

# **EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN**

## **CASO: TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe.**

<sup>1</sup>Jorge Javier Cedeño Loor, <sup>2</sup>Karina Vanessa Sacón Sabando, <sup>3</sup>Columba Bravo Macías,

<sup>4</sup>Johana Yessenia Márquez Bravo.

Carrera de Administración de Empresas

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

Campus Politécnico Sitio El Limón, Calceta, Manabí – Ecuador.

Contactos: [karinasacon1993@hotmail.com](mailto:karinasacon1993@hotmail.com)

### **RESUMEN**

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

**Palabras claves:** Comportamiento, evaluación, indicadores, variables, organización.

## INTRODUCCIÓN

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

Actualmente es una necesidad que las organizaciones se encuentren informadas de su situación interna, abarcando todos los aspectos necesarios, ya que desde el instante que son fundadas se convierten en objetos que necesitan de reformas conscientes y una adecuada programación.

La diligencia y capacidad de sobrevivencia de las empresas, no es solamente resultado de las tecnologías que almacenan; sino que además se involucra una mezcla de cuantiosas variables que interactúan simultáneamente dependiendo del modelo organizacional. Es indispensable que las empresas conozcan las variables que se encuentran funcionando en su entorno organizacional, y de esta manera evaluarlas, como menciona Robbins y Judge (2013), existen diversas variables del comportamiento organizacional tales como: las variables dependientes, intermedias y resultantes o finales de las cuales las que más resaltan son; el desempeño, el compromiso, la satisfacción del trabajo, la productividad, eficiencia y eficacia siendo estas indispensables para el crecimiento de las empresas.

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

Una herramienta eficiente para evaluar las variables de Comportamiento Organizacional es a través de los indicadores de gestión que son una medida gerencial cuantitativa que refleja el desempeño de un proceso o de una organización que al ser aplicada se pueden establecer acciones correctivas o preventivas en beneficio de todos aquellos que forman parte de la empresa.

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

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

# DESARROLLO

## 1.- Localización

En el presente acápite se hace énfasis al desarrollo de la investigación desarrollada específicamente en el cantón Flavio Alfaro de la provincia de Manabí-Ecuador, lugar donde se encuentra ubicado el taller artesanal de lácteos CeCePe.

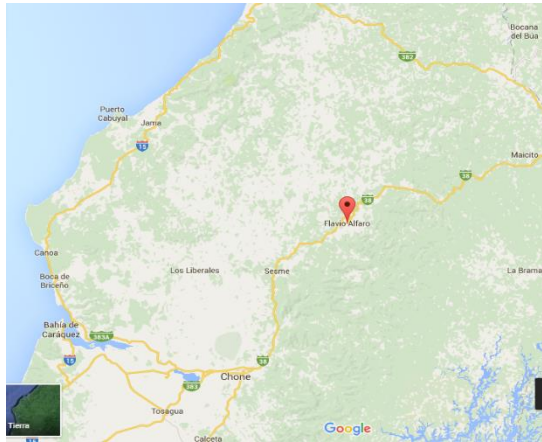


Foto.1. Ubicación geográfica del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe

## 2.- Metodología utilizada

El procedimiento diseñado fue establecido en cuatro fases, en cada una de ellas se determinaron etapas y actividades dentro de las que se vinculan los diferentes métodos utilizados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la evaluación organizacional. Éste fue estructurado mediante una planificación cuidadosa en una tabla que incluyó las acciones de mejora, las nuevas situaciones de cambio que se desean alcanzar, un marco temporal de ejecución

claramente definido, asimismo los responsables de su cumplimiento y de las actividades a potencializar, todo esto con el fin de mejorar el desempeño del taller artesanal de lácteos CeCePe.

## RESULTADOS

Se identificaron los candidatos para integrar el equipo de expertos. La siguiente tabla muestra los resultados del procesamiento de la determinación del Coeficiente de conocimiento, de argumentación y de competencia de los expertos lo que permitió realizar la selección con aquellos que cumplieran con la valoración previa.

**Cuadro 1.** Resultados de los coeficientes y valoración de los expertos

EXPERTOS	Kc	Ka	K	VALORACIÓN
1	1,0	1,0	1,0	Alto
2	1,0	1,0	1,0	Alto
3	1,0	0,9	0,95	Alto
4	0,9	1,0	0,95	Alto
5	1,0	1,0	1,0	Alto
6	0,9	0,9	0,9	Alto
7	0,9	0,9	0,9	Alto
8	0,6	0,6	0,6	Bajo
9	0,6	0,6	0,6	Bajo

**Elaboración:** Los autores de la investigación.

Posteriormente se entregó un listado general de variables al equipo de expertos seleccionados, con la finalidad de que escojan aquellas variables que según sus conocimientos poseían mayor relevancia para el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, de acuerdo a la actividad que realiza y la magnitud de su organización para la posterior evaluación de las mismas, las que se reflejan a continuación con su respectivo indicador de evaluación e instrumento de medición.




**Cuadro 2.** Matriz de los Instrumentos de evaluación de cada indicador con su respectiva variable

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe	INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
Productividad	Productividad de la mano de obra	Productividad de mano de obra $= \frac{\text{volumen de producción conforme}}{\text{horas hombres trabajadas}}$
Satisfacción del trabajo	Relación y desempeño en el trabajo	Encuesta
Motivación	Eficacia en la capacitación de los empleados	<i>Evaluación de capacitación</i> $= \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>
Calidad	Eficacia en la calidad en producción	$\text{ECP} = \frac{\text{productos defectuosos}}{\text{Producción total}}$

<b>Comunicación</b>	Nivel de comunicación	Encuesta
<b>Liderazgo</b>	Nivel de relación empleador-trabajador	Encuesta
<b>Dinámica Grupal</b>	Estímulo y confianza de la organización	Encuesta y observación
<b>Procesos de trabajo</b>	Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo	$EDMT = \frac{\text{Numero de manuales de trabajo}}{\text{Manuales de trabajo necesario}}$
<b>Flexibilidad</b>	Habilidades para intercambio y desarrollo de actividades de trabajo	Encuesta
<b>Rotación del personal</b>	Rotación de trabajadores	$\frac{\text{Indicador rotacion de trabajadores}}{\text{Total de trabajadores retirados}} = \frac{\text{Número promedio de trabajadores}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
<b>Toma de decisiones</b>	Nivel de cumplimiento de responsabilidades	Encuesta
<b>Habilidades</b>	Habilidades para el desarrollo de actividades	Encuesta
<b>Ausentismo</b>	Nivel de ausentismo	$\frac{\text{Nivel de ausentismo}}{\text{Horas ausentes}} = \frac{\text{Total horas hombres trabajadas}}{\text{Total horas hombres trabajadas}}$

**Elaboración:** Los autores de la investigación.

En la evaluación de las variables del comportamiento organizacional en el Taller CeCePe, se utilizaron colores que identifiquen el grado de cumplimiento que tiene cada variable mediante el empleo de indicadores de gestión para el análisis y mejor comprensión de los resultados, como se muestra a continuación según Pozo (2014).

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

**Cuadro 3.** Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante indicadores de gestión.

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE CeCePe	INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES	ANÁLISIS DE EVALUACIÓN
<b>Productividad</b> (Ver anexo 1)	Productividad de la mano de obra	Se determinó la productividad total de cada empleado por las horas trabajadas, de los 11 trabajadores, 5 influyen directamente con la mano de obra en la producción. En la elaboración del queso se constató que el volumen de producción diaria es de 2.500 libras, donde cada trabajador de sus 8 horas de trabajo diarias, emplea 4 en esta actividad, siendo el total 20 horas, según la fórmula aplicada se conoció que cada trabajador produce 125 libras de queso. Asimismo en la elaboración de la mantequilla la producción diaria es de 50 libras, donde cada trabajador emplea 1,5 de horas, existiendo un total de 7.5 horas por los 5 trabajadores directamente involucrados en la mano de obra, se determinó que cada trabajador

		<p>produce 6,66 libras. De la misma manera la elaboración de requesón es de 50 libras diarias, actividad en la que cada trabajador aporta con 1 hora de su tiempo, determinando que cada empleado produce un total de 10 libras diarias. Igualmente la producción de manjar es de 15 unidades de 8 onzas, cada trabajador emplea 1.5 de las horas trabajadas, teniendo un total de productividad de 2 unidades por empleado.</p>
<p><b>Satisfacción del trabajo</b> (Ver anexo 2)</p>	<p>Relación y desempeño en el trabajo</p>	<p>De acuerdo a los valores de referencia establecidos por Pozo (2014), se determinó el nivel en la evaluación de la variable, donde manifiesta que existe un excelente ambiente de trabajo y confianza con los integrantes de la organización, pero sin embargo en la satisfacción con el trabajo que desempeñan los trabajadores existe una limitante ya que solo el 64% de los empleados se siente satisfecho y un 36% insatisfecho pudiendo realizar su trabajo por obligación mas no por satisfacción lo que puede repercutir en la productividad del Taller CeCePe, en esta variable se necesita de la aplicación de correcciones previas.</p>
<p><b>Motivación</b> (Ver anexo 3)</p>	<p>Eficacia en la capacitación de los empleados</p>	<p>Una vez realizada la evaluación se constató que el nivel de motivación en el taller artesanal de lácteos CeCePe es deficiente ya que los porcentajes reflejados según los niveles de referencia que menciona Pozo (2014) se encuentran en un porcentaje muy bajo, no ideal para aumentar la productividad. Referente a lo mencionado por Ceron (2015) las empresas pueden motivar a los empleados a hacer un mejor trabajo de lo que lo harían. Los incentivos que se pueden ofrecer al personal incluyen pago, aumentar o mejorar las condiciones de trabajo. Lo que falta mejorar en el Taller ya que los datos arrojados no son considerables, sino que existe la necesidad de correcciones necesarias para el mejoramiento de esta variable.</p>
<p><b>Calidad</b> (Ver anexo 4)</p>	<p>Eficacia en la calidad en producción</p>	<p>Después de conocer el resultado reflejado del nivel de calidad de la producción del taller CeCePe mediante la fórmula cuantitativa se logró determinar según el nivel de referencia establecido por Pozo (2014) que esta variable se encuentra en su nivel óptimo de cumplimiento, factor de éxito asegurando la calidad de los productos según su manera de elaboración, siendo indispensable para el sostenimiento y reconocimiento del Taller dentro del mercado donde se desarrolla.</p>
<p><b>Comunicación</b> (Ver anexo 5)</p>	<p>Nivel de comunicación</p>	<p>Mediante la comunicación según Bolívar (2016) se pone en manifiesto actitudes, sentimientos, predisposiciones, motivaciones que permiten una comunicación interpersonal transcendente. Por tal motivo es indispensable una comunicación eficiente dentro de cualquier empresa para la eficacia de su gestión y productividad, dentro del taller CeCePe se refleja un nivel de comunicación efectivo, factor de éxito para el desarrollo de sus trabajadores repercutiendo en cada resultado alcanzado.</p>
<p><b>Liderazgo</b> (Ver anexo 6)</p>	<p>Nivel de relación empleador-trabajador</p>	<p>Una vez realizada la respectiva evaluación de esta variable se logró determinar que el nivel de liderazgo que existe en Taller CeCePe se encuentra en un nivel de alarma, es deficiente y necesita de la aplicación de correctivos para un mejor desempeño del taller ya que según Koontz <i>et. al.</i> (2004) citado por Francisco (2013) El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planificación adecuada, control, entre otros, y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado</p>
<p><b>Dinámica Grupal</b> (Ver anexo 7)</p>	<p>Estímulo y confianza de la organización</p>	<p>Se consideró necesaria la evaluación de esta variable ya que Durán (2011) manifiesta que la dinámica de grupo se basa en compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en el desempeño dentro de su área de responsabilidad. En los resultados obtenidos, los niveles de cumplimiento de esta variable son los idóneos para el desempeño grupal de los trabajadores del Taller de</p>



		lácteos CeCePe siendo esto de gran importancia para el mismo, ya que la confianza entre compañeros permite un mejor desenvolvimiento en las actividades encomendadas.
<b>Procesos de trabajo</b> (Ver anexo 8)	Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo	Los procesos de trabajo en el Taller artesanal de lácteos CeCePe manifiestan según la evaluación realizada, deficiencia en el desarrollo de los manuales de trabajo con un nivel de cumplimiento que reflejan alarma, requiriendo la implementación de mejoras, para la efectividad de los procesos de trabajos, siendo muy importantes ya que según el MTEPS (2014) el manual de procesos y procedimientos no es un fin en sí mismo, sino un instrumento facilitador del mejoramiento continuo de las formas de trabajo institucionales que buscan el incremento de la eficacia, eficiencia y transparencia.
<b>Flexibilidad</b> (Ver anexo 9)	Habilidades para intercambio y desarrollo de actividades de trabajo	La flexibilidad según Barrios (2012) es la clave para que una empresa pueda reaccionar a los cambios en las necesidades del cliente. Por tal motivo se reflejó la necesidad de evaluar esta variable, donde se manifiesta un nivel de cumplimiento de éxito, demostrando que la flexibilidad es efectiva en el Taller de lácteos CeCePe, contribuyendo así al desarrollo y productividad del mismo.
<b>Rotación del personal</b> (Ver anexo 10)	Rotación de trabajadores	Pérez <i>et al.</i> , (2012) manifiestan que el término rotación de personal se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización. Se realizó la evaluación de esta variable dependiente de la organización del Taller CeCePe con el fin de conocer el índice de rotación del personal, se llegó a la conclusión de que la rotación existente es del 18% anual, expresado en un nivel de cumplimiento de alarma, esto refleja la necesidad de correcciones que aporten al mejoramiento de esta variable que es de gran influencia en la organización.
<b>Toma de decisiones</b> (Ver anexo 11)	Nivel de cumplimiento de responsabilidades	La toma de decisiones es una variables que determina muchas cosas en el futuro de cualquier empresa, como lo menciona Castro (2014) es importante ya que es parte fundamental del proceso de planeación y contribuye a mantener la armonía y coherencia de la organización, y por ende su eficiencia, por tal motivo se procedió a la evaluación de la misma y se reflejó que dentro del Taller CeCePe al momento de tomar decisiones se considera la opinión de los subordinados, pensando en que estos son los que influyen en el desarrollo de las actividades, asimismo en el área personal de trabajo existe un rango formidable de proporción de autonomía para el cumplimiento de responsabilidades, y según la magnitud de la empresa y la actividad a la que se dedica es una variable de éxito.
<b>Habilidades</b> (Ver anexo 12)	Habilidades para el desarrollo de actividades	De acuerdo a la evaluación realizada, el Taller de lácteos CeCePe cuenta con un personal que posee las habilidades necesarias para el puesto en el que se desempeñan éste es un factor de éxito para la organización. En lo que respecta al deseo del personal de realizar otras actividades diferentes a las que actualmente realizan, el porcentaje indicado es considerable para el Taller, lo que significa la conformidad que tienen los empleados con las actividades que llevan a cabo y que el trabajo que realizan lo hacen por necesidad económica. Menciona Ruiz (2012) las habilidades son esenciales en todos los niveles jerárquicos porque permiten la interacción eficiente, entre gerentes y subordinados, lo que traduce en mejoramiento de las relaciones interpersonales, el clima laboral, e incluso la productividad, por tal motivo se consideró necesaria la evaluación.
<b>Ausentismo</b> (Ver anexo 13)	Nivel de ausentismo	Manifiesta Pozo (2014) que las ausencias laborales perjudican a la empresa disminuyendo su productividad, por tal motivo es necesario medirlo y evaluarlo a fin de determinar niveles aceptables de ausentismo para determinar una productividad óptima. En el Taller CeCePe existe según la evaluación realizada un 1,13% de ausentismo un nivel de cumplimiento de éxito según la valoración

---

establecida, ya que para que exista un nivel de trabajo efectivo el ausentismo no debe superar el 4%.

---

**Elaboración:** Los autores de la investigación.

Para dar respuesta a las deficiencias encontradas en la evaluación de las variables del comportamiento organizacional se tomó en consideración la matriz 5w+1h donde se implementaron alternativas de mejora para el fortalecimiento de aquellas variables que manifestaban carencias, determinando cada actividad, su responsable, métodos utilizados, el tiempo de ejecución y el indicador de cumplimiento (ver anexo 14).

Además se diseñó en el programa de Microsoft Excel el cuadro de mando donde se integraron las variables y los indicadores que manifestaron falencias, reflejando el objetivo de mejora, los responsable y los resultados obtenidos en el cumplimiento de las actividades programadas para corregir de manera fácil y sencilla las limitantes (ver anexo 15).

### **CONCLUSIONES**

- Se realizó una revisión general de un grupo de 39 variables del Comportamiento Organizacional más relevantes, de las cuales en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe se diagnosticaron 13 variables (Productividad, Satisfacción del trabajo, Motivación, Calidad, Comunicación, Liderazgo, Dinámica Grupal, Procesos de trabajo, Flexibilidad, Rotación, Toma de decisiones, Habilidades, Ausentismo) mediante la selección de un equipo de expertos conformado por 7 miembros los cuales a través de sus conocimientos las determinaron tomando en consideración la estructura organizativa del taller, la magnitud del mismo y la actividad que realiza. Asimismo se realizó la caracterización del lugar objeto de estudio conociendo con mayor amplitud la dimensión del mismo facilitando el desarrollo de la investigación. Además se hizo uso de la revisión bibliográfica como fuente de información científica del tema en estudio.
- Para el establecimiento de los indicadores de gestión pertinentes se efectuó una revisión general, determinando aquellos que se relacionaban con las variables detectadas en el Comportamiento Organizacional del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, asimismo se fijaron los instrumentos pertinentes de medición; como fórmulas las cuales se resolvieron mediante la información obtenida a través de encuestas aplicadas a los trabajadores y entrevistas realizadas al gerente y administrador, que contribuyeron de manera efectiva al desarrollo de evaluación respectiva.

- En la evaluación de la variable Productividad del Taller CeCePe se logró constatar que esta se encuentra en un índice apropiado ya que los directivos del Taller manifiestan conformidad generando buenos resultados económicos que cubren los costos y gastos generados. De la misma manera las variables: Comunicación, Calidad, Dinámica grupal, Flexibilidad, Toma de decisiones y Ausentismo se encuentran en un estado óptimo reflejando un factor de éxito con un 100% según los valores de referencia establecidos. Mientras que en la Satisfacción del trabajo los empleados manifiestan el que el ambiente de trabajo y la confianza con los integrantes es del 100%, un factor de éxito, pero referente a la satisfacción con el trabajo se reflejó un resultado del 64%, factor que necesitaba de correcciones. En la variable Motivación se detalló que el 90% de los empleados han sido capacitados, un factor de éxito, según los valores de referencia, mientras que solo el 82% recalzó que recibe un reconocimiento por parte de sus jefes, un factor de alarma, y el 64% recibe incentivos monetarios, factor de corrección, asimismo solo el 73% recibe motivación moral de los superiores, un factor de alarma a los cuales se les aplicaron acciones de mejora. Referente a los Procesos de trabajo y el Liderazgo se encontraron en un rango del 82%, factores de alarma. La Rotación del personal se encontró en un rango del 18%, factor de alarma que necesitó de mejoras. Y las Habilidades se encontraron en un rango del 64%, factor de corrección, lo que hizo falta el conocer más a fondo las habilidades del personal para una mejor distribución de responsabilidades.
- En base a los resultados obtenidos de la evaluación se comprobaron la deficiencia y limitaciones que existían en algunas de las variables del Comportamiento Organizacional del Taller Artesanal de Lácteos CeCePe, las cuales fueron la Satisfacción del trabajo, Motivación, Liderazgo, Procesos de trabajo, Rotación del personal y Habilidades las se detallaron gráficamente en la técnica de Ishikawa puntualizando las causas y efectos que provocaban las ineficiencias, y a partir de esta actividad se desarrolló un plan de mejora enfocado a dar respuestas a las insuficiencias detectada mediante la fijación de actividades a realizar en un tiempo determinado con un responsable de la ejecución de la misma, contribuyendo así a la mejora de la situación actual de dicha organización, además se elaboró el cuadro de mando integral (prueba piloto) con el fin de llevar un control fácil y sencillo del cumplimiento de las actividades de mejora de las variables en falencia.

## **RECOMENDACIONES**

- En el proceso de cualquier investigación es indispensable que se cuente con el apoyo de un equipo de expertos en el tema de estudio, que puedan aportar eficaz y efectivamente con sus conocimientos al desarrollo de la misma, tomando en cuenta las características del objeto de estudio, de métodos y técnicas que faciliten el desarrollo eficiente, y de una revisión bibliográfica que proporcione la información pertinente en soporte de la investigación.
- Para realizar la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional se recomienda hacer una revisión general de indicadores e instrumentos que determinen aquellas herramientas que se relacionen y midan de manera eficaz y eficiente el objeto de estudio, de tal manera que se logre la efectividad del proceso y la obtención de resultados reales y fidedignos que permitan conocer el estado actual de determinado objeto, con la finalidad de aplicar ajustes que garanticen la mejora continua y la sostenibilidad.
- Es indispensable para toda empresa que anhele tener sostenibilidad dentro del mercado, realizar periódicamente una evaluación interna de su organización verificando el comportamiento de todos sus integrantes haciendo el uso correcto de métodos, técnicas e instrumentos que faciliten la adquisición efectiva de información, con la finalidad de analizarla y proporcionar las medidas correctivas en caso de ser necesario. Siendo que la productividad de toda empresa depende exclusivamente de las estrategias y objetivos que se implementen, pero haciendo uso del personal idóneo que lleve a cabo este proceso con compromiso, fidelidad y responsabilidad.
- A las empresas que realicen la evaluación del Comportamiento Organizacional se recomienda que al momento de obtener los resultados del proceso se analice la información obtenida, verificando la existencia de falencias para las cuales se sugiere la aplicación de un plan de mejora el cual se debe aplicar de manera cuidadosa y responsable para el mejoramiento de la misma, trazándose objetivos que en cierto tiempo logren el perfeccionamiento de las variables y así garantizar la productividad de las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGSO (Asociación de ganaderos de la sierra y oriente), 2013. (En línea). EC. Consultado, 25 de oct. 2015. Formato HTML. Disponible en <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=produccion+de+lacteos+en+el+ecuador>.
- Castro, P. 2014. Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva. (En línea). CO. Consultado, 03 de sep. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11746/1/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIVA.pdf>
- Ceron, J. 2015. La importancia de la motivación en las empresas. (En línea) CO. Consultado, 03 de sep. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7316/1/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf>
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill. 2 ed. ME. p 10-15
- Duran, M. 2011. Comportamiento Organizacional. (En línea). ES. Consultado, 03 de sep.2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/396/1/GE0925%20Comportamiento%20organizacional%20%202011%20%20Ciencias%20Econ%20C3%B3micas.pdf>
- Francisco B. 2013. El liderazgo en la empresa. (En línea). ES. Consultado, 03 de sep.2016. Formato PDF. Disponible en <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3653/1/PFGLIDERAZGO%5BBEATRIZFRANCISCOAYUSO%5D%5B1%5D.pdf>
- MTEPS (Ministerio de trabajo empleo y provisión social). 2014. Manual de procesos y procedimientos. (En línea). Formato PDF. Disponible en [http://www.mintrabajo.gob.bo/Descargas/Manuales/Manual\\_de\\_Procesos\\_Procedimientos\\_2014.pdf](http://www.mintrabajo.gob.bo/Descargas/Manuales/Manual_de_Procesos_Procedimientos_2014.pdf)
- Pozo, V. 2014. Análisis a los indicadores de gestión de la productividad en las industrias productoras de lácteos del distrito metropolitano de Quito. Tesis. Ing. Contabilidad y auditoría. UPS. Quito, EC. p 9-35.
- Ruiz, P. 2012. Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. (En línea). CO. Consultado, 03 de sep. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.metalactual.com/revista/27/admin\\_habilidades.pdf](http://www.metalactual.com/revista/27/admin_habilidades.pdf)

## ANEXOS

**Anexo 1.** Resultados de la productividad del Taller de Lácteos CeCePe.

**Variable:** Productividad

**Indicador:** Productividad de la mano de obra

- Queso

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

- Mantequilla

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

- Requesón

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

- Manjar



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



**Anexo 2.** Resultados de las respuestas obtenidas en la variable satisfacción del trabajo.

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

**Fuente:** Elaboración propia


**Anexo 3.** Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable motivación

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

		Incentivos monetarios	100% - 90%	64%		Los incentivos monetarios son insuficientes para la motivación
		Motivación moral de los superiores	100% - 90%	73%		La motivación moral de los superiores no es la adecuada.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable calidad.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Calidad	Eficacia de la calidad en la producción	Calidad de la producción	100% - 96%	100%		La calidad de la producción se encuentra en su nivel máximo.


Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable comunicación

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Comunicación	Nivel de comunicación	Comunicación en el equipo de trabajo	100% - 90%	100%		La comunicación en el equipo de trabajo se encuentra en niveles de excelencia
		Información proporcionada por el gerente para realizar el trabajo	100% - 90%	100%		La información proporcionada para realizar las tareas se encuentra en un nivel óptimo
		Comunicación entre superiores y subordinados	100% - 90%	91%		La comunicación existente se encuentra en un nivel de éxito


Fuente: Elaboración propia



Anexo 6. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable de liderazgo

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

Fuente: Elaboración propia




Anexo 7. Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable dinámica grupal.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Dinámica grupal	Estímulo y confianza en la organización	Trabajo en equipo	100% - 85%	91%		El trabajo en equipo dentro del taller CeCePe se encuentra en un nivel de éxito

		Estímulo del trabajo en equipo	100% - 85%	91%		El estímulo del trabajo en equipo asimismo se encuentra en un nivel considerable
		Ámbito laboral de la empresa en el que ejerce su función	100% - 85%	91%		Este factor muestra eficiencia en su desarrollo


Fuente: Elaboración propia

**Anexo 8.** Resultados de las respuestas obtenidas de la variable procesos de trabajo

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


Fuente: Elaboración propia

**Anexo 9.** Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable flexibilidad.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Flexibilidad	Habilidades para intercambio y desarrollo de actividades de trabajo	Flexibilidad para facilitar la participación del personal en otras actividades	100% - 90%	91%		El nivel de cumplimiento de este factor se encuentra en un rango de éxito

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 10.** Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable rotación del personal.



VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Rotación del personal	Rotación de trabajadores	Movilidad y cambio de personal en el Taller	0%	18%		El cumplimiento de este factor es considerado un factor de alarma

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 11.** Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable toma de decisiones.



VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
----------	-----------	----------	-------	-----------	-----------------------	-------------



<b>Toma de decisiones</b>	Nivel de cumplimiento de responsabilidades	El personal participa en la toma de decisiones del taller	100 - 95%	91%		El nivel de cumplimiento de este factor se encuentra en un margen de éxito
		El gerente proporciona autonomía en la toma de decisiones para el cumplimiento de responsabilidades	100 - 95%	82%		Existe un nivel de alarma en la proporción de autonomía en la toma de decisiones para el cumplimiento de responsabilidades


**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 12.** Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable habilidades.

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
<b>Habilidades</b>	Habilidades para el desarrollo de actividades	El puesto de trabajo donde se desempeña está acorde a sus habilidades	100 - 95%	91%		El nivel de cumplimiento de este factor se encuentra en un margen de éxito
		Le gustaría realizar otras actividades diferentes a la que actualmente realiza en CeCePe	100 - 95%	64%		Existe un nivel de corrección en este factor, sin embargo es considerable para el Taller CeCePe.

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 13.** Resultados de las respuestas obtenidas en la evaluación de la variable ausentismo

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	IDEAL	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
<b>Ausentismo</b>	Nivel de ausentismo	Nivel de ausentismo en CeCePe	0%	1,13%		El nivel de cumplimiento de este factor se encuentra en un margen de éxito

**Fuente:** Elaboración propia

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

**PLAN DE MEJORA – TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe**

**Acción a mediano plazo:** De uno a tres años

**Unidad Administrativa Responsable:** Gerente propietario

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

Variables del comportamiento	Actividades a corto Plazo (WHAT)	Quien (WHO)	Cuando (WHEN)	Donde (WHERE)	Como (HOW)	Indicador de cumplimiento
	Satisfacción del trabajo	Mejorar la satisfacción con el trabajo encomendado	Gerente y administrador	Semanalmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	
Motivación	Promover incentivos monetarios	Gerente, administrador y departamento financiero	Anualmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Ofrecer bonos extras o algún tipo de incentivo económico cada cuando se supere el rango de producción establecido	Eficacia en la capacitación de los empleados
	Incentivar el reconocimiento a los empleados por parte de los jefes		Semestralmente		Incentivar mediante reconocimiento público los éxitos individuales o grupales	
	Fortalecer la motivación moral de los superiores		Trimestralmente		Capacitar a los superiores en temas de liderazgo estratégico para que desarrollen la habilidad de motivar moralmente a sus empleados	
Liderazgo	Fortificar la labor que desempeña el empleador	Gerente	Semanalmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Desarrollar actividades que complementen el impulso profesional y personal en cursos y talleres de liderazgo estratégico.	Estilo de liderazgo
Procesos de trabajo	Promover el desarrollo de manuales de trabajo	Gerente y departamento de	Diariamente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Desarrollar manuales de trabajos de cada puesto para orientar la efectividad de las actividades.	Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo

	Incentivar el completo desarrollo de flujos de procesos	producción			Establecer el flujo de proceso para la elaboración del producto (manjar).	
	Cumplimiento a cabalidad de los procesos				Supervisar el cumplimiento de los procesos de trabajo	
Rotación del personal	Reducir 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	Rotación de trabajadores
Habilidades	Conocer las aspiraciones y habilidades que tienen los empleados	Gerente	Semestralmente	Taller Artesanal de Lácteos CeCePe	Considerar las habilidades con las que cuenta el personal perfeccionándolas e incrementándolas a través de capacitaciones en busca de una mejor productividad.	Habilidades para el desarrollo de actividades

**Elaboración:** Los autores de la investigación.

**Anexo 15.** Cuadro de mando (Prueba piloto para comprobar el cumplimiento pertinente del plan de mejora)

CUADRO DE MANDO (PRUEBA PILOTO) TALLER ARTESANAL DE LÁCTEOS CeCePe										
Variable	Actividad	Indicador	Unidad de medida	Objetivo (%)	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Satisfacción del trabajo	Mejorar la satisfacción con el trabajo encomendado	Relación y desempeño en el trabajo	Porcentaje	90%	Semanal	90%	70%	0%	70%	Gerente y administrador
Motivación	Promover incentivos monetarios	Eficacia en la capacitación de los empleados	Porcentaje	70%	Mensual	90%	70%	0%	90%	Gerente, administrador y departamento financiero
	Incentivar el reconocimiento por parte de los jefes		Porcentaje	85%	Semestral	90%	70%	0%	75%	

	Fortalecer la motivación moral de los superiores		Porcentaje	90%	Trimestral	90%	70%	0%	90%	
Liderazgo	Fortificar la labor que desempeña el empleador	Estilo de liderazgo	Porcentaje	90%	Semanal	90%	70%	0%	90%	Gerente propietario
Procesos de trabajo	Promover el desarrollo de manuales de trabajo	Eficiencia en el desarrollo de manuales de trabajo	Porcentaje	90%	Diario	90%	70%	0%	100%	Gerente y departamento de producción
	Incentivar el completo desarrollo de flujos de procesos		Porcentaje	80%		90%	70%	0%	80%	
	Cumplimiento a cabalidad de los procesos		Porcentaje	100%		90%	70%	0%	90%	
Rotación del personal	Reducir la movilidad y cambio del personal	Rotación de trabajadores	Porcentaje	100%	Semestral	15%	30%	100%	0%	Gerente propietario
Habilidades	Conocer las aspiraciones y habilidades que tiene los empleados	Habilidades para el desarrollo de actividades	Porcentaje	90%	Anual	90%	70%	0%	60%	Gerente propietario

**Elaboración:** Los autores de la investigación.