias relacionadas con los procesos de comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y la capacitación del personal, lo cual según las evidencias analizadas limitan el buen funcionamiento y los resultados de la empresa. Por estos síntomas tomados de fuentes directas de información se sustenta la necesidad de desarrollar la presente investigación.

En base a la problemática especificada se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo incide la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la Implementación de la Administración por Proyectos en el taller de lácteos artesanal CECEPE?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La investigación se sustenta en el ámbito social, debido a que las relaciones humanas son básicas para el desarrollo de los seres humanos, puesto que gracias a ello están conformadas las pequeñas y grandes sociedades que basan sus principios en normas y reglas de comportamiento de acuerdo a sus unidades de conocimiento y actuación, que describen lo que las personas deben “saber y poder hacer” para mantener un alto nivel de desempeño conocido como Comportamiento Organizacional, este a su vez tiene sustento en el código de trabajo ecuatoriano 2005, quien establece en su artículo 42 numeral 16, que tanto el empleador como el trabajador están obligados a cumplir con lo determinado dentro del contrato, para que haya una correlación entre las partes y generar un ambiente organizacional sostenible, donde se manifiesten relaciones amigables que permitan gestionar de manera efectiva a la organización.

Económicamente el Comportamiento Organizacional mediante la mejora continua en la productividad va a generar cambios relativamente conscientes que influenciarán en la acumulación y aumento de beneficios y utilidades económicas, considerándose que un mejor desempeño y la calidad con la que se producen y comercializan los bienes y servicios de la organización objeto de estudio permitirán a la empresa expandir sus mercados, captar a los clientes y vender a gran escala.

Las normativas legales aplicables a las industrias en el Ecuador reguladas por organismos de control como: el Ministerio de Industria y Productividad MYPRO, Código Laboral, Banca Pública y Privada, Servicio de Rentas Internas SRI, y Ministerio del Ambiente, centran sus objetivos en la orientación al cumplimiento de responsabilidad social empresarial, enmarcadas en los sistemas de producción, sistemas de gestión y los sistemas de acumulación de

riquezas que engloban el capital de trabajo, contrataciones de bienes y servicios y financiación.

En el plano teórico Según Alles (2013) el Comportamiento organizacional hace referencia al Comportamiento de los individuos en su ámbito laboral, entendiendo que estos desarrollan su actividad de trabajo dentro de las organizaciones. Por lo tanto influye de manera directa en el desempeño de la empresa y en cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar las variables del Comportamiento Organizacional mediante la implementación de la Administración por Proyectos en la empresa CECEPE de productos lácteos del Cantón Flavio Alfaro para su contribución al mejoramiento del desempeño organizacional.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar a la empresa CECEPE de productos lácteos del Cantón Flavio Alfaro, como objeto de estudio de la investigación.
- Determinar el equipo de expertos que evaluará las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa seleccionada para el desarrollo de la investigación.
- Seleccionar las variables de Comportamiento Organizacional en la empresa CECEPE de productos lácteos.
- Estructurar el proyecto para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa objeto de estudio.
- Evaluar las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa CECEPE de productos lácteos con apoyo de la tecnología de Administración por Proyectos.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la implementación de las herramientas de administración de proyectos con soporte en el programa informático Microsoft Project, contribuirá al mejoramiento del desempeño de la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los elementos teóricos conceptuales relacionados con la evaluación del Comportamiento Organizacional con apoyo de la Administración de Proyectos para el contexto de las empresas comercializadoras de productos lácteos, direccionando las aplicaciones prácticas hacia en el taller de lácteos CECEPE del Cantón Flavio Alfaro, lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor del marco teórico referencial que se muestra en la figura.

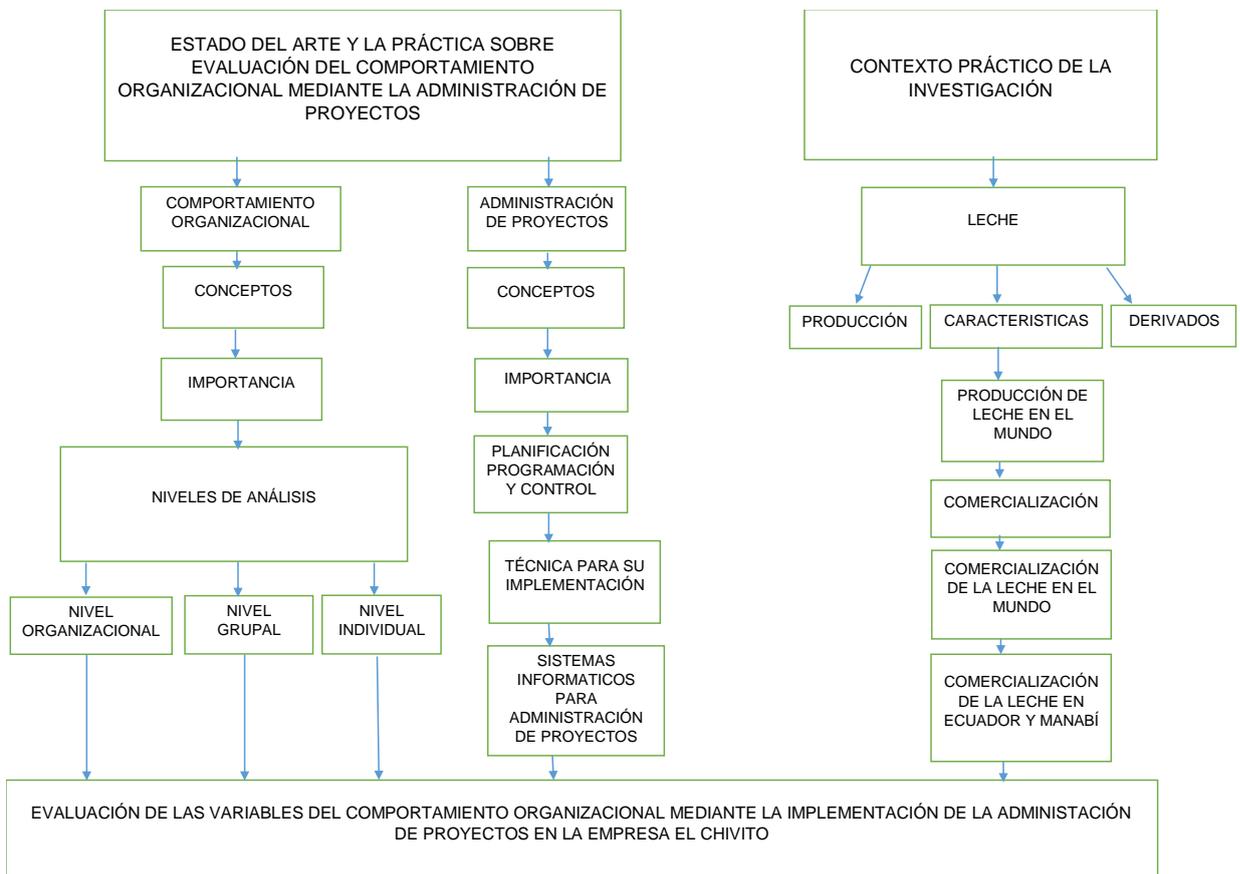


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico referencial

2.1. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1.1. TEORÍA CLÁSICA

Según la Revista de Seguridad Minera (2015) la Teoría Clásica Surge poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizacionales formales (es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc).

2.1.2. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La transformación y crecimiento en las organizaciones, aunados a la elevación de los costos y de mano de obra, obligó a la gerencia a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnica de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización.

La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando la parte humana. Visualiza las empresas como entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia externa; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada (Revista de Seguridad Minera 2015).

2.1.3. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las Relaciones Humanas desarrolladas por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de

Hawthorne de la Electric Companic, entre 1927 y 1932, concluyó que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas.

La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano permitiendo su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la organización (Revista de Seguridad Minera 2015).

2.1.4. TEORÍA DE LOS SISTEMAS

Para esta corriente, la administración tiene que basarse fundamentalmente en los sistemas. El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

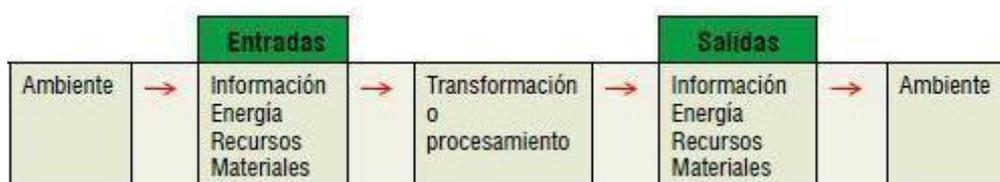
La organización como sistema tiene las características siguientes:

- ✓ Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuante.
- ✓ Todo sistema es abierto y dinámico.
- ✓ Todo sistema transforma los insumos en productos.
- ✓ Todo sistema pretende conservar el equilibrio.
- ✓ Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.
- ✓ Todo sistema pretende los mismos fines.
- ✓ Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiaría

Los sistemas abiertos frenan el incremento de la entropía y pueden desenvolverse en dirección a un estado de creciente orden y organización

(entropía negativa). Los sistemas abiertos reponen sus propias pérdidas. El sistema abierto se puede aplicar al nivel del individuo, del grupo, de organización y de la sociedad (Revista de Seguridad Minera 2015).

Tabla 1. Modelo Genérico de Sistema Abierto



2.1.5. TEORÍA DE LA CONTIGENCIA

La Teoría de la contingencia hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones: todo es relativo y siempre depende de algún factor.

Tras investigaciones posteriores se llegó a concluir que para lograr una mejor estructura para una empresa se debe depender de factores tales como: tecnología, tamaño y ambiente.

El empleo de la teoría necesita de la aplicación a un sector específico, al tamaño de la empresa y al contexto que la rodea. Si el jefe domina la teoría de la administración los principios fundamentales de esta pueden ser aplicados. La limitante de esta teoría existe en que no es posible resolver a nivel teórico cada escenario que pueda estar presente en las organizaciones (Revista de Seguridad Minera 2015).

2.2. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para un autor como Genesi et al., (2011) el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. Su aprendizaje ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto

más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy, así como el reto del mañana.

En este orden de ideas, las personas que trabajan en las organizaciones de hoy forman parte de una nueva era. Las instituciones sociales y las personas que hacen que estas empresas funcionen son desafiantes en múltiples y variadas formas. La sociedad en general está cada vez más consciente de la relación que existe entre el alto desempeño y una elevada calidad de vida. Además, considera el desarrollo de la ética y la responsabilidad social como valores fundamentales, lo mismo que el respeto al potencial de la diversidad demográfica y cultura de las personas, así como la aceptación de la huella de la globalización en la vida cotidiana y en la búsqueda continua de la competitividad organizacional. En esta nueva era de trabajo y organizaciones, es el conjunto de conocimientos denominado “Comportamiento Organizacional” ofrece numerosas ideas de gran valor.

A continuación se muestra un cuadro de resumen con conceptos de Comportamiento Organizacional revisados en la literatura técnica por la autora de la tesis.

MATRIZ DEL CONCEPTO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SEGÚN VARIOS AUTORES

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)	CONCEPTO	AÑO
Amorós	Se puede definir como una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas.	2010
Ascencio	Es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar las conductas de las personas en las organizaciones.	2011
Champoux	Es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones, este trabajo centra su análisis en como el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización.	2011

Chiavenato	Es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno, por lo tanto es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones.	2013
Robbins,(2004) citado por revista multidisciplinaria de avances de investigación	Se enfoca más en situaciones como el trabajo, la productividad, el desempeño humano y la administración.	2016

Fuente: Elaboración propia

La valoración crítica de los conceptos mostrados en el cuadro anterior permite a la autora de la presente investigación señalar que el Comportamiento organizacional constituye un ámbito de notable importancia en la actividad gerencial de las empresas y que puede ser definido como el estudio del desempeño, valores y actitudes que las personas manifiestan dentro de la organización y que influye en los logros alcanzados por la misma.

2.3. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional tiene que ver concretamente con las situaciones relacionadas con el empleo, cómo el comportamiento afecta en el rendimiento de la organización tiene énfasis en la conducta de los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación de oficio, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que es originada en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con la gente, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo, de acuerdo con Revista de Seguridad Minera (2015).

En el contexto de la presente investigación, que tiene como objeto de estudio práctico a las empresas procesadoras de productos lácteos, resulta pertinente

indicar en base a las revisiones bibliográficas desarrolladas por la autora, que el estudio detallado del Comportamiento Organizacional reviste una notable importancia, pues se constata que diferentes variables que conforman esta área de decisión empresarial manifiestan una influencia significativa en el desempeño global de este tipo de organizaciones.

En Ecuador existe una gran variedad de empresas que se dedican a este rubro dentro de la rama alimenticia, algunas de gran impacto en el mercado por la diversidad y volumen de su oferta. Esto trae como resultado que los estudios que se desarrollen encaminados a contribuir a la mejora del Comportamiento Organizacional sean muy necesarios y pertinentes para la mejora del accionar productivo de este tipo de entidades empresariales.

2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS INDIVIDUOS

Según Alles (2013) para comprender mejor en qué consiste el Comportamiento Organizacional de las personas dentro de una organización hay que tener en cuenta una serie de aspectos que se mencionan a continuación.

- Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo. El Comportamiento Organizacional como línea de estudio se nutre de diferentes disciplinas; por ejemplo; la idea de las diferencias individuales procede de la psicología; sin embargo, hay muchos otros aspectos comprendidos en el comportamiento de las personas dentro de las entidades donde se desempeñan.
- Percepción. Los individuos tienen o pueden tener una percepción particular de la realidad. Se aprecia a diario en cualquier tipo de acompañamiento, más aun cuando las acciones o medidas pueden tener una repercusión directa sobre ellos mismos.

Cada empleado tiene una idea diferente sobre el trabajo, por varias razones su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen social. Los jefes o superiores deben estar preparados para reconocer que las

percepciones de los empleados son diversas.

Igualmente es importante estar alerta sobre los cambios en las percepciones de los colaboradores.

- La persona es un todo. Otro fenómeno, no por obvio menos interesante, es que en las organizaciones están conformadas por individuos que, durante la jornada laboral, concurren a trabajar no solo trayendo consigo la parte de su persona correspondiente a sus aspectos profesionales, sino que está presente “ todo el individuo”, con sus emociones y problemas personales, ya sea situaciones positivas o no. Cuando se manejan procesos de selección de personas, esto se tiene muy en cuenta: una organización no contará una aparte del individuo, la que concurre a trabajar, sino que al trabajo asistente el individuo con todas sus circunstancias, sentimientos, valores y problemas. A su vez, sus habilidades no pueden separarse de antecedentes o conocimientos.
- Motivación laboral. La motivación de las personas en el ámbito laboral es un tema estudiado en profundidad por diferentes autores, desde hace mucho tiempo, sin que por ello pierda la actualidad. Las organizaciones están frecuentemente preocupadas por esta temática y los diseños de soluciones no siempre dan el resultado esperado. No obstante, a modo de resumen, se podría decir que la motivación de las personas- usualmente- no se basa en lo que los directivos creen que los colaboradores necesitan sino que lo que ellos en realidad desean.

Sin motivación una organización no funciona. La motivación en el trabajo es como el combustible para un motor. Esta es esencial para el buen funcionamiento de una organización. Una empresa puede tener la mejor tecnología y equipamiento, pero si su personal no se siente motivado, tales recursos serán improductivos.

“El comportamiento organizacional en los individuos se refiere por lo tanto al desempeño, actitudes y principios que se manifiestan en la organización

conocido como ambiente laboral, dicho evento da lugar a que exista una buena estructura organizativa, relaciones interpersonales duraderas y la participación activa de todos quienes la conforman (empleados, jefes departamentales, directivos y socios), quienes luchan de manera conjunta por el cumplimiento de los objetivos y metas a largo plazo, este sistema de interacción humana, permite que principalmente los subordinados sientan satisfacción por el trabajo asignado y los beneficios recibidos por parte de la empresa”.

2.5. DIMENSIONES HUMANAS

Aborda Marvel et al., (2011) que existen dos dimensiones de la actuación de las personas al actuar individualmente o como parte de un grupo en la organización, que inciden en la productividad: una dimensión psicológica y una dimensión psicosocial.

2.5.1. DIMENSIÓN PSICOLÓGICA

Referida a la persona con necesidades individuales que satisface, con un propósito, que involucra todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas. Los procesos individuales tienen inherencia en el bienestar, la satisfacción, la motivación para el trabajo y la vinculación a la organización y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio.

Entre los aspectos psicológicos los más significativos e importantes en el comportamiento de las personas se encuentran: autoeficiencia, percepción de equidad, claridad del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia, resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados entre otros.

2.5.2. DIMENSIÓN PSICOSOCIAL

Referida a la actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucra los procesos psicosociales que se dan en las personas, al interactuar entre ellas. Los procesos psicosociales

tienen vinculación con el desempeño grupal o colectivo y el comportamiento humano en la organización, tales como el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa.

Estos procesos tienen que ver con los fenómenos intergrupales que se produce entre grupos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño.

En el cuadro siguiente se exponen las distintas disciplinas relacionadas con los diversos aspectos del comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones.

PSICOLOGÍA	SOCIOLOGÍA	POLÍTICA	FILOSOFÍA	ECONOMÍA
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de personalidad • Motivación • Percepción • Necesidades individuales • Aprendizaje • Estrés 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de grupos • Organización estructural • Estructuras sociales • Asuntos de géneros • Cultura • Teoría sistémica • Cambio organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder • Autoridad • Liderazgo • Conflicto cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideologías • Visión acerca de la naturaleza de la humanidad • Competencia (de competir) 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de recursos • Escases • Costos

Figura 2. Disciplinas de los diversos aspectos del comportamiento de las personas en las organizaciones

2.6. MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins y Judge (2009) citado por Bedoya (2013) propone un modelo en el que se analiza el nivel individual, grupal, y el nivel del sistema organizacional con el cual es posible caracterizar y describir diferentes variables independientes para cada uno de estos niveles.

2.6.1. NIVEL INDIVIDUAL

Para Robbins y Judge (2009) en su modelos de Comportamiento Organizacional, el nivel individual hace referencia a los elementos asociados al individuo como la personalidad, las características biográficas, valores y

actitudes, aptitudes, percepción, motivación y aprendizaje individual, y toma de decisiones. De acuerdo con Robbins (1987) el aprendizaje es un proceso incesante, en el que se presenta un cambio relativamente permanente, en el comportamiento causado por la experiencia.

Este proceso permite a las organizaciones adquirir nuevos conocimientos y destrezas; es por ello que el aprendizaje puede considerarse como la piedra angular del conocimiento.

2.6.2. NIVEL GRUPAL

El nivel grupal de las organizaciones hace referencia a la interacción entre dos o más individuos, se presenta relaciones interdependiente y los individuos se reúnen con el fin de lograr objetivos particulares.

En las organizaciones es común que los grupos generen información y conocimientos más complejos; esto se debe a que el conocimiento de cada individuo es sumado al de los otros, y generan aportes al proceso de decisión.

Robbins (2013) manifiesta que un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. La gente desarrolla muchas identidades en el transcurso de su vida. Un individuo se puede definir a sí mismo en términos de la organización donde labora, la ciudad donde vive, su profesión, sus antecedentes religiosos, su origen étnico o su género lo cual se toma para formar los grupos debido o que influyen el comportamiento de los miembros.

2.6.3. NIVEL DE SISTEMA SOCIAL

El nivel del sistema social en las organizaciones agrupa la dimensión cultural, la estructura y el diseño organizacional, y las políticas y prácticas de gestión humana. De este nivel se desprenden los resultados humanos o salidas humanas

“Un modelo de Comportamiento organizacional refleja las condiciones de

aquellas eventualidades que se presentan en la organización y que moderan la relación entre variables asociadas al comportamiento de los trabajadores tales como; productividad, ausentismo, satisfacción laboral y rotación, este sistema es adoptado por los administradores, quienes son los encargados de guiar y hacer que sus empleados logren combinar todas aquellas habilidades, destrezas, y capacidades para dar cumplimiento a las metas establecidas, estos modelos están sujetos a cambios y varían de acuerdo a la empresa en que se esté laborando”.

2.7. CARACTERISTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Ascencio (2011) las principales características del Comportamiento Organizacional de acuerdo a Chiavenato (2009) son las Siguietes:

- ✓ Es una disciplina científica aplicada.

Este concepto está relacionado con asuntos prácticos cuya finalidad es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más eficientes. Su empleo busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, consiguiendo de manera permanente y sistemática elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir de esta manera para el logro del éxito.

- ✓ Se enfoca en las contingencias. De esta manera, busca identificar diferentes situaciones de la organización para lograr de este modo tratarlas y obtener el máximo beneficio de ellas. Recurre al enfoque de situaciones ya que no existe una manera única de dirigir a las personas y a las organizaciones. Estará en función de las diferentes situaciones pues como sabemos nada es fijo ni inalterable.
- ✓ Utiliza métodos científicos. Se sustenta en hipótesis y generalidades sobre dinámica del comportamiento en las organizaciones y lleva a cabo las comprobaciones de manera empírica. El Comportamiento Organizacional se sustenta en una serie de investigaciones sistemáticas del método científico.

- ✓ Sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. Se puede considerar como objetivo básico del Comportamiento organizacional el ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es primordial para los ejecutivos que administran las organizaciones o sus unidades, y también es esencial para todo individuo que busca tener éxito en su actividad dentro o fuera del contexto Organizacional.

- ✓ Se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento; como se mencionaba anteriormente es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones.

2.8. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2009) 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.

- **Variables a nivel grupal:** son las 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.

- **Variables a nivel de sistema organizacional:** son aquellas que se encuentran en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el

diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.

“Las variables permiten medir el potencial y criterios más representativos de los empleados como; su personalidad, competencias, emociones, motivación, entre otros, dentro de la evaluación del comportamiento organizacional, se requiere de una subdivisión de estas para poder tener una idea clara de cómo los trabajadores han adquirido o manifestado un determinado comportamiento.

2.9. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.9.1. DESEMPEÑO LABORAL

Pedraza et al., (2010) expresa que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa el análisis en este ámbito al determinar, cada uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, la constituye la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar más sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

2.9.2. LIDERAZGO

El líder dentro de una organización debe convertirse en un fiel observador de todo el sistema organizacional. Debe conocer completamente a todas las personas que hacen vida en la organización, al menos saber cuál es su conducta o su comportamiento general.

Para ello es indispensable que conozca cuáles son las categorías de liderazgo.

Si las personas son la más importante dentro de una organización, saber cómo es su patrón de conducta para influir en ellas para que éstas mejoren representa la piedra angular del líder. Existen cuatro categorías de liderazgo que el líder debe conocer, al igual que sus aliados, para saber dónde se encuentra y poder ir avanzando en la evolución de la empresa.

Cuando un ser humano tiene un problema lo primero que debe hacer para solucionarlo es saber lo que tiene. Darse cuenta de que éste existe. Conocerlo bien para abordarlo de manera que no se repita. Lo mismo ocurre con las categorías de liderazgo, es indispensable conocerlas al máximo para saber cómo mejorar y hacia dónde ir.

Las categorías de liderazgo tampoco pretenden hacer alusiones personales ni herir susceptibilidades, sino ayudar a conocer mejor cómo estamos y cómo están nuestros aliados para así poder cambiar. En pocas palabras un mapa que permitirá ubicarnos en un sitio para buscar nuestro norte o nuestra meta (Gámez, 2015).

2.9.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica (Segredo, 2013).

2.10. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN

La evaluación es un fenómeno moral porque tiene repercusiones importantes

para las personas, para las instituciones y para la sociedad. En la evaluación hay poder que debe ponerse al servicio de las personas y debe haber ética (Santos, 2014).

2.11. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El procedimiento básico para evaluar el recurso humano se denomina evaluación de desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La evaluación del desempeño de las personas constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potencias mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros (Rodríguez, 2006).

2.12. IMPORTANCIA DEL EVALUACION DE DESEMPEÑO

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es lo más importante y difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando conciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

2.13. ETAPAS CONSTITUIDAS POR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Sánchez y Calderón (2012), presentan un análisis detallado de las diversas etapas del proceso de evaluación de desempeño y las principales tendencias genéricas de recursos humanos y aquellas tendencias que se relacionan con la

evaluación, que inciden directamente al efectuar una auditoría.

En los siguientes apartados se mostrarán las etapas propuestas por este autor y su argumentación.

2.13.1.PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la planificación es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones. La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quien y cuando se ejecutaran los planes para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que es esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. Es por esto que resulta imprescindible que la organización, una vez que reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, recopile información respecto a todo proceso (Sánchez y Calderón 2012).

2.13.2.DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Una vez planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional.

Lo primero que se debe realizar es la identificación de las dimensiones que

permitirán evaluar el desempeño de los empleados, esto generalmente se consigue a través del análisis de puesto. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados (Sánchez y Calderón 2012).

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo.

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a que se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden (Sánchez y Calderón 2012).

2.13.3. RETROALIMENTACIÓN DEL EMPLEADO

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afecten su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando este sea satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio (Sánchez y Calderón 2012).

2.13.4. RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación.

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste termina. “en cierta forma, no olvidemos que es un proceso continuo” con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En

esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación (Sánchez y Calderón 2012).

2.14. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE UN PROYECTO

Mora (2015) argumenta que un proyecto es una secuencia de actividades con mayor o menor complejidad conectadas y relacionadas entre sí con un objetivo concreto, con un plazo de tiempo definido y un determinado presupuesto para su realización para obtener como resultado un producto, un proceso o un servicio.

Todo proyecto se caracteriza por tener un inicio y un fin, un objetivo concreto y una serie de recursos de tipo humano, material y económico, donde su ciclo de vida determina las actividades, los procesos y las fases de gestión que se debe realizar para llevarlo a cabo.

En la organización de cualquier proyecto deben contemplarse los siguientes aspectos:

- Objetivos y especificaciones del proyecto.
- Estudio de viabilidad, financiación y análisis de riesgos.
- Recursos humanos, equipos y materiales disponibles.
- Gestión y planificación de tiempo, costos y recursos.
- Ciclo de vida.
- Cumplimiento de las normativas de calidad y documentación.

A continuación se muestra en el siguiente cuadro conceptos relacionados con proyecto según los criterios de los autores consultados.

MATRIZ DEL CONCEPTO DE PROYECTO SEGÚN VARIOS AUTORES

AUTOR	CONCEPTO	AÑO
Ferras	Un proyecto es una unidad de innovación, ya que si la organización no tiene una cartera de proyectos de innovación, no es una organización innovadora, independientemente de sus estrategias, sus capacidades y de sus proyectos.	2010
Carvalho y Rabechini	La temporalidad y la unicidad o singularidad; el primer concepto muestra que cada proyecto tiene un comienzo y un final claramente definidos; mientras que la segunda es que cada producto o servicio generado por un proyecto es único.	2011
Terribili	Cada proyecto tiene un costo, con la participación de recursos humanos, materiales y logísticos.	2011
Pérez	Es un conjunto ordenado de antecedentes, encuestas, estudios, suposiciones y conclusiones las cuales permiten evaluar conveniencias o no, de determinar factores y recursos para el establecimiento de una unidad de producción determinada.	2012
PMBOK	Esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecidos, y que el final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.	2012
Bucero	Son resultados de aquellas actividades organizadas que no pueden tratarse dentro de la operación de la empresa. Los proyectos son, por lo tanto, utilizados a menudo como medios para cumplir el plan estratégico de la empresa independientemente de si el equipo de proyecto pertenece a la organización o si es subcontratado.	2013
PMI (Project Management Institute)	Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. El esfuerzo temporal debe ser administrado para que el proyecto sea realizado con éxito.	2013

Fuente: Elaboración propia

La revisión crítica y el análisis de las definiciones relacionadas con proyecto mostradas en el cuadro anterior reflejan la significación que tiene el estudio de

esta área de las ciencias empresariales, y expresar un concepto que incluye los aspectos más relevantes de las definiciones anteriores, indicando que un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrolla para complementar un objetivo previamente definido, que permite satisfacer a un cliente y que conlleva al empleo de recursos materiales, financieros y humanos ,que se ejecuta en un marco temporal determinado.

2.15. DESCRIPCIÓN Y COMPARACIÓN DE DISTINTOS MODELOS DE LIDERAZGO EJERCIDOS POR EL JEFE DE PROYECTOS

Las habilidades interpersonales de un jefe de proyecto permiten el funcionamiento armónico del grupo según diferentes estilos de liderazgo.

Un jefe de grupo eficaz es aquel que utiliza modalidades de liderazgo y sabe combinarlas dependiendo de las circunstancias en cada momento del proyecto.

Un líder del proyecto debe ser capaz de mantener una clara y precisa visión de la situación del proyecto en todo momento, si no reacciona oportunamente y de manera eficaz ante las desviaciones, el proyecto podría ser parte de las estadísticas de proyectos fallidos.

Para Mora (2015) un jefe de proyecto, dependiendo de las situaciones, puede utilizar los siguientes estilos de liderazgo.

- Visionario: Pretende orientar y dotar a los miembros del grupo de una visión a largo plazo.
- Afiliativo: Busca la armonía dentro del equipo.
- Participativo: pretende crear compromiso entre sus colaboradores y generar nuevas ideas.
- Coach: Busca desarrollar a las personas a largo plazo.
- Timonel: busca cumplir de forma inmediata y con alto nivel de excelencia.
- Autoritario: Busca que los miembros de su equipo cumplan las tareas de manera inmediata.

2.16. TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

Los diagramas CPM (método del Camino Crítico), presentan numerosas ventajas, así como algunos importantes inconvenientes o limitaciones; en su mayoría coinciden, tanto las ventajas como los inconvenientes, con los de los diagramas PERT (Técnica de revisión y evaluación de programas). En lo que se diferencian es en el tratamiento del tiempo, que es estocástico en los diagramas PERT y determinista en los CPM. Eso significa que es más fácil realizar predicciones del tiempo mínimo requerido para determinar el proyecto si se emplea un diagrama CPM, pero ello requiere que pueda estimarse con suficiente exactitud el tiempo requerido por cada una de las tareas del proyecto. Por otro lado, ambos diagramas prestan excesiva atención tanto al tiempo como a las relaciones de precedencia entre tareas, y nada se indica de ellos de qué tareas representan los principales generadores de coste de proyecto o cuáles están más directamente ligadas con el éxito final bajo la perspectiva de satisfacción del cliente (s.a, 2013).

2.17. PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS.

Arbos (2012) indica que para dirigir y gestionar los proyectos se constituirá un equipo de personas, pluridisciplinar y con un responsable al frente o Project Manager. El equipo integrará personas de diferentes áreas de experiencias (por ejemplo, tecnológicas y de gestión) y, por tanto, procedentes de distintas áreas funcionales, será el encargado de llevar adelante la gestión del proyecto.

Esta gestión comprenderá tres etapas muy importantes: la planificación, la programación y el control del proyecto.

En la planificación se deberá identificar el proyecto y sus objetivos, así como organizar el equipo de trabajo que deberá llevarlo adelante; también habrá que fijar los medios, materiales y personales, con los cuales se podrá contar, el presupuesto a ajustarse y cualquier otro aspecto a determinar con anterioridad a la puesta en marcha de las actividades propias del desarrollo del proyecto, lo

que puede incluir la determinación de estas áreas o actividades y las relaciones de prioridad entre ellas.

En la etapa de la programación deberán tenerse totalmente identificadas las áreas o actividades del proyecto y se determinará su duración, cuándo deberán iniciarse y terminarse y con qué medios se llevarán a cabo; así mismo, deberá optimizarse el despliegue de dichas actividades, teniendo en cuenta las relaciones que existirán entre ellas,(como por ejemplo, que unas no podrán comenzar sin acabar otras), a fin de alcanzar la finalización del proyecto, habiendo conseguido lo que ha sido nuestro objetivo final en todos los tipos de producción implantados: minimizar el tiempo de ejecución del proyecto, minimizando el coste y obteniendo la calidad prevista.

En la programación se clasifican y ordenan las actividades de un proyecto y se determina la duración de la misma, a fin de que pueda posteriormente dilucidarse en qué momento será conveniente que comience y termine cada una. La presentación de las actividades, sus duraciones y los momentos en que deben comenzar y terminar pueden llevarse a cabo, en el caso de que estas actividades y sobre todos sus interrelaciones, presentan mayor dificultad, por medio de un sencillo pero muy efectivo diagrama, denominado diagrama de Gantt. Cuando la programación presenta dificultades especiales, se emplearan técnicas propias de la gestión de proyectos.

Las empresas de productos lácteos desarrollan su proceso empresarial mediante un conjunto de actividades relacionadas y dirigidas a la obtención de los productos finales que constituye la cartera de ofertas de este tipo de organizaciones. Los instrumentos de gestión que se incluyen en la Administración por proyectos resultan totalmente pertinentes para ser aplicados en estas empresas.

En Ecuador existen varias empresas dedicadas a la producción y comercialización de lácteos y sus derivados. Ejemplos de estas son: Toni, Parmalat, Nestlé, Andina, El Ranchito. Los procesos tecnológicos de las empresas antes mencionadas, y de otras de este sector productivo son factibles de gestionarse mediante la Administración de Proyectos, incluyendo

áreas de gestión como el Comportamiento Organizacional como tema de estudio en la presente tesis.

2.18. SISTEMAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Project Management Institute (PMI, 2007) señala que “The practice Standard for Project Configuration Management”, es el grupo de procesos, actividades, herramientas y métodos que los profesionales de la gestión de proyectos pueden utilizar para administrar diferentes productos generados durante el ciclo de vida del proyecto. La gestión de la configuración del proyecto direcciona la composición del proyecto, la documentación que lo define y otros datos que lo soportan, es un proceso de gestión de la línea base y la gestión de los requerimientos que proveen control en toda la fase del ciclo de vida del proyecto.

La gestión de la configuración aplicada durante todo el ciclo de vida de un ítem del proyecto provee visualidad y control sobre el desempeño funcional y sus atributos físicos. La gestión de la configuración soporta los siguientes aspectos de todos los ítems del proyecto contenido en el sistema de gestión de la configuración: integridad, responsabilidad, visibilidad, reproducibilidad, coordinación, controlabilidad y trazabilidad (Másmela, 2014).

2.19. LECHE COMPONENTES NUTRICIONALES Y FUNCIONALES

Tratada industrialmente, la leche, ha supuesto un gran avance en nutrición humana y su consumo generalizado ha contribuido a mejorar notablemente el nivel de salud de la población. Tradicionalmente se ha considerado como un alimento completo y equilibrado, proporcionando un elevado contenido de nutrientes en relación al contenido calórico: aporta proteínas de alto valor biológico, hidratos de carbono (fundamentalmente en forma de lactosa), grasas, vitaminas, minerales, vitaminas de complejo B y minerales, especialmente calcio y fósforo.

El nivel nutricional de la leche es superior al de la suma de todos sus componentes, lo que se explica por su particular equilibrio o balance nutritivo. Desde ese concepto debe señalarse que el agua es cuantitativamente su principal nutriente, ya que su contribución a la composición de la leche de vaca es cercana al 90%. Por tanto, su carácter de bebida nutritiva debe ser destacado. En todo caso, es reconocido por las principales guías alimentarias como fundamental en la idea de dieta variada y saludable, aconsejándose su consumo diario al mismo nivel en la pirámide de los alimentos.

La leche de vaca proporciona una gran cantidad de proteínas fácilmente digeribles y de alto valor biológico, ya que aportan los aminoácidos para cubrir los requerimientos humanos, incluidos los esenciales. En los últimos años, se han descrito fragmentos de proteínas de la leche de vaca formados a partir de la digestión parcial de todas estas proteínas y que, aparte de su valor nutricional, pueden ser absorbidos a través de la mucosa intestinal. Parecen tener una actividad específica a nivel gastrointestinal y sistémico como inmunomodulares y mediante sus propiedades antimicrobianas, antihipertensivas y antitrombóticas.

La lactosa es el hidrato de carbono mayoritario de la leche, que participa además en la síntesis de glucolípidos cerebrósidos (esenciales en el desarrollo neurológico temprano) y de glicoproteínas. También actúa facilitando la absorción de calcio. Además de la lactosa, la leche contiene otros hidratos de carbono no absorbibles, los oligosacáridos, que promueven la existencia de una flora bifidógena en el intestino. Constituyen la fibra soluble de la leche. Además de actuar como sustrato metabólico para las bacterias intestinales, actúan como receptores de patógenos, induciendo y reforzando la respuesta inmune frente a estos.

La grasa es el elemento más variable de la leche, y determinante principal de sus propiedades físicas y organolépticas. Frente a la información de varias investigaciones. Se dispone de estudios epidemiológicos que no permiten establecer una relación causal entre el mayor consumo de leche y derivados, con el desarrollo de enfermedad cardiovascular. Alrededor del 1% de los

componentes de la leche son minerales, presentes en forma tanto de sales orgánicas como inorgánicas. Es por tanto, una importante fuente de estos elementos para suplir las necesidades de crecimiento y desarrollo (valor nutricional), así como para mantener un adecuado equilibrio iónico del medio interno (homeostasis).

La leche de vaca entera tiene cantidades significativas de algunas vitaminas hidrosolubles y liposolubles. Un porcentaje elevado de los requerimientos de vitamina B12, riboflavina (vitamina B2), vitamina A, niacina y piridoxina (vitamina B1) se cubren con el consumo de la leche recomendado según la edad (Fernández et al.,2015)

2.20. IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD LECHERA EN EL ECUADOR

Un autor como Grijalva (2011) valora que aproximadamente 3,5 millones de hectáreas se dedican a la producción de leche; la mayor concentración está en la sierra (75%), la Amazonía (11%) y la diferencia (14%) en el resto del país. En la Sierra, la leche es el único producto de venta que establece para el campesino, en las zonas altas no existen muchas opciones de siembra; entonces, la leche se convierte en lo que llamamos el sueldo del campo”, porque recibe el fruto de su venta cada 15 días.

La estructura de la producción es interesante: existen 298 mil productores, la gran mayoría son medianos y pequeños; así que hablar de grandes productores es muy relativo. Por el tamaño, la mayoría de propiedades es de menos de 100 hectáreas, ahí se produce el 65% de la leche gran parte en Sierra; por otro lado, es una actividad que depende muchísimo de la población campesina, que es la que genera producción y empleo, especialmente de tipo familiar.

La ASGO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente), que conoce la realidad del campo y de la leche como única actividad de sustento de las familias y que, cuando las comunidades están desorganizadas, caen fácilmente

en manos de intermediarios inescrupulosos, ha organizado centros de acopio y capacita a las comunidades para que puedan manejar por sí mismas las instalaciones. Lo que sirve para comercializar eficientemente y evita los mediadores que primero no les pagaban lo justo y, luego, no les daban la seguridad de compra y cuando había abundancia de leche era un desastre, no contaban con su sustento. Los centros de acopio organizan y logran que un pequeño productor pueda comercializar con otros mil.

2.21. PRODUCCIÓN DE LECHE EN MANABÍ

Para Torres et al., (2015) la provincia de Manabí concentra el 9,4 % de la producción de leche y no existe suficiente información respecto a los sistemas bovinos de DP (doble propósito), desde la perspectiva de la caracterización, lo que dificulta la adopción de medidas de mejora de la productividad y la transferencia de la tecnología. Es necesaria la característica técnica social y comercial de las granjas de DP en la zona tropical, para la propuesta de medidas que favorezcan la competitividad de las explotaciones, así como la aplicación de políticas de desarrollo rural de transferencia tecnológica en el sector.

2.22. COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE

En relación al tema de la comercialización de la leche se plantea que un 63,4% es dedicada a las explotaciones con diversos fines, la leche se transforma en quesos artesanales, en 13,5%, es para autoconsumo y 23,1% se vende como leche líquida (0,45 USD/L).

Los quesos artesanales y la leche líquida se venden principalmente a través de canales cortos de abastecimientos local (97,8%) y los precios varían de 0,8 a 0,9 usd/l. La utilización de canales cortos donde el productor se relaciona directamente con el consumidor (13,6%) o con minoristas (84,1%) es típica de sistemas tradicionales con predominio de relaciones comerciales informales orientados a nichos de mercado. La comercialización por estos canales y el

desarrollo de industrias artesanales de mayor valor añadido van a ser los elementos clave para sostener el sistema (Torres et al., 2015).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se presenta de manera organizada la parte operativa del proyecto, donde se muestran los tipos de investigación, materiales, herramientas, métodos y técnicas utilizados para la recopilación de información, análisis de los datos observados y descripción de los procedimientos de cada una de las fases, para la comprobación de las variables identificadas.

Para conocer el comportamiento de las variables en estudio se aplicó una encuesta a los trabajadores en el Taller Artesanal de Lácteos CECEPE del cantón Flavio Alfaro, que permitió identificar de forma clara las problemáticas existentes, que dieron lugar al desarrollo de la propuesta de un plan de mejoras.

3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en el Taller Artesanal de Lácteos CECEPE, ubicado en el Cantón Flavio Alfaro de la Provincia de Manabí.

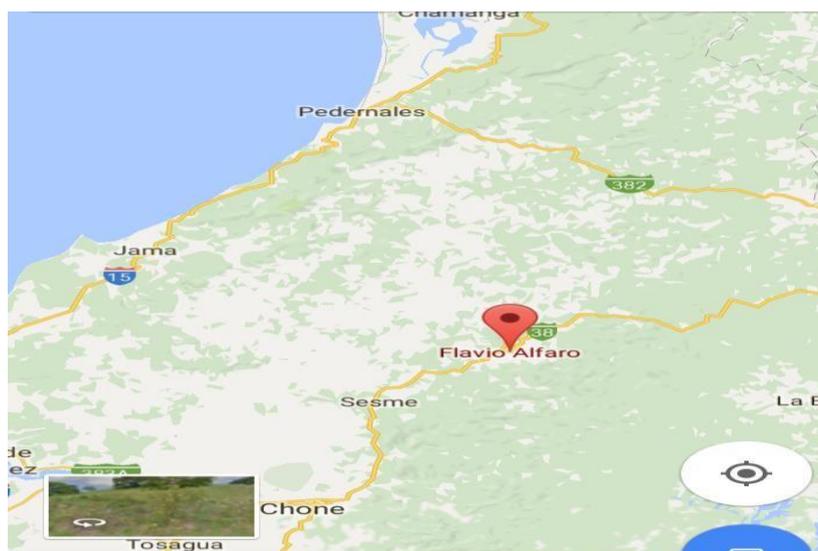


Figura 3.1 Mapa de la empresa CECEPE
Fuente: Google map

3.2. DURACIÓN

La ejecución de esta investigación tuvo una duración de nueve meses.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

- **DEPENDIENTE:** Evaluación del desempeño del Comportamiento Organizacional.
- **INDEPENDIENTE:** Aplicación de la Administración por Proyecto con apoyo computacional.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación utilizados fueron; la investigación de campo y la investigación bibliográfica.

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Mediante esta investigación se obtuvo información acerca del objeto de la investigación en libros, revistas, artículos científicos e internet, con el fin de poder establecer el marco teórico referencial de la tesis en temas relacionados con el Comportamiento Organizacional y la Administración de Proyectos.

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo permitió recopilar información acerca del objeto de estudio en el Taller de Lácteos CECEPE, con el fin de manejar los datos con seguridad y efectuar los análisis correspondientes a la evaluación de las variables asociadas al comportamiento organizacional.

3.5. MÉTODOS

- **MÉTODO INDUCTIVO**

Este método se aplicó como instrumento de trabajo que permitió observar las principales falencias que estaban afectando a la empresa, encontrando así respuesta al problema planteado, siendo la encuesta técnica útil que delimitó dar respuestas específicas, las mismas que ayudaron a evaluar el Comportamiento Organizacional en el desempeño empresarial.

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

Con la ayuda de este método se logró identificar de forma general los problemas que estaban afectando el comportamiento de los trabajadores al realizar las diferentes actividades laborales en el taller de lácteos CECEPE.

- **MÉTODO DESCRIPTIVO**

Con este método se logró describir el desempeño, actitudes y características que tenían las personas que conformaban el taller de lácteo CECEPE.

- **MÉTODOS DE ANÁLISIS DE EXPERTOS**

Kendal: se empleó para identificar el nivel de importancia de cada variable del Comportamiento Organizacional por parte de los expertos, con la finalidad de seleccionar las variables objeto de estudio de la investigación.

Ponderación de factores: se utilizó como parte del análisis para la selección de las variables que fueron objeto de evaluación. Mediante éste método se determinó el nivel de importancia de cada una de las variables según el criterio de los expertos a través una puntuación ponderada donde las variables son seleccionadas según el resultado obtenido.

3.6. TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

- **OBSERVACIÓN**

Se empleó la observación como una técnica que permitió conocer las características fundamentales de la organización objeto de estudio práctico para su posterior caracterización, además permitió efectuar una valoración inicial sobre el desempeño de las variables del Comportamiento Organizacional que fueron analizadas en la presente investigación. Mediante estas técnicas se crearon las bases para la implementación de la Administración del proyecto de evaluación de las variables de Comportamiento Organizacional.

- **ENTREVISTA**

Esta técnica fue empleada para recabar información al Director de la Organización objeto del estudio sobre su percepción con la del estado actual de las variables del Comportamiento Organizacional y de la utilidad del empleo de las técnicas de Administración de Proyectos. Para llevar a efecto práctico este estudio se empleó una guía previamente elaborada con las preguntas esenciales relacionadas con los fines propuestos.

- **ENCUESTA**

Mediante el cuestionario que sirvió de instrumento práctico para la aplicación de la encuesta se efectuó la medición del estado actual de las Variables del Comportamiento Organizacional que se ha seleccionado para su estudio. Este se aplicó a una muestra seleccionada entre los trabajadores de la organización estudiada. Los resultados obtenidos fueron plasmados dentro del proyecto de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en el taller artesanal de lácteos CECEPE.

- **TORMENTA DE IDEAS O BRAINGSTORMING**

Se empleó esta técnica para el proceso de definición de posibles acciones de mejora ante las insuficiencias detectadas en la evaluación de las variables y como apoyo para elaborar el plan de mejora definitivo.

Mediante un instrumento que evalúa la opinión del candidato a experto sobre su nivel de conocimiento sobre el tema objeto de estudio y las fuentes donde se obtuvo ese conocimiento, se procede a calcular el coeficiente de competencia para la selección definitiva del equipo de experto que trabajaran en la investigación.

- **TÉCNICAS PARA ELECCIÓN DE EXPERTOS**

Método de selección de experto. (Determinación del coeficiente de competencia de los expertos)

Se empleó este método para la selección del equipo de expertos que realizara la selección y evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional que serán objetos de estudio en la presente investigación.

- **TÉCNICA DE LAS 13 VARIABLES:**

Mediante esta técnica se describen los elementos fundamentales que caracteriza la empresa objeto de estudio CECEPE de manera precisa y organizada con datos que permiten un conocimiento previo de la entidad a la cual se le efectuó la evaluación de su Comportamiento Organizacional Hernández Nariño y otros 2014.

- **TÉCNICAS COMPUTACIONALES DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

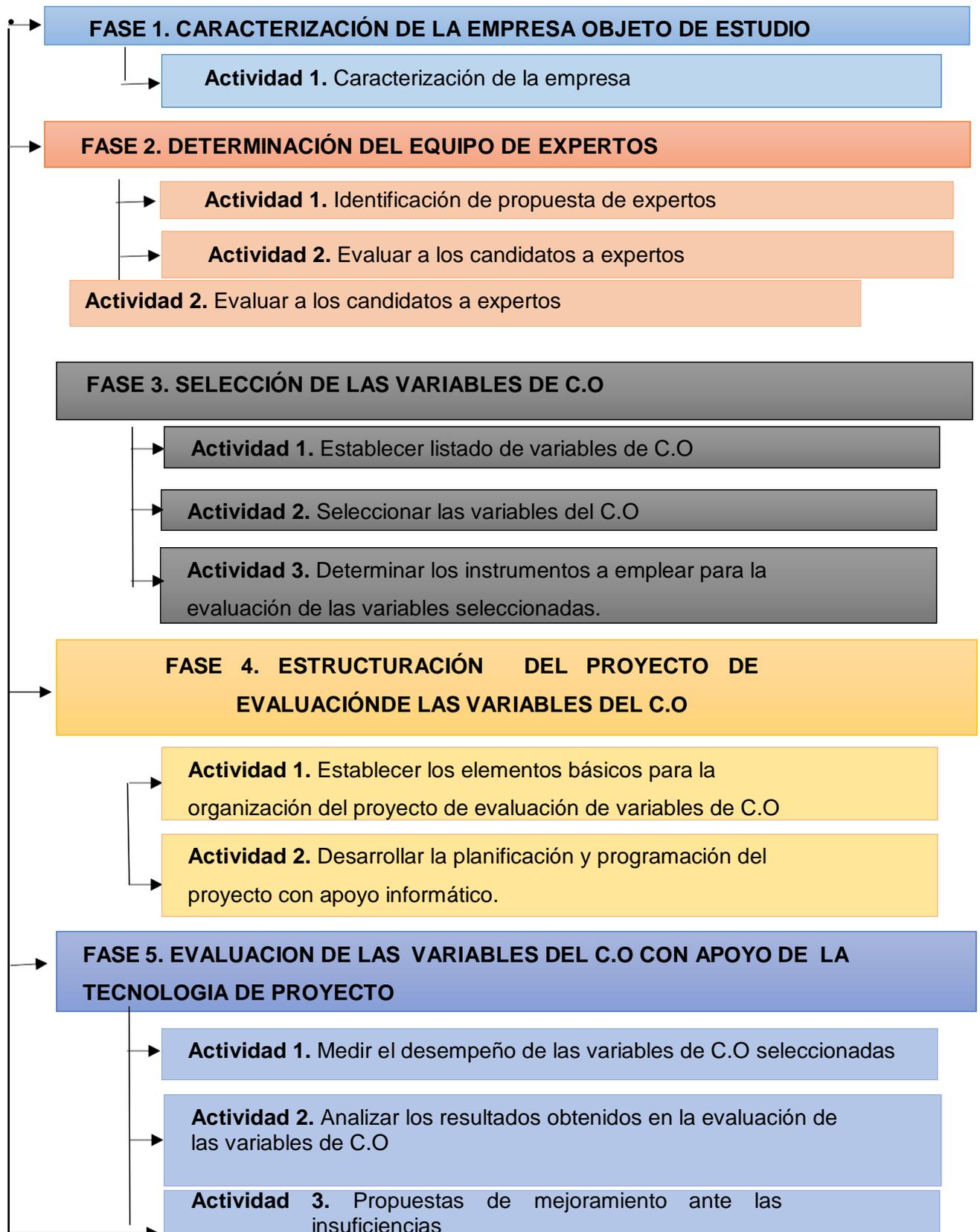
Programa Microsoft Project: Se empleó para realizar la planificación y programación de las actividades que se efectuaron durante la implementación

del procedimiento para la evaluación de las variables de Comportamiento Organizacional.

3.7. PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo práctico de la investigación se realizaron cinco fases, las cuales son detalladas a continuación, incluyendo las técnicas y procedimientos a implementar en cada una.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



FASE 1. CARACTERIZAR A LA EMPRESA CECEPE DE PRODUCTOS LÁCTEOS DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO, COMO OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

Se procedió mediante la aplicación de las 13 variables propuestas por el colectivo del Gestión de procesos de la universidad de matanzas Cuba y referida en Hernández Nariño Y otros (2014) para caracterizar la organización seleccionada en esta Investigación

Mediante el proceso de caracterización se efectuó en esta etapa inicial del procedimiento una valoración preliminar sobre el estado actual del Comportamiento Organizacional empleando como técnicas la observación por parte del investigador y una entrevista estructurada para estos fines al directivo principal de la empresa estudiada.

FASE 2. DETERMINAR EL EQUIPO DE EXPERTOS QUE EVALUARÁ LAS VARIABLES DEL C.O EN LA EMPRESA SELECCIONADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

• IDENTIFICACIÓN DE PROPUESTAS DE EXPERTOS

Se procedió a la identificación de posibles candidatos a expertos para el desarrollo práctico del procedimiento. Se tiene como base que las personas identificadas poseen conocimiento del tema de estudio, experiencia empresarial o académica y disponibilidad para ejecutar esta tarea.

Además en la selección de los expertos se toma como referencia los criterios expuestos por Sosa (2016), donde este autor indica las características que deberá poseer el equipo de expertos las que se muestran a continuación:

- Estar integrados por entre 7 y 15 personas.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.

- Contar con miembros que posean conocimientos sobre sistemas de gestión.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del equipo de trabajo.

- **EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS A EXPERTOS**

Para la evaluación de los candidatos a integrar el equipo de experto se empleó el coeficiente de competencia, el cual tiene como expresión de cálculo:

$$K = (k_c + k_a)/2 [X. x]$$

Donde:

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

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

Se utiliza para captar los datos necesarios para el cálculo de los coeficientes un cuestionario de competencia donde en su primera parte se evaluaron las características que identifican al experto y la puntuación asignada. Se obtuvo por medio del método Proceso Analítico Jerárquico. En la segunda parte se solicitó al profesional que se evaluó como experto su valoración con relación a las fuentes que tributan su conocimiento y que avalan la condición de especialista en el tema del CO.

Con la información obtenida se procede a calcular el coeficiente de competencia Kendal del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, el cual debió estar en un rango de $0.7 \leq K \leq 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales propuestos. Para la determinación de la concordancia en los criterios de los miembros del equipo de trabajo se propuso el método del coeficiente de Kendall.

- **SELECCIÓN DEL EQUIPO DE EXPERTOS**

Una vez evaluados mediante el método de coeficiente de competencia aquellos candidatos con puntuación por encima de 0.7 son seleccionados como expertos para realizar la evaluación de las variables de Comportamiento Organizacional.

A este equipo de trabajo se le efectúa una actividad de inducción donde se le instruye en el tema de investigación y se le orienta las pautas de trabajo.

FASE 3. SELECCIONAR LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CECEPE DE PRODUCTOS LÁCTEOS

- **ESTABLECER EL LISTADO DE VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Mediante una recopilación bibliográfica de autores significativos en el tema del Comportamiento Organizacional se establece un listado que incluye las principales variables del Comportamiento Organizacional organizadas en 3 niveles: individual, grupal y organizacional.

- **SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MÁS SIGNIFICATIVAS PARA LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

Se procede mediante el empleo de técnicas de trabajo con expertos (Kendall y Método de Ponderación de factores) a identificar las variables de más relevancia para la empresa en el ámbito del Comportamiento Organizacional. Se procede a tomar las 3 variables con más relevancia según el criterio de los expertos para su posterior evaluación.

- **DETERMINACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS A EMPLEAR PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS**

Para la evaluación de las variables seleccionadas se procede a identificar mediante la revisión bibliográfica en la literatura científica indicadores para la medición del desempeño de estas variables. Con referencia en estos indicadores se procede a elaborar el cuestionario de evaluación de las variables. Las preguntas deben estar orientadas en una única dirección y se debe definir una escala de medición única para su análisis.

FASE 4. ESTRUCTURAR EL PROYECTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

- **DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO DE EVALUACIÓN**

Se procedió en esta actividad a definir la estructura de división de trabajo y la matriz de responsabilidades como elementos fundamentales en la organización del proyecto para la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional.

- **ESTABLECIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO CON APOYO INFORMÁTICO**

Con apoyo del software Microsoft Project se procedió a estructurar las diferentes fases del procedimiento con todos los detalles y requerimientos que impone la tecnología de proyecto, incluyendo las necesidades de recursos materiales, financieros, humanos, y de tiempo.

FASE 5. EVALUAR LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CECEPE DE PRODUCTOS LÁCTEOS CON APOYO DE LA TECNOLOGÍA DE PROYECTOS.

- **MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SELECCIONADAS**

Mediante la aplicación de los cuestionarios elaborados en base a los indicadores de evaluación de cada variable analizada se procedió por parte de los expertos a efectuar la medición del Comportamiento actual de cada variable.

- **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE C.O**

Se realiza el procesamiento estadístico con apoyo gráfico de los resultados obtenidos valorando de manera detallada el Comportamiento de cada uno de los indicadores que se incluyen en el análisis de cada variable, y fijando los problemas fundamentales asociados al desempeño de cada variable mediante un listado final de insuficiencias o falencias.

- **PROPUESTA DE MEJORAS ANTE LA INEFICIENCIAS IDENTIFICADAS**

Mediante trabajo grupal del equipo de expertos y con uso de la técnica tormenta de ideas se procedió a identificar las posibles acciones de mejora a los problemas detectados hasta lograr el establecimiento final de un plan de mejoras con acciones correctivas con énfasis en acciones preventivas.

El plan de mejoras debe incluir en un formato tabular problema identificado; acción de mejora; tipo de acción (preventiva o correctiva); responsable; recursos necesarios para su implementación y periodo de control.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se describen los resultados prácticos de la investigación mediante el desarrollo de cada una de sus fases, las cuales son argumentadas a través de su aplicación en la organización objeto de estudio taller Artesanal CECEPE del cantón Flavio Alfaro.

FASE 1. Caracterización de la empresa CECEPE de productos lácteos del cantón Flavio Alfaro, como objeto de estudio de la investigación

Actividad 1. Caracterización de la empresa

Para el desarrollo de la siguiente fase se tomó en consideración lo expuesto por Hernández *et al.*, (2014) en relación a 13 variables fundamentadas en elementos relacionados con la caracterización y clasificación de sistemas en la gestión y mejora de procesos que a continuación se describen:

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

En base al análisis detallado de las variables antes expuestas se seleccionan por parte de la autora de la presente tesis 10 variables por resultar las más

pertinentes y útiles en la caracterización según la revisión de investigaciones precedentes. Se excluyen del análisis las relacionadas con: Estabilidad, flexibilidad e inercia, atendiendo a que resulta limitado su aporte a los fines de esta investigación.

A continuación se detallan de manera práctica las variables para caracterizar a la organización objeto de estudio.

TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe



Figura 4.1. Logotipo de la empresa

➤ LÍMITE O FRONTERA

El Taller de Lácteos CeCePe, es una industria mediana productora de lácteos como; queso, mantequilla, manjar y requesón, que opera en el cantón Flavio Alfaro de la provincia de Manabí; atendiendo a las necesidades alimenticias del mercado local, de donde se abastece de la materia prima.

➤ MEDIO O ENTORNO

Según el Centro de Industria Láctea del Ecuador CIL (2015), la provincia de mayor población bovina en el Ecuador es Manabí con un aproximado de más de 1.000.000 cabezas de ganado, de los cuales alrededor el 30% produce leche. Así mismo se destaca la existencia de hatos productivos, siendo la zona norte y centro la más productiva, quienes entregan el producto a empresas formales, queserías artesanales y venta local, destacando la importancia de la leche y el queso en la gastronomía manabita.

El Taller de Lácteos CeCePe, en función a las políticas implementadas por el estado apoya de forma integral la transformación de la matriz productiva del

país, a través del comercio justo y la participación activa de los pequeños grandes ganaderos. Este proceso ha requerido de la implementación de políticas y estrategias comerciales a nivel de empresa para poder desarrollar dicha actividad de forma eficiente.

CeCePe al no disponer de tecnología moderna, por ser un taller artesanal, en los últimos años ha adquirido algunas herramientas y equipos que le permiten elaborar productos inocuos y de calidad cumpliendo actualmente con los permisos correspondientes del Ministerio de Salud y la institución de Agrocalidad del Ecuador encargada de mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país, sometida a las políticas de control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria, adoptando todas las medidas y supervisiones para garantizar la calidad de sus productos.

La cadena de valor según Macías (2014) involucra todas las fases desde que una materia prima es extraída hasta que se produce el artículo final que va a comprar el consumidor; en este sentido la cadena de valor de CeCePe está constituida por los productores de leche (ganaderos)- empresa transformadora CeCePe- Intermediarios (supermercados, tiendas, comerciantes mayoristas y minoristas)- y finalmente los clientes. Estos por lo general se ubican dentro del cantón Flavio Alfaro y cantones vecinos.

➤ **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El taller ha logrado gradualmente desarrollar una visión estratégica del negocio implementado en base a investigaciones recientes, las que han permitido disponer de elementos importantes relacionados con la planificación estratégica los cuales se detallan a continuación:

➤ **MISIÓN**

Somos una empresa comprometida con el desarrollo y bienestar de nuestra comunidad manabita proporcionándole los mejores productos alimenticios que

se obtienen de la leche, sus nutrientes y derivados, comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

➤ **VISIÓN**

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

➤ **OBJETIVOS**

Alcanzar y mantener altos estándares de satisfacción al cliente, a través de productos y servicios innovadores.

Avanzar en un proceso de posicionamiento empresarial dentro del país.

Impulsar el desarrollo de la cadena productiva de productos lácteos, orientados a mercados internacionales.

Distribuir productos lácteos de calidad de acuerdo a las necesidades de un mercado altamente exigente, en medio de procesos de innovación y crecimiento.

Lograr el incremento de forma continua de la rentabilidad y el valor de mercado de la empresa, llevando a cabo una correcta administración de los recursos disponibles para su utilización óptima.

➤ **CARTERA DE PRODUCTOS**

La cartera de productos que ofrece CeCePe se muestra a continuación y se detalla mediante el cuadro 4.1:

- Queso
- Mantequilla
- Manjar
- Requesón

Cuadro 4.1. Descripción de la cartera de productos del taller CeCePe.

MATERIA PRIMA	PRODUCTO	MERCADO QUE SATISFACE
Leche entera	Queso Fresco	Manabí (Portoviejo, Jipijapa), Santo Domingo
	Queso Duro	
	Suero de leche	
	Manjar	
Crema de leche (desnatado)	Mantequilla Requesón	Manabí (Portoviejo, Jipijapa), Santo Domingo

Autor: Meza Gema

Fuente: Taller Artesanal de lácteos CECEPE

El Queso, la Mantequilla, el Manjar y el Requesón son alimentos sólidos elaborados a partir de la leche de vaca, considerando las buenas prácticas de manufactura contribuyendo a la inocuidad del producto final. Los precios son fijos para sus productos, cambian exclusivamente cuando es necesario debido a factores externos. Distribuyendo sus productos finales a Jipijapa y Portoviejo.

➤ ESTUDIO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES Y TRANSFORMACIÓN

En la figura 4.2 se muestra de manera gráfica el proceso de transformación de los productos queso, mantequilla y requesón del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe:

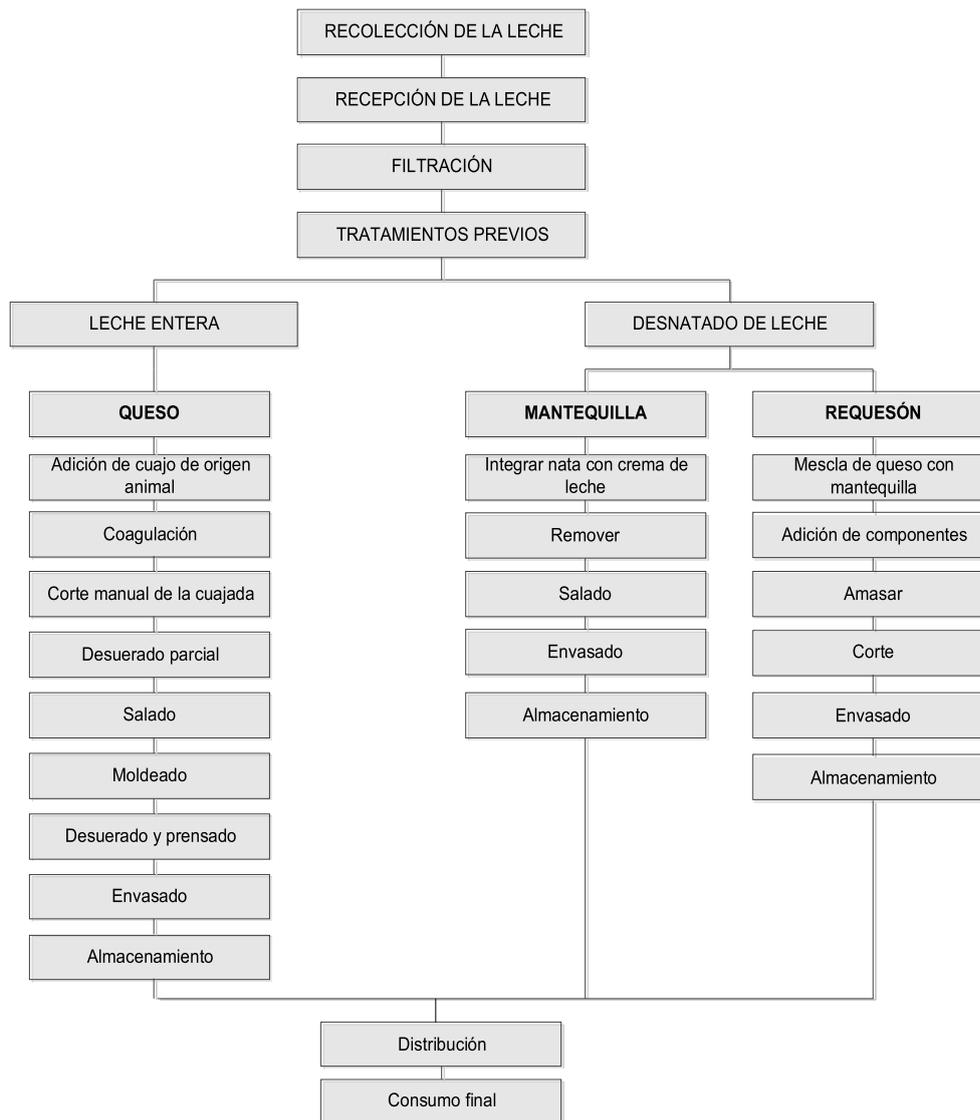


Figura 4.2. Flujograma de procesos para la elaboración de productos del Taller CeCePe
Fuente: Taller Artesanal de lácteos CECEPE

La figura 2., presenta los procesos organizacionales del Taller de Lácteos CeCePe, en el cual en el proceso de tratamiento es clasificado en productos elaborados en base a leche entera y aquellos del desnatado, permitiendo así definir el proceso respectivo por producto a obtener hasta la distribución y comercialización de estos.

➤ TRANSFORMACIÓN

En la figura 4.3, se muestra el proceso de transformación del Taller de Lácteos CeCePe mediante las entradas, proceso y salidas.

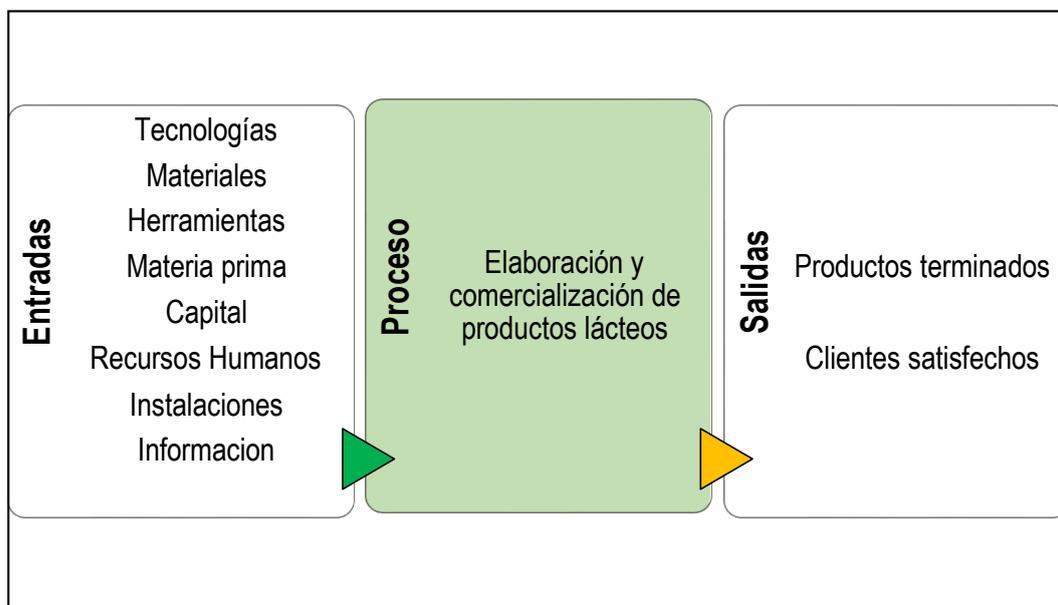


Figura 4.3. Proceso de Transformación
Fuente: Taller Artesanal de lácteos CECEPE

En este proceso de transformación del sistema operativo del taller de Lácteos, se tienen como elementos de entradas los recursos técnicos, humanos, insumos, herramientas y materiales que son utilizados para el proceso de elaboración y comercialización de donde se obtienen los productos lácteos (Salidas-productos terminado) y la satisfacción de clientes como resultados de las buenas prácticas de manufactura implementadas.

6. RECURSOS EMPRESARIALES

El taller en su gestión utiliza diferentes recursos, los cuales interactúan en los procesos para la obtención de los resultados esperados. Se detallan a continuación los aspectos relacionados con los recursos humanos, materiales y financieros en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Recursos utilizados por áreas de producción**Cuadro 4.2.** Recursos utilizados por áreas de producción

ÁREA / DEPARTAMENTO	RECURSOS	CANTIDAD DISPONIBLES	DISTRIBUCIÓN RECURSOS	CANTIDAD REQUERIDA
Área Administrativa	Personas	2	Gerencia	2
			Talento Humano	
	Materiales y equipos		Contabilidad	
			Gerencia	
			Talento Humano	
Capital de trabajo		Contabilidad		
Crédito bancario				
Área Operativa	Materia Prima (Leche)		Elaboración de queso	
			Mantequilla	
			Manjar	
			Requesón	
	Materiales y equipos		Producción, distribución y comercialización	
	Personas	9	Recolección de Materia Prima	2
			Análisis de Materia prima- Proceso de Transformación	5
Distribución y comercialización			2	
Transporte	2	Instalación Central o nave - Recepción de Materia Prima	3	
		Distribución y comercialización		

Autor: Meza Gema

Fuente: Taller de lácteos CEPEPE

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

Los recursos materiales en el taller se encuentran debidamente implementados de acuerdo a la actividad que realizan (elaboración de queso, mantequilla, manjar y requesón), de una manera artesanal haciendo uso de utensilios que facilitan el proceso de elaboración de los productos. El taller posee una instalación central o nave, donde se encuentran ubicadas los diferentes equipos e instrumentos del trabajo, y un área de recepción de la materia prima (leche). En este espacio además se localizan las áreas administrativas. Disponen además de 3 medios de transporte para el desarrollo de la actividad productiva de recolección y distribución de productos.

El capital de trabajo con el cual cuenta la empresa proviene del propietario y de préstamos que otorga el banco para el desarrollo de actividades productivas en este sector. Esta financiación es pertinente y permite la sostenibilidad económica del taller y el cumplimiento de las metas fijadas.

6. RESULTADOS

El taller artesanal CeCePe recibe como promedio 4.000 litros de leche diarios, los cuales se distribuyen a diferentes procesos para obtener los productos finales que se planifiquen elaborar. A continuación y mediante el cuadro 4.3 se detalla la producción diaria del taller objeto de estudio:

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

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

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

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

7. RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

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

Mediante los mecanismos de control se logra comparar el estado actual con relación a lo planificado, y en caso de existir desviaciones tomar las medidas correctivas necesarias.

En el taller se desarrollan reuniones sistemáticas y planificadas donde se involucra a la gerencia con los jefes de cada proceso para así verificar que se esté poniendo en marcha todas las estrategias y verificar los resultados que se están generando. Para efecto de esto, se efectúan controles desde diferentes perspectivas. En el caso del taller, se realiza través de la medición del cumplimiento de:

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

Estos controles se realizan también con periodicidad:

- Mensual
- Semestral
- Anual

Todo esto para lograr el máximo cumplimiento posible de los objetivos y metas que se traza el taller objeto de estudio.

6. JERARQUÍA

El taller Artesanal de Lácteos CeCePe cuenta con una estructura organizacional de tipo funcional con los niveles de decisión necesarios para su gestión efectiva, y distribuida como se muestra en la figura 4.4:

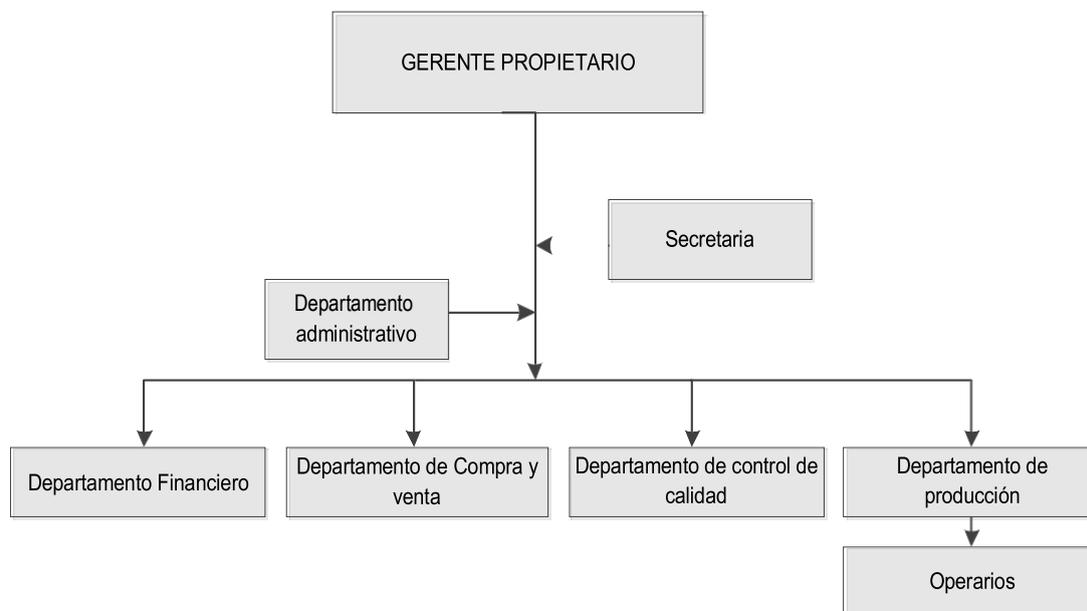


Figura 4.4. Estructura Organizacional del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe

Fuente: Taller de lácteos CECEPE

FASE 2. Determinación del equipo de expertos que evaluó las variables de Comportamiento Organizacional en la empresa seleccionada para el desarrollo de la investigación

Actividad 1. Identificación de los candidatos a expertos

Para la determinación del equipo de expertos se consideró la identificación de 13 posibles candidatos, que permitió valorar los conocimientos, investigaciones, experiencias, perfil profesional (**ver anexo 1**) entre otros aspectos tales como sus ocupaciones que le impiden formar parte del equipo de experto, los niveles de responsabilidad de cada uno y la dispersión de los lugares de ubicación, se realizaron todos estos pasos con el fin de permitir el análisis de las variables de CO.

Actividad 2. Evaluación de los candidatos a expertos

Para la evaluación del equipo de expertos se formalizó un cuestionario en el cual se evaluaron las características que identifican al experto, además se realizaron preguntas relacionada con el tema en estudio (**ver anexo 2**). Al mismo tiempo se tomó en consideración el coeficiente de competencia haciendo uso de la expresión de cálculo ya establecida en el capítulo 3.

Para despejar la fórmula del coeficiente de competencia se realizó la valoración sobre el nivel de conocimiento que poseían los candidatos sobre el tema en investigación, se estableció mediante una calificación del 1 al 10 en lo que cada uno de los expertos establecía su puntuación correspondiente, siendo el 10 la puntuación máxima.

$$Kcl = * 0.1 \frac{(C1 + C2 + C3 + C4 + C5)}{25} \text{ Ecuacion [4.1]}$$

Cuadro 4.4. Calificación de los expertos (Coeficiente Conocimiento Kc)

EXPERTOS	CALIFICACIÓN										Kc (COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO) Calificación * 0,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1										10	1
2										10	1
3					5						0,5
4									9		0,9
5										10	1
6									9		0,9
7									9		0,9
8										10	1
9						6					0,6
10								8			0,8

11	7	0,7
12	6	0,6
13	6	0,6
TOTAL EXPERTOS	13	

Fuente: La Autora

Asimismo se ejecutó una serie de preguntas para conocer los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación en cada uno de los expertos en el Comportamiento Organizacional, para el cual se elaboró una tabla de ponderación (**Cuadro 4.5**).

Cuadro 4.5. Tabla de Ponderación (Coeficiente de Argumentación Ka)

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento sobre el Comportamiento Organizacional	0,30	0,20	0,10
Análisis teórico sobre el tema en estudio	0,50	0,40	0,20
Experiencia en el ámbito laboral y organizacional	0,05	0,05	0,05
Importancia de evaluar el Comportamiento de los individuos dentro de una empresa	0,05	0,05	0,05
Conocimiento sobre indicadores de gestión como instrumento de evaluación	0,05	0,05	0,05
Su intuición sobre el tema de estudio	0,05	0,05	0,05
Kc	1,00	0,80	0,50

Fuente: La Autora

Una vez obtenidas las calificaciones de los expertos en base a los datos del coeficiente de conocimientos (Kc) (**Cuadro 4.4**) y de argumentación (Ka) (**Ver anexos 5**) se procedió a determinar el coeficiente de competencia (K) según la **ecuación 4.2** de Moráguez (2006) citada por Palacios (2015), y de esta manera conocer que integrante cumplía con el rango requerido para formar el equipo de experto (**Cuadro 4.7**).

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2} \text{ Ecuacion [4.2]}$$

Cuadro 4.6. Código de interpretación de los coeficientes de competencia según Gómez *et al* (2013)

K	COMPETENCIA
0,9 < K < 1,0	Alto
0,7 < K < 0,8	Medio
K < 0,6	Bajo

Cuadro 4.7. Resultados de los coeficientes y valoración de los expertos

EXPERTOS	Kc (Coeficiente de Conocimiento)	Ka (Coeficiente de Argumentación)	K (Coeficiente de Competencia)	VALORACION	EXPERTOS SELLECCIONADOS
1	1,00	1,00	1,00	Alto	Nivel de Competencia Alto 6
2	1,00	1,00	1,00	Alto	
3	0,50	0,60	0,55	Bajo	
4	0,90	1,00	0,95	Alto	Nivel de Competencia Medio 3
5	1,00	1,00	1,00	Alto	
6	0,90	0,90	0,90	Alto	
7	0,90	1,00	0,95	Alto	Nivel de Competencia Bajo 4
8	1,00	0,60	0,80	Medio	
9	0,60	0,60	0,60	Bajo	
10	0,80	0,90	0,85	Medio	
11	0,70	0,80	0,75	Medio	
12	0,60	0,60	0,60	Bajo	
13	0,60	0,50	0,55	Bajo	

Elaboración: La autora

Actividad 3. Selección del equipo de expertos

En el cuadro 4.7 se muestra el resumen de los resultados del procedimiento que anteriormente se desarrolló para la obtención del coeficiente de competencia. Con la respectiva valoración de cada uno de los candidatos se determinó que de los 13 solo 9 cumplieron con el coeficiente de competencia,

obteniendo una valoración de medio y alto, por lo tanto el equipo de expertos estuvo conformado por nueve especialistas.

FASE 3. Selección de la variable del comportamiento organizacional a evaluar y los instrumentos a utilizar

Actividad 1. Establecer listado de variables de C.O

Se procedió a establecer un listado general de las variables del CO de acuerdo a los niveles organizativos que según Chiavenato (2009) y Robbins (2013) las mismas que se relacionaron con el sistema organizacional del taller artesanal de lácteos CeCePe, y que se detallan a continuación (**ver cuadro 4.8**)

Cuadro 4.8. Listado general de variables del Comportamiento Organizacional y sus niveles.

NIVELES	VARIABLES
	Productividad
	Ausentismo
	Rotación
	Satisfacción en el trabajo
VARIABLES DEPENDIENTES	Responsabilidad social
	Desempeño
	Compromiso
	Fidelidad
	Ciudadanía organizacional
	A NIVEL DEL INDIVIDUO
	Características biográficas (edad, género y estado civil)
	Personalidad
	Aprendizaje individual
	Actitudes
	Valores

	Habilidades
	Percepción
	Toma de decisiones
	Emociones
	Diferencias individuales
	Motivación
	Adaptabilidad
	A NIVEL DE GRUPO
VARIABLES INDEPENDIENTES	Comunicación
	Liderazgo
	Poder y política
	Conflicto y negociación
	Dinámica grupal e intergrupal
	A NIVEL DEL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN
	Cultura organizacional
	Estructura y diseño de la organización
	Políticas y prácticas de recursos humanos
	Diseño de la organización
	Procesos de trabajo
VARIABLES INTERMEDIAS	Flexibilidad
	Calidad
	Innovación
	Satisfacción al cliente
	Realización de los objetivos de la organización
	Valor económico agregado
VARIABLES RESULTANTES FINALES	Renovación de la organización
	O

Crecimiento

Fuente: Chiavenato (2009) y Robbins (2013)

Actividad 2. Seleccionar las variables del C.O

Se procedió al cumplimiento de esta actividad entregando el listado general de las variables del CO al equipo de expertos previamente seleccionado, además adjunto se envió la descripción y problemática actual de la empresa, con el objetivo que seleccionen aquellas variables que poseían mayor relevancia (**Ver anexo 6**) de acuerdo a las características del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe para la posterior evaluación (**Cuadro 4.9.**)

Cuadro 4.9. Variables con mayor relevancia en el Taller CeCePe seleccionadas por los expertos

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe
Productividad
Satisfacción del trabajo
Rotación del personal
Motivación
Calidad
Comunicación
Procesos de trabajo
Flexibilidad
Habilidades
Desempeño
Elaboración: La autora

Actividad 3. Determinar los instrumentos a emplear para la evaluación de las variables seleccionadas.

Para la respectiva evaluación se determinaron instrumentos que permitan obtener datos necesarios y reales tales como el cuestionario (encuesta) que según Machorro *et, al.*, (2012) este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización. Además se hace uso de entrevistas aplicadas al gerente y administrador de la empresa y fórmulas de algunas variables como herramienta esencial al momento de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de una actividad o proceso. Y de esta manera entender y conocer el estado del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe.

Cuadro 4.10. Variables de Comportamiento Organizacional con sus respectivos instrumentos de medición

VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe	
DE LÁCTEOS CeCePe	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
Productividad	$\text{Productividad de mano de obra} = \frac{\text{volumen de producción conforme}}{\text{horas hombres trabajadas}}$ Entrevista
Satisfacción del trabajo	Encuesta
Rotación del personal	$\text{Indicador rotación de trabajadores} = \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$ Entrevista
Motivación	Encuesta y entrevista
Calidad	$\text{productos defectuosos} = \frac{\text{ECP}}{\text{Producción total}}$ Entrevista
Comunicación	Encuesta
Procesos de trabajo	$\text{Numero de manuales de trabajo} = \frac{\text{EDMT}}{\text{Manuales de trabajo necesario}}$ Entrevista
Flexibilidad	Encuesta
Habilidades	Encuesta
Desempeño	Encuesta

Elaboración: La autora

FASE 4. Estructuración del proyecto de evaluación de las variables del C.O

Actividad 1. Establecer los elementos básicos para la organización del proyecto de evaluación de variables de C.O

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 mediante capturas gráficas de las implementaciones efectuadas con apoyo del Microsoft Project:

Nombre del recurso ▼	Tasa ▼	Costo ▼	Trabajo ▼	% trabajo ▼
[-] Tipo: Trabajo		\$4.074,00	295 horas	100%
investigadores	\$20,00/hora	\$4.020,00	205 horas	100%
internet	\$0,60/hora	\$54,00	90 horas	100%
[-] Tipo: Material		\$1.800,00		0%
computadora	\$700,00	\$1.400,00	2	100%
libros	\$100,00	\$200,00	2 U	100%
Viaticos	\$40,00	\$200,00	6 U	100%

Foto 4.1. 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 quienes fueron el recurso humano que realizaron el proyecto con un costo de \$ 20 la hora y un total de \$ 4.020, utilizando 205 horas, además se utilizaron 2 computadoras, 2 libros que aportaron en la búsqueda de las variables, 90 horas de internet a 0,60 centavo

cada hora con un costo de \$ 54,50 y viáticos porque la investigación se la desarrollo en la ciudad de Flavio Alfaro utilizando los recursos en un 100%.

Nombre de tarea	Costo total	Duración	Comienzo	Fin	Trabajo
<input type="checkbox"/> evaluacion de las variables del comportamiento orga	\$5.874,00	35 días	lun 07/11/16	vie 23/12/16	295 horas
<input type="checkbox"/> Caracterización de la empresa objeto de estudio	\$1.520,00	3 días	lun 07/11/16	mié 09/11/16	8 horas
Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO.	\$1.520,00	2 días	lun 07/11/16	mié 09/11/16	8 horas
<input type="checkbox"/> Determinación del equipo de trabajo	\$1.164,80	9 días	jue 10/11/16	mar 22/11/16	64 horas
Establecimiento de propuesta de expertos	\$202,40	2,79 días	jue 10/11/16	lun 14/11/16	12 horas
Evaluar los candidatos a expertos	\$482,40	3 días	mar 15/11/16	jue 17/11/16	28 horas
Seleccionar al equipo de expertos	\$480,00	3 días	vie 18/11/16	mar 22/11/16	24 horas
<input type="checkbox"/> Selección de las variables del C.O	\$1.339,20	10 días	mié 23/11/16	mar 06/12/16	88 horas
Establecimiento del listado de las variables del C.O	\$444,80	3 días	mié 23/11/16	vie 25/11/16	20 horas
Selección las variables del C.O	\$244,80	3 días	lun 28/11/16	mié 30/11/16	20 horas
Determinación de los instrumentos a emplear para la evaluación de las variables seleccionadas	\$649,60	4 días	jue 01/12/16	mar 06/12/16	48 horas
<input type="checkbox"/> Estructuración del proyecto de evaluación de las variables del C.O	\$595,60	6 días	mié 07/12/16	mié 14/12/16	55 horas
Establecimiento de los elementos básicos para la organización del proyecto	\$492,00	3 días	mié 07/12/16	vie 09/12/16	44 horas
Desarrollo de la planificación y programación del proyecto	\$103,60	3 días	lun 12/12/16	mié 14/12/16	11 horas
<input type="checkbox"/> evaluacion de las variables del comportamiento organizacional C.O con apoyo de la tecnología del proyecto	\$1.254,40	7 días	jue 15/12/16	vie 23/12/16	80 horas
Medir el desempeño de las variables seleccionadas	\$440,00	2 días	jue 15/12/16	lun 19/12/16	16 horas
Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de las variables del C.O	\$484,80	3 días	lun 19/12/16	mié 21/12/16	32 horas
Propuesta de mejoramiento ante las insuficiencias identificadas	\$329,60	2 días	jue 22/12/16	vie 23/12/16	32 horas

Foto 4.2. Planificación de tareas con sus respectivos tiempos y costos tomada de Microsoft Project.

Una vez definidos los recursos se presentan otros elementos del proyecto como: las tareas utilizadas en la evaluación de las variables del Comportamiento Organización quedando como resultado que se realizó en un marco temporal de 35 días, desde el lunes 07 de Noviembre hasta el viernes 23 de diciembre del 2016 con una sumatoria de 295 horas y un costo total de \$ 5874,50, además se detallan cada tarea con su respectivo tiempo, costo y horas de utilización.

Actividad 2. Desarrollar la planificación y programación del proyecto con apoyo informático.

A continuación se presenta el proyecto de evaluación de las variables del comportamiento organizacional en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe del cantón Flavio Alfaro con la programación de cada actividad a realizar, diseñado con apoyo del Microsoft Project:

Nombre de tarea	Costo total	Duración	Comienzo	Fin	Trabajo	Nombres de los recursos
☐ evaluación de las variables del comportamiento organizacional	\$5.874,00	35 días	lun 07/11/16	vie 23/12/16	295 horas	
☐ Caracterización de la empresa objeto de estudio	\$1.520,00	3 días	lun 07/11/16	mié 09/11/16	8 horas	
Caracterización de la empresa objeto de estudio y su CO.	\$1.520,00	2 días	lun 07/11/16	mié 09/11/16	8 horas	investigadores [50%];computadora[2];Viaticos [2 U]
☐ Determinación del equipo de trabajo	\$1.164,80	9 días	jue 10/11/16	mar 22/11/16	64 horas	
Establecimiento de propuesta de expertos	\$202,40	2,79 días	jue 10/11/16	lun 14/11/16	12 horas	investigadores [50%];Viaticos [1 U];internet
Evaluar los candidatos a expertos	\$482,40	3 días	mar 15/11/16	jue 17/11/16	28 horas	investigadores [50%];internet [50%]
Seleccionar al equipo de expertos	\$480,00	3 días	vie 18/11/16	mar 22/11/16	24 horas	investigadores [50%]
☐ Selección de las variables del C.O	\$1.339,20	10 días	mié 23/11/16	mar 06/12/16	88 horas	
Establecimiento del listado de las variables del C.O	\$444,80	3 días	mié 23/11/16	vie 25/11/16	20 horas	investigadores [50%];libros [2 U];internet
Selección las variables del C.O	\$244,80	3 días	lun 28/11/16	mié 30/11/16	20 horas	investigadores [50%];internet [50%]
Determinación de los instrumentos a emplear para la evaluación de las variables seleccionadas	\$649,60	4 días	jue 01/12/16	mar 06/12/16	48 horas	investigadores [50%];internet [50%]
☐ Estructuración del proyecto de evaluación de las variables del C.O	\$595,60	6 días	mié 07/12/16	mié 14/12/16	55 horas	
Establecimiento de los elementos básicos para la organización del proyecto	\$492,00	3 días	mié 07/12/16	vie 09/12/16	44 horas	investigadores [50%];internet [50%]
Desarrollo de la planificación y programación del proyecto	\$103,60	3 días	lun 12/12/16	mié 14/12/16	11 horas	investigadores [50%];internet [50%]
☐ evaluación de las variables del comportamiento organizacional C.O con apoyo de la tecnología del proyecto	\$1.254,40	7 días	jue 15/12/16	vie 23/12/16	80 horas	
Medir el desempeño de las variables seleccionadas	\$440,00	2 días	jue 15/12/16	lun 19/12/16	16 horas	investigadores [50%];Viaticos [3 U]
Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de las variables del C.O	\$484,80	3 días	lun 19/12/16	mié 21/12/16	32 horas	investigadores [50%];internet [50%]
Propuesta de mejoramiento ante las insuficiencias identificadas	\$329,60	2 días	jue 22/12/16	vie 23/12/16	32 horas	investigadores [50%];internet [50%]

Foto 4.3. Proyecto de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe tomada de Microsoft Project.

El proyecto de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional en la empresa se diseñó con soporte en el software antes referido y estuvo constituido por 12 tareas que se realizaron en su totalidad, en 35 días, desde el lunes 07 de noviembre hasta el viernes 23 de diciembre del 2016 con una sumatoria de trabajo de 295 horas y un costo total del proyecto de \$ 5874, 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 fuera del contexto. Se cumplió con la planeación del proyecto, evidenciando que no existe variación con las fechas de inicio, fin y días de duración, además se lo realizó en las horas proyectadas finalizando las 12 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 empresa con sus respectivas fechas y recursos utilizados en cada tarea se realizó como se presenta gráficamente en la foto 4.4

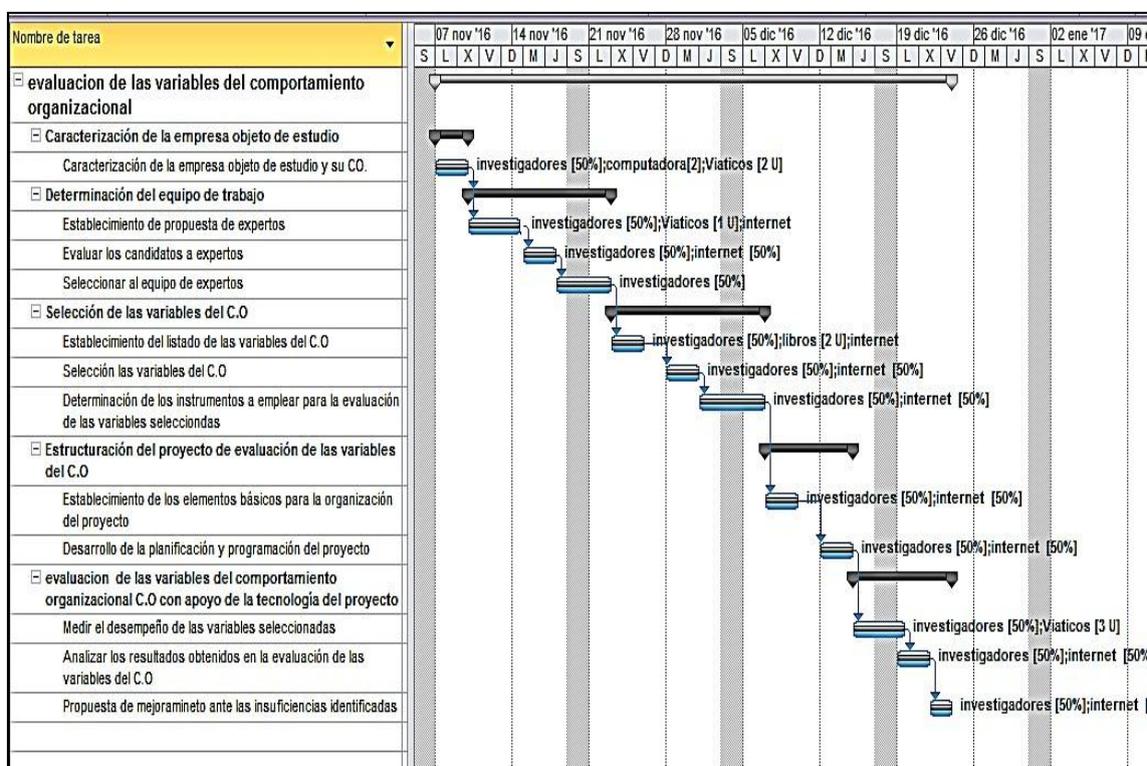


Foto 4.4. Programación de las tareas del proyecto de evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional tomada de Microsoft Project.

FASE 5. Evaluación de las variables del C.O con apoyo de la tecnología de proyecto

Actividad 1. Medir el desempeño de las variables de C.O seleccionadas

Para proceder a medir el desempeño de cada una de las variables del C.O ya seleccionadas se tomó en consideración los instrumentos antes expuestos, se elaboró una serie de preguntas que conformaban la encuesta aplicada a cada uno de los empleados del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, para la adquisición de información necesaria con el fin de conocer el comportamiento de cada uno de ellos en el lugar de trabajo. Así mismo se realizó una entrevista al gerente de la empresa con la intención de obtener información relevante en base a las fórmulas que se aplicaron, además se estableció una observación directa en el lugar de la investigación para conocer el estado real de la organización.

Actividad 2. Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de las variables de C.O

En el cumplimiento de esta actividad se procedió al análisis de los resultados obtenidos de cada una de las variables del C.O, tabulando los datos reflejándolos gráficamente haciendo uso de una hoja de cálculo de Microsoft Excel para una mejor comprensión de los mismos.

Variable del C.O = Productividad

Para la obtención de resultados se tomó en consideración la siguiente fórmula que se aplicó para cada uno de los productos finales, la cual se reflejan a continuación:

➤ Queso

$$Productividad\ de\ la\ mano\ de\ obra = \frac{Volumen\ de\ productos\ conformes}{Horas\ hombres\ trabajadas} = \frac{2500}{20} = 125 [4.3]$$

➤ Mantequilla

$$Productividad\ de\ la\ mano\ de\ obra = \frac{Volumen\ de\ productos\ conformes}{Horas\ hombres\ trabajadas} = \frac{50}{75} = 6,66 [4.4]$$

➤ Requesón

$$Productividad\ de\ la\ mano\ de\ obra = \frac{Volumen\ de\ productos\ conformes}{Horas\ hombres\ trabajadas} = \frac{50}{5} = 10 [4.5]$$

➤ Manjar

$$Productividad\ de\ la\ mano\ de\ obra = \frac{Volumen\ de\ productos\ conformes}{Horas\ hombres\ trabajadas} = \frac{15}{75} = 2 [4.6]$$

Análisis: La medición del desempeño de la variable productividad se llevó a cabo despejando la fórmula, datos que se obtuvieron mediante la entrevista realizada al gerente, según Pozo (2014) la productividad se mide con la finalidad de conocer cuan eficiente es el uso de los recursos en la organización, entre mayor será la productividad más eficiente es el uso de los recursos. En el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe se aprovechan todos los recursos principalmente la materia prima con el que se elaboran los productos, se determinó la productividad total de cada empleado por las horas trabajadas, de los 11 trabajadores, 5 influyen directamente con la mano de obra, en la elaboración del queso el volumen de producción diaria es de 2.500 libras donde cada trabajador de sus 8 horas diarias emplea 4 en esta actividad, dando un total de 20 horas, según la fórmula aplicada se conoció que cada trabajador produce 125 libras de queso.

Asimismo en la elaboración de mantequilla el volumen de producción conforme es de 50 libras, 1,5 horas empleada por los 5 trabajadores lo que da un total de 6,66 de libra de producción por cada uno. De la misma manera se analiza la producción del requesón la cuál es de 50 libras, 1 hora empleada por los 5 personas dedicadas a la fabricación reflejando un total de 10 libras diarias por cada empleado. También se tomó en consideración el volumen de producción del manjar el cual es de 15 unidades de 8 onzas, en la cual cada trabajador emplea 1.5 de las horas trabajadas, teniendo un total de productividad de 2

unidades por empleado.

Variable del C.O = satisfacción del trabajo

Para la respectiva evaluación se tomó en consideración lo siguiente:

- Nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización

Cuadro 4.11 Síntesis de la respuesta obtenida / variable satisfacción del trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	64%
No	4	36%
Bajo	0	0%
$\Sigma=$	11	100%



Gráfico 4.1. Porcentaje de los resultados de la encuesta

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

De la encuesta aplicada a los trabajadores del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe el 64% (7-11) señalan que se encuentra satisfechos con el trabajo que realizan en la organización, mientras que el 36% (4-11) manifiesta que no; reflejándose que un mayor número de trabajadores califica su satisfacción en un rango considerable, sin embargo se determina una deficiencia haciendo uso de valores referenciales de Pozo (2014) donde se especifica el nivel de éxito es 100%-90%, el nivel de alarma 89%-70% y el nivel de corrección 69%-0%.

Dicha variable se encuentra en un factor que necesita de reformas consistentes que permitan incrementar el grado de satisfacción, como menciona el autor ya antes citado el papel de la satisfacción del trabajador es el factor más importante dentro de una empresa, ya que a largo plazo las personas controlan el ritmo del trabajo y esto puede resultar un obstáculo en el progreso de la productividad.

Variable del C.O = Rotación

$$\text{Rotacion de trabajadores} = \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Numero de trabajadores actuales}} = \frac{2}{11} = 18\% \text{ anual [4.7]}$$

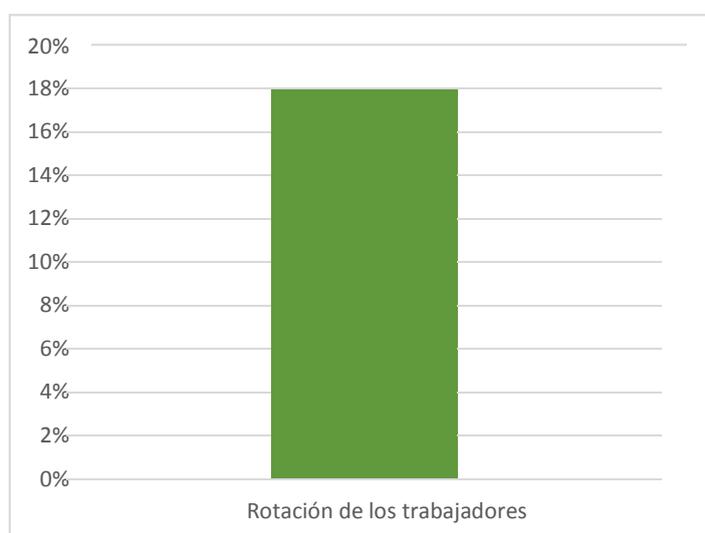


Gráfico 4.2. Porcentaje de los resultados de la entrevista

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

En la entrevista realizada al gerente del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe se conoció el total de trabajadores retirados en el año 2016, en el transcurso de ese tiempo fueron 2 personas, además se indagó sobre el total de personas que prestan sus servicios actualmente a la empresa, datos necesarios para el cálculo de la rotación del personal obteniendo un total de 18%, investigado el porcentaje satisfactorio se determinó que existe una delimitación en esta variable sustentado en lo que menciona Rodríguez (2012) que entre el 5% y el

15% son índices aceptables de rotación de personal, lo cual lo establece como la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

Variable del C.O = Motivación

- Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

Cuadro 4.12. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	73%
A veces	3	27%
Nunca	0	0%
Σ=	11	100%

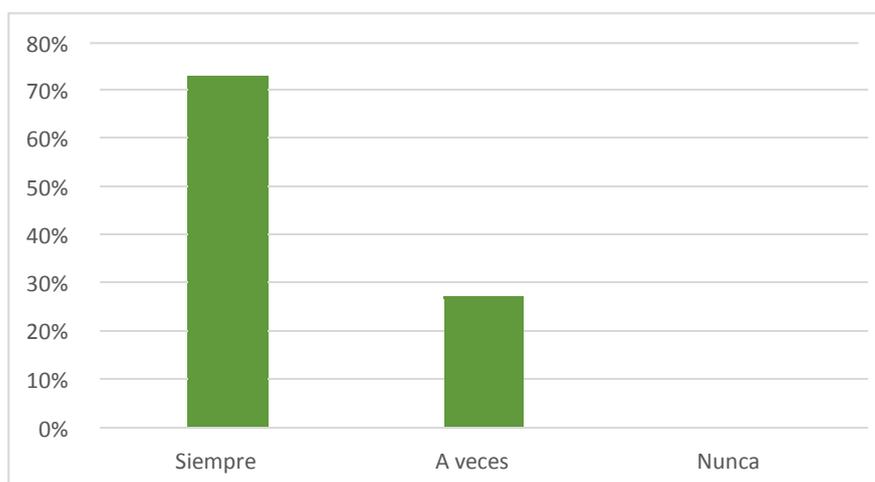


Gráfico 4.3. Porcentaje de los resultados de la entrevista

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

Una vez ejecutada la encuesta a los empleados del Taller Artesanal CeCePe, se obtuvo los respectivos resultados, en lo que respecta si los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal los cuales el 73 % (8/11) respondieron que siempre el 27% (3/11) respondieron que a

veces, de esta manera se considera que existe un nivel medio que necesita de mejoras con el fin de llegar al 100% en motivación al personal y conseguir una mejor productividad. Menciona (Sum, 2015) que es importante saber que la motivación en los colaboradores, ayuda a que ellos desarrollen sus actividades y responsabilidades laborales con profesionalismo y servicio de calidad en la empresa; si el personal está motivado produce más y el producto es óptimo. Es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores, sin embargo, ayuda a que ellos realicen con gusto sus actividades, y además proporcionen un alto rendimiento para la empresa por lo tanto se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar al personal, y es necesario que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para la realización de ésta.

Variable del C.O = Calidad

$$\text{Eficacia en la calidad de producción} = \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Producción total diaria}} = \frac{0}{2608} = 0 \text{ [4.8]}$$

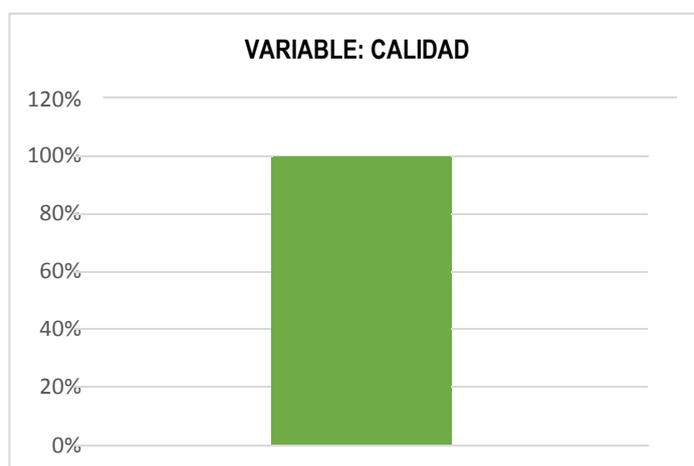


Gráfico 4.4. Porcentaje de los resultados de la encuesta

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

Para la evaluación de la eficacia en la calidad se obtuvieron datos sobre los productos defectuosos (0) y la producción total diaria (2608), información que se obtuvo a través de la entrevista realizada al gerente. Se manifiesta un resultado del 0% de defectos, el cual es un resultado muy satisfactorio

obteniendo el 100% de calidad en los productos elaborados, según Pozo (2014) lo ideal es del 96%-100%, es decir que la mayoría de la producción sean de calidad y no sean declarados defectuosos ya que es un aspecto esencial al momento de ser competitivos en el mercado debido a que se toman en cuenta parámetros internos y externos de la empresa como son: uso eficiente de los recursos, uso eficiente del tiempo, control de la contaminación, atención al cliente en venta, post-venta y asistencia técnica y por ende hacen que una empresa tenga una ventaja competitiva y aseguren su permanencia en el mercado.

Variable del C.O = Comunicación

- Existe comunicación fluida entre el gerente y usted

Cuadro 4.13. Síntesis de la respuesta obtenida.

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

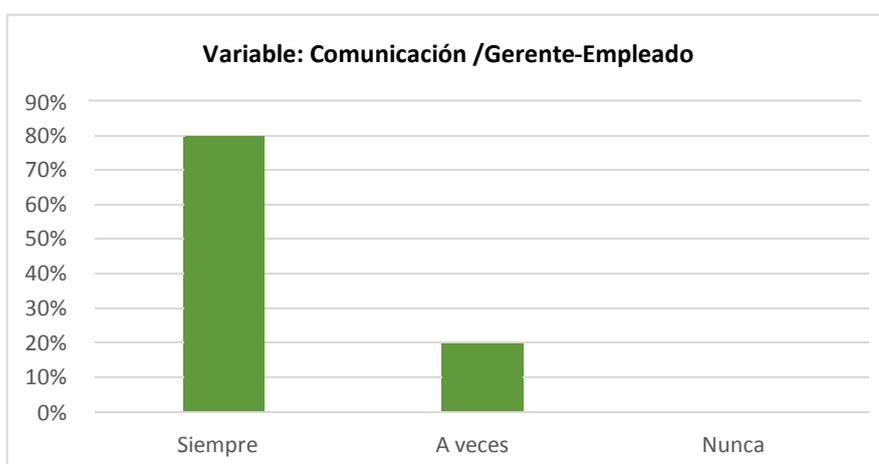


Gráfico 4.5. Porcentaje de los resultados de la encuesta

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

El 82% (9/11) de los encuestados del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe mencionaron que existe una comunicación fluida entre el gerente y los empleados, mientras el 18%(2/11) indicaron que a veces. Siendo este un resultado favorable, especificando que la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con la clara comunicación dentro de la organización. Detalla Martínez (s.f.) que la mejor motivación para un empleado es la buena comunicación con su jefe, en toda situación jerárquica existen dificultades el mayor problema habitualmente es las diferencias de necesidades entre unos y otros, en las empresas actuales cada vez se exige más que los empleados se involucren, más dedicación y más motivación hacia los resultados de la empresa. Por parte del empleado siempre necesita que se le tenga en cuenta, que sus jefes sepan cual son sus necesidades.

- Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo

Cuadro 4.14. Síntesis de la respuesta obtenida.

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

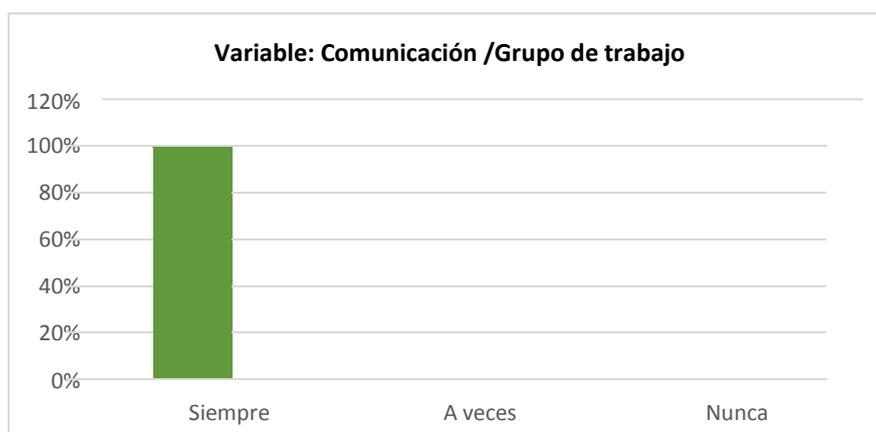


Gráfico 4.6. Porcentaje de los resultados de la encuesta

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

El 100% de los empleados mencionan que siempre existe comunicación dentro del grupo de trabajo, resultados muy placenteros para el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe como señala Meason (s.f.) el trabajo en equipo exitoso se fundamenta en la confianza. Cada miembro de un equipo debe generar confianza, cultivarla a través de sus acciones y palabras y esforzarse en mantenerla. También, cada miembro debe ser capaz de confiar totalmente en las otras personas con las que trabaja, manifestando los problemas que pueden surgir y que afectan al ambiente del equipo y avanzando todos juntos hacia la consecución de unos objetivos.

Variable del C.O = Proceso de trabajo

$$\text{Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo} = \frac{\text{Números de manuales de trabajo}}{\text{Manuales de trabajo necesario}} = \frac{3}{4} = 75\% \quad [4.9]$$

- Existen flujos de procesos que faciliten el trabajo

Cuadro 4.15. Síntesis de la respuesta obtenida.

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

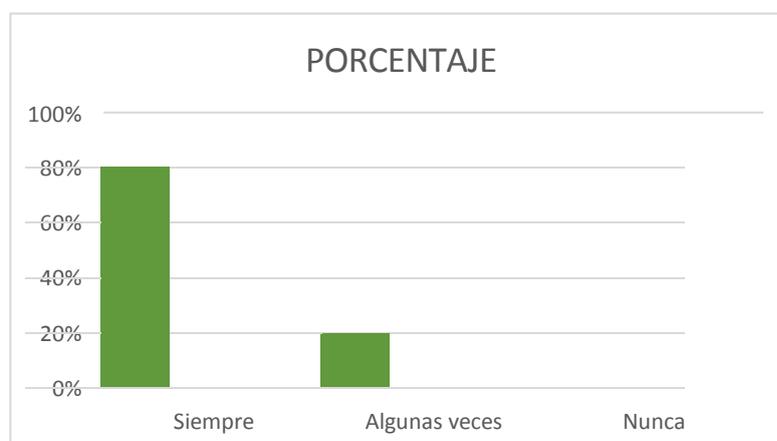


Gráfico 4.7. Porcentaje de los resultados de la encuesta

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

Para la evaluación de la variable proceso de trabajo se tomó en consideración en primera instancia la eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo, detallando claramente el número de manuales de trabajo (3) y los manuales de trabajos necesarios (4) información que se obtuvo con la respectiva entrevista realizada al gerente del taller dando como resultado el 75% de cumplimiento. Además se realizó una pregunta en la encuesta aplicada a los empleados para conocer si existen procesos que faciliten el trabajo dentro del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, donde los resultados fueron siempre el 82% (9/11) y algunas veces un 18% (2/11) quedando claro que falta un manual de procedimiento que contribuya de manera eficaz y eficiente al desarrollo de las actividades. Como indican García y Ubilla (2012) un manual de procedimientos tiene gran importancia para las organizaciones, tanto interna como externa; Internamente se utiliza como una herramienta que permite definir procesos y responsabilidades que pueden ser claramente identificados, lo cual ocasiona un flujo de información controlada y eficaz en el momento que sea requerida. Además de las ventajas que brinda a un nuevo empleado que se suma a la empresa de poder contar con una guía interna que le permita capacitarse sobre cuáles son los procedimientos a seguir en dicha organización y hacerse responsable de las tareas que le competen, por las cuales se le han asignado al cargo.

Variable del C.O = Flexibilidad

- Existe flexibilidad en los horarios de trabajo para facilitar la participación del personal en otras actividades internas

Cuadro 4.16. Síntesis de la respuesta obtenida.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	91%
Algunas veces	1	9%

Nunca	0	0%
$\Sigma=$	11	100%

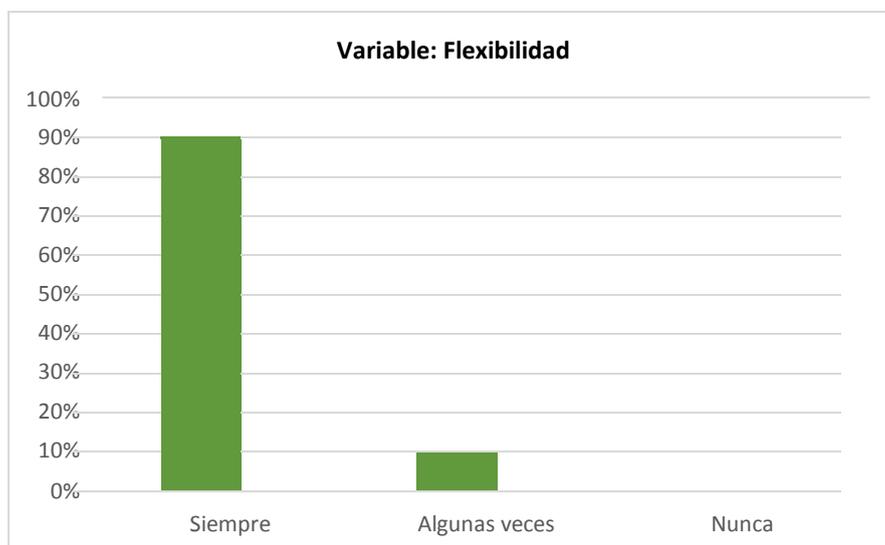


Gráfico 4.8. Representación de la variable flexibilidad

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

La encuesta realizada a los empleados del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe en el ámbito para evaluar la flexibilidad se consideró los horarios de trabajo que faciliten la participación del personal en otras actividades internas proporcionando como resultado en la opción siempre un 91% (10/11) y un 9% (1/11) algunas veces, mostrando claramente resultados aceptables que la empresa comprende a sus trabajadores y es flexible a ciertos cambios. Como lo señala Miguelez (2013) esto hace referencia a la forma en la que se ejecuta el trabajo, al control que sobre el mismo tiene el trabajador, a la relación entre trabajo y capacidades de formación, a la satisfacción en el trabajo, a las condiciones físicas y mentales en las que se realiza el trabajo y a un largo etcétera. Esa organización del trabajo más flexible puede dar paso a trabajos más enriquecidos o más empobrecidos.

Variable del C.O = Habilidades

- Considera usted que el puesto de trabajo donde se desempeña esta de acorde con sus habilidades

Cuadro 4.17. Síntesis de la respuesta obtenida.

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

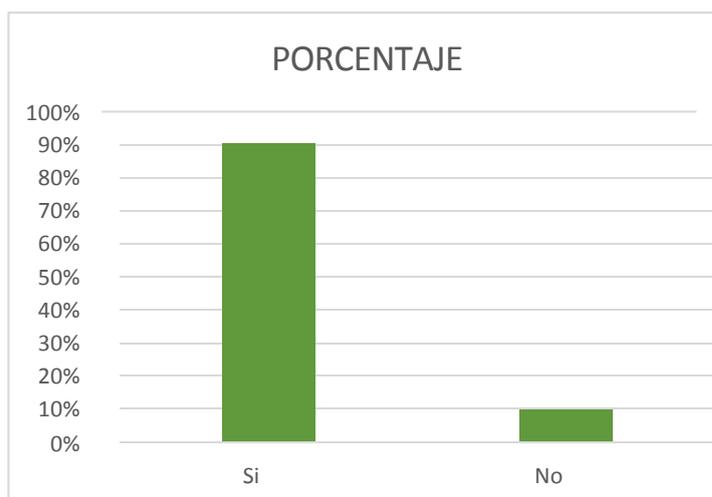


Gráfico 4.9. Porcentaje de los resultados de la encuesta

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

Tomando en consideración los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, el 91% (10/11) declaró que el puesto de trabajo donde se desempeña si está de acuerdo a sus habilidades, mientras que tan solo el 9% (1/11) señala que no está de acuerdo considerándose un nivel satisfactorio para la empresa, siendo participe de las opiniones de Pereda et al., (2014) las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores

interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

Variable del C.O = Desempeño

- Existe una evaluación periódica del desempeño en el trabajo

Cuadro 4.18. Síntesis de la respuesta obtenida.

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

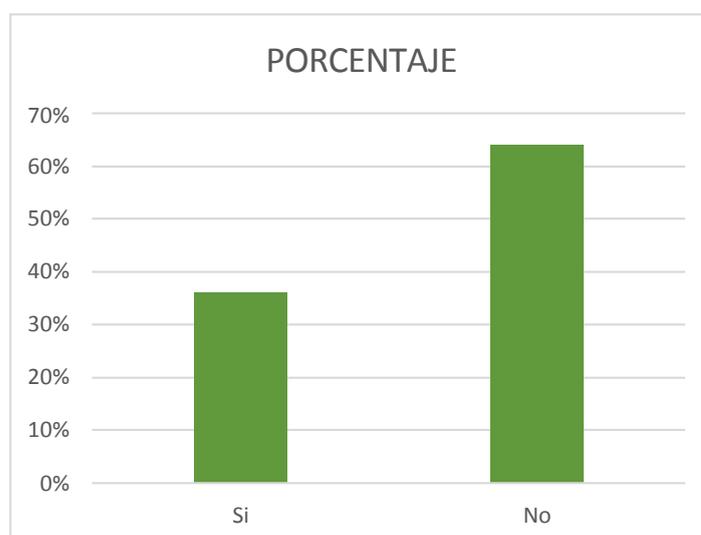


Gráfico 4.10. Porcentaje de los resultados de la encuesta

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

El 36% (4/11) de los encuestados alegaron que existe una evaluación periódica del desempeño en el trabajo, mientras el 64% (7/11) manifestaron que no se realiza dicha valoración, siendo notable la falencia de la variable adquiriendo de esta forma insatisfacción en los empleados del Taller Artesanal de Lácteos

CeCePe, puesto que un deficiente desempeño de sus labores no permitirá que la empresa mejore su productividad, según Quintero (2013) la evaluación del desempeño debe convertirse en las organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los que gerencian el recurso humano, a favor de mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o se genere un producto. Por lo tanto, la aplicación de evaluaciones del desempeño entre los trabajadores de una empresa es un proceso sistemático realizado por parte de la dirección; quien va hacer la encargado de valorar el conjunto de actitudes, desempeño y comportamiento laboral del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad del valor agregado que éste genera para el logro de las metas trazadas en la organización.

- **VARIABLES CON FALENCIAS**

En el siguiente listado se muestran las 5 variables identificadas con deficiencias mediante la evaluación del desempeño de las 10 previamente seleccionadas en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe.

- ✓ Satisfacción del trabajo
- ✓ Rotación
- ✓ Motivación
- ✓ Procesos de trabajo
- ✓ Desempeño

Actividad 12. Propuestas de mejoramiento ante las insuficiencias identificadas

Para el cumplimiento de esta actividad se procede a elaborar un diagrama de Ishikawa para mostrar las causas y el efecto de las deficiencias encontrada en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe (**Ver gráfico 4.11**), además se procede a proponer acciones de mejora para las deficiencias detectada a través de la matriz 5w+1h (**Ver cuadro 4.19**).

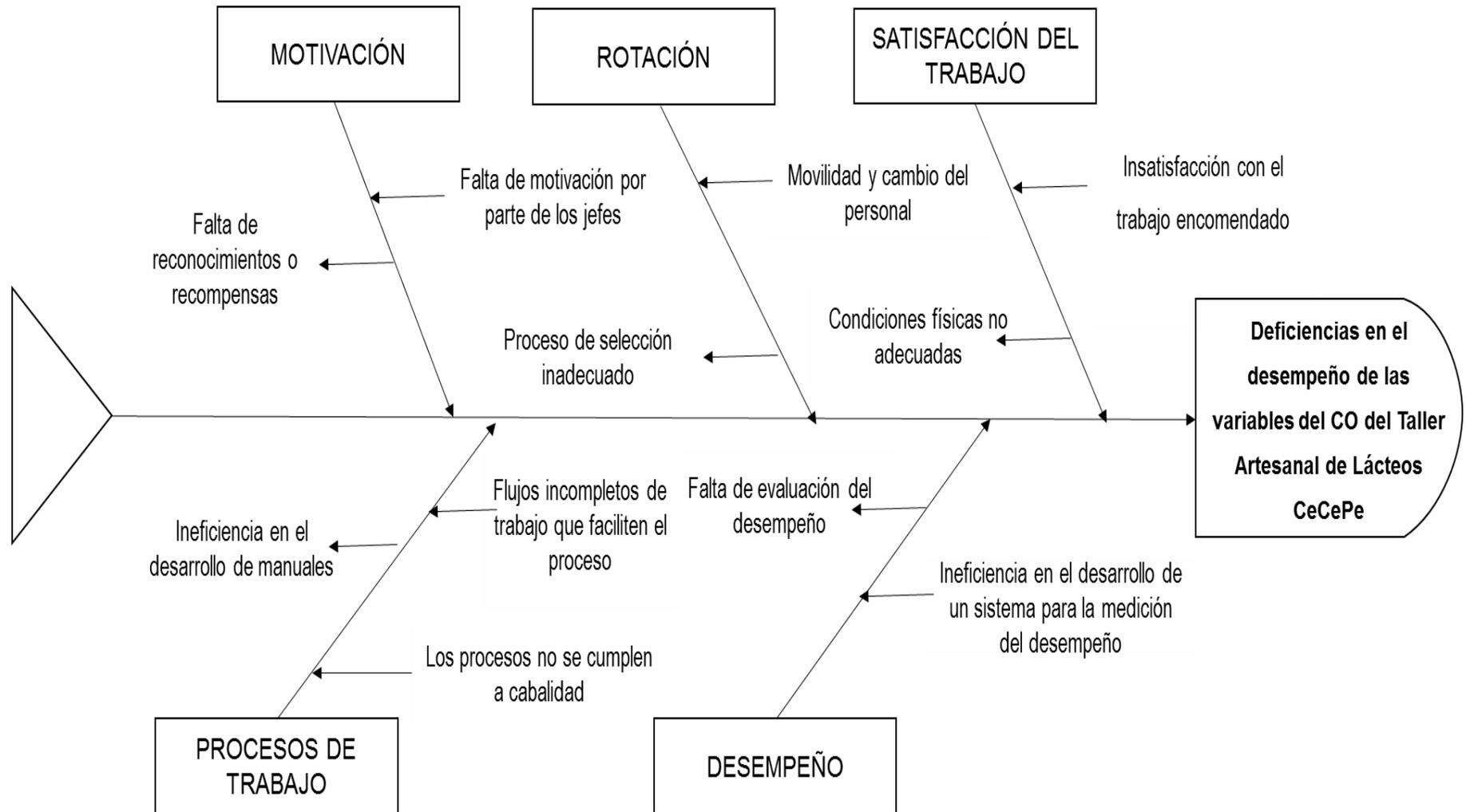


Gráfico 4.11. Deficiencias de las variables reflejadas en el diagrama Ishikawa
FUENTE: Datos obtenidos en la evaluación de las variables del CO del Taller CeCePe

PLAN DE MEJORA – TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe

Acción a mediano plazo: Durante uno a tres años

Unidad Administrativa Responsable: Gerente propietario

Justificativo (WHY): Fortalecer las variables del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe que reflejaron deficiencia en la evaluación, contribuyendo a mejorar la productividad de la empresa.

Variables del comportamiento	Actividades a corto Plazo	Quien	Cuando	Donde	Como	Indicador de cumplimiento
	(WHAT)	(WHO)	(WHEN)	(WHERE)	(HOW)	
Satisfacción del trabajo	Mejorar la satisfacción con el trabajo encomendado	Gerente y administrador	Semanalmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Asignar la carga laboral de acuerdo al puesto de trabajo de forma que la labor contribuya positivamente a alcanzar los objetivos	% de satisfacción de trabajadores
	Perfeccionar condiciones físicas		Semestralmente		Implementar infraestructura cumpliendo con las condiciones necesarias para realizar los procesos, además sitios seguros y saludables de trabajo para los colaboradores	
Rotación del personal	Optimizar la movilidad y cambio del personal	Gerente	Trimestralmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Promover estabilidad laboral fortaleciendo las destrezas y conocimientos del personal a través de capacitaciones	N ° de rotación de trabajadores / N° total de trabajadores
	Proceso de selección inadecuado		Anualmente	Planificar adecuadamente el proceso de selección, definir un perfil para cada puesto de trabajo, entrenar adecuadamente y desarrollar las competencias para aquellos que supervisan otros recursos y conocer las expectativas de los empleados para alinearlas con los planes que la empresa está llevando a cabo.		
Motivación	Mejorar la motivación y mantener alta la moral de los directivos para motivar a los trabajadores	Gerente y administrador	Trimestralmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Capacitar a los superiores en temas de liderazgo estratégico y motivación para compartir experiencias con los trabajadores con el fin que desarrollen habilidad y motivarlos moralmente para el desarrollo de sus actividades.	N° de empleados capacitados / total de empleados

	Promover incentivos o recompensas a los empleados por parte de los jefes	Gerente, administrador y departamento financiero	Semestralmente		Ofrecer algún tipo de incentivo económico cada vez que se supere el rango de producción establecido Incentivar a modo de evidencia su desempeño o los éxitos individuales o grupales productivos.	
Procesos de trabajo	Inducir el desarrollo de manuales de trabajo	Gerente y departamento de producción	Diariamente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Desarrollar manuales de trabajos de cada proceso para orientar la efectividad de las actividades.	N° de manuales de trabajo / N° de manuales necesarios
	Incentivar el completo desarrollo de flujos de procesos				Establecer el flujo de proceso para la elaboración del producto (manjar).	
	Impulsar al cumplimiento de los procesos				Supervisar el cumplimiento de los procesos de trabajo	
Desempeño	Promover la evaluación de el desempeño del empleado	Gerente	Semestralmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Establecer procesos de evaluación de desempeño en el taller y que éstos sean gestionados de manera efectiva y acorde a los avances tecnológicos que existen actualmente	N° actividades terminadas / N° de actividades
	Desarrollar un sistema eficiente y eficaz para la medición del desempeño				Incorporar un sistema para la medición del desempeño de los colaboradores que las integran	

Elaboración: La autora

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones que surgen en el desarrollo y culminación de la tesis, y que se dan a conocer con la finalidad de contribuir a mejorar aquellas falencias que se presentan dentro de la empresa objeto de estudio.

5.1 CONCLUSIONES

En el contexto de estudio se muestra un marco teórico conceptual en el cual se acentúa el Comportamiento Organizacional como tema de análisis en el ámbito empresarial. De igual forma se enfatiza el análisis de los elementos más importantes de la organización que permitieron caracterizar al taller artesanal de lácteos CeCePe.

Para la selección de las variables a evaluar fue necesario la determinación del panel de expertos, constituido por nueve personas con conocimientos y experiencia profesional en el tema de estudio, quienes ayudaron a escoger de manera oportuna, aquellas que estaban enfocadas en los procesos y procedimientos que realiza el taller artesanal de lácteos CeCePe.

En la elección de las variables se aplicaron los instrumentos de investigación (Encuesta y entrevista), para obtener información veraz del Comportamiento Organizacional del Taller de Lácteos CeCePe, basándose en las variables previamente seleccionadas por el panel de expertos de las cuales resultaron: Productividad, Satisfacción en el trabajo, Rotación del personal, motivación, calidad, comunicación, procesos de trabajo, flexibilidad, habilidades y desempeño.

Como instrumento de medición sobre el tiempo, costo, uso de recursos y control del proyecto de evaluación, se estableció un procedimiento estructurado en cinco fases y doce actividades que son transferidas al

programa Microsoft Project, para constatar que se haya cumplido con los tiempos establecidos, además de otros métodos y técnicas que permiten la operacionalización de las actividades.

Los resultados obtenidos en la evaluación del Comportamiento Organizacional del taller de lácteos CeCePe, muestran falencias en cinco variables de las diez estudiadas; satisfacción en el trabajo, rotación, motivación, procesos de trabajo y desempeño, lo que dio lugar al establecimiento de un plan de mejoras estructurado en 11 actividades que contribuirán al mejoramiento continuo de dichas variables.

5.2 RECOMENDACIONES

Ampliar el estudio al resto de los elementos que caracterizan a la empresa y las variables de Comportamiento Organizacional, para obtener una visión más integral de esta importante área de decisión en el Taller de Lácteos CECEPE.

Extender la aplicación de los instrumentos de evaluación, puesto que existen factores tanto internos como externos que pueden afectar su Comportamiento, lo que implica el uso de herramientas tecnológicas y la ayuda de especialistas que estén inmersos en la actividad de la empresa, con el fin de que los resultados sean satisfactorios para la investigación y los beneficiarios.

Evaluar sistemáticamente el C.O, como vía para identificar la problemática y su incidencia de manera integral dentro de cualquier ente social, así como también los procesos que se realizan, permitiendo medir, mejorar y controlar eficazmente el actuar de los grupos de interés de las organizaciones.

Implementar la administración por proyecto mediante el programa Microsoft Project en el taller de lácteos CeCePe, como una herramienta para evaluar y controlar los tiempos, costos, uso de recursos, entre otros elementos necesarios para la operacionalización de las actividades.

Dar seguimiento al plan de mejoras propuesto, puesto que permite la retroalimentación de todo un sistema, verificar la existencia de problemas y solucionarlos, contribuyendo de esta manera a mejorar la gestión operativa y administrativa del Taller de Lácteos CeCePe.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. 2013. Naturaleza de los individuos. Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de la Gestión por competencias. Ediciones Granica 2013. Pág. 30.Arg. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&pg=PA30&dq=\(CONCEPTO+DE++comportamiento+organizacional+\)&hl=es&sa=X&ved=0CCMQ6AEwAmoVChMI6rebrOniyAIVzBkeCh15bQ7E#v=onepage&q=\(CONCEPTO%20DE%20%20comportamiento%20organizacional%20\)&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&pg=PA30&dq=(CONCEPTO+DE++comportamiento+organizacional+)&hl=es&sa=X&ved=0CCMQ6AEwAmoVChMI6rebrOniyAIVzBkeCh15bQ7E#v=onepage&q=(CONCEPTO%20DE%20%20comportamiento%20organizacional%20)&f=false)
- Amorós, E 2010. Definición de comportamiento organizacional. Comportamiento organizacional, 1era parte, Pág. 6 Ediciones Juan Carlos Martínez Coll. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=uRfl1b44BjEC&pg=PA16&dq=define:+comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjJxKH M1YLOAhXGFh4KHXBSBQAQ6AEIKDAC#v=onepage&q=define%3A%20comportamiento%20organizacional&f=false>.
- Arbos, LI.2012. Planificación Programación y Control de Proyectos. Gestión de Proyectos, Producción por puestos fijos. Metodología PMBOX: Organización de la Producción y dirección de Operaciones.Ediciones Díaz de Santos, 2012. Pág 354. Disponible en [ec=frontcover&dq=programacion+de+proyectos&hl=es&sa=X&ved=0CDAQ6AEwAjgUahUKEwid-PD68_XIAhUGKB4KHfU-BHU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/frontcover&dq=programacion+de+proyectos&hl=es&sa=X&ved=0CDAQ6AEwAjgUahUKEwid-PD68_XIAhUGKB4KHfU-BHU#v=onepage&q&f=false)
- Ascencio, R 2011. Definición de comportamiento organizacional. Comportamiento organizacional. 1era edición, Cap. 1, pág. 7. El comportamiento humano en las organizaciones. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/311550548/Comportamiento-Organizacion-Par-Rene-Ascencio-pdf>.
- Bedoya, C. 2013. Modelo de Comportamiento Organizacional. Cali, COL. (En línea).Formato PDF. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/275024740_Analisis_del_comportamiento_organizacional_en_las_pymes_de_Santiago_de_Cali_-_Colombia.
- Busero, A. 2013. Definición de proyecto. La dirección de proyectos, una nueva

visión, 2da Edición. Edición Díaz de Santos.
 Disponible en
<https://books.google.com.ec/books?id=ERYBAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=CONCEPTO+DE+PROYECTO+CON+AUTOR&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDtPX6jvHNAhXH2B4KHftACyMQ6AEIQjAG#v=onepage&q&f=false>.

Chiavenato, I. 2009. Variables del Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Consultado, 01 de nov. 2015.

Chiavenato, I. 2013. Definición de Comportamiento Organizacional. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, cap. 1, 2da Edición.

Fernández, E; Martínez, J; Martínez, V; Moreno, J; Collado, L; Hernandez, M; Morán, F. Importancia nutricional y metabólica de la leche. Madrid, ES. Hospitalaria. Vol. 31. p 93. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3092/309232878009.pdf>

Gámez, A. 2015 Cultura del Liderazgo y las 4 categorías Edición Ilustrada. p 47 Consultado, 13 de oct. 2015. (En línea). Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=q8kZBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=angel+gamez+cultura+del+liderazgo&hl=es&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMIjsjxr8_3yAIVSSYeCh2p2QBF#v=onepage&q=angel%20gamez%20cultura%20del%20liderazgo&f=false

Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Maracaibo, VE. Revista Científica Negotion. Vol. 6. p 110-11. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

Grijalva, J. 2011. La Industria Lechera en el Ecuador: Un modelo del Desarrollo. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. (En línea). EC. Consultado, 04 De dic.2015. FormatoPDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8032/1/La%20industria%20lechera%20en%20ecuador%20un%20modelo%20de%20desarrollo.pdf>

Marvel, C; Rodríguez, C; Nuñez, M. 2011. La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. p 556-557. . (En línea). Disponible en <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/194/229>

Másmela, R. 2014. Como implementar Sistemas para la Gestión de Proyectos en Organizaciones de Desarrollo de Software guiados por un modelo de mejora continua. p 30. Bogotá, CO. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=9206BAAQBAJ&pg=PA22&dq>

=Project+Management+Institute+(+PMI,+2007)+The+practice+Standard+for+Project+Configuration+Management,+es+el+grupo&hl=es&sa=X&ved=0CCMQ6AEwAGoVChMIntqyzMz3yAIVibleCh1WYQ3Q#v=onepage&q=Project%20Management%20Institute%20(%20PMI%2C%202007)%20The%20practice%20Standard%20for%20Project%20Configuration%20Management%2C%20es%20el%20grupo&f=false

Mora, J. 2015. Definición y Caracterización de un Proyecto. Planificación de Proyectos de implantación de infraestructura de redes telemáticas. Ic, Editorial 2015. p 1222. Disponible en

<https://books.google.com.ec/books?id=vjPTCgAAQBAJ&pg=PT29&dq=equipo+de+proyectos&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMlu-jnm-X1yAIVBh0eCh231wu5#v=onepage&q=equipo%20de%20proyectos&f=false>

_____. 2013. Técnicas de Planificación de Proyectos. Gestión Integral de Proyectos. p 77. Disponible en

https://books.google.com.ec/books?id=RQGgAQAAQBAJ&pg=PA77&dq=tecnicas++pert/+cpm&hl=es&sa=X&ved=0CCgQ6AEwAjgUahUKEwjb6K57_XIAhXFKh4KHW47B1I#v=onepage&q=tecnicas%20%20pert%2F%20cpm&f=false

Pedraza, E; Amaya, G; Conde; M. 2010. Desempeño Laboral y Estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de Medicina de la universidad del Zulia. Maracaibo, VE. Revista de Ciencias Sociales Scielo. Vol. 16. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext

Revista Seguridad Minera. 2015. Teorías del Comportamiento Organizacional. Ecu. Consultado el 10 de Jul. 2016. Disponible en

<http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/> .

Robbins 2004. Definición de comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional que presenta las mipymes durante el desarrollo de la gestión el conocimiento en el proceso de producción. Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación. Vol. 2, 2016, Mx.

- Rodríguez, R. 2006. Evaluación de desempeño en 360 °. Todos opinamos, todos nos beneficiamos. PsicoPediahoy. Disponible en <http://http://psicopediahoy.com/evaluacion-desempeno-360/>.
- Santos, M. 2014. La evaluación como aprendizaje. Vol. 200. Narcea ed. 2014. (En línea). Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=yIB5BgAAQBAJ&pg=PA12&dq=una+evaluaci%C3%B3n+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiz5uKi7e7NAhWMHB4KHcH8Blk4ChDoAQgxMAQ#v=onepage&q=una%20evaluaci%C3%B3n%20es&f=false>
- Sánchez, J. y Calderón, V. 2012. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. No 32. Barranquilla, Col. (En línea). Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Segredo, A. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización Pública. La Habana, CU. (En línea). Consultado, 02 de nov. 2015. Disponible en http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Torres, Y; García, A; Rivas, J; Perea, J; Angón, E; Heredo, C. 2015. Caracterización Socioeconómica y Productiva de las granjas de doble propósito orientadas a la producción de leche en una región tropical de Ecuador. Caso de la Provincia de Manabí. Mérida, VE. Universidad de los Andes. Vol.xxv. Formato PDF. Disponible en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/40888/1/art8.pdf>

ANEXOS

Experto # 13										
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 4. Preguntas para determinar el coeficiente de argumentación o fundamentación de los expertos.

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

Anexo 5. Respuestas de los expertos (Determinación del coeficiente de argumentación o fundamentación)

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN	EXPERTO 1			EXPERTO 2			EXPERTO 3			EXPERTO 4			EXPERTO 5		
	Alto	Medio	Bajo												
Conocimiento sobre el Comportamiento Organizacional	0,30			0,30				0,2		0,30			0,3		
Análisis teórico sobre el tema en estudio	0,50			0,50					0,2	0,50			0,5		
Experiencia en el ámbito laboral y organizacional	0,05			0,05			0,05			0,05			0,05		
Importancia de evaluar el Comportamiento de los individuos dentro de una empresa	0,05			0,05			0,05			0,05			0,05		
Conocimiento sobre indicadores de gestión como instrumento de evaluación	0,05			0,05					0,05	0,05			0,05		
Su intuición sobre el tema de estudio	0,05			0,05			0,05			0,05			0,05		
Σ TOTALES	1,00			1			0,6			1			1		

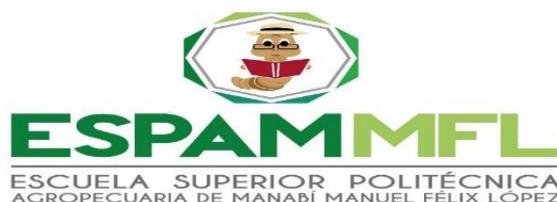
EXPERTO 6			EXPERTO 7			EXPERTO 8			EXPERTO 9			EXPERTO 10			EXPERTO 11			EXPERTO 12			EXPERTO 13		
Alt	Medi	Baj	Alt	Medi	Baj	Alt	Medi	Baj	Alt	Medi	Baj	Alt	Medi	Baj	Alt	Medi	Baj	Alt	Medi	Baj	Alt	Medi	Baj
	0,2		0,3				0,2			0,2			0,2			0,2		0,2					0,1
0,5			0,5					0,2			0,2	0,5				0,4			0,2				0,2
0,05			0,05			0,05				0,05			0,05			0,05		0,05					0,05
0,05			0,05			0,05				0,05			0,05			0,05		0,05					0,05
0,05			0,05					0,05		0,05			0,05			0,05		0,05					0,05
0,05			0,05			0,05				0,05			0,05			0,05		0,05					0,05
0,9			1			0,6			0,6			0,9			0,8			0,6			0,5		

Anexo 6. Respuestas de los expertos (Selección de variables)

VARIABLES	INCIDENCIAS													TOTAL	VARIABLES CON MAYOR RELEVANCIA (>0,5)	
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13			
Productividad	5	10	3	9	2	6	7	6	4	4	3	1	5	7	Relevante	1
Ausentismo														0	Irrelevante	0
Rotación	4	6			2	7	6	4	6	10		9	4	6	Relevante	1
Satisfacción en el trabajo	10	7	7	6	3	10	8		2	2	10	3	3	7	Relevante	1
Responsabilidad social														0	Irrelevante	0
Desempeño	9		8	8	4	4	3	3	5	3	7	8	6	7	Relevante	1
Compromiso														0	Irrelevante	0
Fidelidad		1												0	Irrelevante	0
Ciudadanía organizacional														0	Irrelevante	0
Características biográficas (edad, género y estado civil)														0	Irrelevante	0
Personalidad										1	1			0	Irrelevante	0
Aprendizaje individual														0	Irrelevante	0
Actitudes								1						0	Irrelevante	0
Valores		3												0	Irrelevante	0
Habilidades	6	9	10	7	5	3	2	2	7	7		4	4	7	Relevante	1
Percepción														0	Irrelevante	0
Toma de decisiones				2			1							0	Irrelevante	0
Emociones														0	Irrelevante	0
Diferencias individuales			2											0	Irrelevante	0
Motivación	2	8	4	4	10	5	4	7	8	6	6	5	2	7	Relevante	1

Adaptabilidad															0	Irrelevante	0
Comunicación	3	5	9	3	8	8		9	3	5	9	2	7	7	Relevante	1	
Liderazgo		2											1	0	Irrelevante	0	
Poder y política														0	Irrelevante	0	
Conflicto y negociación														0	Irrelevante	0	
Dinámica grupal e intergrupal														0	Irrelevante	0	
Cultura organizacional														0	Irrelevante	0	
Estructura y diseño de la organización					1									0	Irrelevante	0	
Políticas y prácticas de recursos humanos						2								0	Irrelevante	0	
Diseño de la organización														0	Irrelevante	0	
Procesos de trabajo		4	5	1	7		5	5	10	9	4	7	9	7	Relevante	1	
Flexibilidad	6			10	9		9	10	9	8		6		7	Relevante	1	
Calidad	8		6	5	6	9		8			5	10	8	7	Relevante	1	
Innovación	1													0	Irrelevante	0	
Satisfacción al cliente						1								0	Irrelevante	0	
Realización de los objetivos de la organización									1					0	Irrelevante	0	
Valor económico agregado														0	Irrelevante	0	
Renovación de la organización														0	Irrelevante	0	
Crecimiento			1								2			0	Irrelevante	0	
TOTALES VARIABLES EVALUADAS Y APROBADAS	39														10		

Anexo 7. Encuesta dirigida a los trabajadores



Evaluación del comportamiento organizacional

El objetivo de este cuestionario es proveer información sobre el comportamiento de las variables de Comportamiento Organizacional del taller artesanal CECEPE y su incidencia en el desempeño organizacional.

INSTRUCCIONES:

Se recomienda leer detenidamente cada una de las preguntas para asegurar su total comprensión y responder de manera efectiva. Debe marcar con una X su respuesta en cada uno de los casilleros según corresponda.

Gracias por permitirnos contar con su colaboración; su respuesta será muy favorable para el desarrollo de esta investigación.

¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza la organización?
Si
No
Bajo
¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?
Siempre
A veces
Nunca
¿Existe comunicación fluida entre el gerente y usted?
Siempre
A veces
Nunca
¿Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo?
Siempre
A veces
Nunca
¿Existen flujos de procesos que faciliten el trabajo?
Siempre
Algunas veces
Nunca
¿Existe flexibilidad en los horarios de trabajo para facilitar la participación del personal en otras actividades internas?
Siempre
Algunas veces
Nunca

7. ¿Considera usted que el puesto de trabajo donde se desempeña está acorde con sus habilidades?
Si
No
8. ¿Existe una evaluación periódica del desempeño en el trabajo?
Si
No

Agradecemos sus comentarios, si existe alguna incertidumbre o inconveniente relacionado al desempeño de la organización que no se halle en la encuesta; favor darnos a conocer.

