



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas

**Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos. Manabí- Ecuador**

Autora: Mg. Columba Consuelo Bravo Macías

Matanzas, 2018



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas

**Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos. Manabí- Ecuador**

**Autora:** Mg. Columba Consuelo Bravo Macías

**Tutoras:** Dra. C. Ileana Sarmentero Bon  
Dra. C. Olga Gómez Figueroa

**Consultante:** Dra. C. Lorena Carreño Mendoza

Matanzas, 2018

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico con mucho respeto a Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen por bendecirme siempre.

A mi familia y en especial a mis hijos, por la comprensión y fortaleza que me brindaron en los días y meses que tuve que distanciarme de ellos.

Columba Bravo Macías

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la fuerza y sabiduría para enfrentar cada obstáculo que se me presentaba en este largo camino.

A mi padre, Manuel Bravo Macías (+) que desde donde quiera que esté, me cuida en todo momento, así lo siento.

A mi madre, Mariana Macías Álava, por el apoyo incondicional que me ha dado durante toda mi vida.

A mi compañero de vida, Nixon Giler Molina, que ha tenido que soportar mi ausencia por mucho tiempo y enfrentar el reto de cuidar de nuestros hijos.

A mis hijos, Fanny Mariana y Nixon Gabriel, por la paciencia y tolerancia que tuvieron en todo momento.

A mis hermanos, en especial a Miriam por su ayuda incondicional.

A mis sobrinos, en especial a Stalin Bravo, por el apoyo brindado.

A mis tutoras, Ileana Sarmentero Bon y Olga Figueroa Gómez, por las enseñanzas conferidas en esta etapa de mi vida.

A la familia cubana Real Pérez, por el apoyo incondicional que me brindaron en mis estancias en Cuba.

A las autoridades ESPAM MFL, a mis compañeros docentes, personal administrativo y en especial a mis estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, por el estímulo que siempre me dieron en esta etapa.

A las autoridades de la Universidad de Matanzas y profesores del departamento de Ingeniería Industrial, por la atención y ayuda que me otorgaron.

Gracias.

## **Síntesis**

Desarrollar la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) como exportadoras, es una política del Ecuador, sustentada en el Plan del Buen Vivir, ello resulta un reto para estas organizaciones donde los recursos financieros son limitados, esto obliga a elevar sus competencias a partir del desarrollo de los recursos humanos, factor clave para el mejor uso de los recursos del que disponen. Es a partir de estos elementos que se desarrolla la presente investigación, como parte de un proyecto del ESPAM MFL Manabí Ecuador, la misma tiene como objetivo general: desarrollar un modelo para la mejora del desempeño de las competencias organizacionales en PYMES ecuatorianas a partir de la gestión de las variables del comportamiento organizacional, con enfoque holístico. La investigación se desarrolló en PYME Comercializadoras de Productos Lácteos en Manabí, Ecuador; además se realizaron aplicaciones en Unidades Empresariales de Base como: Comercializadores de Lácteos Varadero, entre otras. Como resultados de la presente investigación se presenta un modelo, un procedimiento general y procedimientos específicos que permitieron sustentar un conjunto de acciones las cuales fueron evaluadas a través de instrumentos desde tres perspectivas: indicadores de desempeño, percepciones de empleados y criterios de clientes; se elaboró un Índice integral (IEDO), cuestionarios para criterios de clientes, percepciones de empleados, además se conformaron instrumentos para evaluar un conjunto de variables del comportamiento organizacional. Estas herramientas fueron aplicadas en dos momentos comprobándose transformaciones satisfactorias.

<b>Índice de contenidos</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial	11
1.1 Organizaciones	11
1.2 Las pequeñas y mediana empresas (PYME)	14
1.2.1. Características de la PYME	15
1.2.2 Las PYMES en Ecuador	18
1.3 Competencias organizacionales	19
1.3.1 Evaluación de las competencias y su vínculo con el desempeño	22
1.4 Comportamiento Organizacional (CO)	25
1.4.1 Surgimiento del comportamiento organizacional	25
1.4.2 Comportamiento Organizacional. Definiciones y modelos	26
1.4.3 Modelos del comportamiento organizacional	27
1.4.4 Variables del comportamiento organizacional	28
1.4.5 Análisis del comportamiento organizacional en PYMES CPL de Manabí	31
Conclusiones del capítulo	41
Capítulo II: Modelo y procedimiento para la mejora del desempeño de las competencias organizacionales a partir de las variables del comportamiento organizacional	43
2.1 Concepción del modelo	43
2.2 Fundamentación del modelo para la mejora del desempeño de las competencias organizacionales a partir de las variables del CO.	45
2.3 Procedimiento general	47
2.3.1 Creación del equipo de trabajo	48
2.3.2 Determinación de competencias organizacionales	49
2.3.2.1 Determinación de requerimientos de la organización	50
2.3.2.2 Identificación de competencias de la organización	53
2.3.3 Evaluación de las competencias	55
2.3.3.1 Selección de indicadores para evaluar las competencias organizacionales	57
2.3.3.2 Establecimiento de los pesos relativos y escalas valorativas	58
2.3.3.3 Construcción del índice de evaluación del desempeño organizacional (IE)	58
2.3.3.4 Evaluación del índice integral	59
2.3.3.5 Análisis de las perspectivas	59
2.3.4 Establecimiento de las variables del CO esenciales para la organización	63
2.3.4.1 Presentación de variables del CO al grupo de expertos	63
2.3.4.2 Elaboración y aplicación de instrumento	64
2.3.4.3 Procesamiento de información y determinación de variables esenciales	64
2.3.5 Determinación de ítems e instrumentos para evaluación de las variables determinadas	64
2.3.5.1 Identificación de expertos	66
2.3.5.2 Operacionalización de la variable	67
2.3.5.3 Selección de ítems y conformación del instrumento	67
2.3.5.4 Validación del instrumento	67

2.3.6 Elaboración de grupos o conglomerados	68
2.3.7 Determinación de la estrategia de investigación	69
2.3.8 Determinación de las causas que afectan las variables estudiadas	69
2.3.9 Propuesta de acciones para la mejora	70
2.3.10 Seguimiento y control	71
Conclusiones del capítulo	71
Capítulo III: Implementación del procedimiento para la gestión de las competencias organizacionales a través de variables del comportamiento organizacional en PYME comercializadora de productos lácteos	72
3.1 Creación equipo de trabajo	75
3.2 Determinación de competencias organizacionales	76
3.2.1. Determinación de los requerimientos de la organización	76
3.2.2 Determinación de las competencias organizacionales	80
3.3 Evaluación de las competencias	83
3.3.1 Selección de indicadores para evaluar las competencias organizacionales	83
3.3.2 Establecimiento de los pesos relativos y escalas valorativas	85
3.3.3 Construcción del índice de evaluación del desempeño organizacional (IEDO)	86
3.3.4 Evaluación del Índice integral	87
3.3.5 Análisis de las perspectivas	88
3.4 Establecimiento de las variables del CO esenciales para la organización	91
3.4.1 Establecimiento de las variables del CO esenciales para la organización	91
3.4.2 Presentación de variables del CO al grupo de expertos	91
3.4.3 Procesamiento de información y determinación de variables esenciales	91
3.5 Determinación de ítems e instrumentos para evaluación de las variables determinadas	91
3.5.1 Identificación de expertos	91
3.5.2 Operacionalización de la variable	92
3.5.3 Selección de ítems y conformación del instrumento	92
3.5.4 Validación del instrumento	93
3.6 Elaboración de grupos o conglomerados	93
3.7 Determinación de la estrategia de investigación	94
3.8 Determinación de causas que afectan variables estudiadas	94
3.9 Propuesta de acciones para la mejora	96
3.10 Seguimiento y control	100
Conclusiones del capítulo	103
Conclusiones generales	104
Recomendaciones	105
Bibliografía	
Anexos	

## **Introducción**

El hombre se ha desarrollado en organizaciones a través de la historia permitiéndole obtener los medios para sobrevivir y perfeccionar su intelecto, fuentes generadoras de conocimiento, en la búsqueda de soluciones a los problemas existentes, y vía de inserción en la sociedad.

La organización ha sido definida como unidad social coordinada en forma consciente, que incluye a dos o más personas, y que funciona con relativa continuidad para lograr una meta o un conjunto de ellas de forma sistematizada (Stoner,2007; Chiavenato, 2012; Robbins, 2013; Chiavenato, 2014), es la “interacción de individuos y grupos humanos, coordinada por una estructura de autoridad, en la búsqueda de objetivos y metas comunes” (Ávila, 2015, p.10).Elas poseen independencia una de otra, manifiestan características y comportamientos distintos, pero no existen aisladas, sino como parte de un medio social del que reciben influencia y al que aportan sus productos/servicios, y el resultado de su desarrollo e innovaciones.

Los cambios sociales, culturales y demográficos ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes; son generadores de oportunidades y amenazas, actualmente es un desafío para las organizaciones pequeñas y grandes, con o sin fines de lucro (Arnold, 2008; Mantulak, 2014).

Existen diversos tipos de organizaciones, empresas de producción, distribución, servicios, recreativas, instituciones lucrativas y no lucrativas, que brindan y crean conocimientos, pertenecientes al gobierno, públicas, no gubernamentales, pero a partir de la década de los 70´ del pasado siglo, se producen un conjunto de factores que propician el auge de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) como: el crecimiento de los servicios, la valorización del conocimiento, la caída de grandes empresas en los EEUU, ante la necesidad de reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia (Andrade, Nava y Vaverde,, 2014). Se agota el modelo Fordista y Taylorista de gran escala y en Japón la filosofía de Juran y Deming, referida a la Calidad Total y el Kaizen, comienza a tener un papel protagónico al terciarizar la producción de una gran empresa en pequeñas empresas subcontratadas.

En la actualidad el vínculo entre la gran empresa y las PYMES ha generado un mayor auge. Las organizaciones se han dirigido a fortalecer su capacidad de gestión y de producción para poder enfrentar los retos cada vez más exigentes del entorno económico-social en que se

desempeñan (Flores, 2012). Por la versatilidad que envuelve a este tipo de organizaciones y su estructura, pueden adaptarse a los cambios que impone el contexto económico. Dentro de las ventajas de las PYMES se encuentran:

- ✓ Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más en productos estandarizados.
- ✓ Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas.
- ✓ Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, por ejemplo, el caso de las cooperativas agrícolas.
- ✓ Las PYMES tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado, ofrece atención directa y finalmente su capacidad comunicativa.

En ese contexto, vinculándose a la posibilidad de responder con rapidez a los cambios del entorno, se manifiesta la necesidad del desarrollo adecuado de las competencias organizacionales como factor clave del éxito (Alda, Villardon y Elexpuru, 2012; Mier, 2013; Poveda, 2017).

Al tener en cuenta que el mejoramiento del desempeño empresarial y la competitividad es un problema complejo, debe abordarse de forma integral. Esto constituye un reto para las PYMES, que están inmersas en la necesidad de potenciar el comportamiento de sus empleados para lograr ventajas competitivas.

En Ecuador, las leyes aprobadas (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017), estimulan la creación de las PYMES, destinándose recursos para lograr su supervivencia; el país trabaja para incentivar y propiciar la entrada de las mismas en el campo del comercio internacional, para ello se requiere mejorar su competitividad, a través de programas de reconversión tecnológica, inteligencia comercial, acceso a economías de conocimiento e innovación, y tejer vínculos en cadenas de valor.

El Ministro Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, en el informe de mayo de 2014, Espinoza (2014, p.3), manifestó: “Los gobiernos deben incrementar los esfuerzos en la región e incentivar al crecimiento y desarrollo de las PYMES, potencializar la producción, con la incorporación de tecnología e innovación, acceso a financiamiento y capacitación para una fuerza laboral más calificada”.

Las PYMES forman parte del motor de la economía por la generación de efectos directos e indirectos a través de su ejercicio normal de negocio; la formación de empleo y competencia resultan en un aumento de productividad, ingresos y, con ello, un alto beneficio social (Comercio Exterior del Ecuador, 2015)<sup>1</sup>.

En el Ecuador las PYMES, están en proporciones similares a la región de América Latina, representan casi el 95% del número de empresas, ocupan alrededor del 75% de la población económicamente activa, mientras que aportan el 25% del PIB no petrolero del país; y contribuyen con el 11.11% de las exportaciones no petroleras” (Araque y Arguello, 2015, p.4). La coyuntura internacional resaltó la necesidad de potenciar los mercados para las PYMES y trabajar en el desarrollo industrial sustentable e inclusivo y es una de las metas de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2013)<sup>2</sup>. Es interés del país el desarrollo de las PYMES, por su rol en la economía y su posibilidad de exportar sus productos/servicios, esto se evidencia en estudios realizados para facilitar financiamiento (García, Gómez y Londoño, 2015) y políticas emitidas por el país (Morán, 2015).

A pesar de los esfuerzos realizados, las PYMES presentan dificultades para estar al tanto del avance tecnológico y la implementación de nuevas técnicas, contar con buenos estudios de mercado y estrategias corporativas efectivas (Sotelo, Morineau, Cervantes, 2014; Izaguirre, López, 2014; García, Galo, Villafuerte y Marcelo, 2015; Morán, 2015), esto unido a la no adopción de acciones y políticas gubernamentales exigidas, reducen la capacidad de desarrollo requerido.

El porcentaje en el cese de empresas se ha ido incrementado desde el año 2010 que se encontraba en 3.8%; a 5.3% en 2012, y 6.2% en 2013 (Lasio, Caicedo, Ordeñana e Izquierdo, 2015), ya en el año 2016 se ha incrementado a un 17% debido a que éstas no son lucrativas (Global entrepreneurship monitor. Ecuador 2016). En Ecuador, alrededor del 56,9% de las PYMES no ofrecen productos considerados nuevos por los consumidores y tan solo el 20,6% ofrece algunos productos diferenciados (Aguledo, 2015). Según investigaciones realizadas por Global entrepreneurship monitor (Ecuador 2016 quinquenio 2010-2015) los resultados obtenidos están asociados a problemas de educación, formación y limitaciones serias en el

---

<sup>1</sup>COMERCIO EXTERIOR. 2015. Ecuador mundial para el desarrollo de la PYMES. (En Línea). Consultado, 6 de ene. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-es-sede-del-encuentro-mundial-para-el-desarrollo-de-las-PYMES/>

<sup>2</sup> Planteado por el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador

autoaprendizaje,<sup>3</sup> en relación a la transferencia de tecnología ha logrado un ligero aumento en el 2015,<sup>4</sup> sin embargo éste porcentaje es aún bajo. La actividad emprendedora de los empleados de las PYMES de Ecuador es la más reducida de América Latina, para Global Entrepreneurship Monitor 2016, esto podría ser un resultado de la falta de motivación a los empleados, escasa preparación profesional para liderar proyectos dentro de las empresas o un problema de cultura organizacional que no permite el involucramiento de los empleados. Desde el 2012 el Servicio de Rentas Internas (SRI), reporta a las PYMES Comercializadoras como la penúltima en ingresos y son en la provincia de Manabí, las segunda por su cantidad. Las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos lácteos (PYMES CPL) de Manabí no son ajenas a esta situación, investigaciones realizadas en el proyecto institucional del ESPAM MFL, de la carrera Administración de Empresas, se presenta informe a directivos de las PYMES CPL (Bravo, 2015), en el se muestran los problemas siguientes:

- ✓ En los últimos tres años a pesar de las políticas del Ecuador en potenciar a las PYMES, solo el 20% de las PYMES estudiadas ha incorporado nuevos productos y en bajos porcentajes (3-5%).
- ✓ Decrecimiento de utilidades a partir del año 2012, a razón de un 1,5% por diferentes causas.
- ✓ Se detecta un 55% de quejas de los clientes que no han recibido respuesta y no existen mecanismo para darle curso a las mismas.
- ✓ Se encuentra pérdidas del 25% de productos rechazados por los clientes a causa de: lentitud, deterioro y productos no solicitados, al momento de la entrega.
- ✓ Existen un 65% del número de trabajadores de las PYMES que no están al tanto de las disposiciones realizadas por organismos del estado, lo que da como resultado que el 50% de ellas han recibido sanciones en el periodo estudiado (2014-2015).

Todo ello denota la necesidad de estas PYMES de crear habilidades internas y externas que le permita obtener un desempeño superior al de los competidores, desde lo interno, para perfeccionar su trabajo e incrementar productividad; y desde lo externo, para dar respuesta a las exigencias crecientes de sus clientes. Aspectos que solo se pueden lograr a partir de la mejora de sus competencias organizacionales.

---

<sup>3</sup> Obtiene el 3.66 (en relación a una escala donde 9 es el óptimo)

<sup>4</sup> Obtiene el 4.03 (en relación a una escala donde 9 es el óptimo)

Dada la coyuntura económica, política y social en que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de contar con empresas con desempeño eficiente y eficaz; que sea competitiva, ello orientó a las organizaciones a enfocar la mirada al entorno de la organización y a sus condiciones internas, capaces de generar una ventaja competitiva que le garantice la sostenibilidad en el tiempo (Sandoval, Montaña y Ramos, 2012), donde los procesos productivos sean generadores de riqueza (Calderón, Naranjo y Álvarez 2007; Pinto 2007; Saldarriaga, 2013), presuponiéndose un reto y mirada hacia la gestión de las competencias en las organizaciones.

En la concepción de las competencias organizacionales importante rol jugó la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, que contribuye a obtener una ventaja competitiva sostenida, esta teoría imprimió una nueva corriente a la organización, que valora los altos desempeños como resultado de la combinación del desempeño interno y el externo (Espinosa, 2012; Sánchez y Calderón, 2012).

En ese contexto, vinculándose a la posibilidad de responder con rapidez a los cambios del entorno, se manifiesta la necesidad del desarrollo adecuado de las competencias organizacionales como factor clave del éxito (Alda et al 2012, Mier 2013 y Poveda 2017). Se tiene en cuenta que el mejoramiento del desempeño empresarial y la competitividad es un problema complejo, que debe abordarse de forma integral. Esto constituye un reto para las PYMES, que están inmersas en la necesidad de potenciar el comportamiento de sus empleados para lograr ventajas competitivas.

De acuerdo a investigaciones realizadas en las PYMES CPL, en Manabí (Bravo, 2015), se encontró un conjunto de deficiencias, donde se destaca que el 75% de las causas que provocan problemas en el rendimiento de las PYMES CPL, están asociados a las relaciones entre trabajadores, superiores y áreas de trabajo. El 68% de los trabajadores no muestran interés por la superación e introducción de avances tecnológicos. Del análisis de las quejas de clientes se aprecia que el 52.1% no se dio soluciones inmediatas por falta de coordinación entre áreas. Solo el 2% del total de trabajadores de estas PYMES CPL, han realizado acciones para superarse (matrícula de estudios). Todo esto demuestra que existen potencialidades en las PYMES CPL, en el comportamiento de los empleados y la organización.

El protagonismo de los empleados y el peso de su comportamiento es objeto de investigaciones en el campo de la administración, desde los inicios de esta ciencia. Los trabajos presentados por Parkert (1886-1933); Barnard (1886-1961); Mayo (1880-1949), comienzan a dar importancia a la formación de grupos en las organizaciones y la necesidad del hombre de afiliarse a éstas para alcanzar propósitos, el ambiente social del trabajo ,se considera como uno de los factores que influyen en la productividad, aspectos que ayudaron al surgimiento del Comportamiento Organizacional (CO), alrededor de los años 60 del pasado siglo, el que ha sido tratado por autores como: Robbins (1998); Chiavenato (2009); Davis y Newstrom (2000); Brief (2002); Amorós (2007); Gibson (2007); Luthans (2007); Chiavenato (2009); Luthans (2011); Chiavenato(2012); Robbins (2013); Luthans (2014), entre otros, creándose un campo particular dentro de las ciencias enfocada en la administración de empresas. Los autores que han estudiado el CO, coinciden en la relación de apoyo con otras ciencias como: Psicología, Sociología, Ciencias sociales, Antropología, entre otros, sustentadas en el criterio de Chiavenato (2012, p.9) al plantearlo como: “campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones”

El CO se puede definir como el impacto de los individuos y grupos en el comportamiento de las organizaciones al aplicar sus conocimientos con eficacia en las actividades de las organizaciones, autores como: Davis & Newstrom (1990); Gibson (1996); Robbins (1998), Robbins (2004); Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006); Gibson (2007); Cuevas (2011); Dailey (2012); Robbins (2013); Chiavenato (2014) han planteado un amplio grupo de variables para su estudio, centrado en la gran industria y se han diseñado modelos enfocados en diferentes tendencias o escuelas de administración, (Cole, Rayner y Bates, 1997; Perozo, 2015; Solórzano, 2014), en estilos de dirección o en niveles (Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2012; Bauer & Erdogan, 2012; Colín, 2013; Robbins, 2013). Además, vinculan insumos, procesos y resultados, asociándolos a la existencia de tres niveles estrechamente relacionados: individual, grupal y de sistema organizacional.

En la actualidad se manifiestan muchos desafíos y oportunidades donde los investigadores utilizan los conceptos del CO y una o varias de sus variables para sustentar el éxito de una organización, como: motivación, cultura, comunicación, valores, liderazgo, lealtad, satisfacción, trabajo en equipo, diseño de estructuras (Alabart, 2003; Mintzberg et al., 2003;

Bernal y Sierra, 2008; Hernández, 2009; Salazar, Guerrero, Machado, Cañedo, 2010; Queris, Almirall, Capote, Alfonso, 2012; Sarmentero, Portuondo y Falcón, 2012; Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012; Serrate, 2014; González, 2017; Jaquinet, 2016). Investigaciones desarrolladas en PYMES comercializadoras ecuatorianas (Murillo y Zambrano, 2013; Bravo, 2014; Cedeño y Alcívar 2014; Cedeño y Faubla; .2014; Cedeño y Sacón, 2014; Solórzano, 2014; Zambrano y Murillo, 2014), muestran deficiencias en varias variables del CO, lo que evidencia la necesidad de integrarlas para su estudio.

Toda acción de mejora que se realice en una organización debe estar guiada por la Misión y Visión, esto conduce a la necesidad de que las variables del CO estén orientadas hacia determinadas competencias organizacionales que tributen a este empeño, cabe entonces determinar las mismas (competencias y variables) de acuerdo a su relevancia.

En consecuencia, las competencias y potencialidades del personal que labora en las PYMES son vitales para dar respuestas oportunas a los cambios del entorno, la consideración de las variables del comportamiento puede ser un inductor de mejora del desempeño. Del análisis antes expuesto se puede concluir que:

- En la actualidad la ventaja competitiva de las organizaciones, se centra en sus empleados, se hace más sensible en la PYMES, sin embargo, los estudios realizados sobre el CO se han centrado en la gran empresa.
- Los modelos y estudios presentados sobre el CO son variados y presentan la inclusión de las variables individuales en las grupales y estas en los sistemas organizativos, pero no se establece la integración entre las variables presentadas en cada nivel. Se ha enfocado en el estudio de alguna de las variables como esencial para una organización, sin la integración de las mismas.
- Los modelos y estudios sobre el tema carecen de procedimientos que permitan la valoración de las competencias en las PYMES, a través de indicadores que monitoreen y mejoren el desempeño de la organización.
- Se reconoce por la literatura especializada, la incidencia de las variables del comportamiento en el desempeño de las competencias de la organización, sin embargo no se ofrecen las vías para identificar cuáles variables han de atenderse, dadas las competencias necesarias por el tipo de actividad realizada.

- Los modelos y estudios presentados sobre el CO no orientan la evaluación de las variables con un enfoque integral (individual, grupal y de sistema organizativo), para la mejora del desempeño de la organización en relación con las competencias.
- Las altas tasas de cierre de PYMES ecuatorianas evidencian la necesidad de desarrollar instrumentos que permitan la mejora del desempeño de la organización en relación con las competencias a partir de la integración de las variables del CO.

**Problema científico:** La no gestión del CO a partir de integrar sus variables con enfoque a las competencias organizacionales impide la mejora del desempeño de la organización relacionadas con estas competencias en las PYMES CPL en Manabí – Ecuador.

**Hipótesis de la investigación:** el diseño e implementación de un modelo y sus procedimientos que permita la gestión del CO a partir de integrar sus variables con enfoque a las competencias organizacionales mejorará el desempeño de la organización en relación con estas competencias en las PYMES CPL en Manabí – Ecuador.

**Estrategia de validación de la hipótesis:** La demostración de esta hipótesis está sujeta a la mejora de los indicadores del desempeño organizacional en relación a las competencias organizacionales identificadas en las PYMES estudiadas, producto de la aplicación de acciones desprendidas de la gestión del CO a partir de integrar las variables implicadas en dichas organizaciones.

**Variable dependiente:** El desempeño de la organización en relación a las competencias organizacionales.

**Variable independiente:** modelo y sus procedimientos para la gestión del CO a partir de integrar sus variables con enfoque a las competencias organizacionales.

**Objetivo general:** Desarrollar un modelo que contribuya a la gestión del CO que integre sus variables con enfoque a las competencias organizacionales para la mejora el desempeño de la organización en relación a estas competencias en las PYMES CPL en Manabí – Ecuador.

Para dar cumplimiento a este objetivo general se trazan como **objetivos específicos:**

1. Confeccionar el marco teórico práctico referencial de la investigación, a partir del CO y las variables que inciden en las competencias organizacionales según los requerimientos de las PYMES, particularmente en Ecuador, como base para un análisis crítico.
2. Diseñar un modelo, su procedimiento general y específicos de gestión del CO que integre sus variables con enfoque a las competencias organizacionales para la mejora del

desempeño de la organización en relación a estas competencias en las PYMES CPL en Manabí – Ecuador.

3. Implementar el procedimiento general y los específicos del modelo propuesto en PYMES CPL de la provincia de Manabí-Ecuador, con el fin de validar la hipótesis de esta investigación.

El objeto de estudio teórico de la presente investigación es la gestión del CO, el campo teórico las variables del CO enfocado a las competencias organizacionales y la aplicación práctica es en PYMES CPL de la provincia Manabí- Ecuador.

**Novedad científica:** La novedad científica se fundamenta en la concepción de un modelo teórico para la gestión del CO que integre sus variables con enfoque a las competencias organizacionales para la mejora del desempeño de la organización en relación a estas competencias en las PYMES CPL en Manabí – Ecuador. Se presenta un procedimiento general y específicos para: identificación de variables del CO, evaluación de las competencias organizacionales, elaboración de grupos o conglomerados, elaboración del índice de evaluación del desempeño organizacional (IEDO) e instrumentos (cuestionarios) para la identificación de acciones a implementar que permite adecuarse a las condiciones de cada PYME.

En la investigación se utilizaron métodos: de inducción-deducción, para analizar los enfoques que pueden integrarse y considerarse para la construcción del instrumento metodológico; de análisis y síntesis, para el estudio del marco teórico-referencial; cualitativos, en la revisión de documentos, la observación directa y entrevistas; estadísticos, para el procesamiento de cuestionarios e indicadores propuestos; de procesamiento de resultados, con el uso de software como Microsoft Visio (diseño de figuras y del procedimiento general), SPSS (análisis de fiabilidad y validez), Expert Choice 9 (establecimiento de pesos relativos) y métodos de expertos. Además del análisis lógico, la analogía y la reflexión.

La integración de herramientas de diferentes disciplinas inherentes a las ciencias empresariales en una secuencia lógica de pasos, en el marco de la gestión de las variables del CO y de las competencias en PYMES CPL, fundamenta el **valor metodológico** de la investigación realizada.

El **valor social** se manifiesta en que se contribuye a la mejora del ambiente y condiciones de vida de los empleados de la PYME, mejora los procesos de participación, motivación y

comunicación de las mismas internamente y con el medio donde se desarrollan; dar respuesta a las necesidades específicas de segmentos de la población a los cuales se vinculan, mejora la satisfacción de la población.

El **valor económico** se fundamenta en que la mejora de las competencias de las PYMES se traduce en mejores resultados económicos, mejores productos/servicios, lo que tendrá una incidencia positiva en el aumento del PIB de Ecuador, esto posibilita una mejor disposición para la sustitución de importaciones y exportación de bienes.

Para su presentación, la tesis doctoral está estructurada de la siguiente forma: Introducción, donde se caracteriza la situación objeto de estudio y se fundamenta el problema científico a resolver, los objetivos trazados y valores de la investigación; Capítulo I, aborda el análisis del estado del conocimiento y la práctica de la temática planteada; Capítulo II, resume y explica el instrumento metodológico desarrollado; Capítulo III, contiene las aplicaciones prácticas que permiten comprobar la hipótesis, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada; y un grupo de anexos, como complemento de los resultados expuestos.

## Capítulo I: Marco teórico referencial

En este capítulo se, da cumplimiento al primer objetivo de la presente investigación, donde se recurrió a la revisión de documentos como: textos, tesis, artículos y trabajos presentados en eventos. Apartado que se sustenta mediante el análisis y síntesis, la inducción, deducción y el análisis lógico histórico. Ello permitió construir el siguiente hilo conductor para el desarrollo del capítulo.

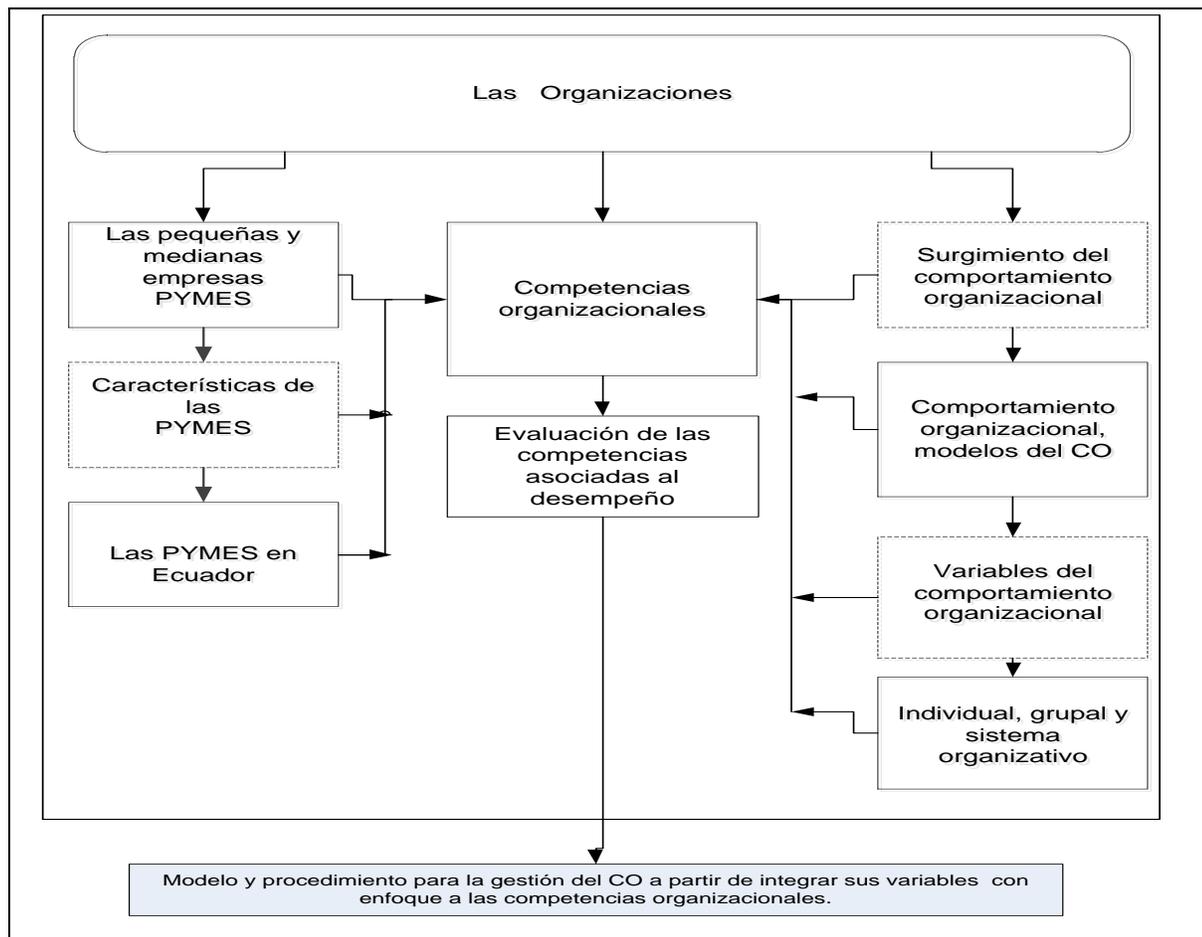


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

### 1.1 Las Organizaciones

Las organizaciones han estado presentes en la integración del hombre para alcanzar metas y objetivos, constituyen un elemento esencial para su desarrollo; el paso de los años ha transformado las vías en que las organizaciones alcanzan sus metas, y los enfoques con que los gerentes buscan mejorar el comportamiento de sus organizaciones y las de los empleados. Las organizaciones han sido estudiadas por autores como: Mintzberg (1985); Mintzberg (1991); Chiavenato (1995); Strategor (1995); Stoner (1998); Arnold (2002); Stoner (2007);

Arnold (2008); Chiavenato(2009); Mintzberg (2010); Chiavenato (2011); Koontz, Weihrich y Cannice (2012); Robbins & Junge (2013); Chiavenato (2014); Ávila (2015), por el rol que juegan en el desarrollo de un país y la alta incidencia en la actividad de las personas, consideradas el principal entorno social que rodea la vida humana.

En la conceptualización dada a las organizaciones resulta complejo por la diversidad de elementos y variables con que las mismas son analizadas. Prediscan & Sarcui (2004); Prediscan & Sarcui (2011); Candelas, Hernández y García (2012); Calderón y Mousalli, (2012); Pertuz (2013b); manifiestan que las organizaciones son un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad con la que interactúan. Se integran de individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura en un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades y emplean recursos encaminados a ciertos valores comunes. Son sistemas artificiales cuyas formas se producen mediante decisiones que se entrelazan e integran (Bueno, Ordóñez y Salmador 2003; Luthans & Youssef, 2007; Espinosa, 2012; Ortiz, 2014), para buscar generalmente la obtención de utilidades y agregar valor a los insumos (León, 2008; Acevedo y Gómez, 2010).

La teoría general de los sistemas dio una connotación especial a las organizaciones al considerarla como un ser vivo (Salas y Glickman, 1990; Pertuz, 2013a; Ospina, 2016), donde la suma de sus partes logra ser mayor al todo y con cualidades superiores (Salas y Glickman, 1990; Parra y del Pilar, 2009), esta deferencia extrapoló concepciones que se asocian a los empleados, con ello se instaura un elemento importante para nuevas formas de gestión, como: Organizaciones que Aprenden (Senge, 1990), Organizaciones Inteligentes; Gestión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi,1995; Argyris y Shön, 1996; Argyris, 1999; Cuesta, 2002; Espejo, 2008; Díaz 2008; Turvey, 2010; Stable, 2010; Stable, 2012; Vélez, 2013; Castañeda, 2015; Medina, 2016), competencias organizacionales (Bogner y Thomas 1992; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Cuesta, 2010; Mantulak, 2014; Batista, 2016), valores organizacionales; dentro de la filosofía de dirección por valores, presentada por Dolan y García (1997); Dolan y García (2006); Steckerl (2006); Díaz (2008); Cavazos, Giuliani y Puentes (2017), la autora considera que en sus enfoques trascienden elementos de empleados a la organización, y se manifiesta una interdependencia entre, las personas, la organización y su tecnología.

En el análisis de las organizaciones es importante “la relación con su entorno y el vínculo que provee a sus empleados con el mismo” (Cardozo, Rodríguez y Guaita, 2011, p.42), a juicio de

Alles (2011, p.27), puede ser expresado por la “comunidad de intereses mutuos en una relación óptima entre empleados–organización– sociedad”. De esta manera las organizaciones tienen incorporada la posibilidad de comunicarse con sus entornos, mediante sus prestaciones de servicios, la estructuración y coordinación de acciones para cumplir objetivos y el ofrecimiento de soluciones específicas a demandas y problemas difusos, ello sitúa a las organizaciones como medios eficientes para integrar recursos y enfrentar la reproducción de la sociedad y la de sus entornos, al cual responden (Arnold, 2008). Dentro de la relación empresa-sociedad se insiste en la responsabilidad social (León, 2008; Páez, 2010), que debe asumir las organizaciones (y en particular las empresas) al establecer comportamientos socialmente responsables (Chiavenato, 2009; Puerto, 2012), que beneficia no sólo a la empresa o sector, sino que dicho beneficio se refleja en las condiciones de los trabajadores y finalmente, en el estándar de vida de una sociedad o país (Mejía, Bravo y Montoya, 2013).

Estudios realizados en las organizaciones precisan ciertas características como: la interrelación coordinada entre personas, la búsqueda de objetivos y la existencia de mecanismos formales como división del trabajo, funciones, autoridad y poder que permitan su funcionamiento, se resalta, a las personas (individuos y grupos) que la integran quienes toman decisiones, esenciales en resultados que conllevarán al éxito, fracaso o a la sobrevivencia de la misma (Porter, Lawler & Hackman, 1975; Parra y Del Pilar, 2009; Pertuz, 2013a; Ávila, 2015).

El común denominador de las organizaciones, es el hecho de estar integradas por personas y los problemas derivados de las diversas conductas humanas que se presentan en todo espacio en el que el individuo debe desempeñarse, la efectividad de las organizaciones depende de la claridad con que los empleados entiendan sus puestos, el diseño organizacional y qué elementos afectan su comportamiento (Arnold, 2006; Hellriegel. y Slocum, 2009). Las organizaciones se caracterizan por sus capacidades de: movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de fines, cuyos resultados se observan por el efecto transformador y la agregación de valor.

Las organizaciones como elemento social tienen límites relativamente identificables en espacio y tiempo (Salazar et al., 2010; Pertuz, 2014), conformada por personas y órganos, interrelacionados, hacen posible su crecimiento a lo largo de su vida útil, ambos crecen de forma proporcional, ello hace del capital humano un elemento de esencial trascendencia en el

devenir de la organización, aunque elementos como el monetario y la tecnología juegan un rol importante, pero solo a través del conocimiento y el capital intelectual se logran.

El capital humano es el elemento de mayor importancia para el crecimiento de las organizaciones, que contribuye al desarrollo sostenible, considerado como una ventaja competitiva (Pizarro, Real & De la Rosa, 2011; Schmitz, 2012), y por tanto, lo que más debe cuidar la organización y fomentar su compromiso, ello supone una labor para el fortalecimiento de la dimensión humana, y responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización, (Calderón y Mousalli, 2012), “un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la organización”(Martin, Segredo y Perdomo, 2013, p.3). Se deben considerar las dimensiones de las organizaciones, factores situacionales y del contexto (Prediscan y Sacui, 2011), para realizar cualquier intervención en una organización. Características como; el tamaño, cantidad de trabajadores y niveles de ingreso, son los más citados para el estudio de las mismas, lo que ha dado lugar a tipologías de organizaciones, entre ellas las denominadas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) las que juegan un rol importante en la economía de los países actualmente.

## **1.2 Las pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Las empresas son un tipo específico de organización, se asocian generalmente a la obtención de utilidades y a la existencia de determinados parámetros. El vocablo empresa tiene su raíz etimológica en el término del latín *prehendere*, que significa: “emprender una cosa que implica trabajo o presenta dificultades” (Arnaiz, Pizarro, Castellano y González 2014, p.4). Una empresa puede definirse como: un ente organizado que combina distintos inputs en cantidades determinadas para obtener un outputs con el fin de alcanzar objetivos definidos, en ella una persona o grupo de personas, desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y distribución de bienes y servicios, enmarcados en un objeto social determinado, que constituye una unidad económico-social con fines de lucro (Diccionario de la Real Academia Española [RAE], Zorrilla, 2004; Sánchez y Valdez 2012; Thompson et al.,2012), sustentadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos que se comunican entre sí (Melagon, 2015).

Las Pequeñas y Mediana Empresa (PYMES) toman fuerza en el sector empresarial en la década de los años 70, debido a diversos factores como: cambios estructurales, el crecimiento de los servicios, la valorización del conocimiento como factor de producción de riqueza; el

crecimiento de los productos informáticos en un contexto en que los cambios se dan día a día, factores que condicionan a las empresas; a reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia, el aplanamiento y flexibilidad en las estructuras con tendencia a las organizaciones en red, y a facilitar cadenas productivas que contribuyen a la solidez, dinamismo y capacidad de competir de los tejidos productivos (Milesi, Moori, Robert y Yoguel, 2007; Gómez, 2008; Guillén y Aduana, 2008; López y Contreras, 2009; Caruana, Larrinaga y Matésb, 2011; Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. [BIN<sup>5</sup>], 2012; León, Calderón y Mayorga, 2016).

Según González (2007); y López (2008), las PYMES pueden ser identificadas como ente social, micro, pequeña y mediana, fundamentalmente de tipo familiar con un dueño que la maneja autónomamente, no dominante en la rama que opera y busca la satisfacción de los consumidores a través de la prestación de un servicio, fabricación o comercialización de un producto.

### **1.2.1 Características de las PYMES**

Para el estudio del CO resulta necesario distinguir este tipo de entidad económica, con características distintivas de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, su nivel de producción o activos. Se encuentran preferiblemente en la producción de bienes y servicios, al ser la base del desarrollo social tanto en la producción, demanda y compra de productos o al añadir valor agregado, por lo que constituyen un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo, contribuyen al desarrollo de los países, consideradas uno de los actores claves (Araque y Arguello, 2015; Comercio Exterior de Ecuador 2015<sup>6</sup>).

Aunque comenzaron como una empresa familiar, actualmente existe una tendencia a contar con un gerente (no dueño) y no suscribirse al ámbito familiar solamente (Morales y Castellanos, 2007; Arnold, 2008), autores consideran como fundamental en ellas; contar con poco personal, producir bienes y servicios con alto valor agregado y por lo general, sus procesos no están formalmente identificados ni normalizados. Presentan una cultura organizacional enfocada a mirar hacia dentro, se descuida la presencia de factores externos,

---

5 Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D. C. 2012 “Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa” disponible en <http://www.iadb.org/sds/msm>

6 Comercio exterior del Ecuador 2015. Ecuador mundial para el desarrollo de la PYMES. (En Línea). Consultado, 6 de ene. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador>

lo cual conduce a que la gestión administrativa no realice control de las diferentes áreas y actividades estratégicas, para el desarrollo de la empresa (Morales y Castellanos, 2007; Andrade, Nava y Vaverde, 2014; Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI],2015).

La gestión de las PYMES en muchos casos es empírica, realizada por sus dueños o gerentes, en ocasiones sin una preparación adecuada (García, et al 2012), con énfasis en la gerencia del día a día y en un contexto individualista que no permite apoyarse en las ventajas que se derivarían de las sinergias alcanzadas a través de la asociatividad o alianzas estratégicas entre los mismos empresarios, se depende del emprendimiento e iniciativa de sus gerentes o dueños (Gómez, 2008; Jardon y Martos, 2014; García et al., 2015; León et al., 2016).

Los estudios de las PYMES, se han presentado en las últimas décadas, viéndose limitado el conocimiento que se tiene de ellas, y revela aspectos contradictorios en cuanto a su eficiencia (Caruana et al., 2011; Sotelo et al., 2014).A juicio de López y Contreras (2009), se debe a que el estudio de las mismas debe hacerse a partir de un conjunto de factores que inciden en su desempeño como la falta de financiamiento, la capacidad para buscar oportunidades y relacionarse con el entorno, la forma y estilos de dirección, el tamaño y la antigüedad de la empresa, la formalidad en la planeación administrativa y estratégica, la actitud hacia el control familiar, la formación y capacitación de su personal y gerentes (la que es considerada insuficiente). Además se debe tener en cuenta la estructura organizacional, condiciones del mercado, políticas y restricciones gubernamentales (posibilidades de ascensos a créditos) y la edad del director (González, 2007; García, García, Domenge, 2012; Jácome y Ruiz, 2013; Revelo, 2014; Morán, 2015; García, Galo, Villafuerte, Marcelo, 2015; Costa, Armijos, Martínez, Loaiz, Aguirre, 2017).Para la clasificación se ha utilizado un conjunto de parámetros cuantitativos<sup>7</sup> y cualitativos<sup>8</sup> esta clasificación facilita conocer sus problemas principales, sus ventajas y desventajas, además de hacer propuestas de solución que puedan garantizar su desarrollo (González, 2007), apreciándose variaciones en los rangos propuestos por los autores, estados y regiones, (López, 2008; Hernández, Pineda y Andrade, 2011). También se tiende a determinar rangos según la actividad que realiza la PYMES en: “comerciales, industriales y de servicio como: Argentina, India, Japón, México” (ALADI 2015).

---

<sup>7</sup>El número de empleados, los activos fijos y/o el volumen de ventas de la empresa

<sup>8</sup>La forma de dirección, su estructura organizacional y la propiedad

A los efectos de esta investigación se considera aceptados los parámetros propuesto por Olivera y Vásquez (2012) y ALADI (2015), que se fundamentan en la normativa comunitaria de la Comunidad Andina (CAN), la cual estableció los parámetros estadísticos armonizados a través de la Decisión 702, correspondiente al Sistema Andino de Estadística de las PYMES, consecuentemente, las PYMES vienen a ser unidades empresariales formales en lo legal y con niveles de empleo entre 10 a 199 empleados, con ventas en el rango de 100 mil dólares a menos de 5 millones de dólares, y activos en el rango de 100 mil dólares a menos de 4 millones de dólares, como se aprecia en la tabla 1.1.

<b>Tabla 1.1. Clasificación de las PYMES</b>			
Clasificación	Empleados	Equivalente a ventas máximas anuales metas (USD)	Activos máximos (USD)
Microempresa	1-950-199	Menos de 100.000	Hasta 100.000
Pequeña Empresa	10-49	100.001 a 1'000.000	1'000.001 a 750.000
Mediana Empresa	50-199	1'000.001 a 5'000.000	750.001 a 3'999.999
Gran Empresa	+ 200	Más de 5'000.000	+ 4'000.000

Fuente: Olivera M. (2012). Tomado por ALADI (2015)

Referente a lo planteado por González. (2007); García et al., (2012); Jácome y Ruiz (2013); Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2013); Andrade et al., (2014); Ramírez, Vega, Bujons, Álvarez (2014); ALADI (2015); Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015); Costa et al., (2017), la autora considera que se puede sintetizar la importancia de las PYMES en el desarrollo de una región o país por lo siguiente:

Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos estandarizados, por lo que se les considera como elementos fundamentales para el crecimiento del país, son actores fundamentales del crecimiento y sostenibilidad económica del país, con importante aportación al PIB.

Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de éstas empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación, redundaría en un aumento de costos. Son una fuente importante de empleo, en la esfera social se reconoce su contribución a la cohesión social y a la movilidad económica de los individuos, gracias a la generación de empleo que moviliza a ciudadanos con diferentes niveles de formación, regiones y etnias. Existen

actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, por su flexibilidad, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

### **1.2.2. Las PYMES en Ecuador**

Las PYMES en el Ecuador están en todo el país, tienen una mayor concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil con el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias. Son determinantes para la transformación del modelo de desarrollo y la consecución de un sistema social económico, solidario y sostenible (OCDE, 2014), representan el 95% del número de empresas, que ocupan alrededor del 75% de la población económicamente activa, mientras que aportan con el 25% del PIB no petrolero del país; y contribuyen con el 11.11% de las exportaciones no petroleras (Flores, 2012; Comercio Exterior de Ecuador, 2015), se destaca el peso que tienen en el sector comercial y en los servicios (actividades de arquitectura e ingeniería, de asesoramiento empresarial, de investigación, informáticos, publicidad, entre otros).

Las políticas del país se encaminan a potenciar las PYMES para que puedan pasar a exportadoras de servicios, producción de servicios y bienes manufacturados, minería y construcción, entre otras<sup>9</sup>. Para ello los factores internos claves, están directamente relacionados con las buenas prácticas llevadas a cabo por las PYMES al colocar servicios de forma dinámica, sostenida, continua y diversa en mercados localizados fuera de las fronteras del territorio ecuatoriano (Araque y Arguello, 2015; García et al., 2015).

Las principales provincias que producen leche en el Ecuador son: Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Manabí, y se caracterizan por una mayor especialización en producción lechera y por disponer de los mejores hatos, con una base genética de alto nivel (AGSO, 2008). Manabí es la provincia con mayor cantidad de animales vacunos con 1'069.249, que representa el 23,22% del total nacional (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC], 2014).

El contexto antes descrito favorece la existencia de PYMES Comercializadoras de Productos Lácteos (CPL) en la provincia de Manabí. La leche como producto tiene características distintivas que marcan pautas para su producción y comercialización, por sus particularidades físico-químicas y las condiciones higiénicas, libre de contaminantes, que se requiere en este proceso para mantener sus funciones nutritivas; y la obtención de derivados sin riesgo de

---

<sup>9</sup> Declaraciones del Comercio Exterior de Ecuador (2015)

dañar al consumidor (Villoch, 2010; Quinatoa, 2011; Corporación de desarrollo y exportación [CODEX] 2000, citado por Chavarin et al., 2013).

“Comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman” (Gómez, 2014, p.14). Las PYMES CPL requieren de ciertas condiciones para realizar sus actividades (Quinatoa, 2011), estas exigen el desarrollo de determinadas competencias el comportamiento de sus empleados.

En el Ecuador para evaluar las PYMES CPL se utilizan criterios tales como: niveles de ventas y gastos, retenciones de IVA (contribución a la seguridad social y entorno), valor retenido en compras (compras retenidas por defectos del producto), balance financiero, detalle de compras y ventas mensual (facturas), anexo de participación de accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores (anual), utilidades o beneficios (anual), gastos de personal anual, información que se entrega al SRI; además reportan información a la Superintendencia de Compañía y al Ministerio de trabajo del Ecuador.

La evaluación resulta un criterio esencial para conocer los niveles de desarrollo, eficiencia y competencias que tiene una organización, aspecto que se necesita perfeccionar en las condiciones en que se desenvuelven actualmente las PYMES.

### **1.3 Competencias organizacionales**

Las competencias organizacionales surgen por el cambio vertiginoso de los mercados, cada vez más globales y competitivos, obliga a las organizaciones a mejorar su productividad y con ello elevar su competitividad, se puede definir como “la capacidad para rivalizar con otras empresas y conseguir una posición competitiva favorable, que permite obtener un desempeño superior al de los competidores” (Sandoval et al., 2012, p.24), desprendiéndose dos aspectos: “la rivalidad económica en el mercado y una forma de actuación relacionada al desempeño organizativo” (Sotelo et al 2014, p.411), donde nace el termino de competencia.

En este contexto se incrementa la aceptación del conocimiento y en especial de su aplicación en los procesos productivos como generador de riqueza, y el surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades organizacionales la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida (Morales. y Pech, 2000; Calderón et al., 2007; Pinto, 2007; Saldarriaga, 2013; Izaguirre, et al. 2014; Sotelo et al., 2014).

Esta teoría imprime una nueva corriente a la organización, valora los altos desempeños como el resultado de la combinación del desempeño interno y externo de la misma (Espinosa, 2012; Sánchez y Calderón, 2012) y acentúa la exigencia de una labor de la organización sobre sí misma, sobre sus decisiones, sus conocimientos, sus comportamientos y sus competencias, “las que debe actualizar constantemente” (Suñé, 201, p.31), perspectiva que enalteció el rol humano en las organizaciones, al consideraren especial los activos intangibles de las organizaciones, en este contexto surgen las competencias como un elemento base para la gestión del talento humano (Sandoval et al., 2012).

Esto dio pie a la identificación y utilización de un grupo de fundamentos entre los que se presenta la gestión por competencias, y el desarrollo de competencias organizacionales (Soltura y Cuesta, 2008; Hellriegel y Slocum, 2011; Espinosa, 2012; Zuñiga, 2012; Monagas, 2012; Saldarriaga, 2013; Alonso y García, 2014), consideradas bases para el éxito de una organización (Quano, Navarro, Yepes, Benger, Romero, 2008; Caicedo y Acosta, 2012). Muchas han sido las definiciones que se han emitido, las cuales han abarcado diferentes niveles de la organización; organización, proceso, puesto o cargo de trabajo (Taillacq, Curbelo, y Urquiola, 2015) y tipos de competencias en dependencia de la organización en cuestión.

A nivel de organización se han definido las competencias como la acumulación de saberes, consecuencia de una capacidad superior que la organización gestiona y obtiene conscientemente y que se manifiesta en el logro de metas generales (Argudín, 2005; Alles, 2007; Alles, 2011; Espinosa, 2012), que conducen a la organización hacia posiciones de ventaja competitiva sostenible, gracias a un talento diferencial (Alonso y García, 2014), denominado “capital organizativo” (Monagas, 2012). La Norma Cubana 3000 (2007, p.9) establece como competencia organizacional al “conjunto de características de la organización, de modo fundamental, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional”.

Las competencias organizacionales bajo la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades han sido definidas como competencias distintivas para describir aquellos aspectos que distinguen a una organización respecto a sus competidores (Mantulak, 2014; Pérez, 2014;

Alonso et al., 2015; Ortega, 2016), estas se buscan desde lo interno, para determinar lo que la empresa sabe hacer y cómo; y desde lo externo, para analizar la apreciación que los clientes tienen sobre el valor que la empresa añade. No pueden ser fácilmente imitadas o transferidas y confieren ventaja competitiva a los ojos de los clientes (Vásquez, Mejía, Rodríguez y Ponce, 2015), también han sido definidas como: competencia básica distintiva como sinónimo de competencia nuclear (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004). La literatura ha presentado el término competencias centrales (Bogner y Thomas, 1992), también denominadas competencias esenciales (core competences), (Morales y Pech, 2000), con un significado muy similar a las competencias distintivas, pero generalmente referida a lo específico de una organización, ya que representan el núcleo del negocio fundamental de la empresa, puede o no ser distintiva, en dependencia de su fortaleza frente a los competidores.

Vinculada a las competencias organizacionales se trata el término de capacidades dinámicas, como la habilidad de las organizaciones para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, en contraposición a las transformaciones del entorno, para crear respuestas oportunas en el tiempo, que les ayude a garantizar su competitividad; se refieren al carácter cambiante del entorno y a la respuesta de ciertas estrategias, enfatiza el papel para adaptar integrar y reconfigurar apropiadamente las habilidades internas y externas (Sandoval et al., 2012; Pérez, 2014; Kaushiki y Agrawal, 2014; Pérez, 2016), que involucran aspectos tales como la calificación de los recursos humanos (habilidades), la forma que adopta la organización del trabajo y la existencia de estructuras formales e informales de investigación y desarrollo (Milesi, Moori, Robert, Yoguel, 2007).

De la revisión realizada se encontró definidas competencias organizacionales en correspondencia con los negocios, y procesos que la organización desarrolla como: competencias integrativas, competencias conductuales y funcionales, técnicas y de gestión, competencias profesionales, académicas, competencias de ciudadanía, competencias para la integración social, competencias en salud ocupacional (Martínez, 2013; Soto, Reynaldos, Martínez y Jerez, 2014; Mella, Vera y Bahamonde, 2015; Ortega, 2016; Ocampo, Gómez y Zambrano, 2016; Vega, 2016).

Para alcanzar las competencias organizacionales se ha configurado una jerarquización e interrelación entre competencias y diferentes niveles en la organización, con una gama de definiciones como competencias instrumentales, generales, genéricas y se estandarizó las

competencias más valoradas (Barraycoa, 2010; Chaparro y Urra, 2014; Miranda, Torres, Rotondo, Mostajo, 2015; Coste, Lugo, Zambrano y García, 2017), las que llegan a ser definidas como un sistema de competencias (Jardon y Martos, 2014). Se encontró, la existencia de puntos comunes entre competencias, definidas con diferentes términos. Para la presente investigación, se determina que las competencias son definidas en términos de los logros (desempeño) que desean las organizaciones y el entorno donde estas se desarrollan. En las PYMES, se consideraba que la estrategia era, detectar las necesidades del mercado y luego prepararse para lograr satisfacerla, ello llevaba implícito una preparación en tecnología y capacidades, hoy en día se trata de lograr añadir valor a los productos/servicios que brindan, y centrar la atención en medios y activos propios que los distinguen (Morales y Castellanos, 2007; Sotelo, Morineau y Cervantes, 2013), de ahí la importancia de la teoría de recursos y capacidades como ventaja competitiva, para las PYMES y el valor generado al elevar la importancia del talento humano y por tanto de su comportamiento en las organizaciones.

### **1.3.1 Evaluación de las competencias y su vínculo con el desempeño**

La evaluación se ha entendido como un proceso objetivo que busca aclarar aspectos de una realidad que se concibe como: predecible, contabilizable, generalizable y fiel a la realidad. El desarrollo de competencias en las organizaciones está vinculado a la necesidad de la obtención de altos niveles de desempeño, productividad y la necesidad de alcanzar los objetivos a largo plazo, su medición y cuantificación, un reto, aún en proceso de perfeccionamiento. En la revisión realizada se observa una marcada tendencia a proponer para su evaluación el uso de indicadores observables, medibles (Milesi et al., 2007; Sánchez y Calderón, 2012; Pineda, Pérez y Arango, 2012; Chaparro y Urra, 2014; Kaushiki y Agrawal, 2014; Quintero y Panesso 2015; Leyva, De Miguel, Pérez, 2016; López, Díaz, Segredo, Pomares, 2017), apoyados en metodologías (Cancino y Márquez, 2015; Miranda et al., 2015; Urbina, 2016).

Otros autores proponen combinar el enfoque cuantitativo y cualitativo; donde los criterios cuantitativos, utilizan indicadores financieros de los objetivos de la empresa, e indicadores no financieros para aspectos que no son tangibles (Jacobo y Toledo, 2014), los indicadores no tangibles se adecuan a aspectos que la organización considere. En la revisión realizada se encontró diversos tipos de indicadores: vinculados a la capacidad para insertarse de una empresa, creación de valor, conocimiento (Espinosa, 2012; Saldarriaga, 2013; Cordero y

Hernández, 2014; Alonso et al. 2015). A juicio de la autora la evaluación debe ser realizada con un enfoque integral (Soltura y Cuesta, 2008; Champin, 2014), donde se vinculan ambas perspectivas; cuantitativa y cualitativa. Con el fin de lograr una visión, de los objetos evaluados, en su conjunto en la actualidad se utilizan indicadores que integran varios criterios, denominados indicadores sintéticos o integrales (Hernández, 2010; Rodríguez, 2017)

Los indicadores presentados en la literatura para evaluar competencias evidencian la relación con el desempeño de la organización, apreciándose puntos de contacto entre ellos, a juicio de la autora las competencias organizacionales se aprecian a través del desempeño de la organización, por lo que se debe evaluar la competencia organizacional vinculada a los niveles del desempeño que alcanza la organización.

El desempeño es un término vinculado a la gestión de las organizaciones, abordado desde diferentes enfoques, asociado a “dimensiones externas e internas que se pueden medir y cuantificar” (Jacobo y Toledo, 2014, p.218), se vincula al desempeño de empleados, grupos y organizaciones, según “los resultados que obtiene la organización en un periodo determinado evaluados con criterios cuantitativo y cualitativos” (Ríos, López y López, 2015, p.21).

La NC 3000 (p.11) define el desempeño organizacional como: “capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que está posee”. Para Espinosa (2012) es la combinación de la gestión y los resultados que la organización es capaz de lograr, por la combinación del desempeño interno y del desempeño externo de la organización. Soltura y Cuesta (2008), plantean que el desempeño organizacional “le confieren determinado grado de desarrollo y de competencias organizacionales y suele considerarse el resultado obtenido por la organización en su evaluación integral en relación con un modelo de referencia, y con los obtenidos por otras empresas de su mismo sector o del país”.

A nivel internacional se han desarrollado diferentes metodologías y herramientas para medir el desempeño de las empresas. Algunas son objetivas, es decir se extraen de cifras o datos de sistemas contables y presupuestables o del sistema de mando integral, mientras otras son subjetivas, es decir, se obtienen con la exploración, percepción o puntos de vista de actores involucrados en los procesos de la empresa y, en algunos casos, de observadores externos.

Sin embargo, hasta el momento no existe acuerdo respecto de un indicador generalizable para medir el desempeño (Gálvez, Riasco y Contreras, 2014; Ricardo, 2016).

Para evaluar el desempeño empresarial se presentan diferentes dimensiones y perspectivas, como: económica, financiera, de responsabilidad social y medio ambiental, de satisfacción de clientes, de procesos, de innovación (Cross, 2012; Comas, 2013; Gómez y Ucieda, 2013; Filgueiras, 2013; Jacobo y Toledo, 2014; Ramos, 2015).

De la revisión realizada la autora considera que el desempeño organizacional se asocia al logro exitoso de metas u objetivos, resultados deseados, que la organización se traza, por lo que es evaluada en el entorno que se desenvuelva; generalmente está asociado a mayores ingresos y utilidades, mejores condiciones de trabajo, desarrollo de nuevos productos y procesos, mayor posicionamiento en el mercado y reconocimiento por sus clientes y la sociedad en general (Espinosa, 2012; Decreto-Ley 320, 2014), todo esto conduce a evaluar la organización por su desempeño, en esta valoración no se debe perder de vista el criterio de los empleados o clientes internos; su satisfacción ante la organización, la posibilidad de desarrollo y apoyo que esta le brinde, entre otros elementos.

En el Ecuador el desempeño de las PYME se mide por: niveles de ingresos, su tendencia, actividades económicas que realizan y su diversidad, nivel de empleo que generan, producto/servicio nuevo o novedoso, uso de nuevas tecnologías, percepción de competencia que se tiene de la PYME (Global entrepreneurship monitor, 2016).

Como se observa en los planteamientos de Soltura y Cuesta (2008), Soltura (2010), Espinosa (2012), Sandoval, (2012), términos y definiciones dados en la NC: 3000, Salgado (2016)<sup>10</sup>, Batista, (2016) se expresa la relación entre competencia y desempeño, donde las competencia condiciona los niveles de desempeño y se sustenta la necesidad de evaluar las competencias a través de los niveles de desempeño que alcanza la organización. Criterio que se considera en esta investigación.

Un elemento determinante a considerar en el desempeño de las PYMES (falta de financiamiento y de posibilidad de acceso a fuentes de ingresos que le posibiliten inversiones y transformación tecnológica, epígrafe 1.2.1) es el aporte del factor humano; donde la atención

---

<sup>10</sup>«un alto nivel competitivo, que le permitan un desempeño exitoso» Salgado M. (2016)

en las capacidades internas, constituyen fuente para la mejora de sus competencias y niveles de desempeño, el comportamiento de los empleados resultan necesario en este tipo de organización, lo que recaen en el CO.

## **1.4 Comportamiento Organizacional (CO)**

### **1.4.1 Surgimiento del Comportamiento Organizacional (CO)**

El CO ha estado unido a la evolución de la gestión de las organizaciones, la Revolución Industrial, colocó la primera piedra, al lograr el mejoramiento de los empleados como consecuencia del aumento de la productividad en las empresas y un incremento en los niveles de satisfacción (Stoner, 2007).

En el surgimiento del CO, se destacan en los trabajos de Robert Owen en el año 1800, que hizo hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores, sus condiciones de trabajo y la educación de aspecto de limpieza (Davis y Newstrom, 1990; Davis y Newstrom, 2000). En esta evolución cabe resaltar los aportes de Adam Smith y Charles Babbage, quienes “pusieron de manifiesto la importancia de la división del trabajo, para aumentar la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador” (Robbins y Judge, 2013, p.18). Surge el concepto dado por Mayo E. (1880-1949), “hombre social” (relación del hombre con los demás) el cual propone el ambiente social de trabajo como uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. “El nuevo concepto de organización social generó nuevas necesidades, tales como, un método y una técnica elementales para mejorar los negocios comunes del grupo” Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2003, p.34).

En la década de 1920-1930, Mayo y Roethlisberger, incluyeron el estudio de la conducta humana en el trabajo, al considerar que una organización es un sistema social y el trabajador, es el elemento más importante (Davis y Newstrom, 1990). En los años 50 las ideas de Abraham Maslow, Mc Gregor y Frederick Herzberg, entre otros, “captaron la atención de los administradores, con sus teorías de la autorrealización del hombre en su medio laboral, su propuesta consistió en modificar las estructuras organizacionales y administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial productivo de los empleados” (Middleton, 2002, p.22).

Los estudios realizados demostraron el rol protagónico de los empleados, la vinculación del éxito de las organizaciones a su comportamiento, la dependencia de este con el propio diseño de las organizaciones y sistemas de trabajo, al fortalecer el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones hasta convertirse en una disciplina bien definida.

### 1.4.2 Comportamiento Organizacional. Definiciones y modelos

El CO aparece con fuerza en la literatura empresarial alrededor de los años 60 del pasado siglo, tratado desde entonces por autores como: Gordon (1937)<sup>11</sup>; Davis y Newstrom. (1990); Gronroos, (1990); Gibson, Ivancevich y Donnellyjr (1996); Hersey et al. (1998); Davis y Newstrom (2000); Gordon (2000); Rouquette. y Saleme (2000); Brief y Weiss (2002); Middleton (2002); Kinicki. & Kreitner (2003); Tamashiro (2004); Amorós (2007); Gibson, Porath, Benson y Lawler (2007); Luthans (2007); Robbins (2009); Chiavenato (2009); Orozco, Chavarro y Ruiz (2010); Robbins (2010); Arredondo, Rosas y Villa (2011); Genesis, Romero y Tinedo, (2011); Luthans (2011); Chiavenato (2012); Robbins (2013); Aira (2014); Gary, (2014); Luthans (2014); Chiavenato (2014); Gibson y Nelson (2016); Osland, Devine y Turner (2015); Bravo et al. (2017a); Bravo et al. (2017b), creándose como un campo particular dentro de las ciencias de la administración, que “agrupa conocimientos para estudiar el comportamiento en las organizaciones, aunque, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas” (Chiavenato, 2012, p.34).

Este campo del conocimiento se apoya en ciencias como: la Psicología, la Sociología, las Ciencias Sociales, la Antropología (Gibson et al., 1997; Kinicki y Kreitner, 2003; Ivancevich et all., 2006; Chiavenato, 2009; Robbins, 2009; Robbins, 2010; Robbins et al., 2013; Chiavenato, 2014), por lo que su evolución está vinculada a aportes brindados en estas ramas. Al respecto Chiavenato (2009, p.32) plantea “es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones”.

El CO ha sido definido por diferentes autores, desde sus perspectivas; en la tabla 1.2 (anexo 1.1), aparecen algunas definiciones, la autora considera importante destacar los aportes dados por Gibson (1994); Robbins (1998); Robbins (2004); Amoró (2007); Avalos (2011); Cuevas (2011); Robbins (2013), que señalan el impacto de los individuos y grupos en el comportamiento de las organizaciones al aplicar sus conocimientos en la eficacia de las organizaciones y resulta de interés, otros elementos aportados que precisan la existencia de tres dimensiones o grupos de variables (individuo, grupo y estructura) en el CO y su interrelación, Davis & Newstrom (1990); Cárdenas, Arciniega y Barrera, (2009); Chiavenato

---

<sup>11</sup> Gordon W. Allport, Personality: A Psychological Interpretation, Holt, Nueva York, 1937

(2009); Chiavenato, (2012); Bauer & Erdogan (2012); Robbins et al., (2013), agregan que es una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Por su parte Brunet (2000); Brunet (2002); Brunet (2004); Alarcón (2011); Contreras (2016), estiman que el tema más importante estudiado por el CO es el cambio, se destaca el rol concedido de este campo a las transformaciones en las organizaciones. Otros autores como Gibson (2016, p.11), lo consideran como “política para estudiar las percepciones, valores, capacidad de aprendizaje y acciones de las personas que trabajan en grupo dentro de las organizaciones”. Rouquette y Saleme (2000, p.10), enfatizan que es el “campo de estudio que utiliza métodos, teorías y principios de distintas ciencias de la conducta”. Orozco et al., (2010), agrega que depende de procesos y procedimientos que lleva la organización y plantea que el CO debe reflejar condiciones situacionales que moderan la relación entre variables dependientes e independiente lo que para este autor es esencial para la innovación.

Según la literatura consultada la autora considera que: el CO estudia la forma de actuar de las personas y los grupos dentro de una organización y la repercusión de la organización en ellos, existe una interdependencia que transforma el comportamiento de ellos en la medida que interactúan, su estudio tiene el objetivo de perfeccionar la eficiencia y desempeño de la organización y el mejoramiento de sus trabajadores.

En la actualidad hay muchos desafíos y oportunidades donde los investigadores utilizan los conceptos y teorías del CO de base para evaluar el clima y la cultura organizacional, estilos de liderazgo, además estos proporcionan un contexto para estudiar el CO (González, 2006; Steckerl, 2006; Gelfand, Erez y Aycan, 2007; Guillén y Aduna, 2008; Kasser, 2012; Segredo, 2013; Cardona y Zambrano, 2014; Escorcía, 2014; Ferrando, 2015).

#### **1.4.3 Modelos del comportamiento organizacional**

En la tabla 1.3 anexo 1.2 se recogen modelos que se han presentado por teóricos del tema, como: Cole et al. (1997); Middleton (2002); Ivancevich et al., (2006); Amorós (2007); Robbins y Judge (2009); Luthans (2011); Dailey (2011); Robbins y Judge (2013); Colín (2013); Chiavenato (2009); Chiavenato (2014); Perozo (2015); Solórzano (2014), algunos lo identifican con las tendencias de la administración, estilos de dirección o la concepción de un modelo del CO presentado a través de tres niveles o capas (individual, grupal, organización). Robbins y Judge (2013), vinculan los niveles a insumos, procesos y resultados. Amorós (2007); Dailey

(2011), no presentan relaciones ni conceptualizan modelos. Otros investigadores como: Alabart (2007); Stable (2012); Serrate (2014); Pérez (2014); Jaquinet (2016); González (2017), consideran, entre una y tres variables del CO para sustento de modelos. La concepción más generalizada como modelo del CO es de tres niveles en bloques propuesta por Robbins (2009) y Chiavenato (2009), donde no se presenta claramente la interrelación entre las variables y su aporte a competencias organizacionales requeridas para lograr alto desempeño de organizaciones, solo algunos de los modelos revisados plantean una integración de algunas de sus variables y esto se realiza como una contención de una en otra, no desde la perspectiva interna de la propia variable, además no presentan una relación de estas con las competencias requeridas por la organización.

La necesidad de estudios que integren las variables del CO con el fin de mejorar el desempeño de las competencias organizaciones, se evidencian en trabajos desarrollados en PYMES comercializadoras ecuatorianas (Murillo y Zambrano, 2013; Solórzano, 2014; Bravo, 2014; Zambrano y Murillo, 2014; Cedeño y Faubla 2014; Cedeño y Alcívar, 2014; Cedeño y Sacón, 2014), mostrando aspectos que relacionan las variables estudiadas y su contribución al mejoramiento del desempeño laboral (Bravo, Negrín y Oviedo, 2016, Bravo, Negrin, Félix y Palacios, 2016).

#### **1.4.4 Variables del Comportamiento Organizacional**

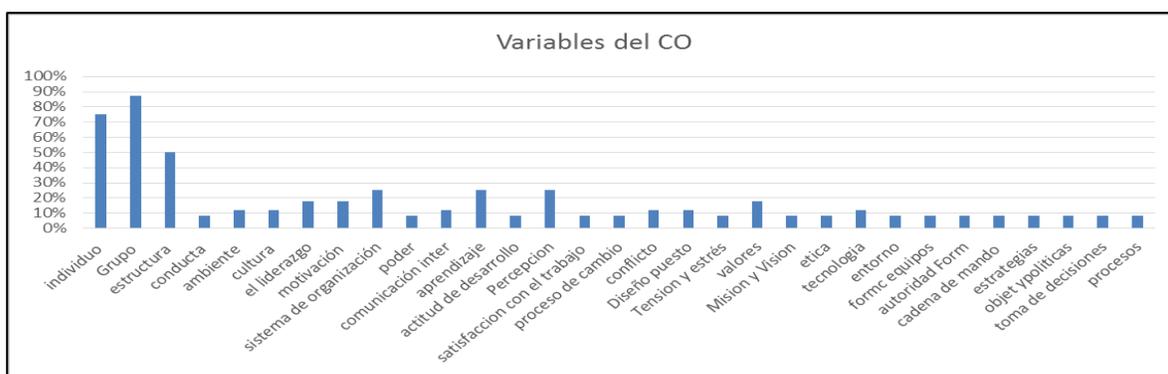
Para el estudio del CO, según la bibliografía consultada, se puede apreciar un conjunto de variables, en ellas se presentan dos vertientes: aquellas variables que dependen del CO y las que son valoradas como parte del CO que determinan el mismo, variables independientes.

**Variables dependientes:** se presentan (Chiavenato 2009, 2014; Amorós, 2007), las siguientes: desempeño, compromiso, fidelidad, satisfacción con el trabajo, ciudadanía organizacional (el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad, un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo). Chiavenato (2009), declara además un conjunto de variables intermedias: productividad, adaptabilidad y flexibilidad, calidad, innovación, satisfacción del cliente (capacidad de la organización para cumplir con las expectativas del cliente interno y externo). EICO repercute en situaciones relacionadas como: el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, el desempeño entre otros. En este aspecto coinciden los autores consultados, aunque no enuncian de forma específica la influencia del

CO en los resultados y niveles de desempeño de las organizaciones (Robbins, 2004; Brunet, 2000, 2004; Robbins y Judge 2013; Ivancevich et al., 2006; Luthans, 2007; Luthans, 2011; Luthans, 2014).

**Variables independientes:** autores como: Amorós (2007); Chiavenato (2009); Robbins (2009); Orozco et al., (2010), Cuevas (2011); Chiavenato (2012); Robbins (2013), las concentran en tres (3) grupos de variables: individuo, grupo y sistemas organizativos o estructurales, las cuales desagregan en subvariables. Middleton (2002), considera dos grupos a las que denomina dimensiones: externas e internas. Dentro de las internas menciona las variables individuales, grupales y organizacionales, otros autores asocian las subvariables directamente al CO como: Ivancevich et al., (2006); Dailey (2012). Para Páez (2010), las variables se agrupan en dos niveles: micro y macro. Todos consideran que el estudio del CO se realiza a través de las variables planteadas.

Del análisis bibliográfico, se encontró un total de 31 variables-subvariables, la frecuencia con que aparecen, se presentan en la figura 1.2. Se pudo observar que el mayor número de subvariables, corresponden a aquellas que se pueden incluir en la variable de sistemas organizacionales o estructura, se encontró entre ellas, subvariables como: procesos, tecnología, sistemas informativos, visión, misión, valores organizacionales. Las variables relacionadas con los sistemas organizativos se enuncian en textos y materiales editados recientemente, y se observa la tendencia a darle un enfoque de sistemas (Bravo et al. 2017a; Bravo et al. 2016b) o procesos, ejemplo: sistemas ambientales, procesos de grupo. El amplio número de variables reclama la necesidad de integrarlas para su análisis.



**Figura 1.2.** Variables independientes

Otro aspecto encontrado, es el énfasis y el detalle dado en algunas de estas variables, entre un 75% y un 50% de los autores consultados enuncia las variables: individuo, grupo y

estructura. A juicio de la autora, algunas de las variables presentadas, guardan relación con más de un nivel o dimensión y no existe plena concordancia en sus definiciones.

Investigaciones realizadas en el marco de las organizaciones presentan algunas de las variables del CO como decisivas para el éxito de su gestión, y a partir de ellas han desarrollado estudios como: el liderazgo y la cultura (Alabart 2003; Arnaiz, Pizarro, Castellanos, Gonzales, 2014), el liderazgo (Hernández, 2009), la motivación (Tapia, Terrero y Cabral, 2015), la comunicación (Lauzao y Rodríguez, 2012; Jaquinet, 2015), los valores (Sarmentero y Portuondo, 2012), los equipo de trabajo (Serrate, 2014 a), la lealtad y satisfacción (Gonzales, 2016), por señalar algunas.

De la revisión realizada se encontró, por niveles, las variables siguientes; a nivel individual Chiavenato (2012); Chiavenato (2014), ha presentado variables como: edad, sexo, personalidad (estabilidad, extrovertido, dinámico), aptitudes, actitud de aprendizaje, conocimientos, habilidades, competencias, creencias, valores, motivaciones, gustos; Amorós (2013), presenta como variables: percepciones, valores, motivación, satisfacción, toma de decisión individual. Robbins (2013), plantea: aprendizaje, motivación, habilidades, características biográficas, características de la personalidad, valores. Robaina (2015),<sup>12</sup> propuso la edad, sexo, motivaciones, preparación, conocimiento, percepciones. Para su estudio se utilizan test y cuestionarios de personalidad y valores; es una técnica para ordenar las preferencias mediante similitud a la solución ideal (Tabares, Monsalve y Díaz, 2013).

A nivel grupal se presentan variables relacionadas con las actitudes y relaciones que se adoptan entre el individuo y otras personas con las que interactúan para obtener las metas, este criterio es común para autores como: Middleton (2002); Chiavenato (2012); Amorós (2013); Robbins et al., (2013); Chiavenato (2014). Entre las variables tratadas se encuentran: los grupos, la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, conflicto, negociación, estrés y tensión.

En el nivel de estructura o sistemas organizacionales se presentan por Chiavenato (2012); Amorós (2013); y Robbins et al., (2013): misión, visión, estructura, valores organizacionales, poder, descentralización, diseño de puesto de trabajo, sistemas de estimulación, cultura

---

<sup>12</sup>Clases de Modulo de Administración Empresarial VIII edición de Diplomado de Cuadro Escuela Nacional Superior de Cuadros y Reservas 2015 La Habana Cuba.

organizacional y proceso de cambio, procesos, tecnología, formación de equipos, autoridad formal, estrategias, ética, entre otras.

#### **1.4.5 Análisis del comportamiento organizacional en PYMES CPL de Manabí**

Investigaciones realizadas en PYMES ecuatorianas de variables del CO a nivel individual, grupal y organizacional (Murillo y Zambrano, 2013; Bravo, 2014; Cedeño y Alcívar, 2014; Cedeño y Faubla, 2014; Cedeño y Sacón, 2014; Solórzano, 2014; Zambrano y Murillo, 2014), arrojaron los siguientes resultados: se toma como criterio que evaluación igual o menor a 3 (en una escala de 1 a 5) es deficiente y que con más del 55% de aspectos afectados (ítems) ya se consideraba que la variable presentaba problemas se obtuvo que la motivación presenta el 73.2% de afectación en el 83.3% de las PYME, el liderazgo presenta afectada el 81.2% de aspectos afectados en el 83.3% de las PYME, la comunicación, trabajo en equipo y descentralización del poder están afectadas en el 100% de las PYME con 79.2%, 87.35 y 92.3 % de los aspectos estudiados respectivamente

Lo que precisa de un estudio de las variables antes mencionadas y la necesidad de integrar el mismo pues se observó relación entre los ítems afectados de las variables

- **Liderazgo**

El liderazgo es una de las variables tratada con mayor énfasis dentro del CO, por su vínculo con el éxito de las mismas y su relación con la actividad administrativa (no iguales) (Castro, 2006; Suarez, 2009; Cuadra y Veloso, 2010; Pedraja, Rodríguez y Villaroel, 2012; Pérez y Azzollini, 2013; Codina, 2014). Según el Diccionario de la Lengua Española (1986, p.145), liderazgo se define como: “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. Para el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956, p.139), son las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Aunque “existen tantas definiciones de liderazgo como personas” (Robbins, 2013, p.112), se aprecia una tendencia a asociar el liderazgo con el uso de influencia o un tipo de poder sobre otras personas (Pedraja et al., 2012; Koontz et al., 2012; Robbins et al., 2013; Codina, 2014). “dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Chiavenato, 2012, p.96), es considerado por Robbins y Judge (2013, p.126), como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. Es necesario precisar que esta influencia es aceptada por los miembros del grupo, considera al líder aquella

persona reconocida y seguida dentro de un contexto determinado, puede definirse el liderazgo como el fenómeno social que permite su surgimiento.

El liderazgo se explica a través de diversas teorías, que recogen estudios, a través de los años, desde diferentes perspectivas (Murillo,2006; Robbins y Judge, 2013), entre ellas: teoría con enfoque de los rasgos, enfoque de conducta, basado en la contingencia, teoría del intercambio líder-miembro; y se han clasificado los estilos de liderazgo a partir de diferentes criterios, como es el uso del poder, el nivel de comunicación y la participación de los subordinados, la importancia que le dan a la tarea o las personas, ellas dan lugar a diferentes clasificaciones o tipos de estilos como: autocráticos, participativos, situacionales, carismático, transformacional, transaccional,laissez-faire,(Stoner, 1996; Murillo, 2006; Castro, 2006; Stoner, 2007; Cuadra y Veloso, 2010; Pérez y Azzollini, 2013). Además se definen ciertas características y cualidades de los líderes como: movilizan a los trabajadores, facilitan el cumplimiento de las metas, influye en el nivel de motivación, satisfacción de los empleados, estar en consonancia con la cultura de la organización, ser visionarios, comunicadores, emprendedores, demostrar confianza en sí mismos (Gil 1990; Covey 2002; Brief y Weiss 2002; Opitz 2003; Zaleznik 2004; Castro, 2006; Steckerl, 2006; González y Parra 2008; Suarez, 2009; Parra y Del Pilar 2009; Pérez y Azzollini, 2013). Existe por tanto una dependencia entre liderazgo y CO, los líderes aportan y al mismo tiempo, factores de la organización influyen en los estilos de liderazgo que están presentes en las empresas.

Otros autores consideran que deben ser líderes efectivos, que conduzcan ante un entorno altamente cambiante a sus empleados, que creen un clima de consulta y consenso e incrementen el nivel de participación de las personas en la empresa a través de una influencia no sólo de carácter individual, sino también de carácter colectivo (Bacallao y Quevedo, 2003; Aburto y Bonales, 2011; William, 2016). Goledman, Boyatzis y Mckee (2004), dieron importantes aportes al estudio del líder, desde el punto de vista de la inteligencia emocional, señalan que el éxito no depende tanto de lo que hacen, sino del modo en que lo hacen. Espinoza, Terán, Arteaga, Peña y Jordán (2017), señalan que el líder proporciona a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones.

En la revisión realizada se encontró que las herramientas utilizadas para su estudio manejan las cualidades y concepciones teorías con las que se identifica el investigador y es la variable que abarca una mayor gama de aspectos relacionados con otras variables del CO.

- **Motivación**

La motivación se estudia en el ámbito empresarial por su repercusión, unido a otros factores, con los niveles de desempeño de sus empleados y su incidencia en comportamientos de los mismo como; el nivel de compromiso, esfuerzo e intensidad con la que desarrolla un trabajo (Robbins, 2013; Dávila y Velasco, 2013; Chiavenato, 2014), está condicionada por la habilidad y el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Cecchin, González, López, Brustad, 2005; González, 2017).

La motivación está vinculada con la perspectiva microscópica del CO (Chiavenato, 2011; Chiavenato, 2014), sobre ella se ha emitido definiciones por autores como: Zuloaga y Goleman, 2004; Leo, De los Santo, Tacora, Manchego, Parihuana, 2016; Riba y Ballart, 2016), donde identifican: la motivación como un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable por el resultado de una evaluación que realiza de una situación determinada (García, Gómez, Londoño, 2009; Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015; Pecino, Mañas, Díaz, López y Llopis, 2015; Negrín, Bravo, Piquera y Montesde Oca, 2016).

En las definiciones dadas por Álvarez (2003); Cecchin et al., (2005); Amorós (2007); García et al., (2009); Cuadra y Veloso (2010); Cequea, Rodríguez, Nuñez (2011); Chiavenato (2012); Robbins (2013); tutorialpoint (2014); Luthans (2014); William (2016), se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, intensidad, motivos e incentivos. Pero se distinguen tres aspectos esenciales en la motivación: necesidad, intensidad y sentido (o dirección) y se evidencia el vínculo entre los esfuerzos, las necesidades de los empleados y las metas de la organización. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.

Es el ímpetu que hace que un individuo se centre en alcanzar un objetivo, una meta; que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, donde la necesidad constituye su resorte esencial (Chiavenato, 2009; Stoner, 2007; Robbins, 2010; Robbins, 2013). Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

Estudiar la motivación de los empleados “resulta complejo por la diversidad de factores con los que se entrelaza” (Cardona, 2014, p.6), este estudio se ha afrontado desde diferentes teorías:

teoría de la satisfacción o contenido (se centra en las necesidades), teoría del proceso de motivación (estudian el proceso del pensamiento a partir del cual se decide la manera de actuar) y teoría de reforzamiento o refuerzo (basada en el esfuerzo y las consecuencias de la conducta adoptadas) (Ivancevich et al., 2006; Stoner, 2007; Chiavenato 2009; Chiavenato, 2012; Robbins, 2013; Chiavenato, 2014) y tres perspectivas fundamentales: la conductista (resalta papel de las recompensas externas), la humanista (aborda capacidad del ser humano para desarrollarse) y la cognitiva (enfoca el poder del pensamiento y su incidencia en lo que realmente sucede) (Pereira, 2011).

Las teorías motivacionales se vinculan con la posibilidad de logro de las necesidades, distinguen entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas (Cecchin et al., 2005; Riba y Ballart, 2016). A través de esta teoría se fundamenta el vínculo y dependencia de la motivación de los empleados con su entorno, investigadores la asocian como una condicionante para una actividad o fin (la motivación como algo propio del individuo).

Autores como: Morejón (2012); Zúñiga (2012); Vilariño (2012); Filgueiras (2013); Martínez (2013); Ortiz (2014); Espino (2014); González (2014); Pérez (2014); Ochoa (2014); Esquivel (2014); Monzón (2014); López (2014); Ormaza (2015) y otros investigadores como Zulueta (2011); Viteri (2012); Comas (2012); Espinosa (2012); García (2012); Félix (2015); Jaquinet (2016), señalan la motivación de los empleados como una resultante de acciones que se adopta en la organización como; el liderazgo, programas de capacitación, la gestión económica-financiera, diseño ergonómicos, posibilidades de participación, autocontrol, comunicación efectiva, autonomía. Gonzáles (2017), la vincula a la satisfacción que alcanza el empleado en la organización. Investigadores como: Monagas (2012); Macías (2014); Salgado (2016), plantean que la motivación se debe estudiar para hacer planes de mejora y gestionarla. El vínculo entre motivación y satisfacción es estrecho, a juicio de la autora, la satisfacción laboral se produce cuando el empleado recibe de la organización o del medio, estímulos positivos ante la conducta generada por la necesidad, y cubrir la expectativa. Se requiere estudiar las motivaciones para gestionarla mediante la comprensión de los niveles de satisfacción e insatisfacción.

Una representación simplificada del proceso de motivación y su relación con la satisfacción puede ser la siguiente:

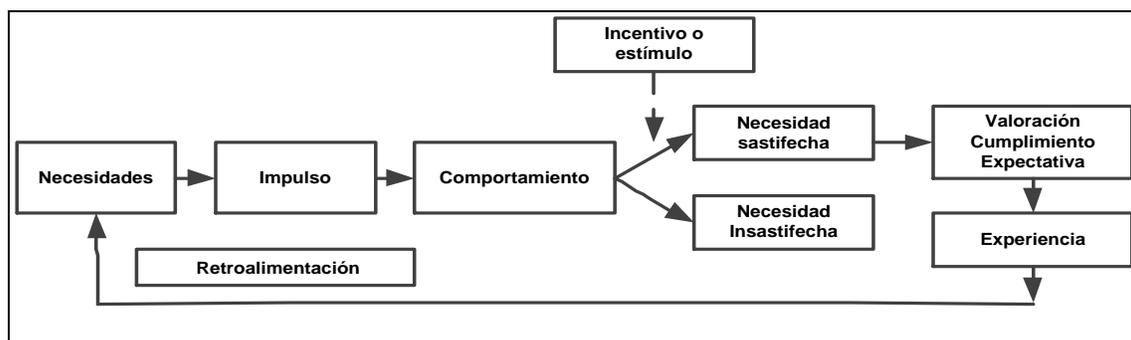


Figura 1.3 Proceso de motivación.

- **Comunicación**

La comunicación es una variable de gran importancia en el CO (Chiavenato 2009; Chiavenato, 2011; Stoner 2007; Luthans, 2014), las organizaciones trabajan con información sobre los acontecimientos que en la misma suceden. Su importancia incrementa con los años, por la rapidez con que se necesita obtener, procesar y entregar la información para que las organizaciones actúen en tiempo real, y el papel que juega sus diferentes funciones<sup>13</sup>, en la organización, y en particular por la regulación que hace sobre el comportamiento de los empleados (Robbins y Judge 2013; Robbins et al., 2013).

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común; entre los términos utilizados con mayor frecuencia para definirla se encuentra: la transmisión de información, intercambio, interpretación, interacción social, intercambio de símbolos comunes, arte de dar y recibir, comprensión, influir sobre otro(s). (Amoró ,2007; Chiavenato, 2009; Robbins, 2010; Chiavenato, 2011; Chiavenato, 2012; Queris et al., 2012; Robbins, 2013). La comunicación no se define bajo un solo horizonte, implica la interacción y puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios, para influir de alguna manera en el comportamiento de los demás, en la organización y en el desarrollo de los sistemas sociales, esto la hace esencial en el estudio del CO.

El proceso de comunicación más utilizado en la literatura especializada es el presentado por Shannon y Weaver<sup>14</sup> y Schramm<sup>15</sup> enfocado en un modelo general, utilizado además por: Jaquinet et al., (2006); Chiavenato (2009); González et al., (2010); Lauzao y Rodríguez (2012); Robbins (2013); Chiavenato (2014); Contreras (2016), el que identifica entre sus elementos;

<sup>13</sup> Control, motivación, expresión emocional e información ( Robbins and Judge, Chiavenato , ivancevich, Amoró).

<sup>14</sup> Claude Shannon y Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, 1948.

<sup>15</sup> Wilbur Schramm, "How Communication Works", en Wilbur Schramm (ed.), *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, 1953

emisor, mensaje, codificación, decodificación, receptor, ruido o barreras y retroalimentación. Este proceso sigue vigente aunque en la actualidad se ha variado la forma en que se lleva a cabo, con las nuevas tecnologías y sistemas organizativos utilizados para la formalización de la comunicación y los sistemas informativos en la organización. Algunos autores en sus investigaciones le han dado un mayor peso a uno de los elementos del proceso de comunicación, por la influencia en el comportamiento de las organizaciones (Roca, 2012; Jaquinet, 2016;).

La comunicación está ligada a las necesidades y motivaciones de los empleados y se manifiesta a diferentes niveles de la vida laboral y social del hombre, mediante ella se logra la integración del mismo a diferentes sectores o esferas. Es por ello que constituye uno de los primeros análisis que se realiza en una organización (Trelles, 2010; Gálvez et al., 2014), es estudiada bajo diferentes dimensiones, entre las más frecuente están: a nivel de las relaciones personales y a nivel organizacional (Comunicación Organizacional<sup>16</sup>). Los estudios de comunicación, como disciplina científica, comienzan a partir de los años setenta, adquiere un carácter independiente en el campo de las Ciencias Sociales, con la publicación del libro, *Communication Within Organization*, de Charles Redding.

La comunicación organizacional comprende un conjunto de técnicas y acciones que desarrolla y facilita la transferencia de mensajes entre los miembros de la organización, conforma una cultura que propicia aptitudes y conductas de los empleados favorables para el cumplimiento de estrategias y objetivos de la organización, y una efectiva relación con el medio externo y la imagen que proyecta (González et al., 2010; Cano 2012; Contreras, 2016), considera elementos como son: la comunicación externa, la comunicación interna y las relaciones con los clientes.

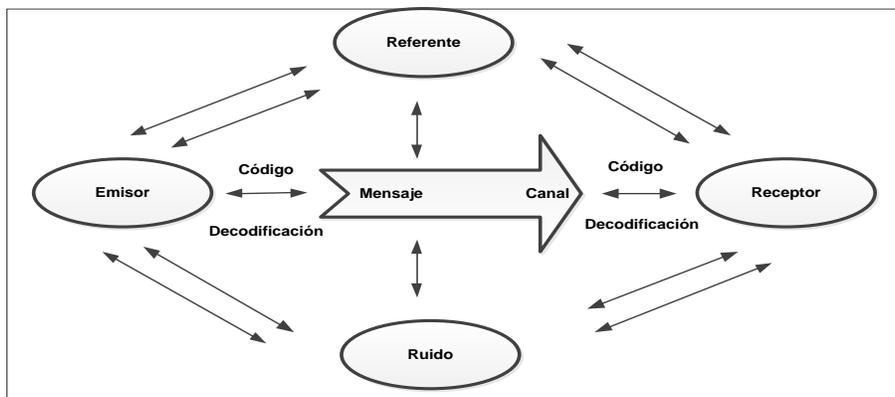
La comunicación organizacional es presentada a través de 5 perspectivas: la comunicación interna, externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional (Vaca, 2012; Pérez y Azzollini, 2013). Dentro de esta perspectiva se introduce “el referente”, un elemento dentro de la comunicación, que aporta la guía para saber conducir ante un público o grupo de personas

---

<sup>16</sup> Campo que vincula la organización y la comunicación, como elementos inseparables, presenta enfoque con mayor importancia para el Comportamiento Organizacional.

cómo expresar un mensaje y aspectos de utilidad para investigar la comunicación en contextos específicos, como se aprecia en la figura 1.4.

El mensaje es uno de los elementos más estudiados, para ello es necesario tener presente que todo mensaje es percibido como una combinación de atributos lo que facilita su medición y evaluación (Kotler, 1991; Jaquinet et al., 2006; Arias, 2011) y los resultados se reflejan en comportamientos (Robbins y Coulter, 2010; Arias, 2011; Velázquez, 2012; Portuondo, 2014), de gran utilidad para el estudio del CO, y el diseño de herramientas investigativas.



**Figura 1.4.** Proceso de comunicación **Fuente:** En aproximación a Torres (2016)

- **Trabajo en equipo**

La concepción de la relación e interdependencia que se da entre los miembros del grupo para alcanzar los objetivos condicionan la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el CO.

La definición de equipo de trabajo en las organizaciones está vinculada a la de grupo, entre ellas existen puntos de contacto. El equipo es una etapa superior de los grupos (Chiavenato, 2009; Robbins, 2013; Chiavenato, 2014; Serrate, 2014). El grupo es un antecedente del mismo pero con características que lo distinguen. Chiavenato (2012, p.218), considera que se ha usado indistintamente el término de grupo y equipo, sin embargo plantea; “el desempeño de un grupo depende de lo que hace cada uno de sus miembros, y en un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real”. Para Serrate (2014), el equipo tiene la peculiaridad de poseer una visión común, producto de su convivencia, al manifestarse una relación afectiva entre ellos.

El equipo como unidad organizativa es un concepto que tomó auge a partir de la década del 50 del pasado siglo, en Japón con los preceptos de Juran de Calidad, y trascendió más tarde a todo el ámbito de las organizaciones.

Las condiciones en que se desarrollan las organizaciones contemporáneas, como: tareas más complejas, diversas, entorno altamente cambiante, fuerte competencia, necesidad de diversificar mercado, potenciar la innovación, el aprendizaje organizacional, y el desarrollo de nuevas tecnologías, reclama la formación de equipos de trabajo como una condicionante para lograr los objetivos con resultado eficientes (Kozlowski y Ilgen, 2006; Salas et al., 2007; González et al., 2008; Genesis et al , 2011; Bayona y Heredia, 2012; Serrate, 2014).

En las definiciones emitidas por diferentes autores sobre equipos de trabajo, resultan de interés, a juicio de la autora, las siguientes: son pequeños grupos interdependientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones, demuestran interdependencia con respecto a la carga de trabajo y deben pertenecer a una organización mayor sus integrantes pueden ser personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta; sus miembros aportan diversidad de conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias, su integración le permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promueve el rendimiento y mejora la satisfacción de las personas bajo la conducción de un coordinador (Sundstrom, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006; Serrate, 2014). Llama (2009); Rico, Alcover y Taberero (2010); Serrate (2014,) plantean que sus resultados son producto de las experiencias compartidas en el día a día, son un todo sistémico o interconectado y tienen definida una tarea y roles que determinan su perfil estructural.

Estudios han demostrado el rol de los equipos de trabajo en las condiciones organizativas que, en la actualidad se desarrollan en las organizaciones, como vía para lograr interfaces, sustituye incluso el papel del líder, mejora el clima, la satisfacción laboral y el mejoramiento humano; los esquemas de equipo de trabajo contribuyen al desarrollo de estructuras organizativas exitosas (Gronroos, 1990; Stable y Larrasquet, 2007; Dailey, 2012; García et al., 2009; Cárdenas, 2009; Mena, 2012; Pérez y Azzollini, 2013; Serrate et al., 2014; Robles, 2014; Espinoza et al.,2017; Saltos, Bravo, Ramírez y Ramos 2017), aunque para lograr su efectividad se deben dar ciertas condiciones; como la existencia de valores compartidos en sus integrantes.

Las características<sup>17</sup> de los equipos de trabajo según: Chiavenato (2009); Serrate (2014) son: El liderazgo es compartido, la responsabilidad es individual y compartida, pueden tener responsabilidades específicas que coinciden parcialmente con la organización, crean productos colectivos, las reuniones son más frecuentes y espontáneas que en los grupos, la eficacia se mide por productos/servicios creados colectivamente, las decisiones se ejecutan por todos, al ser posible caracterizarlas en el estudio del CO.

La importancia de los equipos de trabajo para el CO se resalta en los planteamientos de Bello García, Lugo, y Bello (2016, p.5), "Las actuales condiciones en que se desarrollan las organizaciones requieren que las mismas adopten estructuras de trabajo sustentadas en equipos y que el rol de estos es esencial ligándolos al CO, ya que deben resolver tareas comunes de forma colaborativa para alcanzar un determinado objetivo" y Chiavenato (2012, p.98), planteó "En lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren juntarlas e integrarlas en equipos cohesionados y de alto rendimiento"

- **Descentralización del poder**

La descentralización del poder es una dimensión estrechamente relacionada al diseño de estructuras organizativas y el diseño organizacional (Parra y Pilar, 2009), en las condiciones en que actualmente se desenvuelven las organizaciones<sup>18</sup> es necesario diseñar bajo una óptica nueva, con una visión holística de la organización, y reconocer que existen puntos comunes entre la estructura organizativa y el diseño organizacional, que influyen directamente en el comportamiento de empleados y grupos.

La importancia de elementos estructurales dentro del CO se puede apreciar a partir del enfoque estratégico, la estructura es una consecuencia de la estrategia (Mintzberg, 2000; Mintzberg, 2003; Bernal y Sierra, 2008; Thompson et al., 2012). Para enfatizar su dependencia, se presentan modelos como el de las 7'S de McKinsey, Peters & Waterman (1984) apud Escorcía (2014), que resaltan la estructura como una de las variables determinantes en la

---

<sup>17</sup> Estas características han sido utilizadas para evaluar la efectividad de los equipos de trabajo Serrate A. (2014)

<sup>18</sup> Según Hodge (2003, p. 7) en el presente siglo toda organización se enfrenta a los siguientes retos: lograr una buena dirección de la organización en un entorno global; buscar un diseño y una estructuración acorde con la organización; ser competitiva; reducir la complejidad y mejorar la reacción frente a los cambios del entorno, y tener una gestión ética y moral

gestión y supervivencia de la organización, unida a la distribución del poder (Beugelsdijk, Slangen y Van Herpen, 2002; Wheelen, y Hunger, 2012; Pérez, 2014; Melagon, 2015). La estructura y el poder están vinculados, las mismas son denominadas por algunos autores como estructura de poder (Pérez, 2016).

La estructura organizativa tiene entre sus elementos de diseño; líneas de autoridad y comunicación que fluyen a través de las distintas líneas formales de responsabilidad, ellas describen las relaciones internas, y el medio de coordinar la actividad de la organización (Hodge, Anthony; Gales, 2003; Parra y Del Pilar, 2009; Quintero et al., 2013; Castellanos y Cruz, 2014), se adapta a las necesidades de cada empresa, definen, entre otros elementos, las relaciones de autoridad-responsabilidad, niveles jerárquicos, canales de comunicación y formalización, utiliza para ello manuales y procesos documentados (Robbins. et al., 2013; Manucci, 2013; Méndez, 2014).

De este análisis y para uso de la presente investigación se puede plantear que la descentralización del poder; es el proceso mediante el cual se otorga poderes formales (autoridad) a niveles inferiores de la estructura, vinculado a una responsabilidad que facilite el cumplimiento eficiente de los objetivos en la organización.

Un adecuado balance de distribución de poderes, autoridad, responsabilidad, funciones y tareas, permite organizaciones eficientes, este es uno de los mayores retos que se enfrenta en el proceso de organización (Arnold, 2002). El proceso de delegación de poder es complejo por la existencia de una autoridad no formal, surgida de relaciones entre empleados inter y extra departamentales, que influye en el funcionamiento de las mismas, que vincula elementos intangibles y tangibles (Rico, 2002; Rico, 2004; Cardozo, 2011). Las particularidades de cada organización requieren formas específicas para asumir este proceso (Strategor, 1995), aunque se presentan en la literatura, elementos que sirven de guía para su estudio.

Resulta de suma importancia los aportes en el diseño de estructura y diseño organizacional realizado por Mintzberg (2000); Mintzberg (2003), donde a través de cuatro parámetros de diseño<sup>19</sup>, va vinculándolos a la distribución de poderes y autoridad, resalta la necesidad de

---

<sup>19</sup>Diseño de posiciones individuales, diseño de superestructura, diseño de encadenamiento lateral, diseño de sistema decisor

diseño de las organizaciones en dependencia de un conjunto de factores situacionales, además distingue entre estructuras formales, orgánicas y diferentes tipos de configuraciones. Dentro de los aspectos estructurales, se insiste en la necesidad de utilizar estructuras planas que permiten la colaboración a través de descentralizar el poder (Strategor, 1995; Luthans, 2011). A nivel de la organización la descentralización del poder, se vincula con la participación de los trabajadores y la posibilidad de involucrarse en el proceso de dirección, aspecto esencial en el CO. También es utilizada la delegación de autoridad (Codina, 2014; Robles, 2014), en busca de mejorar la efectividad de las organizaciones y elevar el nivel de participación, implicación y compromiso de los empleados, este mecanismo generalmente no está formalizado en la estructura, pero sí en el diseño organizacional, a través de procedimientos establecidos. La combinación deliberada de estos recursos genera capacidades que, con el tiempo, se internalizan en el CO en “forma de normas y rutinas que se mantienen en las estructuras y culturas organizacionales” (Orosco et al., 2010, p.14). Proceso que será llevado en dependencia de las características del puesto en cuestión, de la organización y de factores situacionales (Mintzberg, 2003; Dailey, 2012).

La participación en el trabajo fortalece el deseo de estar física y psicológicamente involucrados con su labor y contribuye a percepciones de autoestima, se debe delegar una cantidad razonable de poder, siempre que sea posible en aquellos empleados que se sienten más capaces y seguros de sí mismos en el trabajo (Rabinowitz y Hall, 1977; Dailey, 2012; Luthans, 2014).

El estudio de la descentralización del poder resulta necesario en el campo del CO por su influencia en los empleados y su relación con otras variables, se precisa conocer condiciones y factores presentes en la organización. Su estudio se puede realizar a partir de la observación a procedimientos y parámetros de diseño establecidos por Mintzberg (2000), partes de estructuras y nivel de formalización del comportamiento. Para su estudio se han realizados cuestionarios con preguntas cerradas, y una escala Likert (Lester, 2013; Petruz, 2014).

### **Conclusiones del capítulo**

1. Las PYMES tienen características particulares dentro de las organizaciones y el sector empresarial, en el Ecuador representan el 95% del número de empresas, que ocupan alrededor del 75% de la población económicamente activa, mientras que aportan con el 25% del PIB no petrolero del país; para evaluarlas se utilizan criterios tales como: niveles de

ventas y gastos, retenciones de IVA (contribución a la seguridad social y entorno), valor retenido en compras, información que es entregada al SRI, Superintendencia de Compañía y al Ministerio de trabajo, los estudios que en ellas se desarrollen para potenciar el desempeño de las mismas deben ajustarse a las demandas de este tipo de organización y el rol que estas juegan en el entramado productivo de una región o país.

2. Las competencias organizacionales bajo la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, obliga a la organización a estar atenta al entorno y a las posibilidades internas de las mismas, cada organización debe desarrollar competencias que le permitan elevar sus niveles de desempeño en correspondencia con demandas del entorno. Los factores internos y externos son los que determinan las competencias de las organizaciones.

3. Las condiciones que rodean a las PYMES resalta la importancia del ser humano y de su comportamiento. Sus competencias deben estar en correspondencia con el CO.

4. El CO ha sido tratado a través de variables, el amplio número de variables presentada en la literatura y la vinculación encontrada de una y otra variable, como parte de este estudio se evidencia la necesidad de aplicar concepciones con enfoque integral.

5. No existe un criterio unificado sobre modelo para el estudio del CO, donde se presente claramente la interrelación entre las variables y su aporte a competencias organizacionales requeridas para la mejora del desempeño de organizaciones en PYMES CPL.

6. En las PYMES CPL, las variables del CO que se identificaron con mayores deficiencias fueron las siguientes: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y descentralización del poder.

## **Capítulo II: Modelo y procedimientos para la contribución a la gestión del CO que integre sus variables con enfoque a las competencias organizacionales.**

El presente capítulo da respuesta al segundo objetivo de la investigación, según el análisis realizado en el marco teórico referencial, se evidencia la necesidad de aplicar concepciones con enfoque integral<sup>20</sup> a nivel de organizaciones, para transformar variables relevantes del CO que permitan elevar las competencias y tributar a un mejor desempeño, a partir de métodos alineados al esfuerzo que en la misma se realizan, En este capítulo se presentan:

- La base conceptual para la implementación del modelo que se propone.
- El procedimiento general y otros específicos para la aplicación del modelo en las PYMES.
- Conjunto de herramientas y técnicas factibles de aplicar en las condiciones actuales en las que se desenvuelven estas organizaciones.

De acuerdo a criterios dados por Hernández, (2010), y concepción propia, la investigación se clasifica como: descriptiva, exploratoria al presentar las variables del CO, explicativa, que permite establecer la integración entre variables del CO en sus tres niveles y la repercusión en las competencias organizacionales que se valoran a través de indicadores propuestos, así como la interpretación de los aspectos evidenciados.

### **2.1 Concepción del modelo**

Los modelos se sustentan en concepciones, que representan los autores, como una tendencia a exponer aspectos que facilitan la comprensión del mismo (Morejón, 2012; González, 2014; Serrate, 2014; Jaquinet, 2016; González, 2017; Rodríguez, 2016), el presente modelo se sustenta en pilares, premisas y principios que permiten su aplicación en el contexto donde se desarrolla. Los pilares del modelo propuesto son:

- El reconocimiento por parte de los directivos e investigadores de competencias organizacionales que caracterizan a las organizaciones objeto de investigación, las que guiarán los estudios realizados para su gestión, ello tributa a un enfoque estratégico.

---

<sup>20</sup>Enfoque donde vincula diferentes variables del CO, considera al cliente ya que no solo es interno si no también externo, estudia a quienes interactúan y sirven a otros en la empresa.

- Las competencias organizacionales son esenciales para lograr el desempeño exitoso de la organización por lo que sus directivos deben estar comprometidos con su gestión.
- Las competencias dependen de factores como: el sector o rama de la economía en la que se inserta la organización, del marco legal regulatorio, las características del producto/servicio que brinda la misma y de las exigencias o requerimiento de los clientes.
- La relación de las competencias organizacionales con el CO, podrá ser investigado a partir de un conjunto de variables.

### **Objetivo del modelo:**

Disponer de una base conceptual de contribución a la gestión del CO que integre sus variables con enfoque a las competencias organizacionales.

### **Premisas**

- **Interés de la dirección de la organización por la mejora constante de la misma:** es necesario que gerentes y directivos de la organización tengan pleno conocimiento y disposición de transformar la organización en busca de elevar su desempeño, al aplicar acciones para ello. Se debe aplicar el test de liderazgo transformacional propuesto por García y Dolan (1997), a los líderes de la PYMES. La comprobación se asocia con la obtención de una puntuación superior a 35 puntos luego de promediar las otorgadas a los 17 ítems, multiplicarlas por 10 y dividir por el número de encuestados.
- **Disposición de los trabajadores en participar de forma activa y transparente en la investigación:** los empleados constituyen el factor esencial de la organización, el éxito depende de la veracidad de la información brindada y la disposición para compartirla, ello permite una adecuada valoración de la situación actual y generar propuestas acertadas. Se realizarán reuniones, entrevista donde al menos el 75% de los empleados emiten criterios favorables del trabajo a desarrollar.
- **Acceso a la información:** la organización cuenta con registros de su actividad económica, financiera y social de forma fiable, a nivel macro, meso y micro, que permite la obtención de información de la rama o sector donde se desarrolla la organización, premisa que se comprobará a través de los reportes entregados al SRI, Superintendencia de Compañía. Ministerio de trabajo del Ecuador.
- **Contar con especialistas sobre el tema, que guíen la investigación:** el comportamiento organizacional es un campo de la administración que se nutre de varias ciencias, se hace

necesario especialistas que ayuden a interpretar los hallazgos que se obtienen en el transcurso de la investigación, y para la elaboración de herramientas y técnicas utilizadas durante la investigación, el momento y forma de utilización. Esta premisa se evidencia mediante la disposición de instituciones de educación superior y de proyectos que permitan la intervención de investigadores y docentes.

### **Principios**

- **Enfoque integral:** las variables del CO tienen una estrecha relación a nivel grupal, individual y organizacional, y con los factores que guían el actuar de la organización en consonancia con su entorno, se debe asumir cualquier cambio consciente de la interdependencia en las variables y el enfoque integrador para proponer acciones.
- **Flexibilidad:** las competencias organizacionales y los comportamientos requeridos en las organizaciones dependen de diferentes factores (individuales, organizacionales y del entorno), ellos varían de una a otra organización, el modelo permite adaptarse a estos factores. Se evidencia de esta forma, ser permisible su aplicación en diferentes organizaciones.
- **Coherencia:** las organizaciones como sistemas sociales y entes con responsabilidad social deben velar por la satisfacción de sus empleados y la observancia a las normas de la organización como sistema social, esto es esencial para las propuestas de mejora. Se necesita una plena coherencia en las acciones a proponer para mejorar los comportamientos organizacionales con las competencias requeridas, las regulaciones y exigencias del entorno.
- **Consistencia lógica:** las fases y etapas en las que se desarrolla el modelo, para el diagnóstico y propuesta de mejora se corresponden a las exigencias del campo de investigación, y la vinculación de elementos que presenta.
- **Mejora sistemática:** las organizaciones son sistemas insertados en entornos de constante cambio, el CO está sujeto a un proceso de mejora y perfeccionamiento sistemático, al establecer sincronización con las competencias de la organización y su entorno.

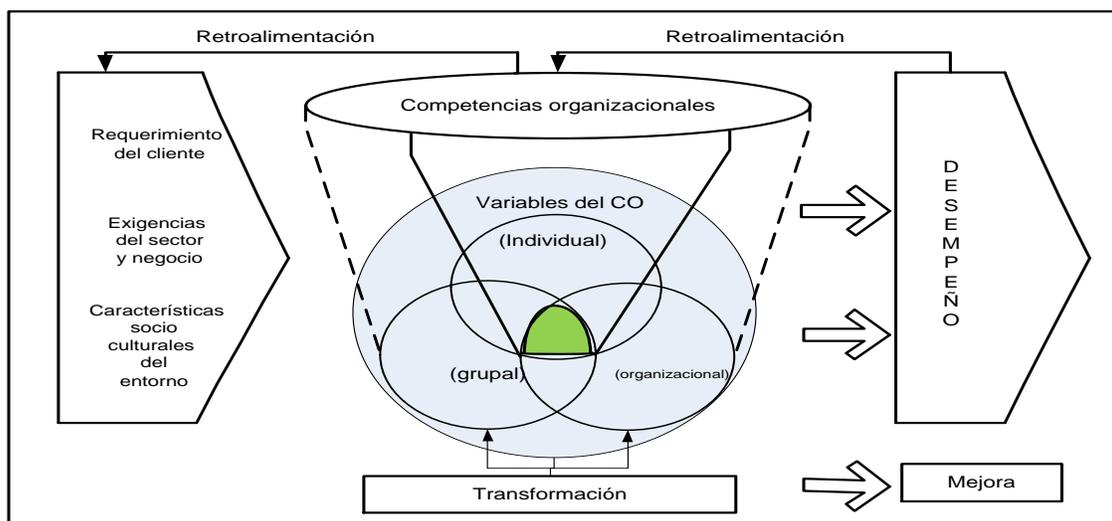
### **2.2 Fundamentación del modelo para la contribución a la gestión del CO que integre sus variables con enfoque a las competencias organizacionales.**

De la revisión del capítulo I se encontró que los modelos presentados por Chiavenato (2009); Bauer y Erdogan (2012); Chiavenato (2013); Robbins (2013), entre otros agrupan las variables por la magnitud del nivel al que se vinculan, contienen una en otra; otros modelos de menor divulgación autores como: Cole (1995); Colín (2013); Perozo (2015); y Solórzano (2014), los

identifican con una filosofía de gestión. Además se encontró que se han utilizado algunas variables del CO para fundamentar modelos propuesto por investigadores. El modelo concebido en la presente investigación plantea la interrelación y dependencia entre las variables de los tres niveles, y distingue un grupo de variables que resultan esenciales para las competencias organizacionales del objeto de investigación, parte de un enfoque integral entre las variables, el cual logra integrarlas.

El análisis del estado y la práctica, mostró que algunas de las variables del CO son gestionadas de forma independiente para el éxito de la organización, sin exponer el criterio de correspondencia con las competencias de la organización, se hace conveniente determinar las variables esenciales o relevantes<sup>21</sup> para garantizar las competencias organizacionales para un buen desempeño.

Bajo el enfoque de este modelo, mejorar las competencias organizacionales requiere, gestionar las variables del CO que la sustentan, y que garantizan el buen desempeño de la organización, se debe partir de elementos del entorno con incidencia en la organización: exigencias del negocio, características socio culturales del entorno y requerimientos de los clientes.

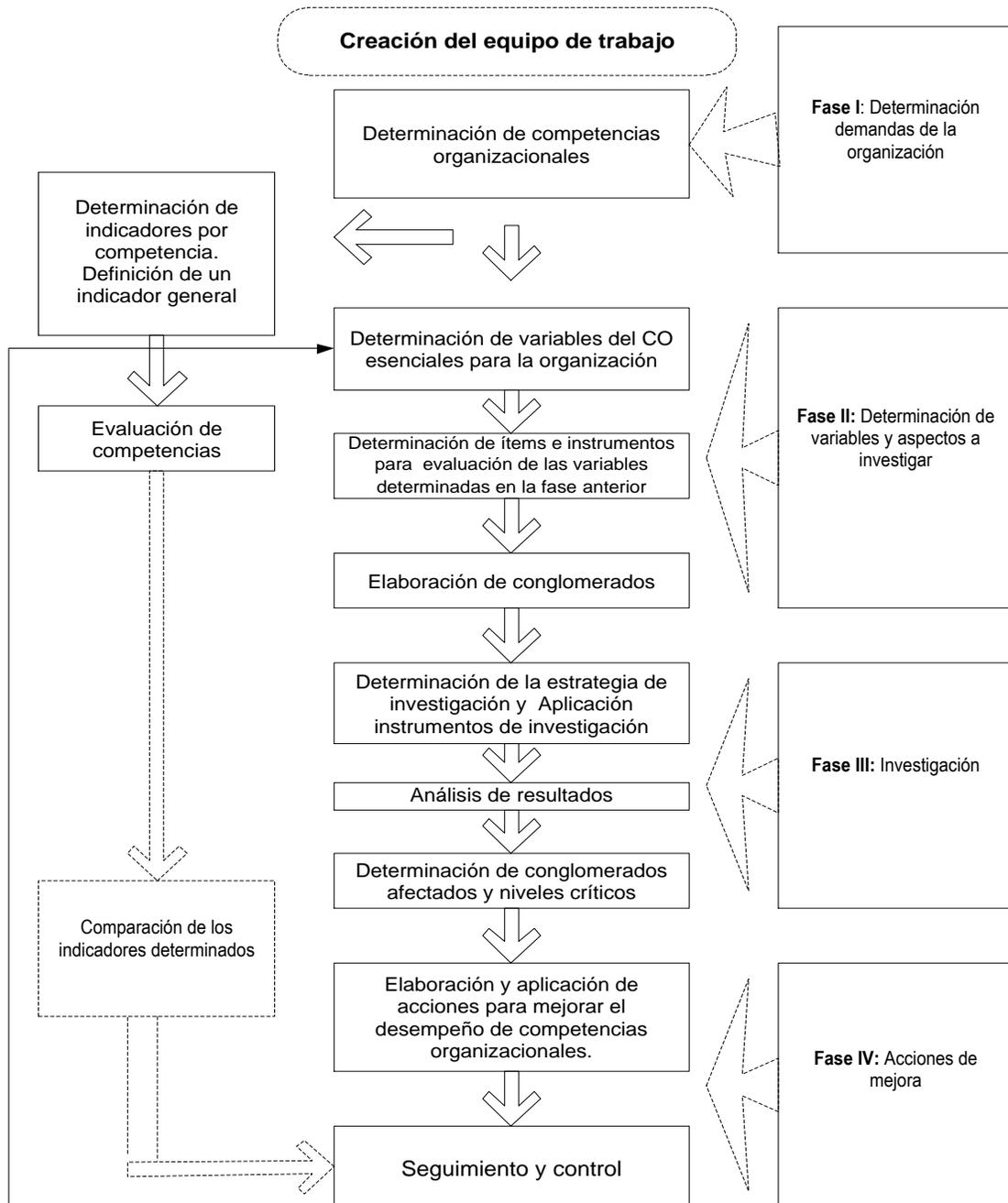


**Figura 2.1.** Modelo para la gestión del CO a partir de integrar sus variables con enfoque a las competencias organizacionales.

<sup>21</sup>Entiéndase por relevante aquellas por determinadas condiciones sobresalen al resto decisivas para que la organización alcance sus competencias.

Para llevar la concepción planteada a la actividad empresarial, se concibe un procedimiento general en cuatro fases cada una de ellas, compuesta por etapas y pasos representados a continuación (figura 2.2).

### 2.3 Procedimiento general



**Figura 2.2.** Procedimiento para la gestión del CO a partir de integrar sus variables con enfoque a las competencias organizacionales

## **Fase I: Determinación de demandas de la organización para el éxito**

Las organizaciones deben estar a la altura de las demandas del negocio, y de organizaciones similares, cumplir las exigencias, a través de sus sistemas organizativos, tecnología y un personal que manifieste comportamientos que logren hacerla distintiva, para ser sustentable en el tiempo. En las condiciones actuales, las competencias de la organización resultan ser esenciales para su empeño y dejan una huella en los clientes, externos e internos, “traduciéndose en pautas de comportamiento individuales y grupales”<sup>22</sup>. Estudios realizados por Likert, parten de considerar el comportamiento asumido por los subordinados como dependiente directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales, según Santa Eulalia (2014) proporciona retroinformación de comportamientos organizacionales, permite, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Lo antes expuesto fundamenta como objetivo para esta fase: contar con competencias que respondan a requerimientos externos e internos, para contribuir a un mejor desempeño, e indicadores que las caracterizan.

### **2.3.1 Creación del equipo de trabajo**

El desarrollo de la investigación se apoya de un equipo de trabajo que colabora durante el proceso y posteriormente contribuye a la aplicación de las acciones que se deriven.

El equipo está conformado por un conjunto de trabajadores de la organización y el sector cuyos roles<sup>23</sup>son los siguientes:

1. Orientar en la búsqueda de expertos para la participación en su selección.
2. Brindar información de la organización y el sector para el desarrollo de la investigación.
3. Participar en la evaluación de hallazgos de la investigación.
4. Orienta mejores prácticas investigativas en el objeto de estudio.
5. Servir como puntos de contacto con miembros de otras organizaciones o entidades con puntos a fines al objeto de estudio, de considerarse necesario.
6. Contribuir al uso de información útil y fiable.

---

<sup>22</sup> El comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada” Santa Eulalia (2014, p.13).

<sup>23</sup> Contar con roles para equipos de trabajo es una práctica usada en todo proceso de transformación Alarcón (2011).

Deben además poseer un conjunto de características como:

1. Tener disposición para trabajar en equipo.
2. Facilidad de comunicación con miembros del equipo y personas de la organización.
3. Facilidad de expresión de criterios y experiencias.
4. Disposición para asumir retos y cambios propios de la dinámica del trabajo.
5. Preparación general suficiente en el medio en que se desenvuelve.

El equipo deberá estar compuesto por gerentes y trabajadores de experiencia y prestigio en la organización, la cantidad de miembros oscilará entre 3 (tres) y cinco (5). Para determinar los miembros se revisarán documentos del área de Recursos Humanos, y entrevistas a directivos para determinar empleados de mayor tiempo, con mejores resultados y con reconocimientos de miembros de la organización.

Luego de determinados los posibles candidatos, se realizará una pequeña entrevista para conocer la disposición a participar en la investigación y comprobar las características necesarias para el desarrollo del trabajo, se podrá aplicar alguna herramienta de diagnóstico como: cuestionario de diversidad, Ivancevich et al. (2006), test de personalidad<sup>24</sup>, test de tendencias de motivación<sup>25</sup> y técnicas de trabajo grupal que permitan conocer características de los candidatos.

Una vez constituido el equipo se les instruirá en el trabajo a desarrollar, brindándoles información y contenidos sobre el CO, variables que incluyen, competencias organizacionales y su contribución al desempeño de la organización; para ello se emplearán sesiones de trabajo en grupo, donde se incentive la participación y se utilicen técnicas de trabajo grupal que ayuden a elevar la cohesión y relaciones entre sus miembros.

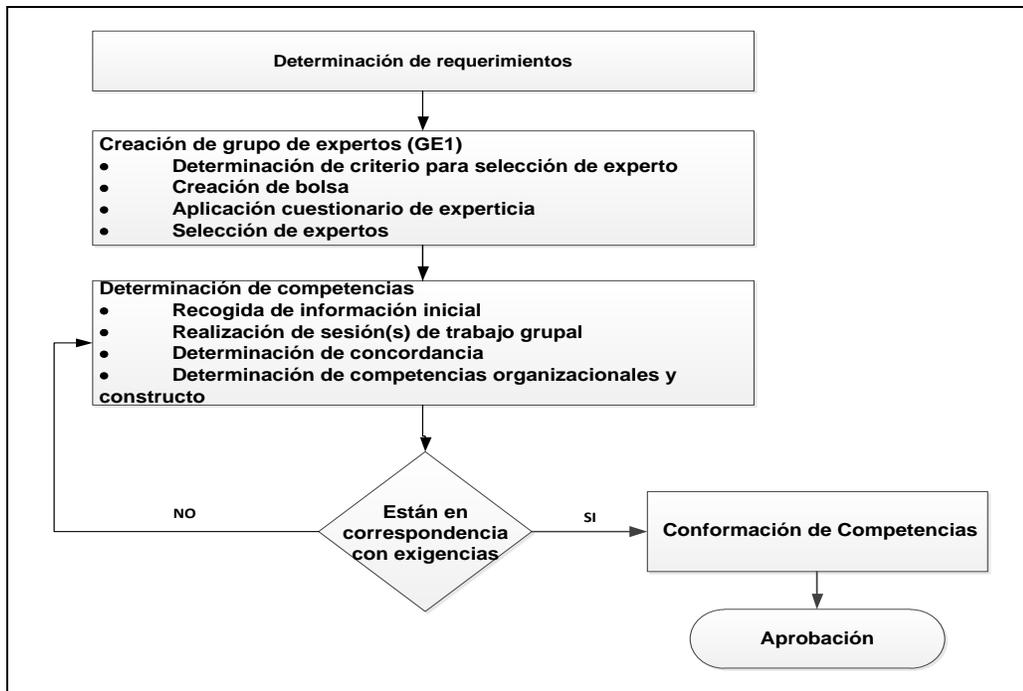
### **2.3.2 Determinación de competencias organizacionales**

Esta etapa tiene como objetivo determinar las competencias organizacionales que demanda la organización para alcanzar el desempeño deseado, en función de requerimientos externos e internos. El procedimiento específico, es presentado en la figura 2.3, para mejor su comprensión.

---

<sup>24</sup>Clases de Módulo de Administración Empresarial X edición de Diplomado de Cuadro Escuela Provincial de Cuadros y Reservas 2016 Matanzas Cuba.

<sup>25</sup> Test ¿a usted que lo motiva? (Robbins, 2013, p.87).



**Figura 2.3.** Procedimiento específico para determinar las competencias organizacionales

### 2.3.2.1 Determinación de requerimientos de la organización

Por el amplio número de competencias organizacionales (genéricas y dinámicas) presentadas en la literatura y su adecuación a las especificidades de las organizaciones (epígrafe 1.3) para definir las misma, la autora considera conveniente determinar requerimientos en aproximación a Taillacq, Curbelo y Urquiola (2015), ello permite caracterizar brevemente a la organización, determinar los competidores y facilitar el establecimiento de indicadores para su evaluación. Para ello se propone la consideración de:

- **Determinación de exigencias del negocio:** las exigencias del negocio contribuyen a determinar qué debe entregar la organización, parámetros a cumplir en el producto/servicio, normas que deben ser observadas las que influyen en: la tecnología, conocimientos de los empleados y gerentes. Lo que el mercado y competencia provee al cliente por ese servicio/producto, la responsabilidad social de la organización ante su entorno, la contribución e impactos en el medio. Es necesario realizar un análisis del marco legal regulatorio que incide en la organización, para ello se utiliza la revisión documental y entrevistas a especialistas de áreas de la organización que se vinculan con proveedores, clientes. Resulta importante conocer las empresas de la competencia.

- **Requerimientos de clientes:** Se determinan las preferencias y gustos de los clientes, magnitud o cantidad de producto/servicio que consumen y su frecuencia, tendencias de comportamiento de pedidos, ello condiciona la capacidad de la organización, datos asequibles mediante las entrevistas que se realizan a empleados de contacto directo con clientes, se listan criterios por ellos emitidos a partir de sus experiencias. Revisión de niveles de demanda, criterios de estudios de proveedores, revisión de no conformidades recibidas de clientes y estudios (de existir) de satisfacción de los mismos, así como revisión de sitios en internet donde se emiten criterios de los clientes.

- **Características socio culturales:** al tener en cuenta investigaciones realizadas sobre la efectividad organizacional y modelos <sup>26</sup> seguidos para su estudio, resulta conveniente determinar elementos con esta perspectiva, se debe establecer las características y condiciones del objeto de estudio y medio donde se desarrolla, mediante revisión documental de trabajos previos, criterios de especialistas y estudiosos del tema. Con dichos aspectos se definen un conjunto de parámetros a recoger para caracterizar esta dimensión de entrada. El CO considera que las variables individuales de los empleados son portadoras de características del entorno, en el momento que llegan a la organización, aunque se transforma en la medida en que los empleados interactúan con la organización, a través de los empleados se aprecian características del entorno a las que pertenece (Ivancevich et al., 2006; Genesis, et al., 2011; Bauer y Erdogan, 2012; Robbins, 2013; Chiavenato, 2014). Entre las variables citadas dentro de este nivel se encuentran según Robbins (2013) y Chiavenato (2014): edad, sexo, valores, actitud de aprendizaje, motivaciones, gustos, personalidad (estabilidad, extrovertido, dinámico).

Para el estudio de las características individuales se utilizan fundamentalmente la revisión de documentos, que permitan caracterizar a los empleados y clientes, apoyados por el establecimiento de rangos donde se agrupan los mismos en determinadas clases o grupos (grupos de edades, grupos años o experiencia en la empresa). En esta dimensión se utilizan test y cuestionarios para estudios de personalidad y valores (técnica para ordenar las

---

<sup>26</sup>Modelo de contingencia, Modelo de estructura en cinco, Modelo de seis casillas, Modelo Auditoria del Sistema Humano (ASH) (Ávila 2015)

preferencias mediante similitud a la solución ideal (Tabares et al., 2013). Por las características de este estudio y la repercusión del mismo, la autora considera deben ser estudiadas; en los trabajadores: sexo, edad, años de experiencias en la actividad, si viven en la ciudad, donde se ubica la empresa (distancia media de donde radica el negocio). Para clientes: niveles de preferencia de la población en cuanto al producto/servicio que se brinda, cultura de consumo del mismo, tipo de población a la que se le brinda (rural o urbana) y otras que sean sugeridas por expertos.

• **Misión-Visión de la organización:** elementos estrechamente relacionados con las exigencias del negocio, pero en ellos se encierra la intención de la organización que particulariza y señala el rumbo de las acciones que desarrolla y la preferencia e importancia concedida a las mismas, la actitud de la organización ante sus clientes internos y externos. Elementos que forman partes de la dirección y planificación estratégica para guiar los procesos de gestión, sin ellos no existe una dirección a largo plazo (Castro, 2015; Batista, 2016; Jaquinet, 2016; Pérez, 2016). El estudio de los elementos se realiza a través de la revisión documental, para comprobar los elementos esenciales de los mismos, y el método de inducción- deducción, se utiliza para determinar las líneas que guían la organización.

Es recomendable utilizar preguntas<sup>27</sup> acerca de la adecuación de la Misión y la Visión, ello permite ver su efectividad<sup>28</sup> y la vinculación de los procesos claves que desarrolla. Se elabora un cuestionario que contengan estas preguntas, y se aplica a una muestra de trabajadores de la organización objeto de investigación. Se debe resumir en una tabla las respuestas recogidas a cada interrogante y se genera información de:

- Los productos/servicios que se ofrecen en la organización, los diferentes mercados y demandas que son atendidos.
- Los productos/servicios de mayor preferencia por su correspondencia con la demanda.
- Percepciones de preferencia de los clientes con respecto a la competencia.

---

<sup>27</sup> “Las tres cuestiones básicas que sirven para definir la misión de una empresa son: ¿Qué necesidades o deseos estamos satisfaciendo? (demanda), ¿con qué productos o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (oferta) y ¿cuál ventaja competitiva nos hace ser diferentes a la competencia? ¿Por qué nos eligen a nosotros? (habilidad distintiva)” Fuentes T. y Luna M. (2011).

<sup>28</sup> Efectividad: medida con que cumple los objetivos con uso adecuado de los medios y recursos para los que fue diseñada.

- **Los procesos:** están vinculados a las exigencias del negocio, la Misión y Visión, a través de ellos se logra el producto/servicio<sup>29</sup>, determinan las exigencias, procedimientos a seguir; se requiere de un nivel de conocimiento, habilidades y tecnología, que debe poseer la organización, para lo cual posee una estructura y procedimientos establecidos, reclaman ciertos comportamientos en los involucrados en cada proceso, para dar respuesta a las necesidades de clientes y el desarrollo sostenible de la organización, posibilita estar a la altura de los estándares nacionales para la actividad. Deben ser evaluados (los procesos) mediante revisión de documentos, observación, entrevistas que permitan valorar comportamientos y conductas requeridas.

Para determinar los requerimientos se contará con el equipo de trabajo y la investigadora, mediante sesiones de trabajo se hace una valoración de los mismos que serán presentados como pautas a tener en cuenta para etapas posteriores, es necesario precisar las vías de obtención de información.

### **2.3.2.2. Identificación de competencias de la organización**

Para la determinación de las competencias se seguirán los siguientes pasos:

- Determinar criterios de selección de expertos: en investigaciones consultadas se aprecia la tendencia a determinar criterios para la selección de posibles expertos (Marqués, 2011; Comas, 2013; González, 2014; Goicochea, 2014). Según la revisión realizada la autora considera, se debe lograr crear un grupo de expertos cuya cantidad esté en dependencia de las necesidades del estudio y su complejidad. Se le solicita al equipo de trabajo le provea características para conformar una posible bolsa de candidatos; según revisiones realizadas por Comas (2013) y González (2014), se aprecian características en los expertos como: experiencia y conocimiento sobre la actividad, criterio multidisciplinario de los expertos, nivel profesional o preparación académica sobre el tema. Pertenecer a la organización o semejante a ella, para que conozca el funcionamiento y características de la organización en cuestión. Tener reconocimiento por el trabajo que realiza (prestigio), entre otros. Se deciden los requerimientos específicos entre el equipo de trabajo y la investigadora.

Existen diversos métodos para determinar el número de expertos a seleccionar, todos asociados a un nivel de riesgo o error (Jiménez, 2011), que el autor define en dependencia de

---

<sup>29</sup> un proceso se define como la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes" (Ortiz, 2014).

las exigencias de la investigación, la autora considera posible definir el valor con la multiplicación de 2 valores ( $\alpha \times n$ ), el valor de  $\alpha$  lo define el investigador principal, según el tema a investigar, el nivel de conocimiento sobre el mismo y el grado de complejidad, según se muestra en la tabla 2.1, y “n” depende de la cantidad de elementos que se trabajará.

**Tabla 2.1.** Valores que toma  $\alpha$  según el nivel de conocimiento sobre el tema o el grado de complejidad del mismo

Tema muy complejo o poco conocido	Tema medianamente complejo o medianamente conocido	Tema poco complejo o conocido
$\alpha = 0.1-0.3$	$\alpha = 0.4-0.6$	$\alpha = 0.7-1.0$

Fuente: Sarmentero et al. (2015)

- Con las exigencias determinadas se crea una posible bolsa de expertos a partir del cumplimiento de las propuestas realizada por el equipo de trabajo.
- Para la selección de expertos, se pueden aplicar herramientas como el test de experticia (Artola, 2002; Torres, 2016), así como la determinación de un índice para evaluar su experticia (K), que se determina por la media de un coeficiente de conocimiento  $K_C$  y un coeficiente de argumentación  $K_A$ , se seleccionan como expertos aquellos que muestren  $K \geq 0,7$ , aunque autores como Jiménez (2011); y Torres (2016), plantean la determinación de tres rangos para la selección de los expertos<sup>30</sup>. Se aplica el test con las modificaciones necesarias, para la selección de los expertos, y se evalúa a los posibles expertos en busca de los que poseen mejores condiciones. La propuesta de aspectos a evaluar se presenta en el anexo 2.1.
- Conformar un grupo de expertos cuya  $K \geq 0,8$ , y además deberán mostrar interés por participar con sus criterios en el trabajo a desarrollar.
- Convocar a los expertos a sesión de trabajo grupal para explicar la intencionalidad del mismo. Se expondrán los principales hallazgos de los elementos de entrada: Misión-Visión, requerimientos del negocio y clientes, procesos. Se explicará por parte del facilitador lo que será entendido por competencias organizacionales para garantizar la comprensión requerida del término.
- Mediante técnica de trabajo grupal (se seleccionará a juicio del investigador en dependencia de las condiciones en que se desarrolla el trabajo que puede ser tormenta de

<sup>30</sup> Determina tres rangos: Coeficiente de Competencia Alto  $0,8 \leq K \leq 1,0$ , Coeficiente de Competencia Medio  $0,5 < K < 0,8$ , Coeficiente de Competencia Bajo  $K \leq 0,5$

ideas, grupo nominales, Método Delphi<sup>31</sup>) se recogen criterios de competencias que deben poseer este tipo de organización.

- Se listan todas las competencias y se realizan reducción de listados en dependencia de similitud entre ellas, se realiza agrupamiento por afinidad<sup>32</sup> para conformar un listado previo de competencias, este nuevo listado se presenta al grupo de expertos, debiéndose acompañar en todo momento por su definición y lo que comprende cada una de ellas.
- Este proceder se repite hasta buscar que exista un número de competencias manejable (entre tres y seis). Para la reducción del listado, se puede utilizar el Método Delphi, se asume un nivel de concordancia de los expertos superior al 80 o 90 por ciento, en dependencia de la magnitud de la reducción del listado a alcanzar.
- Se revisará conjuntamente con el equipo de trabajo que estas competencias estén en correspondencia con exigencias establecidas en puntos anteriores<sup>33</sup>. De no ser así se convoca de nuevo a los expertos y se regresa a sesión de trabajo para definir nuevamente o reestructurar.
- Se elabora el constructo de cada una de las competencias, se logra que estén presentes en ellas todos los comportamientos requeridos para la organización.
- El listado definitivo se resume en una tabla donde se presenta el nombre y definición de la competencia (ajustadas al objeto de investigación) y se presenta a expertos para determinar su concordancia, con la utilización de un coeficiente de concordancia de Delphi superior al 80 % o por el consenso del grupo de trabajo. De esta forma quedan establecidas las competencias resultantes con la conceptualización o constructos.

### **2.3.3 Evaluación de las competencias**

El objetivo de este paso es la determinación de criterios, instrumentos, parámetros e indicadores de evaluación de las competencias organizacionales desde perspectivas internas y externas que permita una mayor objetividad. La evaluación constituye un proceso o función esencial dentro de la gestión (Chiavenato, 1995; Stoner, 2007; Chiavenato, 2011), al respecto autores como Hernández y Negrín (2014, p.3), manifiestan que “Lo que no se mide, no se

---

<sup>31</sup> (Linstone & Murray, 2002)

<sup>32</sup> Según Rodríguez y Yadamy (2014) el diagrama de afinidad se utiliza para analizar temas complejos, poco conocidos, abstractos, recopila la información siempre de forma verbal. El uso de este es un proceso creativo que produce consenso por medio de la asociación y resumen de la información a través de tarjetas de datos para conformar las tarjetas de afinidad.

<sup>33</sup> Misión-Visión, requerimientos del negocio y clientes, características socio culturales, procesos.

gestiona”, resulta necesario evaluar las competencias y el nivel en que se encuentra la organización, conocer el proceso de transformación y mejora de la organización desde las variables del CO, sirve de guía para evaluar la efectividad de las acciones que se adopten en pro de la mejora del CO, se hace necesario determinar a partir de las competencias aspectos que caracterizan a la misma que sean factible evaluar, debiéndose contar con un conjunto de instrumentos destinados para este fin y establecer parámetros o puntos de referencias de comportamiento de indicadores. En la literatura existe una amplia gama de indicadores para evaluar procesos de transformación<sup>34</sup>, en el establecimiento de indicadores es necesario dar respuesta a una serie de interrogantes que guían la conformación de los mismos<sup>35</sup>.

Por las características de la investigación, la autora considera la conveniencia de evaluar a partir de tres perspectivas, para ello se hace una propuesta en aproximación al método 360<sup>36</sup>, este método ampliamente utilizado para evaluar el desempeño de competencias de empleados, aporta a la ciencia la necesidad de evaluar desde diferentes ángulos, vincular la valoraciones desde elementos del desempeño, criterio de clientes y de empleados complementa la evaluación; se vinculan aspectos tangibles e intangibles (medibles y basadas en percepciones y criterios).

Para implementar la evaluación es necesario utilizar índices que sintetizen y homogenicen las tres perspectivas. Las perspectivas a evaluar serán: Indicadores del desempeño o comportamiento (tangibles), criterios de los clientes y percepciones de los empleados.

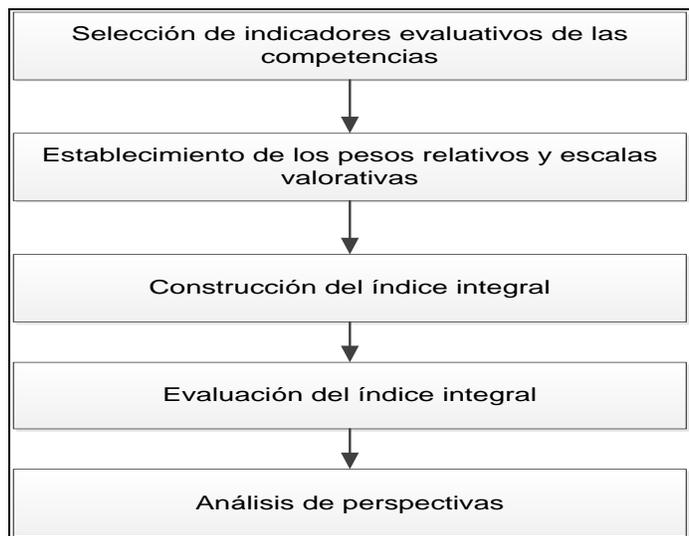
**Indicadores del desempeño:** Evaluar los resultados tangibles productos de la gestión de la organización resulta ser un elemento de peso en todo proceso de control, existen múltiples indicadores de desempeño: productividad, volúmenes de producción, tasa de mercado, niveles de venta (Chiavenato 2009, Chiavenato, 2012; Andrade et al., 2014; Cordero y Hernández, 2014; Jacobo y Toledo, 2014; William, 2016), para establecer estos indicadores, además de lo aportado por la literatura, se debe hacer una revisión de indicadores utilizados por la organización (PYMES) y sus condiciones, para este fin se propone el procedimiento, para una mejor comprensión se representa en la figura 2.4.

---

<sup>34</sup> (Valariño, 2012; Stable, 2012; Espinosa, 2012; Valle, 2014; Serrate, 2014; Vidal, 2015; Pérez 2016)

<sup>35</sup> ¿Qué se debe medir? ¿Cómo se debe medir? ¿Quién debe medir? ¿Dónde se debe medir? ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento y con qué frecuencia? ¿Cómo se van a difundir los resultados? ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y auditar el sistema de obtención de datos?

<sup>36</sup> Es una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado” (Ramalho 2012; Reis, 2013; Fernández, et al. 2015; Fernández, 2016; Kaushiki y Agrawal, 2016)



**Figura 2.4.** Procedimiento para la evaluación de las competencias organizacionales

### 2.3.3.1 Selección de indicadores para evaluar las competencias organizacionales

Se convoca a sesión de trabajo al grupo de expertos donde se precisan nuevamente las competencias (constructo) acompañado de indicadores presentados en la literatura nacional e internacional que pueden ser utilizados para la valoración de las competencias. Mediante sesiones de trabajo son generados otros indicadores, una vez que se llega a un listado descriptivo de los mismos, se propone la utilización del método Togerson, que según Campistrous y Rizo, (1998), permite asignar un valor de escala a cada indicador y determinar límites entre cada categoría para obtener los límites reales, entre cada uno de los rangos que componen los criterios evaluativos dados por los expertos, es decir, el método permite ubicar a cada uno de los indicadores en cuatro categorías que son:

**C1:** Imprescindible para evaluar el desempeño organizacional; **C2:** Muy útil para evaluar el desempeño organizacional; **C3:** Útil para evaluar el desempeño organizacional y **C4:** Quizás podría servir para evaluar el desempeño organizacional. Se recomienda la inclusión de los indicadores que queden ubicados en las tres primeras categorías, se utiliza como criterio la moda. El contexto interno y externo de la organización juega un rol importante, externamente se le exige información a la organización que la misma integra en su sistema de comunicación (en aproximación a López, 2014) y que condiciona el nivel de competencia mostrado ante el entorno por su nivel de respuesta, es este el momento de puntualizar todo el conjunto de criterios y aspectos por los que se hace la evaluación.

Una vez concluida la determinación de los indicadores se pasa a establecer: ¿cómo se debe medir?, ¿quién debe medir?, ¿dónde se debe medir?, ¿cuándo hay que medir?, presentada al inicio del epígrafe y la persona a la que se entregan los resultados. Ello permite establecer un sistema de gestión de mejora para la competencia.

### **2.3.3.2. Establecimiento de los pesos relativos y escalas valorativas**

Una vez aprobados los indicadores o criterios por los que se evalúan las competencias, se determina las perspectivas más convenientes y el peso del indicador de desempeño dentro de la competencia. Determinar indicadores permite evaluar en diferentes momentos y comparar, actividad imprescindible para el éxito de una organización que busca la mejora y calidad de sus servicios (en aproximación a González, 2014).

Mediante sesiones de trabajo grupales se precisan patrones de referencia para cada criterio de evaluación (indicadores seleccionados). Se parte de experiencias previas de la organización, de exigencias del cliente y disposiciones emitidas para la actividad, para ello se pueden considerar el marco regulatorio, el comportamiento de organizaciones semejantes en el sector, rama o territorio. De esta forma el grupo de expertos determina un rango aceptable de comportamiento. Con esta información y con el consenso de los expertos, se propone la homogenización de la escala valorativa de cada indicador en 5 categorías, donde 5 responde a un comportamiento excelente del indicador y 1 a deficiente, estableciéndose los rangos de correspondientes por el conocimiento y consenso del grupo de trabajo.

El otorgamiento de los pesos relativos de cada indicador se realiza mediante el uso de la matriz de Saaty (2005) con el apoyo del *software Expert Choice 11*, donde por el consenso de los expertos se establecen comparaciones entre los indicadores por cada competencia seleccionada, de acuerdo a su importancia, para evaluar el desempeño de dicha competencia en la organización objeto de estudio. En este paso se debe velar porque la inconsistencia sea aceptable en todos los casos (inferior a 1,5).

### **2.3.3.3. Construcción del índice de evaluación del desempeño organizacional (IEDO)**

Resulta útil una valoración global, actualmente se aprecia la tendencia a la utilización de índices integrales, a favor de los cuales se pueden citar las propuestas de Hernández (2010); Espinosa (2012); Viteri (2012); Comas (2013); Ramos (2015); Félix (2015); Salgado (2016) Rodríguez (2016); para su procesamiento los autores coinciden en afectar el peso relativo de los indicadores integrantes del mismo por su evaluación, en este caso se divide por 5 dado

que es el máximo valor de la escala utilizada, lo que permite expresar dicha evaluación en el intervalo [0;1]. Se propone la utilización general de la siguiente expresión de cálculo del mismo.

(1)

$$IC = \frac{\sum_1^Q P * V_j}{5 \sum_1^Q V_j}$$

Donde:

IC: Indicador Integral de la competencia organizacional.

P: Evaluación del comportamiento de cada indicador.

V<sub>j</sub>: Peso asignado a cada indicador.

Q: Cantidad de indicadores que intervienen en la competencia evaluada.

Luego, es necesario afectar la valoración de cada competencia (antes obtenido) por el peso de las mismas para obtener la valoración del desempeño en un índice único. Para ello, se sigue el mismo procedimiento en el establecimiento de pesos relativos de las competencias identificadas, de acuerdo a su importancia para evaluar el desempeño organizacional, con el uso de la matriz de Saaty (2005). Se establece como forma general de cálculo la siguiente:

(2)

$$IEDO = \sum_1^Q P_j * V_j$$

Donde:

IEDO: Índice de evaluación del desempeño organizacional

P<sub>j</sub>: Evaluación de la competencia organizacional j, ¥ j=1...Q

V<sub>j</sub>: Peso relativo de la competencia organizacional j; ¥ j=1...Q

Q: Total de competencias identificadas en la organización.

Para el análisis final de los resultados se debe establecer una escala cualitativa, para ello se recomienda el establecimiento de intervalos, de acuerdo al consenso de los expertos y en correspondencia a la escala utilizada para la evaluación de los indicadores de desempeño organizacional estudiados.

#### **2.3.3.4. Evaluación del índice integral**

En este paso se recopila la información y evalúa cada uno de los indicadores del desempeño organizacional asociado antes identificados. Luego, se obtiene la valoración integral de cada competencia, de acuerdo a la fórmula 1, y el resultado final, de acuerdo a los pesos otorgados a las competencias (fórmula 2). Lo anterior permite la valoración cualitativa de la perspectiva a partir de lo propuesto en el paso anterior.

#### **2.3.3.5. Análisis de las perspectivas**

La anterior perspectiva, evaluada por indicadores de desempeño, debe ser contrastada con las percepciones de los clientes y empleados.

**Criterios de clientes:** la opinión de los clientes es esencial; “un proceso se define como la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes” (Ortiz, 2014, p.29), por tanto los criterios emitidos por los clientes, es un requerimiento para la competitividad en una organización, se han elaborado indicadores e instrumentos con este fin, como los propuestos por Ramírez et al. (2011); Ramos (2015), que vinculan los criterios de cliente a la gestión. En la presente investigación dichos criterios deben responder a las competencias organizacionales, se crea una herramienta recoger los criterios y evaluación de los mismos. Los resultados obtenidos tendrán un alto valor para la investigación.

**Percepciones<sup>37</sup> de los empleados:** los empleados son el recurso más valioso de una organización, conocer sus percepciones permite estar al tanto de las transformaciones que ocurren en las organizaciones, los empleados son altamente “sensibles a políticas, las prácticas y los procedimientos de las organizaciones, y son la base de los subsiguientes patrones de interacción y comportamientos” Orozco et al., (2010, p.10). En el CO las transformaciones de sus variables no se aprecian de forma inmediata, pero los empleados perciben ciertas transformaciones, lo que es un elemento de peso a tener en cuenta para evaluar las mismas. El estudio de percepciones ha sido utilizado en investigaciones (Diéguez, 2014; Ormazá, 2015; Rodríguez, 2017), como un criterio de amplia aceptación.

La concepción del procedimiento que se propone es tener en cuenta para cada competencia las tres perspectivas. Valorándose posteriormente mediante comparaciones las tres y la valoración cualitativa de cada una en la evaluación de la competencia.

Para evaluar la competencia desde la perspectiva de los clientes es necesaria la elaboración de instrumentos, para ello se propone el procedimiento presentado en la figura 2.5.

Se efectúa la reelaboración del constructo de las competencias en términos comprensibles para el cliente, para facilitar una mejor comprensión y claridad de lo que se evalúa, según los aspectos que este puede percibir del producto/servicio entregado. Se valida el cuestionario, aplicado a un grupo de clientes, y se da por concluido este paso cuando se logre el consenso mediante la aplicación de una prueba piloto que permita el análisis estadístico de los resultados, a través de la obtención de un *Alpha* de *Conbrach* y  $R^2$  superiores a 0,7, lo que

---

<sup>37</sup> La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. (Chiavenato, 2011)

será muestra de una escala consistente y un instrumento libre de errores aleatorios y sistemáticos, con validez de contenido, capaz de medir lo que se quiere medir.



**Figura 2.5.** Procedimiento para la elaboración de instrumento para el cliente.

Es necesario establecer una valoración mediante la utilización de una escala cuantitativa que facilite el procesamiento de los resultados. En la investigación de percepción de los clientes han sido ampliamente utilizados los cuestionarios (Piloto, 2011; Jaquinet, 2016; González, 2017), con escalas valorativas diferentes (Guerra, 2014;<sup>38</sup> Ochoa, 2014;<sup>39</sup> y Ortega<sup>40</sup>, 2014). Por las características del trabajo la autora considera adecuada la escala de tipo Likert de “1” a “5” donde 1: es la calificación inferior otorgada y 5: el valor máximo que se puede obtener, donde se expresa una alta satisfacción por el servicio otorgado y la valoración de la competencia. La escala puede ser; totalmente en desacuerdo 1, parcialmente en desacuerdo 2, de acuerdo 3, medianamente de acuerdo 4, y totalmente de acuerdo 5.

El cuestionario debe comenzar por exponer brevemente el objetivo del mismo, la forma en que debe ser llenado, qué es lo que se debe evaluar, necesidad de criterios sinceros y certeros, la importancia de su contribución y el agradecimiento por la misma.

<sup>38</sup> [(Bajo)(Medio)(Alto)]

<sup>39</sup> [(MA)(BA)(A)(PA)(MI)]

<sup>40</sup> Escala numeral del 1 al 10

Una vez elaborada esta introducción, se presentará una tabla con los ítems correspondientes a la valoración de las competencias definidas y 5 columnas donde se presentan las posibles evaluaciones a cada una. El cuestionario se aplica a una muestra piloto para comprobar la fiabilidad y validez de la encuesta como se expresó anteriormente. La fiabilidad de un instrumento se examina si está en igualdad de condiciones, proporciona iguales resultados. Se dice que una encuesta es válida si mide lo que el investigador pretende. Existen varios tipos de validez, por ejemplo, la validez de contenido, que tiene como finalidad verificar si la medida empleada contiene una muestra representativa de los aspectos fundamentales al concepto que se intenta medir, se emplea la prueba coeficiente *Alpha* de *Cronbach* por tratarse del método utilizado con mayor frecuencia en este tipo de estudios.

Posterior a ello, el equipo de trabajo determina la muestra objeto de investigación, establece el tipo de estudio: si es conclusivo o exploratorio en función del error de la investigación, de lo que depende la inferencia estadística; tipo de muestreo; criterio de selección de la muestra; momento en que se aplicará la encuesta. Se debe cuidar el control en la recogida y clasificación de los cuestionarios que permita un procesamiento fiable. Se recomienda la utilización del software SPSS para la realización de las pruebas de *Alpha* de *Cronbach* y regresión ( $R^2$ ). También para determinar medidas de tendencia central (media o promedio) y análisis de dispersión (varianza). Para elaborar el instrumento a aplicar a los empleados se siguen pasos similares a los de los clientes, se adapta la definición de la competencia a términos entendibles para el empleado, realizándose en sesión de trabajo del grupo de expertos. La identificación y selección de ítems a considerar en cada caso se realiza por el criterio del grupo de trabajo, mediante la aplicación del método Delphi, de donde la selección final de ítems está sujeta a una concordancia superior al 80%.

La determinación de la escala se debe ajustar a una escala Likert, estableciéndose 5 criterios como el grado de presencia percibida donde puede usar escalas como: 1= Nunca, 2= En ocasiones, 3= Con frecuencia, 4= Casi siempre, y 5= Siempre. Otra variante a usar puede ser 1= Nada adecuado, 2= Poco adecuado, 3= Medianamente adecuado, 4= Adecuado, y 5= Muy adecuado. El uso de estos términos y escala permite traducir criterios cualitativos a cuantitativos. En la determinación de la estrategia de investigación es conveniente estratificar la población por proceso de trabajo o áreas de la organización según estructura organizativa existente e interés de la investigación, así como el resto de los elementos de dicha estrategia.

Una vez obtenida la información se homogenizan las valoraciones por las tres perspectivas (llevado a una escala de 1 a 5 los resultados cuantitativos de desempeño)<sup>41</sup>, de esta forma cada perspectiva que evalúa la competencia queda entre 1 y 5.

Así se procede con todas las competencias, se puede representar en diagrama radial o de tela de araña y los resultados de las tres perspectivas, esto permite un posterior análisis de efectividad.

## **Fase II: Determinación de variables del CO esenciales para el objeto de estudio**

La Fase II, tiene el objetivo de determinar aquellas variables del CO que demandan las competencias del objeto de investigación. Es con base en ello que una vez determinadas las competencias se comienza la fase, las variables resultantes se las denominará esenciales<sup>42</sup>.

Según la revisión realizada, las variables que componen el CO son diversas, y existe interdependencia entre ellas, el contexto y factores internos de la organización han centrado la atención de investigadores en una u otras, a las que se les asocia el éxito, esto resalta la importancia de las variables. Desde el surgimiento de la Dirección Estratégica, Estrategia y Estructura, identificada por Chandler (1962), se planteó que existían actividades más valoradas en la organización y que para ellas se requería ciertas habilidades, que existían métodos de excepción a los que se les debía dar un atención justificada, y que existían características humanas claves para explotarlas<sup>43</sup> La posición asumida en la presente investigación es que las competencias organizacionales se sustentan en un grupo de variables del CO, sobre las que se debe centrar los esfuerzos para su gestión .

### **2.3.4 Establecimiento de las variables del CO esenciales para la organización**

El objetivo de la etapa, es la identificación de las variables del comportamiento esenciales a considerar en la organización, con el fin de tributar al desempeño de las competencias diagnosticadas en la fase anterior. En la figura 2.6, se representa los pasos seguidos, para una mejor comprensión.

#### **2.3.4.1. Presentación de variables del CO al grupo de expertos**

De acuerdo a la revisión de la literatura especializada en materia de las variables del comportamiento, se identificaron 32 variables agrupadas en los niveles: individual, grupal y de

---

<sup>41</sup> Cantidad de nuevos clientes, volumen de ventas, volumen de producción, productividad, etcétera

<sup>42</sup> Variables esenciales: aquellas que tienen una mayor incidencia en las competencias de la organización, tributa a mayor desempeño de la misma

<sup>43</sup> Esta idea fue retomada por Filgueiras (2013) para señalar el rol de algunas actividades y habilidades en la explotación de algunos procesos en las organizaciones.



**Figura 2.6.** Procedimiento para determinar variables esenciales del CO.

sistema organizativo. En la correspondiente fase se exponen al grupo evaluador por parte del investigador responsable, los elementos descriptivos de cada una de las mismas y se aclara las dudas correspondientes.

### **2.3.4.2 Elaboración y aplicación de instrumento**

Para la selección de las variables del comportamiento esenciales, se propone la aplicación del método Togerson, con el fin de seleccionar las variables esenciales correspondientes al criterio 1, indispensable para la mejora de las competencias organizacionales en la PYMES. Para ello, el grupo evaluador considera los resultados del diagnóstico de la fase anterior. En el anexo 2.2 se presenta el instrumento a utilizar.

### **2.3.4.3 Procesamiento de información y determinación de variables esenciales**

Luego de aplicar el cuestionario anterior, al grupo evaluador, se debe ubicar las variables del comportamiento en alguna de las cuatro categorías definidas en el mismo, se utiliza como criterio, la moda, es decir, el criterio con una mayor frecuencia absoluta de votos de los expertos. La inclusión del primer criterio en el paso anterior contribuye a la identificación de un número manejable de variables del comportamiento (entre tres y seis).

### **2.3.5 Determinación de ítems e instrumentos para evaluación de las variables determinadas**

Evaluar las variables requiere de instrumentos, la elaboración de los mismos debe estar basada en teorías “El hecho de integrar las pruebas psicométricas y las teorías psicológicas suscritas al comportamiento organizacional es un esfuerzo que en la actualidad se desarrolla paulatinamente, se busca que las pruebas psicométricas tengan su origen en la teoría, y a su vez, la teoría contenga información proveniente de la población. De esta forma se consolidan las investigaciones basadas en la evidencia” (Cardona y Zambrano, 2014, p.36), los instrumentos deben responder a las condiciones del objeto investigado.

Por la diversidad de instrumentos que se utilizan para evaluar variables del C.O, el objetivo de esta etapa es determinar los ítems o aspectos que se utilizan en la investigación que se desarrolla.

En el campo del CO han sido elaborados instrumentos<sup>44</sup>, algunos agrupan en un solo instrumento varias variables, encontrándose en estos puntos comunes con el clima organizacional (Fernández 2004; Aburto y Bonales, 2011; Cardona y Zambrano, 2014; Zaledon, 2015; Sánchez, 2017), otros presentan de forma independiente las variables del CO (Robbins 2010; Luthans 2011; Dailey, 2011; Dailey, 2012), entre los más empleados para evaluar las variables están los siguientes: en el liderazgo han sido utilizado: el Modelo EFQM 2003 (Vega y Zavala, 2004), uno de los principios que evalúa es el comportamiento de los líderes, a través de doce (12) desafíos (Suárez, 2009), el test de liderazgo legitimador de cambio de cultura, propuesto por Dolan y García (1998), basado en dieciocho (18) ítems orientados al rol del líder como promotor de cambio de cultura (Rodríguez, 2016), test de liderazgo de directores generales elaborado por Suarez (2009), a partir del Decreto Ley 252 (Decreto Ley 320, 2104). En estudio realizado a estos se encontró que existen nueve (9) características comunes entre ellos.

En la motivación la revisión aportó que para su estudio se ha utilizado con alta frecuencia el test basado en tres tipos de necesidades: poder, afiliación y reconocimiento en base a la teoría de Alderfer y Stoner (2007), la propuesta por Luthans (2011), plantea estudiarla a partir de necesidad, intensidad y tendencias de las personas, González (2017) la vinculó a la satisfacción. Serrate (2014) y elaboró un test de trabajo en equipo, que vincula con formas de liderazgo, y motivación por trabajar en equipo.

Se aprecia diversidad de instrumentos para las variables, haciéndose necesario determinar los ítems y el procedimiento que se debe seguir para cada variable.

Para lograr este objetivo se recomienda la creación de un nuevo grupo de expertos (GE2) los pasos seguidos en esta etapa se muestran en la figura 2.7.

---

<sup>44</sup> Los instrumentos son de diversos tipos, cuestionarios, situaciones o casos para elegir variantes, evaluación de actitudes.

En este caso del grupo de expertos debe estar constituido por especialistas conocedores del tema o área del conocimiento, tener experiencia en investigaciones relacionadas con el campo de la administración de empresa, y gestión de organizaciones, deben haber desarrollado investigaciones relacionadas a las variables del CO; por lo que serán escogidos en diferentes ramas y sectores dentro o fuera del país, especialmente del sector académico-investigativo o laboral en el área de desarrollo y sistema o recursos humanos en el sector empresarial. Con experiencia laboral de preferencia psicólogos, ingenieros industriales, comunicadores sociales, Ingenieros comerciales, especialistas relacionados con la psicología organizacional, como parte de la organización especialistas de recursos humanas o áreas de desarrollo. En la figura 2.7 se muestra el procedimiento específico para la determinación de instrumentos para investigar variables del CO.



**Figura 2.7.** Procedimiento para la determinación de instrumentos para investigar variables del CO.

### **2.3.5.1 Identificación de expertos**

Por la necesidad de generar instrumentos para diversas variables y la condición de estos especialistas, desarrollan sus actividades en otras instituciones, es conveniente contar con una bolsa para crear distintos grupos, que sean utilizados en diferentes momentos o simultáneamente. Esto posibilitará distribuir la carga de trabajo y la posibilidad de asumirla. El número de especialistas convocados debe al menos oscilar entre 15 y 20.

Se localizan especialistas a los que se les debe explicar el trabajo a realizar y su disposición a cooperar. Se recoge información de los miembros de la bolsa creada, la cual se utiliza para tomar decisiones de agrupamiento y control del trabajo. Se emplea una lista de chequeo, que debe llenarse a partir de requerimientos expresados anteriormente como: años en la profesión,

profesión que desarrolla, investigaciones realizadas, artículos publicados, eventos, distinciones y reconocimiento, asesorías brindada en el campo del conocimiento. Esta información es presentada como aval de la etapa. Para la determinación de los miembros de este grupo de expertos se aplica el test de experticia de Jiménez (2011) (de forma similar al Anexo 2.1).

Se requieren al menos a 6 expertos para trabajar en una variable, siempre con presencia de uno o más miembros del equipo de trabajo. Un miembro puede trabajar en más de un equipo, esto dependerá del desarrollo de la investigación.

#### **2.3.5.2 Operacionalización de la variable**

La operacionalización, se realiza a través de trabajo grupal, donde se convocan a los participantes, se operacionaliza la variable y se conforma el constructo. Esto permite la existencia de un criterio uniforme del contenido de la variable, comprender el significado de la misma y distinguir los límites a investigar, facilita el trabajo y arriba a un consenso.

En este paso se puede emplear un conjunto de técnicas, condicionadas por la posibilidad de interacción del equipo de trabajo. Es importante que al finalizar sea aceptado el constructo con el cual, se continúa hasta llegar al consenso del grupo.

Luego se proponen un conjunto de ítems, para facilitar este paso, se presentan revisiones realizadas previamente por la investigadora de ítems e instrumentos utilizados para evaluar la variable en cuestión.

#### **2.3.5.3 Selección de ítems y conformación del instrumento**

En un segundo momento se recogerán los criterios de los expertos sobre los posibles ítems de cada variable, se utiliza técnicas grupales que permitan la expresión de criterios y su selección final se realiza mediante el método Delphi con una concordancia superior al 80%. Los ítems resultantes en esta etapa deben ser adecuados al referente de comunicación que se usa en la organización y su medio, esto reclama de la activa participación en cada equipo del miembro(s) de la organización que esté presente.

#### **2.3.5.4 Validación del instrumento**

Deben establecerse preguntas de cierre en cada variable, con el fin de poder entablar luego la correlación ítems-total, para validar el instrumento. La escala propuesta en cada variable debe ser homogénea, que permita establecer comparaciones entre las variables estudiadas, es conveniente una escala Likert, dado su consistencia. Se realiza una prueba piloto para

comprobar la comprensión de los aspectos evaluados, y validar el instrumento y su escala mediante análisis de regresión y fiabilidad.

### **2.3.6 Elaboración de grupos o conglomerados**

En esta etapa se identifican las relaciones existentes entre las variables del CO evaluadas con el fin de contribuir al análisis causal e identificación del origen de las deficiencias.

Según el modelo propuesto, la interrelación de las variables de los diferentes niveles del CO, debe hacerse a partir de clasificaciones o grupos de aquellos ítems que tengan relación entre una y otra variable que se mide en los instrumentos, a los que se les llamará conglomerados, para ello se utiliza el método de búsqueda de los componentes fuertemente conexos, método de clasificación propuesto por Gonzáles y Felipe (1997) mediante teoría de redes. Se listan los ítems de cada instrumento según el nivel al que pertenece la variable en cuestión (de lo individual a lo organizacional). Se presentan en columnas las variables con sus ítems. Se le presenta al grupo de expertos (GE2), se escoge un ítem, se analiza y marca si tiene relación con otro de su misma columna (variable), posterior a ello se analiza la relación con columna antecedente (nivel inferior), de ser positiva se marca con signo negativo (-) y con las columnas que le siguen (posterior) de existir relación a juicio de los expertos se marca con signo positivo (+).

Se procede a la eliminación de los conglomerados formados y se continúa con el resto hasta lograr formar los conglomerados e incluir todos los ítems, es posible que sea necesario reevaluar la existencia de algún ítem y priorizar aquellas relaciones en dependencia del peso que esta tenga para conformar el conglomerado, algunos ítems tienen vínculo con más de un conglomerado. Se le dará nombre a cada conglomerado, según la idea o criterio de agrupamiento (es decidido por los expertos libremente).

La creación de conglomerado permite establecer el vínculo entre el nivel individual, grupal y sistema organizativo, posibilita tomar medidas que permiten una mejor gestión y análisis causal, articulado con los sistemas que aplica la organización en su filosofía de trabajo. Estos conglomerados serán utilizados para, una vez aplicados los instrumentos, facilitar la propuesta de acciones de mejora. El análisis se realiza desde aspectos o ítems de los conglomerados de mayor afectación.

### **Fase III: Investigación**

El objetivo de esta etapa es diagnosticar el estado de las variables esenciales del CO en el objeto de estudio, lo que servirá de base para la fase posterior.

#### **2.3.7 Determinación de la estrategia de investigación**

Los instrumentos elaborados deben ser adecuadamente aplicados y procesados, para responder al objetivo de la investigación y las características de la organización, ello determina la estrategia de investigación a aplicar: la cual parte de la caracterización de la organización para determinar población, muestra, establecimiento de estratos, criterios para determinar los mismos, selección de muestra, tipo de muestreo, momento de aplicación de los instrumentos y personas involucradas en su aplicación. La autora recomienda que en organizaciones pequeñas el estudio sea aplicado a toda la población, y el criterio de estratificación utilizado se corresponda con la clasificación de los procesos que se desarrollan en la organización: estratégicos, claves y de soporte<sup>45</sup>, pudiéndose crear dos grandes grupos; empleados vinculados a los procesos claves y empleados de los procesos de soporte y estratégicos.

La información obtenida de la aplicación de los instrumentos es recogida en un Excel para su procesamiento, se aplica el Software SPSS versión 15 para obtener los resultados. Debiéndose analizar aquellos ítems fuertemente relacionados, de acuerdo a lo obtenido del paso 2.6, e identificar los ítems con valores modales de 1, 2 y 3, que de acuerdo a la escala utilizada sugiere deficiencias.

#### **2.3.8 Determinación de las causas que afectan las variables estudiadas**

Para este análisis se parte de los resultados anteriores, se identifican los conglomerados con mayores deficiencias, y los ítems específicos más afectados. Luego se establece el porcentaje de afectaciones por conglomerados en los diferentes niveles en que se enmarcan las variables del CO. Una vez conocidas las principales debilidades arrojadas por el anterior análisis, se procede al análisis causal de las mismas, donde mediante la realización de tormentas de ideas e intercambios, el grupo de trabajo identifica las raíces fundamentales de los problemas.

### **Fase IV Acciones de mejora**

En esta fase son generadas y decididas, de acuerdo a los criterios pertinentes, las acciones de mejora a implementar en la organización objeto de estudio.

---

<sup>45</sup> Según Hernández et al (2014).

### 2.3.9 Propuesta de acciones para la mejora

Se presenta a la dirección de la organización los resultados y el análisis de las causas que afectan el comportamiento de la organización, en sesión de trabajo se proponen acciones que vinculan variables del CO desde el nivel organizacional hasta el individual, a implementarse en la organización para contribuir a un mejor desempeño de las competencias de la organización. Para determinar las acciones de mejora es conveniente determinar criterios para evaluar y un peso asociado a cada criterio de valoración, lo cuales realizado por los miembros de la dirección, que conocen las condiciones de la organización, sus responsabilidades y posibilidades.

Para la selección de las acciones a considerar como parte del programa de mejoras, se propone la utilización de una adecuación creativa del método de selección por factores. En ocasiones en las PYMES los fondos no permiten dar respuesta a la totalidad de las posibilidades, de ahí la necesidad de elegir los cursos de acción más prometedores y alcanzables. Para la realización de este paso, se emplea la lógica de análisis de Diéguez (2014); y Hernández (2010), quienes proponen:

- Seleccionar factores y asignarles un peso específico ( $W_i$ ) según su importancia (se distribuirán 100 puntos entre los factores seleccionados, también puede expresarse en el intervalo  $[0;1]$ ).
- Calificar cada factor en cada alternativa ( $F_{ij}$ ) entre 1 y 10 puntos. Se propone utilizar la escala aplicada por Suárez (1996), que establece lo siguiente: (10 – Muy bien; 8 – Bien; 6 – Regular; 2 – Mal; 1 – Pésimo)
- Determinar el Atractivo de cada Alternativa ( $AA_j$ ):  
$$AA_j = \sum W_i * F_{ij}(3)$$
- Seleccionar las alternativas de mayores puntuaciones de los  $AA_j$  (superiores al 60 % de la máxima puntuación alcanzable, es decir, en caso de evaluarse de 10 todos los factores considerados).

Algunos factores a utilizar pueden ser la posibilidad de mejorar en el corto plazo, las posibilidades de aplicación en función de la situación financiera y disponibilidad de recursos de la PYMES, la preparación del personal para su implementación, además se considera otros elementos para cada caso.

La mejora de las competencias organizacionales, no es un proceso que se da de forma inmediata, las transformaciones realizadas en ocasiones dependerán de los hombres y su forma de actuar, es un proceso lento, que lleva a cambiar formas de pensar y actuar. Se necesita además hacer cambios a nivel de procedimientos y estructuras también sujetos a las posibilidades de ser asimilado por los empleados. Otro elemento a tener en cuenta es la dependencia de percepciones, tanto de clientes y empleados como elementos evaluadores. La mejora de los indicadores no debe ser significativa en un corto plazo, esto debe ser logrado en un proceso continuo de transformaciones donde la retroalimentación es sistemática.

### **2.3.10. Seguimiento y control**

Se recomienda la valoración anual de los indicadores de desempeño de las competencias organizacionales, así como su contraste con las percepciones de clientes y empleados, como base para la retroalimentación y mejora continua de los resultados, en base a las brechas identificadas.

### **Conclusiones del capítulo**

1. Se elabora un modelo que permite la integración de las variables del CO, enfocadas a las competencias organizacionales.
2. Se propone un procedimiento general y cinco procedimientos específicos para: identificación de variables del CO enfocadas a las competencias de la organización, evaluación de las competencias organizacionales, elaboración de grupos o conglomerados, elaboración de instrumentos y para identificación de acciones de mejora a implementar.
3. La determinación de variables esenciales del CO, que tributan a las competencias se puede obtener mediante trabajo con expertos relacionados con la organización y del área del conocimiento.
4. La evaluación del desempeño asociado a las competencias, mediante indicadores tangibles, con el uso de un índice integral, vinculado con indicadores de desempeño, criterios de clientes y empleados, permite ser flexible a los diferentes objetos de investigación, en el camino de la mejora continua.
5. La integración de variables a través de los conglomerados en los niveles individuales, grupales y organizacionales, facilita la adopción de acciones de mejora del CO.

### **Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento general y específicos para la contribución a la gestión del CO que integre sus variables con enfoque a las competencias organizacionales en PYMES CPL, Manabí- Ecuador.**

El objetivo del presente capítulo se enfoca en la demostración de la validez de la hipótesis planteada en la presente investigación, mediante la valoración de los resultados obtenidos en las PYMES CPL, Manabí- Ecuador (dos en forma total y cuatro con aplicaciones parciales). Además se han realizado aplicaciones parciales de los procedimientos específicos en otros objetos como: UEB “Comercializadora de Productos Lácteos Varadero”, UEB “Comercializadora de Cemento Jovellanos”, “UEB Servicios Comerciales”, “Empresa Eléctrica Matanzas”. Los que tributan a un proyecto de Investigación institucional de la ESPAM MFL y el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas.

La selección del objeto de investigación que se presenta en este capítulo responde a la necesidad del país y el territorio de Manabí a potenciar las PYMES, y en particular las vinculadas al sector agro productivo lechero, por el alto volumen de ganado vacuno en la provincia, el peso de los aportes de este sector a la economía y el rol de este tipo de organización como fuente de empleo en la provincia. Para iniciar la investigación se asistió a una reunión organizada semestralmente por los representantes de las PYMES de Manabí, el objetivo de la participación en dicha reunión fue dar a conocer el diseño de la investigación dentro de un proyecto que se ejecuta en la ESPAM MFL (radicado en Manabí) desde la carrera de Administración de Empresas, para solicitar la apertura y facilidades en la obtención de información, conocer interés y pertinencia del proyecto, además de solicitar la contribución de especialistas que se pudieran involucrar como expertos en la realización del levantamiento de información y valoración de criterios.

Se realizó una breve caracterización de las seis (6) PYMES comercializadoras de productos lácteos que existen en Manabí, cuyas características se presentan en la tabla 3.1. La selección de estas características se hizo a partir de los hallazgos del primer capítulo y las posibilidades de obtención de información.

**Tabla 3.1.** Las características de las comercializadoras de producto lácteos de Manabí

PMES	AÑOS DE SERVICIOS	CANTIDAD DE TRABAJADORES			RANGO EDAD			AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN			NIVEL ACADÉMICO			GERENTE		ZONA		EXPERIENCIA DEL GERENTE		
		HOMBRES	MUJERES	TOTAL	18-28	29-39	MÁS DE 40	0-5	6-10	MÁS DE 10	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	DEUEÑO	ENCARGADO	RURAL	URBANA	MENOS DE 5	5-10	MÁS DE 10
DIPOR S.A.	15	44	-	44	9	23	11	33	11	-	-	33	9	-	X	5	39	-	X	-
LACYCOM	12	16	6	22	9	7	6	13	6	3	2	18	2	X	-	11	11	-	-	X
AGROPECUARIA	13	12	4	16	4	10	2	8	8	-	-	11	5	X	-	12	4	X	-	-
CePePe	10	20	-	20	-	20	-	12	8	-	-	19	1	X	-	17	3	-	X	-
ANTARTIDA	10	15	-	15	12	3	-	10	5	-	-	15	-	-	X	10	5	X	-	-
RANCHITO	9	12	1	13	6	7	-	11	2	-	-	12	1	X	-	12	1	-	-	X
M. TC.	11.5	-	-	21.6	8	11	6	14.5	6.6	-	-	18	3	4	2	11.1	12.4	2	2	2

Las características analizadas, para la clasificación de las PYMES, fueron:

- Años de creadas las PYMES (experiencias en la actividad).
- El número de trabajadores y la cantidad de ellos por sexo.
- La edad de los trabajadores, donde se establecieron tres rangos.
- Cantidad de años de los trabajadores en la organización, donde se establecieron tres rangos en dependencia de regulaciones ecuatorianas.
- Los niveles de educación de los trabajadores: primaria, secundario y tercer nivel (universitario).
- Persona que lleva la gerencia: dueño o empleado (según tendencias de la provincia y el país).

- Años de experiencia de la persona al frente de la organización; se establecieron tres rangos que responden a apertura dada en el país, y estudios realizados en organizaciones<sup>46</sup>.
- Procedencia de los trabajadores (zona urbana y zona rural)

Se determinaron medidas de tendencia central; medias y moda, en cada característica y la autora decide presentar como objeto de investigación LACYCON, por ser la más cercana a los valores centrales, es decir, es representativa de las analizadas, en el caso de experiencia del gerente existe coincidencia en la tendencia entre los tres rangos utilizados, la autora consideró favorable que el gerente seleccionado esté en el rango de más de 10 años (12 años) al frente de la empresa.

LACYCON, es una PYME, organizada en una estructura plana que agrupa a 22 trabajadores en tres equipos; administrativos, venta y distribución, radica en la ciudad de Portoviejo, comercializa en toda la provincia de Manabí con una extensión territorial de 18.440.km<sup>2</sup>, a tiendas y mercados minoristas, productos lácteos y derivados de la marca “Chivería” en diferentes líneas: leche fluida, semidescremada, descremada con fibra, deslactosada, leches saborizadas y leche pasteurizada, en cartón y bolsas, yogurt de diferentes sabores, quesos frescos, mantequillas, todos ellos en diferentes volúmenes y precios, así como productos secos y en conservas, como: galletas, productos enlatados, envasados al vacío, de ahí proviene el nombre Lácteos y Conservas (LACYCON)

Además, para la validación de la investigación, se presentan resultados en CePePe, que es una PYME radicada en Flavio Alfaro (ciudad agroganadera) que agrupa a 20 trabajadores todos del sexo masculino en una estructura plana formada por 3 grupos de trabajo, comercializa productos lácteos derivados la marca “Tony” y productos en conserva, fundamentalmente enlatados de pescado, galletas y confituras envasadas al vacío, distribuye en la provincia de Manabí.

### **Cumplimiento de premisas**

Para determinar el cumplimiento de las premisas del procedimiento propuesto (en las empresas seleccionadas) se organizó una sesión de trabajo con el gerente, jefes de equipos y trabajadores de las empresas, se cuenta con la participación del 85% de trabajadores, con esta actividad se dio cumplimiento a las premisas ya que la gerencia, personal de apoyo y

---

<sup>46</sup> Las PYMES han sido estudiadas desde aproximadamente 15 años en el Ecuador, y su mayor apertura, con políticas de promoción, se dieron hace 10 años en el gobierno de Rafael Correa.

trabajadores consideraron pertinente y favorable la realización de la investigación en la organización. Se obtuvo más de 35 puntos de la aplicación del test de liderazgo transformacional en los 4 objetos investigados (Gerente y 3 Jefes de equipo). Se mostró el posible impacto en la organización a través de la intervención, se evidencia a través a la observación que existe reportes de entrega de información de forma sistemática a los organismo de control (SRI, Ministerio de trabajo, Superintendencia de Compañía, además en reuniones realizadas se aprecia disposición de los trabajadores en apoyar la actividad investigativa como parte de un aprendizaje y contribución a la PYME a la que pertenecen. Acordándose en esta reunión las siguientes acciones que tributan a la observancia de las premisas:

Conformación de un equipo de trabajo que acompañaría el proceso investigativo.

- Entrega de documentación: (normativas, reglamentos, leyes estatales, regionales que regulan el funcionamiento de las PYME y acuerdo adoptados entre las mismas.
- Aceptación de personas externas que se involucraran en el equipo de trabajo y proceso de investigación.

Paralelamente a esta actividad la autora convoca al área académica, en la búsqueda de posibles expertos en el área del conocimiento, que contribuirán con sus conocimientos en fase del proceso de investigación, para posteriormente seleccionar a los que cumplan los requisitos preestablecidos.

## **Aplicación del procedimiento general en LACYCON**

### **3.1. Creación de equipo de trabajo**

La investigación se realiza con el apoyo de un conjunto de trabajadores de la PYME seleccionada, se conforma el equipo de trabajo, con base en las características y roles planteado en el epígrafe 2.2. Se realizaron entrevistas al gerente y se revisó la documentación del personal de la PYME, se seleccionó una bolsa de 6 posibles candidatos: gerente, supervisor, digitador, contadora, vendedor, bodeguero. Todos contaban con los requerimientos solicitados y mostraron disposición a colaborar.

Se realizaron con ellos dos sesiones de trabajo en las que participaron como facilitadores; la autora y dos docentes de la carrera Administración de Empresas de la ESPAM MFL. Las sesiones permitieron familiarizar a los participantes con la investigación realizada y comprobar sus características. En ellas se les presentó información sobre CO, variables que han sido

estudiadas en el mismo, competencias organizacionales y su contribución al desempeño de la organización, para ello se utilizaron presentaciones y casos que propiciaron la participación y el intercambio entre los participantes además, se valoró el nivel de comunicación a través de test (Nivel de satisfacción y ¿a usted qué le motiva?) juegos de roles para evaluar la participación y trabajo en equipo entre ellos así como la expresión, y la facilidad de cada miembro de articular los contenidos tratados con experiencias laborales previas. De estas sesiones de trabajo se decidió que el equipo de trabajo se conformaría como queda expuesto en la tabla 3.2.

**Tabla 3.2.** Miembros de equipo de trabajo.

<b>Nombre</b>	<b>Cargo o puesto</b>	<b>Nivel profesional</b>	<b>Años en la organización</b>
<b>Xavier García</b>	<b>Dueño- Gerente</b>	<b>Superior</b>	<b>11</b>
<b>Nixon Giler</b>	<b>Accionista-Supervisor</b>	<b>Superior</b>	<b>11</b>
<b>Yandri García</b>	<b>Digitador</b>	<b>Superior</b>	<b>5</b>
<b>Nasario Quiroz</b>	<b>Chofer</b>	<b>Secundaria</b>	<b>10</b>

Al equipo conformado se les explicó los roles que debían desarrollar durante el transcurso de la investigación y se precisó de conjunto un plan de trabajo con fechas de reuniones y plazos para la entrega de información, con la que se procede a la primera fase del procedimiento.

### **3.2.Determinación de competencias organizacionales**

#### **3 2.1Determinación de los requerimientos de la organización**

Con la colaboración del equipo de trabajo se desarrollaron sesiones para el análisis y revisión de documentos, búsqueda de información en el entorno y competidores, con ello se caracterizaron los factores establecidos en el capítulo II; base para determinar las competencias organizacionales, como aspectos significativos son los siguientes:

- **La determinación de exigencias del negocio**

De la revisión realizada a la documentación sobre reglamentaciones, normas y leyes establecidas para las PYMES en el Ecuador, resultan relevantes los siguientes elementos para la investigación:

Las PYMES se asocian generalmente a un productor/proveedor, el cual decide la cuota de mercado en dependencia de valoraciones que hace y la capacidad que aprecian en las PYMES, no es posible asociarse a más de un proveedor en una línea o producto, pero sí en otras líneas a fin de explotar las capacidades de la comercializadora<sup>47</sup>, depende de los niveles de gestión demostrados por la PYMES. El producto debe ser entregado con calidad, en el caso de los lácteos, se requiere condiciones para que no se pierdan las propiedades del producto, fundamentalmente los que son procesados con leche ya que estos son vulnerables como por ejemplo: yogurt, leche en cartón. Todos deben contar con los respectivos permisos de salud para su almacenamiento y transportación, de no poseerse los permisos, se les retira del negocio, así mismo se exige en las bases legales el cumplimiento de chequeos médicos de los trabajadores, de las disposiciones de la superintendencia de compañías, y del cuerpo de bomberos.

En las condiciones de tecnología se precisa la necesidad de cumplir con niveles de higiene, frío, lo que requiere una capacidad para almacenamiento y transportación específicos para los productos, obliga a contar con sistemas tecnológicos para la comunicación. Además se requiere de conocimiento del gerente y de los empleados para la comprensión de las regulaciones establecidas y su cumplimiento, la organización analizada cuenta con capacidad de almacenamiento disponible para asumir mayor cantidad de productos, no así con la transportación, por la cantidad de camiones refrigerados, por lo que, no puede asumir el pleno uso de la capacidad de almacenamiento con que cuenta, los trabajadores están aptos para manipular el equipamiento con el cual dispone LACYCON.

En la responsabilidad social se destaca la disposición a emplear personas con capacidades especiales en un 20% de los trabajadores, tener un porcentaje de sexo representativo de mujeres, no discriminar razas, culturas y etnias, cumplir con ayudas sociales. En LACYCON, se cumplen las exigencias y la ayuda social se realiza directamente en el asilo de ancianos y SOLCA (Sociedad de lucha contra el cáncer) de la ciudad de Portoviejo.

---

<sup>47</sup>Siempre que estos no interfieran, o contaminen el producto base inicial, es por ello que buscan enlatados y productos secos envasados al vacío, esto lo aplican todas las PYMES competidoras

LACYCON no está clasificada en registros de Manabí como organización de alto impacto en el medio, ya que, no es generadora de un producto, pero se le controla la transportación del producto, y si cumple con las evaluaciones sonoras y de contaminación del 100% de los camiones, realizadas periódicamente por el Consejo Nacional de Tránsito, en pro del cumplimiento legal a lo establecido en el país.

El comportamiento de la competencia se conoce a través de los niveles de ventas los cuales se deducen por medio de la página del SRI, donde se presentan los impuestos pagados por las comercializadoras (competidoras). No se puede hacer a través de productos ya que no se sigue la misma estrategia de ventas por los productores y son diferentes las marcas que se ofrecen en el mercado.

En conclusión la PYME analizada tiene una posición aceptable ante sus competidores, es capaz de dar respuesta a las exigencias del negocio con la tecnología requerida. La estrategia seguida es la expansión de productos a comercializar y la fidelización de los clientes.

- **Requerimientos de clientes**

Los requerimientos del cliente se conocen a través de opiniones y criterios que se obtienen directamente en las visitas que realizan a las distintas unidades. La organización se mantiene al tanto de estos requerimientos a través de las visitas en páginas de internet e información que brindan los proveedores con estudios de mercados que ellos realizan y revisión de “mercado sorpresa”, no obstante se puede conocer la posible demanda a partir de estudios per cápita que tienen de cada uno de los productos y el crecimiento poblacional de la provincia, el país y comportamientos estacionales, como periodos de clases y feriados. La organización cuenta con un sistema de recolección de quejas e inconformidades de los clientes, para la mejora continua. Se observa que los productos más demandados son yogurt, leche en cartón pequeño, mediano y grande.

LACYCON actualmente logra responder con su tecnología y capacidades a las exigencias de su mercado con grandes esfuerzos de un grupo de trabajadores, tiene capacidad disponible de almacenamiento para aumentar niveles de ventas pero, se aprecia un desbalance entre capacidad de almacenamiento y cantidad de medios de transportación, que crea la necesidad de recurrir a la subcontratación de camiones en los periodos de alta demanda.

- **Características socio culturales y condiciones del objeto de estudio**

LACYCON se encuentra ubicada en la capital de la provincia de Manabí en la zona costera del Ecuador. Manabí es una provincia eminentemente agro productiva, las PYMES son una de las principales fuentes de empleo para la población, es la tercera provincia en el país con mayor porcentaje de PYMES y cuenta con el 23,22% del ganado de Ecuador, lo que la convierte en una de las provincias con más productoras de leche y derivados, no obstante las características de su población eminentemente agrícola hace que las personas que viven en el área rural obtengan los productos lácteos directamente, por tanto en comparación con otras regiones, el nivel de comercialización es menor, debiéndose resaltar la demanda de comercializadoras que trasladan a otras zonas cercanas el producto. En Manabí se aprecian diferentes culturas y etnias, sin embargo los niveles de consumo no se diferencian significativamente, ni los comportamientos que se asumen como consumidores. Las características socio culturales son necesarias considerarlas en las organizaciones, son transmitidas a los empleados, que por la descripción antes dadas, no son representativas en la provincia, pero es conveniente caracterizar a los empleados y la correspondencia de estos con su entorno; a nivel de LACYCON, el equipo considera que las diferencias entre el personal pueden estar dadas por la edad, sexo y nivel académico.

- **Misión-Visión de la organización:**

La PYMES no contaba con la visión y misión, como parte de este proceso investigativo un grupo de colaboradores del proyecto institucional de la ESPAM MFL sirvió de facilitador para su elaboración, mismas que se determinan a continuación:

- ✓ **Visión**

Distribuir con calidad, seriedad y rapidez productos lácteos y conservas a nuestros clientes para ser reconocidos en el mercado de la provincia de Manabí y el país.

- ✓ **Misión**

Ser líderes en distribución de lácteos y conservas a nivel provincial, con talento humano capaz y comprometido con el desarrollo de la empresa para satisfacer con responsabilidad la demanda de los clientes, entorno y el negocio.

- ✓ **Los procesos**

LACYCON al igual que sus competidoras, no tiene procesos definidos. Como parte del proceso investigativo conjuntamente con la Misión y Visión se comenzó a definir y establecer

los procesos de la misma, trabajo que se encuentra en curso, de interés para esta investigación resulta la determinación como procesos esenciales o claves los siguientes:

- Detección de nuevos clientes.
- Atención al cliente y sus demandas.
- Conformación y distribución de pedidos.
- Negociaciones con proveedores, actuales y potenciales.
- Facturación y cobro de entregas.

Resulta además de interés para esta investigación los procesos de:

- Determinación de capacidades y asignación de trabajo.
- Contratación para la transportación de productos.
- Contratación y pagos en personal.
- Evaluación y estimulación de empleados.

Los procesos antes descritos demandan conocimientos y habilidades que permitan la detección de clientes potenciales, mantener un trato y relación con el cliente para lograr su plena satisfacción y fidelización con LACYCON, entrega con calidad, celeridad y precisión de los productos solicitados, para ello se necesita el conocimiento de condiciones de almacenamiento, transportación y manipulación de los mismos.

En el caso de CePePe y el resto de las PYMES los requerimientos son muy similares, las diferencias con el caso presentado es en cuanto al sexo y condiciones técnicas que resultan más favorables por contar con un parque de camiones más amplio y moderno. La misión y visión de CePePe se muestra a continuación.

#### ✓ **Misión**

Contribuir al desarrollo y bienestar de nuestra comunidad manabita proporcionándoles los mejores productos lácteos y comprometidos con el cuidado del medio ambiente

#### ✓ **Visión**

Ser una empresa líder en la comercialización de productos lácteos para el mercado provincial y nacional, con cultura de servicio y calidad.

### **3.2.2 Determinación de las competencias organizacionales**

Para la elaboración de las competencias, se sigue el procedimiento específico planteado en el epígrafe 2.2. En reunión con el equipo de trabajo se determina un conjunto de criterios para la

selección del grupo de expertos (GE1) determinándose como criterio para la identificación de expertos los siguientes:

- ✓ Trabajar en áreas relacionadas con la gerencia o actividad de recursos humanos en la organización.
- ✓ Trabajadores con más de cinco años en la organización.
- ✓ Tener prestigio por sus buenos resultados en la organización, que lo hicieran un referente.
- ✓ Contar con trabajadores que representaran a las cinco PYMES y proveedores
- ✓ Empleado de LACYCON

Para la determinación de la cantidad de expertos se utilizó el método presentado en el capítulo II; se definió ( $\alpha$ ) como medianamente complejo, medianamente conocido y según experiencias de otras organizaciones se consideró que “n” (cantidad de competencias e indicadores) entre 10 y 12 por lo que  $m \approx 8$ .

Se conformó una bolsa de 12 posibles expertos a los cuales se les aplicó el test de experticia propuesto (en el capítulo II), se adecuó algunos de las fuentes de argumentación a las características del objeto investigado y tema. Con los resultados de este test y la condicionante representatividad de todas las PYMES y proveedores, se seleccionaron 9 expertos, entre aquellos cuya K resultante fuera superior a 0.8. Los resultados se presentan en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3.** Evaluación de expertos para la determinación de las competencias

Expertos seleccionado	Kc	Ka	K	Organización a la que pertenece
1	0.89	0.8	0,84	Antartida
2	0,9	0.82	0.86	LACYCON
3	0.93	0.87	0.90	DIPOR S.A
4	0.85	0.84	0,84	Chiveria (proveedor)
5	0.91	0,86	0,88	Antartida
6	0.87	0,88	0,87	Agropecuaria
7	0.9	0,91	0,90	CePePe
8	0.84	0,87	0,85	Ranchito
9	0.97	0,91	0,94	DIPOR S.A

El equipo conformado cuenta con un proveedor, trabajadores con responsabilidades administrativas y experiencias en las PYMES, se realiza una sesión de trabajo con los expertos seleccionados donde se les da a conocer el trabajo a desarrollar y los principales conceptos a utilizar, los que son fertilizados a partir de experiencias de los expertos. Por las

características del grupo conformado, dadas sus diferentes responsabilidades y ubicación en la provincia, se decide utilizar el correo electrónico para comenzar la búsqueda de las posibles competencias de las PYMES, para ello se elaboró una solicitud enviada por esta vía a cada experto (ver anexo 3.1).

Se emiten inicialmente criterios por cada experto donde exponen atributos de competencias para las PYMES, en el anexo 3.2 aparece un ejemplo de las respuestas recibidas, las cuales fueron procesadas por el grupo de trabajo y la investigadora. Se analizaron las similitudes entre las respuestas enviadas, se agruparon por afinidad para buscar concordancia entre los criterios recibidos, en sesión de trabajo, con los expertos se conformaron un conjunto de competencias, a las que se les dio una denominación que se ajustaba al contenido, se emitieron criterios de entenderse necesario, y se conformaron un conjunto de competencias, se revisaron por el equipo de trabajo para comprobar que existía correspondencia, con las reglamentaciones, los procesos, visión y misión de la organización. Por consenso del grupo, se llegó a un listado descriptivo de competencias como se muestra en la tabla 3.4.

**Tabla 3.4.** Descripción de las competencias

Flexibilidad	La organización es capaz, por sus condiciones, de adoptar acciones para reorganizarse en dependencia de las circunstancias del entorno (cambios climáticos, catástrofes, reclamos de ayuda al medio) proveedor y cliente. Al punto de transformar o adecuar el accionar de las áreas, según criterios de los clientes y redes de distribuidores informales. Esto le permite cumplir con su misión y entregar de manera rápida y ágil lo solicitado, buscando alternativas para no perder los productos/servicios que posee, e incrementarlos según las condiciones del mercado, a las que se adapta variando su sistema organizativo y de entregas. Cuenta con sistemas de trabajo que permiten estar al tanto de la situación en tiempo real del servicio que presta.
Enfoque al cliente	El diseño de la organización y la actuación de sus trabajadores permite estar al tanto de las demandas del cliente, las que satisface según la particularidad de cada uno con fiabilidad. Para ello logra mantener estrecha comunicación y vínculo con los clientes, conocer sus necesidades y las tendencias del mercado, cuenta con un sistema de feedback, sobre la calidad de los productos/servicios que entrega y es capaz de dar una respuesta que se adecue a las expectativas de los clientes pertenecientes a los segmentos de mercado atendidos.
Coordinación entre la organización y el entorno.	La organización se mantiene al tanto de regulaciones y normativas del entorno. Cuenta con un sistema que le permite niveles de actualización de disposiciones, las que trasmite a toda la organización (whatsapp). Logra establecer comunicación y coherencia entre las partes de la organización, permitiendo el cumplimiento de su responsabilidad social. Cuenta con sistemas de pedidos online, de fácil difusión, contactos con redes sociales por las que conoce de sus competidores y permite el rediseño de estrategias de comercialización según demandas y ofertas de la provincia y el país.
Conocimiento actualizado del proceso-producto	El personal conoce las características y exigencias de los productos/servicios que brinda, sabe cómo manipular, transportar y entregar los mismos, las exigencias, normas y procedimientos establecidos para ello, conocen los avances tecnológicos vinculados a la actividad y actúan en correspondencia con ellos. La organización mantiene constante superación de los avances del sector al que se inserta y de las tecnologías de producción y comercialización, formas actuales para el desarrollo de sistemas eficientes de entrega, lo que les permite alta profesionalidad en el trabajo de sus empleados.

### **3.3 Evaluación de las competencias**

#### **3.3.1 Selección de indicadores para evaluar las competencias organizacionales**

Para la evaluación de las competencias definidas es necesario contar con criterios valorativos e indicadores que permitan una visión de la organización desde diferentes ópticas, que se complementen en busca de mayor precisión. Se debe tener en cuenta el procedimiento propuesto, en sesión de trabajo se presentan indicadores e instrumentos planteados en la literatura y trabajos investigativos previos. Se establece que se diseñarán: cuestionarios para valorar criterios de clientes y percepciones de los empleados, además de establecer un conjunto de criterios para evaluar el desempeño de las PYMES asociado a las competencias definidas, las cuales, serán integrados en un indicador que permita la unificación de la información en correspondencia al peso relativo de los criterios valorados.

Para la identificación de indicadores que permitan evaluar el desempeño en relación a las competencias definidas, se partió de un listado de ellos, recogidos de la literatura especializada e investigaciones precedentes sobre la temática donde se han definido lo siguientes: capacidad de insertarse de una empresa, creación de valores, niveles de producción o servicios ofertados (Andrade et al., 2014; Cordero. y Hernández, 2014), enriquecidos por el criterio del grupo de trabajo.

De acuerdo al modelo matemático Torgerson, los indicadores fueron clasificados en cuatro categorías: **C1**: Imprescindible para evaluar el desempeño de la organización; **C2**: Muy útil para evaluar el desempeño de la organización; **C3**: Útil para evaluar el desempeño de la organización y **C4**: Quizás podría servir para evaluar el desempeño de la organización.

De esta forma se pueden conocer los indicadores indispensables y útiles para efectuar la evaluación (Anexo 3.3), los resultados de la aplicación del cuestionario se muestran en el Anexo 3.4. Se utilizó como criterio la moda, para seleccionar la categoría evaluativa del indicador, queda excluidos aquellos con categorías C<sub>4</sub>. Seguidamente se mencionan los mismos.

#### **Capacidad de respuesta- flexibilidad**

- Cambios realizados en el año por necesidades del entorno (CE).
- Cambios realizados en el año por reclamaciones o solicitudes de clientes (CRS).
- Cambios realizados en el año por nuevas condiciones de proveedores (CP).

- Tiempo promedio de respuesta entre solicitud de clientes y entrega del producto/servicio (TMS).

### **Enfoque al cliente**

- Cantidad de productos nuevos introducidos en el año (CPN).
- Cantidad de productos ofertados por la empresa en relación a los ofertados por empresa similares (CPES).
- Cantidad de puntos de ventas en el año en relación al precedente (CPV).
- Relación entre la cantidad de propuestas de los clientes que fueron atendidas en el año y el número total de realizadas (RPAR).
- Cantidad de reclamaciones realizadas por clientes en relación al año anterior (RR).
- Cantidad de rechazos por demora en la entrega en relación al total de entregas (RDE).
- Cantidad de productos/servicios perdidos por no contar con mercado en relación a la media de la propia empresa (RPP).

### **Coordinación entre áreas y el entorno**

- Tiempo medio de respuesta a solicitudes de instituciones de control (TMSI).
- Cantidad de llamados de atención por organismos controladores y evaluadores (SOC).

### **Conocimiento actualizado del proceso-producto**

- Cambios realizados en el año por propuestas de empleados en relación a cambios totales (CPE).
- Relación de los costos de venta con los costos totales (RCE).
- Cantidad de vías para obtener criterios de los clientes (CVC).
- Tiempo medio interno de respuesta ante solicitudes de vendedores (TIR).
- Relación de las devoluciones por responsabilidad de la PYMES y las totales (DRP).
- Cantidad de propuestas de mejora realizadas por empleados (RPE).
- Nivel de actualización tecnológica de la PYMES (NAT).

Se estableció que la información para determinar los indicadores se entregaría mensualmente y esta se recoge en un Excel por el informático para ser procesada anualmente, y analizada por el gerente y equipo de trabajo. Queda a cargo de la recopilación de la misma un conjunto de empleados: Información relacionada con cambios (CE, CRS, CP): informático y jefes de equipo (el gerente valora si son aceptados). TMS; el supervisor de venta. CPN, CPES, RR y

CVC; informático. CPV, RPAR y RDE; informático y supervisor de Venta. RPP; responsable de bodega, TMSI, SOC y RCE; contadora y gerente. CPE y RPE; jefes de equipos y gerente. TIR; supervisor de venta y gerente. DRP; responsable de bodega y supervisor de venta. NAT; informático y gerente. Los indicadores serán determinados a partir del modo de cálculo que se determina.

### **3.3.2 Establecimiento de los pesos relativos y escalas valorativas**

Para la valoración de los anteriores indicadores se procedió a homogenizar la escala utilizada en los diferentes casos. Se estableció una escala de 1 a 5 para cada criterio de desempeño, donde: Cinco (5) puntos: comportamiento excelente para la PYMES, cuatro (4) muy bueno, tres (3) bueno, dos (2) regular y uno (1) es el más bajo o mal. Posteriormente se establecieron los rangos; para ello se consideró, el comportamiento habitual y tendencias de la PYMES, y sus similares (la competencia), así como las posibilidades reales de alcanzarlos, regulaciones establecidas por órganos rectores del Ecuador para este tipo de organización y exigencias de los proveedores. Lo anterior fundamentó el criterio y consenso del grupo de expertos en el establecimiento de las escalas valorativas establecidas en la tabla 3.5.

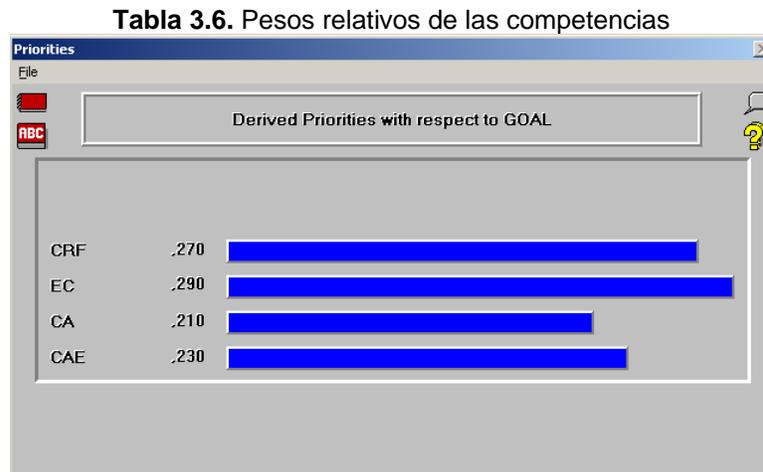
**Tabla 3.5:** Escalas valorativas.

	MODO DE CÁLCULO	RANGOS	EVALUACIÓN
CE	(Cambios realizados en el año por necesidades del entorno/ cantidad de cambios en el año) * 100	≤ 10%	1
		(10%; 20%]	2
		(20%;-30%]	3
		(30%;-40%]	4
		> 40%	5
CRS	(Cambios realizados en el año por reclamaciones o solicitudes de clientes/ cantidad de cambios en el año) * 100	≤ 15%	1
		(15%;-30%]	2
		(30%;-45%]	3
		(45%;-60%]	4
		> 60%	5
CP	(Cambios realizados en el año por nuevas condiciones de proveedores/ cantidad de cambios en el año) X 100	≤ 10%	1
		(10%;-20%]	2
		(20%;-30%]	3
		(30%;-40%]	4
		> 40%	5
CPE	(Cambios realizados en el año por propuesta de empleados/ cambios realizados) * 100	≤ 10%	1
		(10%;-20%]	2
		(20%;-30%]	3
		(30%;-40%]	4
		> 40%	5
TMS	$\sum_{i=1}^n Tese/n$ Tese: tiempo entre la solicitud i y la entrega del producto/servicio al cliente. Y i: 1.. n, siendo n el total de solicitudes de clientes en el período evaluado	≥ 40 horas	1
		[30; 40) horas	2
		[20; 30) horas	3
		[10; 20) horas	4
		< 10 horas	5
CPN	(Cantidad de productos nuevos introducidos en el año/cantidad de productos ofertados) * 100	[0%;-1%)	1
		[1%;-5%)	2
		[5%;-10%)	3
		[10%;-15%)	4
		≥ 15%	5
CPES	$(Cmpe - Cmes)/Cmes$ Cmpe: Cantidad media de productos ofertados por la empresa Cmes: Cantidad media de productos ofertados por empresas similares)	< - 0,02	1
		[ - 0,02; 0)	2
		0	3
		(0; 0,02]	4
		> 0,02	5
		≤-1%	1

CPV	(Cantidad de puntos de ventas del año/cantidad de puntos de venta del año anterior) * 100	(1%;-2%]	2
		(2%;-3%]	3
		(3%;-5%]	4
		> 5 %	5
RCE	(Costos de ventas /costos totales de la empresa) *100.	≥ 40 %	5
		[30%;-40%)	4
		[20%;- 30%)	3
		[10%-20%)	2
RPAR	(Cantidad de propuestas de clientes aplicadas en el año/ Cantidad de propuestas recibidas) * 100	< 10%	1
		> 75%	5
		[75%;- 60%)	4
		[60%;-45%)	3
		[45%;- 30%)	2
RR	(CRAP-CRA)*100/CRAP CRA: Cantidad de reclamaciones realizadas por clientes en el año evaluado CRAP: Cantidad de reclamaciones en el año precedente	≤ 30%	1
		[0%; 10%)	2
		[10%; 20%)	3
		[20 %; 30%)	4
		≥ 30%	5
RDE	(Cantidad de rechazos por demora en la entrega /cantidad total de entregas) *100	≥ 20%	1
		[15%; 20%)	2
		[10%; 15%)	3
		[5%; 10%)	4
		[0%; 5%)	5
RPP	Cantidad de productos perdidos por no contar con mercado	≤ 200 unidades	5
		[200; 400) unidades	4
		[400; 600) unidades	3
		[600; 800) unidades	2
		≥ 800 unidades	1
CVC	Cantidad de vías para obtener criterios de los clientes	1 vías	1
		2 vías	2
		3 vías	3
		4 vías	4
		Más de 5 vías	5
TMSI	$\sum_{i=1}^n Tesi/n$ Tesi: tiempo entre la solicitud i de la institución de control y su respuesta.	(4; 6] meses	4
		(6; 8] meses	3
		(8; 10]meses	2
		≥ 10 meses	1

	$\forall i: 1.. n$ , siendo n el total de solicitudes de las instituciones de control en el período evaluado	$\leq 4$ meses	5
TIR	$\frac{\sum_{i=1}^n Trsv}{n}$ Trsv: Tiempo de respuesta interna ante la solicitud i de los vendedores. $\forall i: 1.. n$ , siendo n el total de solicitudes de los vendedores.	$\leq 2$ horas	5
		(2;-7] horas	4
		(7;-12] horas	3
		(12;-17] horas	2
		$> 17$	1
DRP	(Cantidad de devoluciones por responsabilidad de la PYME/ Cantidad total de devoluciones) * 100	100%	1
		(100%; 75%]	2
		(75%;- 50%]	3
		(50%;-25%]	4
		$< 25\%$	5
RPE	(Cantidad de propuestas de mejora realizadas por empleados / cantidad de empleados) * 100	[100%;-80%)	5
		[80%;-60%)	4
		[60%;-40%)	3
		[40%;-20%)	2
		$\leq 20\%$	1
NAT	(Número de tecnologías utilizadas por la PYME/Numero de tecnologías utilizadas por las empresas líderes en el sector) * 100	[100%;-90%)	5
		[90%;-70%)	4
		[70%; 50%)	3
		[50%;-30%)	2
		$\leq 30\%$	1
SOC	(Cantidad de llamados de atención por organismos controladores y evaluadores / Cantidad del año anterior) * 100	[0%; 10%)	5
		[10%;-20%)	4
		[20%;-30%)	3
		[30%;-40%)	2
		$\geq 40\%$	1

Para la obtención de los pesos se utiliza la matriz de Saaty (2005), con el apoyo del *software Expert Choice 11*, donde por el consenso de los expertos se establecen comparaciones entre las dimensiones (competencias), de acuerdo a su importancia, para un buen desempeño organizacional, la tabla 3.6 muestra los pesos relativos otorgados a las mismas.



**Fuente:** Salida del Expert Choice

Después son comparados los indicadores correspondientes a cada competencia por su preferencia para evaluar la competencia a la cual tributan en mayor medida, como base para un adecuado desempeño. Se obtuvieron los pesos como se muestra en el anexo 3.5, con una inconsistencia aceptable que oscila entre 0 y 0,03 en todos los casos analizados.

### 3.3.3 Construcción del índice de evaluación del desempeño organizacional (IEDO)

Se construye un índice que integre la evaluación y el peso de los diferentes indicadores por competencias para luego valorar el desempeño organizacional en un indicador único. La fórmula 1 muestra el modo de cálculo propuesto al respecto.

$$ICn = \sum_{j=1}^m Pjn * Vjn \quad (1)$$

Donde:

**ICn:** Índice evaluativo de la competencia organizacional n; n: 1..4

**Pjn:** Evaluación del indicador j de la competencia n,  $\forall j = 1..m$  (total de indicadores identificados)

**Vjn:** Peso relativo del indicador j correspondiente a la competencia n.

$\forall j: 1..m; m:$  Total de indicadores correspondientes a la competencia n.

Luego se afecta cada resultado obtenido en las competencias por su peso, como expresa la fórmula siguiente:

$$IEDO = \sum_{n=1}^4 Pn * Vn / 5 \quad (2)$$

IEDO: Índice evaluativo del desempeño de las competencias organizacionales

Pn: Evaluación de la competencia n, n: 1..4 (Se obtiene del paso anterior)

Vn: Peso de la competencia n

Después del cálculo se impone la valoración cualitativa del resultado obtenido, en función de lo cual, se siguió la lógica de la escala utilizada, expresado en el intervalo [0;1], de acuerdo al consenso del grupo evaluador (Tabla 3.7).

**Tabla 3.7.** Escala valorativa para el IEDO

IEDO	Valoración cualitativa
[0; 0,2)	Mal desempeño organizacional
[0,2; 0,4)	Regular desempeño organizacional
[0,4; 0,6)	Buen desempeño organizacional
[0,6; 0,8)	Muy buen desempeño organizacional
[0,8; 1]	Excelente desempeño organizacional

### 3.3.4 Evaluación del índice integral

En la tabla 3.8, se muestran los resultados de la evaluación de cada indicador en LACYCON, para posteriormente expresarlo en una escala en el intervalo [0; 1], se divide la sumatoria de las puntuaciones de los indicadores por el máximo valor de la escala utilizada (5).

**Tabla 3.8.** Valoración de indicadores de desempeño

Indicador	CE	CRS	CP	TMS	TMSI	SOC	CPES	RPP	RDE	CPN	RPAR	CPV	RR	CPE	RCE	CVC	TIR	DRP	RPE	NAT
Putc	3	2	3	1	2	2	3	1	4	2	1	2	1	2	2	2	4	3	1	3

$$IEDO = [0,27(0,086CE + 0,274CRS + 0,178CP + 0,462TMS) + 0,23(0,071CPE + 0,337RCE + 0,05CVC + 0,037TIR + 0,109DRP + 0,228RPE + 0,167NAT) + 0,21(0,37TMSI + 0,63SOC) + 0,29(0,284CPES + 0,053RPP + 0,088RDE + 0,162CPN + 0,162RPAR + 0,088CPV + 0,162RR)] / 5$$

$$IEDO = [0,27(0,086*3 + 0,274*3 + 0,178*3 + 0,462*2) + 0,23(0,071*2 + 0,337*4 + 0,05*2 + 0,037*4 + 0,109*3 + 0,228*1 + 0,167*4) + 0,21(0,37*4 + 0,63*2) + 0,29(0,284*3 + 0,053*1 + 0,088*4 + 0,162*4 + 0,162*1 + 0,088*2 + 0,162*1)] / 5 = (0,486 + 0,4876 + 0,42 + 0,6) / 5 = 0,399$$

De acuerdo a la escala utilizada corresponde a un nivel de desempeño regular. Lo anterior se conjuga con las percepciones de clientes y empleados, con el fin de contrastar las tres perspectivas en el análisis.

### **3.3.5 Análisis de las perspectivas**

Con los constructos definidos de cada una de las competencias se reajustaron a fin de que fuera entendible y factible dar una percepción de la competencia de la empresa por el cliente externo. Se utiliza una escala cuantitativa de 1-5 donde uno (1) representa el criterio más bajo y cinco (5) el mejor resultado de las PYMES, para valorar cada una de las competencias. Este cuestionario se aplicó a una muestra de clientes para verificar la comprensión de lo definido y validar el instrumento elaborado. Se determinó el valor del Coeficiente *Alpha* de *Cronbach* que fue de 0.93, así como del  $R^2$  con un valor de 0,84, lo que evidencia la presencia de una escala consistente y un instrumento que mide lo deseado. En el anexo 3.6, se muestra el cuestionario y su validación.

### **Determinación de instrumentos de percepción de empleados**

De forma similar, se trabajó con el instrumento de percepción de los empleados; se reajustaron los constructos de cada competencia de forma que fuera entendida por ellos. A partir de estas definiciones el equipo de expertos determinó un conjunto de aspectos por cada competencia que consideraban, eran necesarios para evaluar (ítems), en dependencia de la definición dada a las mismas, se acordaron estos y se decidió utilizar una escala cualitativa que identifique el nivel de concordancia del empleado con la situación narrada, estableciendo lo siguiente: N: Nunca, RV: Rara vez, AV: Algunas veces, F: Frecuentemente, S: Siempre y se determinó establecer una media de los resultados de los ítems que evalúan cada competencia.

Análogamente al caso anterior, se validó el cuestionario utilizado para empleados de las PYMES. El valor del Coeficiente *Alpha* de *Cronbach* fue de 0.84 y la correlación items-total ( $R^2$ ) fue de 0,83, el cuestionario queda conformado como aparece en el anexo 3.7. De esta forma se puede arribar a tres evaluaciones para las competencias: por indicadores del desempeño, el criterio de los clientes y la percepción de los empleados.

### **Resultados encuesta a empleados**

- Flexibilidad: 3.5
- Enfoque al cliente: 3.12

- Coordinación entre áreas y el entorno: 2.56
- Conocimiento actualizado: 3.09

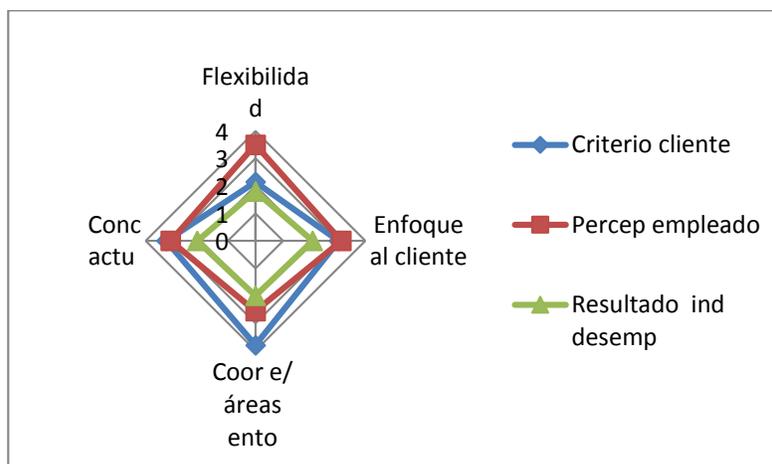
### Resultados encuesta a clientes

- Flexibilidad. 2.145
- Enfoque al cliente: 3.03
- Coordinación entre áreas y el entorno: 3.8
- Conocimiento actualizado:3.245

### Resultados de indicadores de desempeño

- Flexibilidad: 1.8
- Enfoque al cliente: 2.08
- Coordinación entre áreas y el entorno: 2
- Conocimiento actualizado: 2.12

### Gráficos de tendencias y análisis



**Gráfico 3.1.** Resultado de evaluaciones de las competencias.

Como se observa en el gráfico antes mostrado, de forma general la presencia de las competencias en la PYME tiene deficiencias. En el caso de los cuestionarios tanto de clientes como de empleados, las valoraciones alcanzan un valor máximo de 3.5, lo que de acuerdo a la escala utilizada la competencia se evidencia entre algunas veces y frecuentemente. Las mayores dificultades se aprecia en la evaluación del desempeño de acuerdo a los indicadores, donde el valor máximo es de 2.12, por debajo de 3 (valor correspondiente a un buen desempeño de acuerdo a la escala utilizada), la flexibilidad la competencia es la peor evaluada (con valor de 1.8, entre malo y regular).

Dentro de los indicadores que más influyen en dicha evaluación se pueden mencionar:

- Tiempo entre la solicitud y la entrega del producto
- Cantidad de productos perdidos por no contar con mercado.
- Cantidad de reclamaciones realizadas por clientes en el año evaluado en relación al año precedente.
- Cantidad de propuestas de mejora realizadas por empleados.

En la PYME CePePe los resultados de las evaluaciones iniciales se presentan en la tabla 3.9.

**Tabla 3.9.** Evaluación indicadores de desempeño CePePe

Indicador	CE	CRS	CP	TMS	TMSI	SOC	CPES	RPP	RDE	CPN	RPAR	CPV	RR	CPE	RCE	CVC	TIR	DRP	RPE	NAT
Putc	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	4	2	1	1

Según los pesos determinados, el IEDO es de 0.394 que corresponde a un desempeño regular. Las evaluaciones dadas por los indicadores a las competencias son:

**Resultados de empleados**

- Flexibilidad: 3.02
- Enfoque al cliente: 2.97
- Coordinación entre áreas y el entorno: 3.2
- Conocimiento actualizado: 3.4

**Resultados encuestas a clientes**

- Flexibilidad: 2.08
- Enfoque al cliente: 3
- Coordinación entre áreas y el entorno: 2.82
- Conocimiento actualizado: 3.02

**Resultados de indicadores de desempeño**

- Flexibilidad: 2.264
- Enfoque al cliente: 2.08
- Coordinación entre áreas y el entorno: 1.37
- Conocimiento actualizado: 2.11

### **3.4. Establecimiento de las variables del CO esenciales para la organización**

#### **3.4.1. Presentación de variables del CO al grupo de expertos**

En este paso se explicó al grupo de expertos el contenido de cada una de las variables del CO, para dar respuestas a las dudas que se presentaron.

#### **3.4.2. Elaboración y aplicación de instrumento**

La determinación de las variables del CO, se realizó a partir los criterios de expertos en cuanto a la relación establecida con las competencias de LACYCON, y las que tuvieran una incidencia directa en la mejora de las deficiencias identificadas en las mismas de acuerdo a los anteriores resultados. Análogamente a la identificación de los indicadores, se aplicó el método de Togerson, se pidió a los expertos que valoraran las variables del CO en cuatro categorías: C1: Muy útil para mejorar el desarrollo de las competencias identificadas para LACYCON y en consecuencia, su desempeño organizacional; C2: Útil para mejorar el desarrollo de las competencias identificadas para LACYCON y en consecuencia, su desempeño organizacional; C3: Podría ser útil para mejorar el desarrollo de las competencias identificadas para LACYCON y en consecuencia, su desempeño organizacional y C4: No tiene una incidencia significativa para mejorar el desarrollo de las competencias identificadas para LACYCON y en consecuencia, su desempeño organizacional.

#### **3.4.3. Procesamiento de información y determinación de variables esenciales**

Fueron seleccionadas solo aquellas correspondientes a la primera categoría (C1), compuesta por las variables: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y descentralización del poder. Los resultados obtenidos se muestran en el anexo 3.8.

### **3.5 Determinación de ítems e instrumentos para evaluación de las variables determinadas**

#### **3.5.1 Identificación de expertos**

Para determinar los ítems e instrumentos se creó un nuevo grupo de expertos (GE2) compuesto por especialistas del tema y de la organización, que cumplieran las siguientes características:

- Profesional en docencia del tercer nivel o educación superior, especializado en temáticas a fin con el estudio.
- Con al menos 10 años de experiencia en la actividad, del sector empresarial o docente vinculado al tema de investigación.

- Disposición a participar en la investigación.

Se localizaron 15 posibles expertos, a los que se aplicó el test de experticia cuyos resultados aparecen en el anexo 3.9, el grupo de experto reúne las siguientes características:

- El 66.6 % de los expertos son profesores universitarios que imparten materias a fines con la temática y han realizado investigaciones relacionadas con el CO y el talento humano, en más de una variable.
- El 26 % son especialistas y directivos de empresas con alto reconocimiento y se desempeñan en áreas donde se realizan investigaciones relacionadas con la temática.
- El 6% de los expertos trabajan en instituciones de investigación y han realizado investigaciones relacionadas con el tema en empresas
- El 26% de los expertos tienen entre 20 y 30 años de experiencia, en tanto, el 74 % restante tiene entre 10 y 20 años.
- El 80% de los expertos son del sexo femenino y el 20% masculino.

### **3.5.2 Operacionalización de la variable**

Para seguir con el procedimiento específico presentado en el capítulo II adecuado del presentado por Torres (2015), se comenzó a trabajar en sesiones en la conformación de los instrumentos para la valoración de cada variable seleccionada. Los grupos se auxiliaron de los conceptos presentados para cada variable, de donde se propusieron los constructos útiles para su evaluación, es decir, los posibles ítems a incluir en los cuestionarios.

También se revisaron cuestionarios utilizados en investigaciones previas, de donde se consideraron puntos coincidentes y se conformaron los cuestionarios de motivación, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. En el caso de la descentralización del poder, no se contó con diversidad de fuentes como en el resto de las variables.

### **3.5.3 Selección de ítems y conformación del instrumento**

A través del Método Delphi, se llegó a un listado inicial, que fue reducido por el criterio de los expertos, donde se incluyeron aquellos ítems que menos el 80% de los expertos consideraron su inclusión. Luego en una segunda ronda, se les presentó nuevamente el listado y la aprobación de los ítems estuvo sujeta a un nivel de concordancia del 90 %, de donde se conformaron los 5 cuestionarios aplicados a los trabajadores de las PYMES CPL como se muestra en los anexos: 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14.

### 3.5.4 Validación del instrumento

Análogamente, los cuestionarios para clientes y empleados, fueron sometidos al análisis de fiabilidad (a través del *Alpha de Cronbrach*) y validez (a partir del  $R^2$ ), resultados que catalogan los instrumentos como válidos y fiables, con valores superiores a 0,7, en los estadígrafos antes mencionados en todos los casos, de donde se infiere que las conclusiones relacionadas con los resultados del instrumento se repetirán con un grado elevado.

### 3.6 Elaboración de grupos o conglomerados

Para lograr un enfoque integral se analizaron por el primer grupo de expertos, las variables determinadas como esenciales para la organización y los cinco (5) cuestionarios elaborados por el segundo grupo de expertos para evaluar cada una de las variables. Para facilitar la aplicación del método de González y Felipe (1997), propuesto en el capítulo II y crear los grupos, se presentaron los cuestionarios en paleógrafos de forma que todos los ítems de cada cuestionario se visibilizaran conjuntamente, se tomó aleatoriamente uno de los ítems y se comenzó a analizar la relación que tenían con otros ítems, dentro y fuera de la propia variable, identificados con negativo las antecedentes y con positivo las precedente, se marcaron, hasta completar que todos los ítems estaban relacionados, en el propio desarrollo de esta sesión se les dio un nombre a cada uno de los grupos según el concepto que los unía, estableciéndose tres grupos:

- **Relaciones interpersonales:** Facilidad para mantener relaciones de índole personal con el resto de los empleados que produzcan satisfacción y apoyo en el desarrollo de actividades cotidianas.
- **Desarrollo personal-reconocimiento:** Permite la superación profesional y personal para el uso pleno de capacidades intelectuales y habilidades, permite un desarrollo constante en dependencia de los avances del medio.
- **Implicación-compromiso:** Dependencia de las decisiones personales a las necesidades de la organización por la identificación con la misma, comportamientos de lealtad.

En el anexo 3.15 aparecen relacionados los ítems de cada uno de ellos.

### Fase III: Investigación

#### 3.7 Determinación de la estrategia de investigación

La organización cuenta con 3 equipos de trabajo: equipo administrativo, ventas y de distribución o entrega, en ellos se agrupan los 22 trabajadores. En la tabla 3.10, se muestra la cantidad de personal por cada equipo.

Tabla 3.10. Relación de trabajadores por equipo

Equipos	Cantidad de trabajadores
Administrativo	5
Ventas	7
Distribución- entrega	10

La investigación se realizó al 100% de la población por el reducido número de trabajadores y se les aplicaron los 5 instrumentos en días alternos en horarios de la tarde una vez concluida la jornada laboral. En la aplicación de estos instrumentos siempre estuvo presente la investigadora y un miembro del equipo de trabajo para aclarar dudas que se presentaran en el proceso.

Los resultados obtenidos fueron procesados con la ayuda del Microsoft Excel y se determinaron las modas para cada uno de los ítems investigados. Se consideró como criterio valorativo el siguiente: 1 un resultado malo, 2 un resultado deficiente, 3 un resultado aceptable, 4 un resultado bueno, 5 un resultado muy bueno o excelente.

Se decide tomar como punto de mejora aquellos ítems cuyos resultados fueran iguales o inferiores a 3 (resultado aceptable).

#### 3.8 Determinación de las causas que afectan las variables estudiadas

Al realizar un análisis de la relación de los ítems afectados con los conglomerados antes definidos se obtiene que las mayores afectaciones se relacionan a la dimensión: Desarrollo personal – reconocimiento con el 56.6 %, de sus ítems afectados, en segundo lugar Implicación- compromiso con el 54.8% de sus ítems afectados y Relaciones interpersonales con el 28% de sus ítems afectados. Los resultados obtenidos por dimensión se presentan en el anexo 3.16. Los aspectos más afectados por conglomerados son:

- El uso de la delegación de autoridad como vía de entrenamiento de los empleados.
- Posibilidad de sustituirse para hacer actividad de otros empleados.
- El reconocimiento de los méritos y estimulación de los empleados.
- Las opiniones y criterios de los empleados son tomados en cuenta.

- La distribución de autoridad como medio para elevar la cooperación.
- Posturas adoptadas sobre la innovación en la organización.
- Justeza en la estimulación y sanción.
- Consideración de la importancia de la actividad de cada empleado.
- La equidad en la distribución de poderes.
- Sentirse parte de la organización.
- Precisión en las orientaciones que se da a los subordinados.
- Distribución del poder en las áreas de la organización.
- La distribución de autoridad para facilitar el trabajo.
- Tenencia de la autoridad requerida para realizar las tareas.
- Entrenamiento de los empleados a través de la posibilidad de tomar decisiones.

En el caso CePePe, los conglomerados más afectados son la Desarrollo personal-reconocimiento, con el 78% de los ítems afectados, en segundo lugar Relaciones interpersonales con el 64%, entre los aspectos más afectados por conglomerados se encuentra:

- La información y su accesibilidad.
- La distribución de poderes por áreas.
- La falta de retos en el trabajo.
- La poca posibilidad de ascender.
- La obtención de ayuda en la organización.
- No se puede dar criterios en la organización.
- El poco emprendimiento en la organización.

Se presentan los resultados del análisis de los conglomerados al grupo de expertos (GE1), y los aspectos con mayores dificultades en cada una de ellas. Se determina, con ellos, la relación de los ítems contenidos en cada dimensión con los niveles del CO que lo generan, de este análisis se obtiene los resultados descritos en la tabla 3.11.

**Tabla 3.11.** Relación de ítems por conglomerados y nivel del CO.

<b>Conglomerados</b>	<b>Total ítems</b>	<b>Depende de la organización</b>	<b>Grupal</b>	<b>Individual</b>
Relaciones interpersonales	26	26%	46%	28%
Reconocimiento –desarrollo personal	30	53,3%	30,1%	16,6%
Implicación y compromiso	31	56,6%	30%	13,4%

Con estos criterios se analizan causas primarias, a partir de las relaciones establecidas en la elaboración de los conglomerados, donde se aprecia que en dos de los tres conglomerados el porcentaje mayor de incidencia recae en la organización. Se considera como deficiencia fundamental el poco desarrollo de la organización, su sistema organizativo y de distribución de poderes, afecta el estilo de trabajo y sistemas de evaluación y con ello, el reconocimiento-desarrollo personal y la implicación-compromiso de los trabajadores. Además, provoca que se generen conflictos entre las decisiones adoptadas por el gerente y la situación real de la organización, asocia inconsistencia en algunas orientaciones emitidas ante exigencias del entorno que afectan las competencias requeridas.

#### **Fase IV Acciones de mejora**

##### **3.9 Propuesta de acciones para la mejora**

Con la presentación, ante el equipo de trabajo y la gerencia, de las falencias y criterios del GE1; se determina como aspecto general a resolver; diluir el nivel de autoridad entre los diferentes jefes y elevar el nivel de participación de los trabajadores e incentivar la comunicación entre los diferentes equipos, para suplir deficiencias en cuanto a equipamiento y tecnologías.

Se estableció por el equipo un conjunto de propuestas que a su juicio contribuyen a mejorar las competencias organizacionales y el desempeño de la organización, entre ellas las siguientes:

1. Cambios en el sistema de evaluación y estímulo a los vendedores a partir de ventas realizadas de forma efectiva.
2. Compra de equipo de facturación electrónica XPR para cada vendedor.
3. Cambio de sistemas de venta donde participen los choferes y asistente, (con la entrega se haga una pre-solicitud del cliente).
4. Cambio del sistema de trabajo para conformación de pedido, donde se involucre a otros equipos.
5. Ampliar sitio en red social, WhatsApp.
6. Participación de los jefes de equipos en la evaluación y estimulación de los empleados de su equipo.
7. Compra de transporte para vendedores.

8. Cambio en requerimientos de entrada a la PYMES, (selección) donde se contraten solo aquellas personas con medios de transporte propios (vendedores).
9. Capacitar en sistemas de venta, facturación y cobro.
10. Integrar a todos los equipos en el sistema de pedido.
11. Rotar personal por equipos de trabajo.
12. Exigir uso de pedido por dispositivo de teléfono a los vendedores de forma inmediata a la venta.
13. Renovar parque de camiones e imagen de los actuales.
14. Mejorar imagen de vendedores.
15. Solicitar y contratar a instituciones, para que al menos 2 veces al año se capacite y actualice a los empleados en temas relacionados con la actividad de las PYMES; sistemas de ventas, tecnológicas de avanzadas en la comercialización, canales de comercialización, negociación, sistemas logísticos y de contratación, entre otros.
16. Realizar de forma trimestral mesas de trabajo de todos los empleados de las PYMES para analizar actualizar de resultados de la organización y determinar mejores prácticas.
17. Cambiar política de adquisición de nuevos clientes.
18. Incrementar contacto con clientes por parte de la gerencia.
19. Adquisición e instalación de GPS, que incluya a vendedores y camineros.
20. Rediseño de sistemas de pedido y elaboración de rutas de distribución (software).

### **Criterios para evaluar las acciones de mejorar**

Se tuvieron en cuenta los criterios siguientes:

**Criterio 1:** Estimación de costos y gastos de la medida: a la que se le otorga 50 puntos por ser determinante, por consenso del grupo de trabajo.

**Criterio 2:** El nivel de impacto estimado de la misma. Se consideró otorgarle un valor de 30 puntos.

**Criterio 3:** Posibilidad de integrar aspectos del CO afectados en la LACYCON, se le otorga 15 puntos.

**Criterio 4:** Adecuación a los procesos de LACYCON, se otorga 5 puntos.

Las diferentes acciones, se evaluaron de acuerdo a los criterios, lo que fue afectado por el puntaje de los mismos, donde se obtuvo una valoración final o puntuación para cada acción valorada. En el anexo 3.17, se presentan los resultados.

Se reformularon algunas acciones para conjugarlas de forma coherente en su implementación. Se realizó un análisis de la vinculación de las acciones propuesta con los resultados deficientes de los conglomerados estudiados, los que se presentan en el anexo 3.18 del análisis de las acciones adoptadas a juicio del equipo, se puede resumir las siguientes:

La acción 1: da solución al 50% de los aspectos deficientes de los tres conglomerados, Desarrollo personal-reconocimiento- es el más favorecida con la acción.

La acción 2: da solución al 55 % de aspectos deficientes y los conglomerados más favorecidos son la Implicación-compromiso y Desarrollo personal-reconocimiento.

La acción 3: da solución al 86% de aspectos afectados y beneficia con mayor fuerza a Desarrollo personal-reconocimiento.

La acción 4: contribuye al 42% de aspectos deficiente y favorece con mayor fuerza el conglomerado de Desarrollo personal-reconocimiento.

La acción 5: contribuye al 88.5% de aspectos deficiente y favorece con mayor fuerza el conglomerado Implicación–compromiso.

La acción 6: contribuye al 76.3 % de los aspectos deficientes y tributa mayormente a la Implicación–compromiso.

La acción 7: contribuye al 39.4% de las deficiencias y tributa al conglomerado Implicación–compromiso.

La acción 8: contribuye al 21% de las deficiencias y contribuye con mayor fuerza a la Implicación–compromiso.

A juicio del equipo de trabajo la acción que da respuestas a la mayor cantidad de aspectos afectados son: acción 5 a los aspectos deficientes de Implicación y compromiso y acción 3 a los aspectos deficientes de Desarrollo personal- reconocimiento. Se realizó además un análisis de la posible incidencia de estas acciones con las competencias. Ver anexo 3.19

A partir del análisis anterior se decide implementar las acciones siguientes:

1. Establecer sistemas de control de desempeño de los equipos y trabajadores que permitan el reconocimiento justo de trabajo, se realiza a partir de los resultados de su desempeño en sus niveles de ventas y los indicadores establecidos, son los jefes de equipo quienes realicen las propuestas ante el gerente, para convertirse en sistemas de trabajo que lleven a cabo la gerencia y los procedimientos establecidos en recursos humanos.

2. Conciliación y actualización entre equipos, para esto se elaboró un proceso de acompañamiento de los vendedores con el Informático, que consistió en que un día a la semana el vendedor ayuda al informático a conformar el pedido para la distribución, el proceso se lo realiza en varias semanas en dependencia del trabajo de los vendedores, con una planificación que no afectará las ventas, con ello se incide sobre los vendedores en la entrega con rapidez de los pedidos y que los involucrados (informático y vendedores) eleven sus conocimientos en la actividad de distribución de pedidos, ello permite un trabajo con mayor precisión y comunicación entre los involucrados en las solicitudes.

3. Se planificaron trimestralmente reuniones (mesas de trabajo) con los vendedores, entregadores, informático y gerente que sirvieron para capacitar en algunas tecnologías (sistema de ventas, facturación y ventas), e intercambiar criterios a partir de los resultados del trimestre y presentación de mejores prácticas y evaluación sobre el desarrollo de la actividad, los equipos de mejores desempeño proponen acciones de capacitación a gestionar por la gerencia.

4. Se diseñaron acciones de capacitación para todos los empleados en coordinación con el ESPAM MFL, se estableció un conjunto de temáticas en dependencia de solicitudes de empleados y la situación de la organización, inicialmente se plantearon los siguientes: canales de comercialización, uso de tecnologías de venta, proceso de negociación, caracterización de consumidores en el territorio, consumidores potenciales.

5. Participación de jefes de equipos en la determinación de cuantías para distribuir por cumplimiento de los planes de venta y premios de proveedor, en esta se involucran todos los equipos (no solo vendedores), a partir de la contribución realizada. De considerarse alguna sanción, será discutida previamente con el jefe del equipo.

6. Se estableció hacer cambios trimestrales en la asignación de las zonas y rutas de venta a partir de las solicitudes de los vendedores y despachadores con mejores resultados en el trimestre.

7. Compra y capacitación en el sistema de control de rutas.

8. Compra de pullover con distintivos para vendedores, choferes y despachadores.

Las acciones se han implementado, con docente de la ESPAM MFL, mediante capacitaciones solicitadas, empleados de las PYMES y equipo de trabajo en la ejecución de actividades y recopilación de información, estudiantes de la carrera Administración de Empresas, para

evaluar las acciones y aplicación de encuesta a clientes y empleados en el procesamiento de información, también han participado miembros del equipo de trabajo de LACYCON. De ello se puede concluir que la implementación, después de aproximadamente tres (3) años, ha sido alta, más del 90% de las acciones (la de menos aplicación ha sido el uso de dispositivos de control).

En CePePe se tomaron acciones vinculadas a la capacitación viéndose implicados docentes de la ESPAM MFL, se creó un sistema de estimulación de grupos con mejores desempeños y su participación en encuentros de PYMES, se concibió un sistema de estímulo por resultados donde se distribuye entre vendedores, despachadores y choferes equitativamente. Se realizan mesas de trabajo en busca de buenas prácticas y se determinó que los vendedores con mejores resultados atiendan clientes estrella, haciéndose rotativamente.

### 3.10 Seguimiento y control

#### Indicadores de desempeño

Al utilizar la expresión de IEDO, en la empresa LACYCON, presentada en el epígrafe, de los resultados de la tabla 3.12, se obtiene lo siguiente:

**Tabla 3.12.** Valoración de indicadores de desempeño después de implementadas acciones

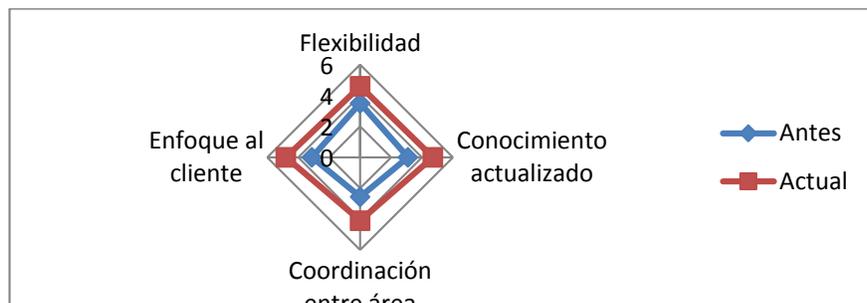
Indicador	CE	CRS	CP	TMS	TMSI	SOC	CPES	RPP	RDE	CPN	RPAR	CPV	RR	CPE	RCE	CVC	TIR	DRP	RPE	NAT
Putc	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	4

$$\text{IEDO} = [0,27(0,086\text{CE} + 0,274\text{CRS} + 0,178\text{CP} + 0,462\text{TMS}) + 0,23(0,071\text{CPE} + 0,337\text{RCE} + 0,05\text{CVC} + 0,037\text{TIR} + 0,109\text{DRP} + 0,228\text{RPE} + 0,167\text{NAT}) + 0,21(0,37\text{TMSI} + 0,63\text{SOC}) + 0,29(0,284\text{CPES} + 0,053\text{RPP} + 0,088\text{RDE} + 0,162\text{CPN} + 0,162\text{RPAR} + 0,088\text{CPV} + 0,162\text{RR})] / 5$$

$$\text{IEDO} = 0,9072 + 0,73347 + 0,63 + 0,97701 / 5 = 0,649536.$$

#### Resultados encuesta a empleados

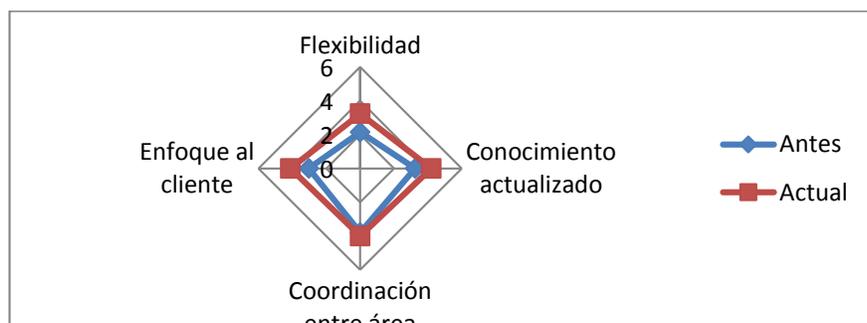
- Flexibilidad: 4.6
- Enfoque al cliente: 4.8
- Coordinación entre áreas y el entorno: 4.1
- Conocimiento actualizado: 4.7



**Gráfico3.3.** Variación de las valoraciones de los empleados

### Resultados encuesta a clientes

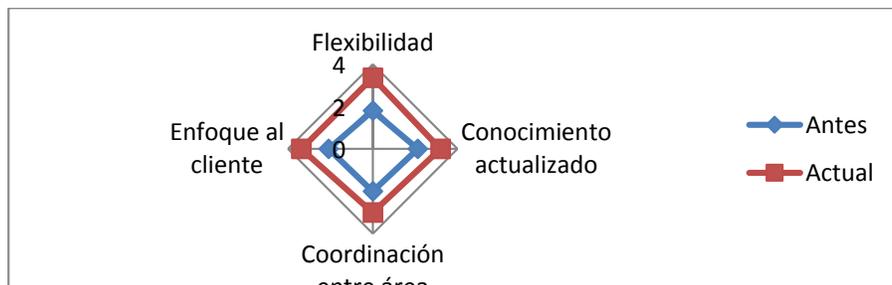
- Flexibilidad: 3.23
- Enfoque al cliente: 4.12
- Coordinación entre áreas y el entorno: 4
- Conocimiento actualizado:4.2



**Gráfico3.4.** Variación en las encuestas a clientes externos

### Resultados de indicadores de desempeño

- Flexibilidad: 3.36
- Conocimiento actualizado: 3.189
- Coordinación entre área: 3
- Enfoque al cliente: 3.369



**Gráfico 3.2.** Variación en evaluación de las competencias por indicadores de desempeño

En la PYME CePePe, los resultados de la evaluación del desempeño asociado a las competencias, en cada indicador se presentan en la tabla 3.13 y las evaluaciones dadas por los indicadores se aprecian en el anexo 3.20.

Tabla 3.13. Valoración de indicadores de desempeño después de implementadas acciones.

Indicador	CE	CRS	CP	TMS	TMSI	SOC	CPES	RPP	RDE	CPN	RPAR	CPV	RR	CPE	RCE	CVC	TIR	DRP	RPE	NAT
Putc	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2

$$IEDO = [0,27(0,086CE + 0,274CRS + 0,178CP + 0,462TMS) + 0,23(0,071CPE + 0,337RCE + 0,05CVC + 0,037TIR + 0,109DRP + 0,228RPE + 0,167NAT) + 0,21(0,37TMSI + 0,63SOC) + 0,29(0,284CPES + 0,053RPP + 0,088RDE + 0,162CPN + 0,162RPAR + 0,088CPV + 0,162RR)]/5.$$

El IEDO es de 0.6465 que corresponde a un muy buen desempeño.

### **Análisis de resultados**

En LACYCON el indicador IEDO de una evaluación de: 0.399526, desempeño regular según la escala, obtiene luego una evaluación de: 0.649536 muy bueno.

Como se puede apreciar aunque ha existido mejora de todas las competencias bajo las tres perspectivas, las mayores brechas se aprecian en las evaluaciones otorgadas por los empleados, la competencia, coordinación entre áreas y conocimiento actualizado. En el caso de coordinación entre las áreas resulta lógico ya que esta competencia es difícil de apreciar desde el entorno o criterios de los clientes, y la competencia, conocimiento actualizado, es la percepción de los empleados de las propias acciones de capacitación realizadas. La competencia flexibilidad es la que mayor transformación, tiene a partir de los resultados de indicadores de desempeño, a juicio de la autora resulta positivo, pues evidencia cambios en los comportamientos de empleados y la organización, si se agrega que las acciones adoptadas se encaminaron fundamentalmente a sistemas de trabajo interno y los empleados, no a la implementación de nuevas tecnologías en la organización.

La competencia enfoque al cliente tiene su mayor variación en los criterios emitidos por los empleados, y se corresponde con la brecha entre indicadores de desempeño y criterios de cliente que son muy similares en magnitud, lo que se explica en que la percepción de los clientes se corresponde con los resultados obtenidos en el desempeño, evidencia que los empleados consideran actualmente se desarrolla un trabajo en función de los clientes, a juicio

de la autora, resulta un aspecto favorable para el trabajo realizado dentro del proyecto de la ESPAM MFL y de la investigación.

En CePePe inicialmente el IEDO es de 0.394, después de haber implementado las acciones se logra un IEDO de 0.6465 que corresponde a un muy buen desempeño. De acuerdo al análisis realizado del anexo 3.20, se aprecia que la perspectiva mejor evaluada es la asociada a indicadores de desempeño y la de empleado es la de menor avance, en forma general la competencia enfoque al cliente es la de mejor valoración. Además en las 4 PYMES restantes se aprecian resultados positivos de evaluación de sus competencias a pesar de tener un avance de implementación de alrededor del 70% de las acciones.

### **Conclusiones del capítulo**

1. La aplicación del procedimiento general y los específicos en LACYCON permitió desplazar el IEDO desde 0,39 hasta 0,64, es decir, desde regular hasta un buen desempeño organizacional, lo que se contrasta con el criterio de los clientes y empleados que experimentaron dinámicas positivas, evidencia una mejora en las competencias y el desempeño de la entidad, dado el cumplimiento en un 90% del plan de acciones propuesto.
2. La aplicación del procedimiento en la PYMECPL CePePe, logra pasar de un desempeño regular a muy bueno. (IEDO de 0.394 a 0.6465). Se mejora la dinámica en las tres perspectivas evaluadas, la perspectiva indicadores del desempeño es la de mejor resultado.
3. La propuesta de indicadores identificados para PYMES comercializadoras, en correspondencia a las competencias: capacidad de respuesta-flexibilidad, enfoque de cliente, coordinación entre la organización y el entorno y conocimiento actualizado del proceso-producto, permitió la valoración integral del desempeño y se considera una propuesta útil para el sector.
4. Los cuestionarios utilizados para la evaluación de la motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y descentralización del poder, demostraron ser instrumentos útiles a considerar en la evaluación de dichas variables del CO, tanto por su fiabilidad y validez, la elaboración por la utilidad de sus resultados en el recorrido diagnóstico, la elaboración de conglomerados fue de utilidad para las propuestas que dieron lugar a las mejoras realizadas en LACYCON.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. La pertinencia del problema científico planteado, cuya solución tributa esta investigación doctoral, se corrobora en la contribución a la gestión del CO con enfoque a las competencias organizacionales y ello se sustenta a la vez la mejora del desempeño de las PYMES CPL.
2. El desarrollo del marco teórico referencial denotó la relevancia de la integración de las variables del CO para su estudio, y su estrecha relación de dependencia con las competencias de la organización, para su mejora y el desempeño organizacional, aspecto carente en los modelos, procedimientos y estudios consultados
3. A partir del estudio del marco teórico – referencial y sobre la base de los requerimientos actuales de las PYMES, se elaboró un modelo y procedimiento general y específicos para su implementación, que permitió integrar las variables del CO enfocadas en las competencias organizacionales para la mejora de las mismas y el desempeño de las PYMES CPL, lo que constituye en la novedad científica de la investigación
4. El procedimiento general para la gestión del CO y los procedimientos específicos para: identificación de variables del comportamiento, evaluación de las competencias organizacionales, elaboración de grupos o conglomerados, elaboración de instrumentos y la identificación de acciones a implementar, constituye un instrumento metodológico útil para la mejora del desempeño de las competencias organizacionales y de las PYMES CPL
5. En la aplicación práctica de los procedimientos específicos se aplicó, adaptó herramientas existentes y diseñó: cuestionarios válidos correspondientes a las variables del CO: liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y descentralización del poder y un indicador integral relativo a las competencias organizacionales, para evaluar la mejora de la PYMES estudiadas, lo que constituye un aporte de esta investigación.
6. La implementación del modelo y los procedimientos expuestos en la presente tesis doctoral contribuyó a la mejora del desempeño organizacional en las (PYMES estudiada), dado la incidencia en los grupos identificados como inductores esenciales de las variables estudiadas (desarrollo personal-reconocimiento e implicación compromiso), da lugar a un incremento del IEDO desde 0,39 hasta 0,64, lo que desplazó el desempeño de regular a bueno, la mejora en los criterios de clientes y percepciones de empleados, lo anterior permite comprobar la validez de la hipótesis planteada, unido a las aplicaciones parciales en otros objetos de estudio.

## Recomendaciones

1. Dar continuidad al trabajo en las PYMES estudiadas a partir de capacitación de forma continua a personal involucrado que le permita seguir con el proceso de retroalimentación y mejora de la organización y profundizar en el diseño de las competencias para los procesos en ellas definidas y las asociadas a los puestos de trabajo.
2. Realizar los procesos de evaluación para comprobar la efectividad de las acciones en las PYMES: Antartida, Dipor, Ranchito y Agropecuaria.
3. Extender a otras organizaciones con características similares el procedimiento y herramientas con la finalidad de mejorar las competencias organizacionales de las mismas, en busca de mejores prácticas que eleven la competitividad de dichas organizaciones, para convertirse en generadoras de exportaciones y contribuir con el cumplimiento de políticas del Ecuador.
4. Divulgar los resultados de la investigación a través de eventos científicos, que permitan sustentar el estudio de las variables del CO de forma simplificada y la congruencia generada con las competencias requeridas en una organización como vía efectiva para la mejora del desempeño de la organización.

## Bibliografía

1	Aburto, H., y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas. Determinantes en el clima organizacional. <i>Investigación y Ciencia</i> . (51), 41-45. ISSN: 1685-4412.
2	Acevedo, J., y Gómez, M. (2010). <i>La logística moderna en la empresa</i> . La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. ISBN: 978-959-07-1135-0.
3	Agudelo J. (2015). <i>Cooperar al desarrollo y desarrollar la cooperación: Desafío Post 2015</i> . Universidad de San Buena ventura Cartagena, Escuela Latinoamericana de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
4	Aira, M. (2014). Las Instituciones y su incidencia en el Comportamiento Organizacional. <i>Negotium</i> , 33(11). ISSN: 1856-1810. Venezuela.
5	Alabart, Y. (2003). <i>Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano (tesis doctoral)</i> . Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
6	ALADI. (2015). Seminario- Taller: Mecanismos de promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI. Montevideo, Uruguay.
7	Alarcón, D. (2011). "Guía para el comportamiento organizacional de un agente líder de cambio". <i>Negotium</i> . 7(19). ISSN 1856-1810. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78219156005">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78219156005</a> .
8	Alda, R., Villardón, L., y Elexpuru, I. (2012). Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación. <i>ElectronicJournal of Research in EducationalPsychology</i> . 10(28).
9	Alles, M. (2007). <i>Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias</i> . Buenos Aires: Editorial Granica. ISBN: 950- 641-499-3. p 541.
10	Alles, M. (2011). <i>Diccionario de términos de Recursos Humanos</i> . Buenos Aires: Editorial Granica.
11	Alonso A., y García, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. <i>Revista Intangible Capital IC</i> , 10(5), 1003-1025. ISSN: 1697-9818. Recuperado de <a href="http://dx.doi.org/10.3926/ic.518">http://dx.doi.org/10.3926/ic.518</a> .
12	Alonso, P., Moscoso, S., y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. <i>Revista Journal of Work and Organizational Psychology</i> . 31. Recuperado de <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002</a> .
13	Álvarez, M. (2003). Motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalario. <i>Revista Enfermería ClínicaElserve</i> , 13(1), 16-25. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1016/S1130-8621(03)73777-2">https://doi.org/10.1016/S1130-8621(03)73777-2</a> Get rights and content.
14	Amorós, E. (2007). <i>Comportamiento Organizacional. En busca de Ventajas Competitivas</i> . Perú. Editado por: Escuela de Economía USAT Lambayeque. Recuperado de: <a href="http://www.usat.edu.pe/carreras1/economia">www.usat.edu.pe/carreras1/economia</a> <a href="http://corladlima.org.pe/2/download/comportamiento%20organizacional.pdf">http://corladlima.org.pe/2/download/comportamiento%20organizacional.pdf</a> .
15	Andrade, J., Nava, M., y Vaverde, J. (2014). La importancia de la mipymes familiares: su desarrollo para lograr competitividad" XII congreso Internacional de Análisis Organizacional/Organizaciones e instituciones,

	tradición desarrollo y multiculturalidad/ 5-7 nov 2014/Cancún, México.
16	Araque, W., y Arguello, A. (2015). Caracterización del proceso de internacionalización de las PYME ecuatorianas. Revista FIR, FAEDPYME, 7, 35-46.
17	Argudín, Y. (2005). Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes. México: Editorial Trillas.
18	Argyris, C. y Shön. D. (1996). Organizational learning II. Masachusset: Addison Wesley.
19	Argyris, C. (1999). Conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos del cambio organizacional. Barcelona, España: Ediciones Granica.
20	Arnaiz A., Pizarro J. P., Castellanos S. y González C. 2014 "La cultura organizacional y emprendedora en los centros educativos" Revista de Psicología - Universidad Viña del Mar 2014, Vol. 4, N° 7, 93-108
21	Arnold, M. (2002). Modelos culturales en organizaciones sociales participacionales. Chile: Bravo y Alledes Editores. ISBN: 956-7003-80-7.
22	Arnold, M. (2006). Fundamentos de la observación de segundo orden. En: Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios. Santiago, Chile: Editorial LOM. 321-348.
23	Arnold, M. (2008). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos Revista Cinta Moebio. (32). ISSN 0717-554X. Recuperado de <a href="http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2008000200002">http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2008000200002</a> .
24	Arredondo, F., Rosas, J. y Villa, L. (2011). Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. Cuadernos de Administración, 24(43), 221-239.
25	Artola M. L. 2002. Modelo de Evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros en cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
26	Avalos, M. (2011). Modelos de comportamiento organizacional. Recuperado de <a href="https://prezi.com/g9nq79jglgqz/modelos-de-comportamiento-organizacional/">https://prezi.com/g9nq79jglgqz/modelos-de-comportamiento-organizacional/</a> .
27	Ávila, A. (2015). Diagnóstico Organizacional. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. ISBN: 978-959-07-1987-5.
28	Bacallao, E., y Quevedo N. (2003). Innovación y Perfeccionamiento Empresarial herramientas indispensables para la competitividad. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
29	Barraycoa, J., y Lasaga, M. (2010). La perspectiva cualitativa en la elaboración de un mapa de competencias para los titulados en ADE y Economía. Revista innovación educativa. 4. ISSN: 1989-3477. Recuperado de <a href="http://tic.revistadinnovacióeducativa">@tic.revistad'innovació educativa</a> .
30	Batista, C. (2016). Tecnología para la Gestión de la Inteligencia Competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo (tesis doctoral). Universidad de Holguin. Cuba.
31	Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). An Introduction to Organizational Behavior. Recuperado de

	<a href="http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header">http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header</a> ).
32	Bayona J.A. y Heredia O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. <i>Estudios Gerenciales</i> , No. 123, pp. 121-132.
33	Bello M., Lugo L., García .M., Bello R.2016” Un método para la generación de rankings en la selección de equipos de trabajo en ambiente competitivo basado en algoritmos genéticos” <i>Revista Cubana de Ciencias Informáticas</i> Vol. 10, No. 2, abril-junio, 2016 ISSN: 2227-1899   RNPS: 2301 <a href="http://rcci.uci.cu">http://rcci.uci.cu</a>
34	Bernal, C., y Sierra, H. (2008). <i>Proeso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI</i> . México: Pearson Pretince Hall.
35	Beugelsdijk, S., Slangen, A., & Van Herpen, M. (2002). Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 15(3), 311-326.
36	Bogner W., y Thomas, H. (1992). Core competence and competitive advantage: a model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry. Faculty Working Paper 92-0174. College of Commerce and Business Administration. University of Illinois at Urbana-Champaign. Recuperate of <a href="https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/28969/corecompetence_co_92174bogn.pdf?sequence=1">https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/28969/corecompetence_co_92174bogn.pdf?sequence=1</a> . <a href="https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/28969/corecompetence_co_92174bogn.pdf?sequence=1">https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/28969/corecompetence_co_92174bogn.pdf?sequence=1</a> . Acceso: marzo 2015.
37	Bravo, M. (2014). Diagnóstico del comportamiento organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos en Portoviejo para la mejora de su desempeño empresarial (tesis Ingeniera). ESPAM MFL. Ecuador.
38	Bravo, C., Negrin,E., Félix, M., y Palacios, A., (2016). Aplicación de un procedimiento para la evaluación de variables de comportamiento organizacional en una empresa procesadora de productos lácteos en la provincia de Manabí. V Evento internacional La Universidad en el Siglo XXI. ESPAM MFL. ISBN: 978-9942-8595-4-9.
39	Bravo, C., Sarmentero, I., Gómez, O., y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. <i>Revista “Ingeniería Industrial”</i> Universidad Tecnológica de La Habana “José A. Echeverría”. Cuba. ISSN: 1815-5936.
40	Brief, P., & Weiss, M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. <i>Annual Review of Psychology</i> (53), 279-307. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156">https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156</a> .
41	Brunet, L., y Belzunegui, A. (2000). <i>Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global</i> . Barcelona, España: Editorial Ariel.
42	Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. p 12.
43	Brunet, L. (2004). <i>El clima de trabajo en las organizaciones</i> . México: Editorial Trillas.
44	Bueno, E., Ordóñez, P., y Salmador, P. (2003). Hacia un modelo integrador de los procesos de negocio, conocimiento y Aprendizaje en las organizaciones. Comunicación presentada en el XIII Congreso Nacional ACEDE: Dirección

	de empresas y creación de valor en un nuevo entorno económico, institucional y cultural, Salamanca, 21-23 de septiembre de 2003.
45	Caicedo, V., Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. <i>Revista Politécnica</i> , 8(14). ISSN 1900-2351.
46	Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en características y tendencias de la práctica y de la investigación. <i>Revista estudios Gerenciales</i> , 23(103). Recuperada de: <a href="http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales">www.elsevier.es/estudios_gerenciales</a> .
47	Calderón, J., y Mousalli, G. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. <i>Revista FACES</i> , 24, 5-18.
48	Campos, H; Espinoza, W; Espinoza, R y Zambrano, M. 2016 . EL comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. (En línea). <i>Revista caribeña de ciencias sociales</i> . ISSN: 2254-7630 Disponible en: <a href="http://hdl.handle.net/20.500.11763/CARIBE-2016-03-calidad">http://hdl.handle.net/20.500.11763/CARIBE-2016-03-calidad</a>
49	Cancino E. y Márquez S. 2015 “Evaluación de Desempeño de la Función Académica: Análisis de un Sistema en el Contexto Universitario Chileno” <i>Revista: Formación Universitaria</i> Vol. 8(3), 35-46 (2015) disponible en: doi: 10.4067/S0718-50062015000300005
50	Candelas, E., Hernández, F., García, M. (2012). Fundamentos de administración. Recuperado de <a href="http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf">http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf</a> .
51	Cano G. 2012. “Estrategia de comunicación para potenciar la cultura organizacional desde la integración en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas”. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
52	Cárdenas L, Arciniega Y, Barrera M, 2009 “Modelo de intervención en clima organizacional” <i>International Journal of Psychological Research</i> 2(2) 121-127 2009 Vol 2 No2 ISSN 2011-2019.
53	Cardona D., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. <i>Estudios Gerenciales</i> , 30, 184–189. Recuperado de <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007">http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007</a> .
54	Cardozo E., Rodríguez C., y Guaita, W. (2011). Relación entre diseño organizacional y los principios de producción esbelta: Análisis a partir de la revisión del estado del arte. <i>Revista COPÉRNICO</i> , 7(13), 40-48.
55	Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. <i>Estudios Gerenciales</i> , 31, 62-67. Recuperado de <a href="http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales">http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales</a> .
56	Castellanos, J., Cruz, N. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional 2014 <i>Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo</i> . 1(3). ISSN 2166-2320.
57	Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. <i>Revista anales de psicología</i> , 22(1), 89-97. ISSN: 1695-2294. Recuperado de <a href="http://www.um.es/analesps">www.um.es/analesps</a> .

58	Caruana L., Larrinaga C., y Matésb J. (2011). La pequeña y mediana empresa en la edad de oro de la economía española: estado de la cuestión. Revista Elsevier España, 7, 322–333. doi:10.1016/j.ihe.2010.10.001.
59	Cavazos, J., Giuliani. A., y Puente, R. (2017). Regressandoaos valores básicos: as propostas do Marketing Social e Humanista. Revista Organizaçõesem contexto, São Bernardo do Campo, 13(25). ISSN 1982-8756.
60	Cecchin J., González, C., López, J., y Brustad, J. (2005). Relación del clima motivacional percibido con la orientación de meta, la motivación intrínseca y las opiniones y conductas de Fair Play. Revista Mexicana de Psicología, 22(2). ISSN: 0185-6073. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243020634010">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243020634010</a> .
61	Cedeño, J., y Sacón, K., (2014). Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en comercializadora de lácteos CeCePe (tesis ingeniería). ESPAM MFL, Ecuador.
62	Cedeño, M., y Alcivar, O. (2014). Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel organizacional en LACYCOM comercializadora de productos lácteos del cantón Portoviejo (tesis ingeniería). ESPAM MFL, Ecuador.
63	Cedeño, V., y Faubla, C. (2014). Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel individual en la comercializadora de lácteos DIPOR S.A cantón Chone (tesis Ingeniería). ESPAM MFL, Ecuador.
64	Cequea, M., Rodríguez C., y Núñez M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización Cartagena, 7 a 9 de Septiembre de 2011.
65	Chaparro, M., y Urra, M. (2014). Competencias específicas del trabajador social en la gestión del talento humano. RevistaTendencias y Retos. 19(2). ISSN 0122-9729.
66	Champin, D. (2014). Evaluación por competencias en la educación médica. Revista Peruana Médica Explicativa Salud Publica, 31(3), 566-71.
67	Chavarin, S., Gómez, K., Navarro, G., Quesada, A., Rodriguez, A., y Villarreal, A. (2013). Estudio de Mercado de Productos Lácteos en el municipio de Santiago Ixcuintla, Nayarit.. Revista Redalyc. (En línea). Consultado el 29 de oct. 2015. Disponible en <a href="http://www.redalyc.org/pdf/141/14125584005.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/141/14125584005.pdf</a> .
68	Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (2 ed.). México: McGraw-Hill. ISBN-10: 970-10-6876-9.
69	Chiavenato, I. (2012) Administração para não administradores. A gestão de gestão de negócios ao alcance de todos (2 ed.). Brasil: Manole Ltda. p. 11. ISBN 978-85-204-3070-5.
70	Chiavenato, I. (2014). Comportamiento Organizacional (2 ed). México: McGraw Hill.
71	Codina, A. (2014). Habilidades directivas. La Habana, Cuba: Editorial Academia.

	ISBN 978-959-270-297-4.
72	Cole, M., Rayner, A., & Bates, J. (1997). The Environment Kuznet Curve: an Empirical Análisis. <i>Environment and Development Economics</i> . (2), 401-416.
73	Colín, M. (2013). Modelos Organizacionales Citado por Universidad interamericana para el desarrollo UNID en comportamiento organizacional disponible en: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=VbjAAAlfXuQ">http://www.youtube.com/watch?v=VbjAAAlfXuQ</a> .
74	Comas, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. (tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
75	Contreras, H. (2016). Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela / grupo Santander Portal de Relaciones Públicas.
76	Cordero M., y Hernández, G. (2014).Estructura operativa para lograr la competitividad en la mipymes. Caso: la industria del vestido del Estado de Tlaxcala” XII congreso Internacional de Análisis Organizacional/Organizaciones e instituciones, tradición desarrollo y multiculturalidad/ 5-7 nov 2014/Cancún, México.
77	Costa, M., Armijos, V., Martínez, V., Loaiz, F., Aguirre, G. (2017). Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: estudio de las sociedades agro-productivas en el Ecuador. <i>Revista espacios</i> . 38(08). ISSN: 0798 1015.
78	Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E., García, C. (2017). Competencias laborales en el banco occidental de descuento. <i>Revista Orbis</i> , 12(36). ISSN:1856-1594. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70950101003">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70950101003</a> .
79	Covey, F. 2002. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Segundo Seminario de Actualización para Mandos Superiores del Poder Ejecutivo del Gobierno. Ixtapan de la Sal, Edo. de México, Julio de 2002.
80	Cross, J. (2012). How the model of antecedents and consequences of market orientation is impacted by business and cultural contexts in case of South African non-profit organizations (doctoral dissertation). University of Southern Queensland.
81	Cuadra, A., y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. <i>Revista Ingeniería</i> . 18(1). ISSN 0718-3305. Recuperado de <a href="http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003">http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003</a> .
82	Cuesta, A. (2002). Gestión del conocimiento: análisis y proyecciones de los recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
83	Cuesta, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. “Félix Varela” y Academia (4 ed.). La Habana: Editorial Academia. ISBN: 978-959-07-1340-8.
84	Cuevas, P. (2011). Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad politécnica Salesiana Cuenca (tesis ingeniería), Universidad politécnica Salesiana

	Cuenca, Ecuador.
85	Dailey, R. 2011. Modelos de comportamiento organizacional. (En línea). Consultado el 27 de May. 2016. Disponible en: <a href="https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf">https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf</a>
86	Dailey, R. (2011). Modelos de comportamiento organizacional. (En línea). Consultado el 27 de May. 2016. Disponible en: <a href="https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf">https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf</a> .
87	Dávila A., y Velasco, A. (2013). La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing (tesis de licenciatura). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
88	Davis, K., y Newstrom, J. (1990). El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional (7 ed). México.
89	Davis, K., y Newstrom, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. México D.F: Mc Graw Hill.
90	Díaz, C. (2008). Dirección por Valores: algunas reflexiones para la acción. La Habana, Cuba. p 40. Folletos gerenciales.
91	Díaz, J. (2008). Modelo de gestión del conocimiento aplicado a la Universidad Pública en el Perú. Perú Recuperado de <a href="http://sisbib.unmjm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/Diaz_MJ/enpdf/cap4.pdf">http://sisbib.unmjm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/Diaz_MJ/enpdf/cap4.pdf</a> .
92	Diéguez, E., et al. (2014). Evaluación y mejora de los atributos que caracterizan los servicios de restauración en un hotel. Revista Retos Turísticos, 13(2). ISSN 2224-7947.
93	Dolan, S., y García, S. (1997). La dirección por valores. (1 ed). MacGraw- Hill.
94	Dolan, S., García, S., y Richley, B. (2006). Dirección por Valores Guía corporativa para vivir, mantenerse vivo y hacer una vida en el Siglo XXI". Editorial PalgraveMacmillan.
95	Escorcía, L. (2014). Análisis Organizacional de la Empresa Herrera y Duran LTDA basado en el modelo de la 7' S de Mackinsey" (tesis ingeniería). Universidad de Cartagena, Colombia.
96	Esquivel, R. (2014). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas (tesis doctoral). Universidad de Las Villas, Cuba.
97	Espejo, R. (2008). The Enterprise complexity model: variety engineering and dynamic capabilities. Cambridge: Syncho Research & Dissemination on Managing Complexity. Recuperado de <a href="http://www.syncho.com/DownloadsR.html">http://www.syncho.com/DownloadsR.html</a> .
98	Espino, A. (2014). Contribución al control de gestión para Empresas de Campismo Popular soportado en una plataforma de cambio (tesis doctoral). Universidad de Las Villas, Cuba.
99	Espinosa S. 2012. Metodología para la evaluación integral del sistema empresa en cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba

100	Espinoza, R. (2014). El porqué del cambio de la Matriz Productiva. Retrieved from: <a href="https://issuu.com/maizsoya/docs/revista_maiz_y_soya_octubre_2014">https://issuu.com/maizsoya/docs/revista_maiz_y_soya_octubre_2014</a> .
101	Espinoza, R., Terán, D., Arteaga E., Peña- Herrera G., y Jordán, E. (2017). La Inteligencia Emocional y el Comportamiento de los individuos en las organizaciones: Caso Almacén Guzmán. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. ISSN: 2254-7630
102	Félix, M. (2015). Metodología para la implantación y evaluación socioeconómica de los programas de intervención ergonómica (tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
103	Fernandes D. J. 2016 Procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño de los docentes en universidades <i>públicas angolanas</i> . Estudio de caso: Universidad "José Eduardo Dos Santos" Universidad Central «Marta Abreu» Las Villas. Cuba
104	Fernandes, D.J; Martínez Martínez, C.; Sotolongo Sánchez, M. 2015. Evaluación del desempeño docente en universidades públicas angolanas. Revista Formación y Calidad Educativa. Vol. III, No 3 (septiembre-diciembre), Ecuador. ISSN: 1390-9010. Disponible en: <a href="http://runachayecuador.com/refcale/index.php/refcale/">http://runachayecuador.com/refcale/index.php/refcale/</a> .
105	Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad eficiencia y cambio en Educación. 2(2). Recuperado de <a href="http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf">http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf</a> .
106	Ferrando, A. (2015). Análisis de la Cultura Organizacional de las Empresas de Servicios de Lima Metropolitana. Revista Anales Científicos, 76(1), 168-176. ISSN 2519-7398. doi: <a href="http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.778">http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.778</a> .
107	Filgueiras, García., R. (2013). Creación y Desarrollo de Capacidad de Absorción de Tecnología en Organizaciones de Base Productiva de la Generación Distribuida Cubana (tesis doctoral). Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, La Habana, Cuba.
108	Flores, G. (2012). Contribución clave en la economía. Revista ECO Negocios, 21, 28-34. ISSN: 2312-3818.
109	Gálvez, E., Riasco, S., y Contreras, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de la micro y medianas empresas colombianas. Revista Estudios gerenciales. 133(133). ISSN: 0123-5923 recuperado de <a href="http://www.Redalyc.org/articulo/oa?id=21232399004">http://www.Redalyc.org/articulo/oa?id=21232399004</a> .
110	García, M., Gómez, G., y Londoño, P. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá. Revista Diversitas, Perspectivas en Psicología. 5(1), 141-159. ISSN: 1794-9998.
111	García., J, García B., y Domenge, R. (2012). Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México. Revista Contaduría y Administración, 57(3). ISSN: 0186-1042.
112	García, T., Galo, H., Villafuerte, O., y Marcelo, F. (2015). Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones, EC. Revista Redalyc, 18, 61-66, Recuperado de

	<a href="http://www.redalyc.pyme/articulo.fi?id=14720154009">http://www.redalyc.pyme/articulo.fi?id=14720154009</a> .
113	Gary, J., (2014). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. <i>Review Academy of Management</i> , 42(2). ISSN: 1930-3807.
114	Gelfand, M., Erez. M., y Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. <i>Annual Review of Psychology</i> .58, 479-514. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559">https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559</a> .
115	Genesis, M., Romero, N., y Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. <i>Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales Negotium</i> , 6(18). 102-128. EISSN: 1856-1810.
116	Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnellyjr, H. (1996). <i>Las organizaciones. Comportamiento. Estructura</i> . México: McGraw Hill, México. p. 50.
117	Gibson, C., Porath C., Benson, G., & Lawler, E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 92, 1467-1480.
118	Gibson. J., & Nelson, M. (2016). Change in institutional support for the us supreme court. Is the court's legitimacy imperiled by the decisions it makes?. <i>Public Opinion Quarterly</i> , 80(3), 622-641. doi:10.1093/poq/nfw011.
119	Gil, F. 1990. <i>Liderazgo Ed. Instituto de Capacitación Política</i> , México D.F. 1990.
120	Griffin, R, Phillips, J, Gully, S. 2017. <i>Comportamiento organizacional</i> . 12 ed. Cengage Learning. MX. P 5 ISBN: 978-1-305-50139-3
121	Gronroos, Ch. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. <i>Review Journal of Business Research</i> . 20(1), Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E">https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E</a> Get rights and content.
122	Goicochea, O. (2014). <i>Modelo de gestión ambiental para el manejo de los residuos sólidos domésticos en La Habana, Cuba (tesis doctoral)</i> . Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Centro de Estudios de Gestión en Ciencias e Innovación, La Habana, Cuba.
123	Goledman, D.; Boyatzis, R. y Mckee, A. 2004. <i>El Líder Resonante crea más. El poder de la Inteligencia Emocional</i> . Plaza & Janes Editores, S.A. (1ª Edición). Barcelona, España. 2004.
124	Gómez, R. (2008) "El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas" <i>Revista Pensamiento y Gestión</i> no.24 Barranquilla Jan./June 2008 ISSN 2145-941X.
125	Gómez, P. Ucieda J. (2013) "La relación entre responsabilidad social empresarial y desempeño financiero. Un estudio transversal en los países de la Unión Europea" <i>Revista Contabilidad y Tributación</i> No 360 Vol 3 ISSN: 1138-9540 Disponble en: <a href="https://dialnet.unirioja.es/serviet/articulo?codigo=4164668">https://dialnet.unirioja.es/serviet/articulo?codigo=4164668</a> .
126	Gómez, F. (2014). <i>Elaboración de un modelo para la comercialización de cuyes en la provincia del Azuay (tesis ingeniería)</i> . Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. Recuperado de <a href="http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6664/1/UPS-CT00329_7.pdf">http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6664/1/UPS-CT00329_7.pdf</a> .
127	González, M. (2017). <i>Modelo de Gestión del cliente interno en procesos hoteleros</i>

	orientado al endomarketing, (tesis doctoral). Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
128	González, E. (2014). Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de Instituciones de Educación Superior Cubanas (tesis doctoral). Universidad de Las Villas, Cuba.
129	González, L., y Felipe P. (1977). Introducción a la teoría y aplicación de las redes. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación. p 343.
130	González, A., Fleitas S., Araneda G. E., 2010. Proceso de comunicación en la gestión de calidad de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. VII Taller Internacional "Universidad, Ciencia y Tecnología."
131	González, J. (2007). Modelo de Consultoría para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Guanajuato, México (tesis doctoral). Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
132	González, J. (2006). Satisfacción al cliente cuestionarios cuestionables. Revista Apuntes EAEHT, No10: 12 -16.
133	González J., Parra C., 2008 "Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial" Revisa Pensamiento y Gestión No.25 Barranquilla July/Dec. 2008 ISSN 2145-941X
134	Gordon, J. (2000). Comportamiento Organizacional. (5 ed). México: Prentice Hall.
135	Guerra K. 2014 "Tecnología para la gestión de proyectos de innovación en sistemas territoriales de innovación" Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas Instituto superior de tecnología y ciencias aplicada Holguín Cuba
136	Guillén, I., y Aduna A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa. Revista Estudios Gerenciales, 24(106), 47-64.
137	Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Editado Internacional Thomson. p 460. ISBN: 970686367297897.
138	Hernández, V. (2009). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario (tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
139	Hernández A. 2010. Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
140	Hernández, A. y Negrín, E. 2014 "La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias". DYNA [en línea], 18 marzo 2014, vol. 2 [Consulta: 06 abril 2016]. Disponible en: <a href="http://dyna.medellin.unal.edu.co">http://dyna.medellin.unal.edu.co</a>
141	Hernández V., Pineda D y Andrade M. 2011 "Las pymes artesanales como medio de desarrollo para los grupos rurales en México" Revista: Universidad y Empresa No 21
142	Hersey, P., Blanchard, H., y Johnson, E. (1998). Administración del

	comportamiento organizacional liderazgo situacional (7 ed.). México: Prentice Hall. México. p 628. ISBN: 9701020367.
143	Hodge, B., Anthony W. y Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
144	Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional (7 ed.). McGraw Hill; p 726. ISBN 970-10-5623-X 2006.
145	Izaguirre, F., López, M., y Gamez, K. (2014). Tecnología y competitividad en las PYMES. XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional/Organizaciones e instituciones, tradición desarrollo y multiculturalidad/ 5-7 nov 2014/Cancún, México.
146	Jacobo, M., y Toledo, A. (2014). El desempeño de los negocios de artesanía wixárica en el estado de Nayarit, desde la orientación al mercado. XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional/Organizaciones e instituciones, tradición desarrollo y multiculturalidad/ 5-7 nov 2014/Cancún, México.
147	Jácome, H., y Ruiz, J. (2013). Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador. Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria Contextos de la "Otra Economía". Recuperado de <a href="http://www.seps.gob.ec/documents/.../89adfabd-12a5-4efe-ad7a-b5a7f92bcc7">www.seps.gob.ec/documents/.../89adfabd-12a5-4efe-ad7a-b5a7f92bcc7</a> .
148	Jaquinet, R. (2016). Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional (tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
149	Jardon, C., Martos, M. (2014). Capital intelectual y competencias distintivas en PYMES madereras de Argentina. Revista de Administração de Empresas. 54(6), 634-646, 13p.
150	Jlménez B. 2011. Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
151	Kasser, T. (2012). Climate in human relations. Journal of Personality Assessment, 95(2), 163-169.
152	Kaushiki, T., Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational. Review Global Journal of Finance and Management. 6(4), 349-356. ISSN 0975-6477. Recuperado de <a href="http://www.ripublication.com">http://www.ripublication.com</a> .
153	Kinicki, A., y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill.
154	Kotler, P. (1991). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Control y Gestión (7 ed.). Tomo II. Editorial Mc. Graw Hill.
155	Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial (14 ed.). México: McGraw-Hill. ISBN 978-607-15-0759-4.
156	Kozlowski, S., y Ilgen, D., (2006). Enchancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science. 7(3).
157	Lasio V., Caicedo, G., Ordeñana, X., y Izquierdo, E. (2015). Global

	Entrepreneurship Monitor Ecuador. ESPAE-ESPOL, Guayaquil, Ecuador.
158	Lauzao, N. y Rodríguez, R. (2012). Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional. Revista Ciencias. 18(2). ISSN 1027-2127.
159	Llama, L. (2009). Desarrollo de roles en equipos de trabajo: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico (tesis de maestría). Universidad de La Habana, Cuba.
160	Leo E., De los Santos K., Tacora B., Manchego P., Ponce W. 2016 "Análisis de la relación entre liderazgo y motivación laboral del personal de una organización empresarial regional" 2016 Review Neumann Business Vol 02 Núm 02 ISSN: 2412-3730
161	León, F. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. Revista Visión Gerencial, (1), 83-95. ISSN 1317-8822.
162	León F., Calderón J. y Mayorga E. 2016 "Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador" Revista Ciencia UNEMI Vol. 9 - Nº 18, Junio 2016, pp. 45 - 55 ISSN 2528-7737
163	Lester, M. (2013). Análisis Organizacional de una O.S.F.L. desde la perspectiva de los trabajadores de dos programas de empleabilidad (tesis de licenciatura). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
164	Leyva, C., De Miguel, M., Pérez R.. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Revista Ingeniería Industrial. 36(2). ISSN 1815-5936.
165	Linstone, H & Murray, T. (2002) The dephi method. Techniques and application. [consultado: 10/03/2015]. Disponible en: <a href="http://is.njit.edu/pubs/delphibook/">http://is.njit.edu/pubs/delphibook/</a>
166	López T.2014 "Modelo y procedimiento para el desarrollo de la gestión integrada de cadena suministro en Cuba" Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
167	López, G. (2008). Contribución al diseño de una tecnología de organización híbrida que permita la transición de la verticalidad a la horizontalidad de las PYMEs para mejorar su desempeño. Tesis doctoral. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
168	López, P., Díaz, Z., Segredo, A., Pomares, Y., (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. Revista Cubana de Salud Pública, 43(1), Recuperado de <a href="http://scielo.sld.cu">http://scielo.sld.cu</a> .
169	López, A., Contreras, R. (2009). Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa: Implicaciones de la Orientación Emprendedora. Revista Internacional Administracion & Finanzas. 2(1). Recuperado de <a href="http://www.theIBFR.org">http://www.theIBFR.org</a> .
170	Luthans, F., Youssef, C., (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. Review Journal of Management. 33(3). ISSN: 1557-1211.
171	Luthans, F. (2011). Organizational Behavior An Evidence-Based Approach (12 ed.). McGraw Hill. ISBN: 978-0-07-353035-2.
172	Luthans, F. (2014). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. Review Perspective Academy of Management. 31(2). ISSN: 1943-4529.

173	Macías C.R. 2014 “Procedimiento Para El Desarrollo De La Gestión Del Conocimiento En Empresas Cubanas De Alta Tecnología” Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
174	Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Nieves, O. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Revista AD minister, (26). ISSN 2256-4322. doi: 10.17230/ad-minister.26.1.
175	Mantulak, M., (2014). Gestión Estratégica de los Recursos Tecnológicos en pequeños aserraderos de la provincia de Misiones Argentina (tesis doctoral). Universidad Central “Marta Abreu”, de Las Villas, Cuba.
176	Manucci, M. (2013). Hacia la organización del futuro. Salvar la brecha emocional de la gestión. Revista Mercado. Disponible en: <a href="http://magementyestrategia.blogspot.com/search/label/dise%C3%B1o%20organizacional">http://magementyestrategia.blogspot.com/search/label/dise%C3%B1o%20organizacional</a> consultado 20/05/15
177	Marqués, M. et al. (2011). Medicina General- Medicina familiar. Experiencia internacional y enfoque cubano. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas. ISBN 978-959-212-658-9. <a href="http://www.sld.cu/sitios/ecimed/">http://www.sld.cu/sitios/ecimed/</a> .
178	Martin, X., Segredo, A., y Perdomo, V. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Revista Educación Médica Superior, 27(3). ISSN 0864-2141 Recuperado de <a href="http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0864-21412011000200013&amp;lng=es">http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0864-21412011000200013&amp;lng=es</a> .
179	Martínez, R. (2013). Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el municipio de Mayarí (tesis doctoral). Universidad de Holguín, Cuba.
180	Medina, D. (2016). Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico (tesis doctoral). Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
181	Mejía, A., Bravo, M., Montoya, A., (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Revista Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba, 34(1). ISSN: 1815-5936.
182	Melagon, F. (2015). Empresa, actividades económicas y estructura orgánico funcional. Recuperado de <a href="https://prezi.com/ek2i1g6vwyx1/empresa-actividades-economicas-y-estructura-organico-funcional/">https://prezi.com/ek2i1g6vwyx1/empresa-actividades-economicas-y-estructura-organico-funcional/</a> .
183	Mella, D., Vera, M., Bahamonde, P. (2015). Competencias laborales de trabajadores agrícolas de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins. Chile. Un estudio de caso. Revista IDESIA, 33(2).
184	Mena, B. (2012). Análisis de la interdependencia y potencia grupal de los equipos de trabajo en diferentes contextos organizacionales (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
185	Méndez, R. 2014. Estructura y Diseño Organizacional. Estudio de Casos de PYMES Ubicadas en ciudad de Guatemala. Revista académica ECO, (11). ISSN: 2312-3818.
186	Mier, M. (2013). Características del emprendedor. Dirigida a negocios ambientalmente responsables. Retrieved from: CINEPOLIS SEED CAMP-

	Transformadora CIEL, p 10.
187	Middleton, J. (2002). Organizational Behavior. Express Exec books. ISBN 1-84112-285-8. Recuperado de <a href="http://www.capstoneideas.com">http://www.capstoneideas.com</a> .
188	Milesi, D., Moorí, V., Robert, V., y Yoguel G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. Revista de la CEPAL. 92.
189	Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Ediciones El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.
190	Mintzberg, H. y Brian J. (1993). El proceso estratégico. 2ª Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
191	Mintzberg, H. (2000). Diseño de organizaciones eficientes. Barcelona, España: El Ateneo. p 248.
192	Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2003). En Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico. Buenos Aires, Argentina: Granica.
193	Miranda, E., Torres, A., Rotondo, E., y Mostajo, P. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias. Revista Anales, 76. doi:10.15381/anales.v76i1.10974.
194	Monagas, M. (2012). El Capital Intelectual en las empresas hoteleras en Cuba. Procedimiento para su medición” (tesis doctoral). Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba.
195	Monzón A. 2014 “La Gestión De La Tecnología y la Innovación en Empresas de base tecnológica del sector hidráulico cubano” Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Las Villas, Cuba
196	Morales, M., y Pech, J. (2000). Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el basado en los recursos”. Revista contaduría y Administración, 25(45).
197	Morales, M. y Castellanos, O. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. Revista Innovar. 17(29), enero a junio de 2007. ISSN: 0121-5051.
198	Morán, C. (2015). Sistema financiero ecuatoriano y el financiamiento de las PYMES, EC. Revista observatorio PYME, 1, 2-7.
199	Morejón, M. (2012). Tecnología para la gestión de la propiedad intelectual en la empresa estatal cubana. Aplicación en organizaciones empresariales de la provincia Holguín” (tesis doctoral). Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Holguin, Cuba.
200	Moreno, M., Pelayo, Y., y Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de Empresa. (10). Recuperado de <a href="http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf">http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf</a> .
201	Murillo, M., y Zambrano, J. (2013). Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel grupal de lácteos Antártida Chone

	(tesis de ingeniería), ESPAM MFL, Manabí, Ecuador.
202	Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4).
203	Nonaka, I., Y Takeushi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press. New York.9.
204	Ocampo, A., Gómez, M., Zambrano, D. (2016). Percepción del profesor sobre el uso del <i>b-learning</i> para fortalecer competencias laborales. Revista Apertura. 7(2). ISSN 2007-1094.
205	Ochoa, M. (2014). Tecnología para la Gestión Ambiental Integral en Instituciones Escolares. Aplicación en Holguín (tesis doctoral). Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, La Habana, Cuba.
206	Olivera, M., y Vásquez, J. (2012). Residuos de Lactámicos en leche cruda y factores asociados a su presentación. Revista Scielo. Recuperado de <a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S01234226201200100017&amp;lng=es&amp;">http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S01234226201200100017&amp;lng=es&amp;</a> .
207	Ormaza, M., (2015). Modelo objetivo e integral para el diagnóstico ergonómico en universidades con unidades de docencia, investigación y vinculación (tesis doctoral).Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
208	Orozco, L., Chavarro, A., y Ruiz, C. 2010. Los departamentos de i+d y la innovación en la industria manufacturera de Colombia: análisis comparativo desde el comportamiento organizacional. Revista Innovar. 20(37). ISSN: 0121-5051.
209	Ortega, Y. (2016). Modelo de sistematización del conocimiento ontológico para la integración de tecnologías de información en el contexto organizacional (tesis doctoral). Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
210	Ortiz, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín (tesis doctoral). Universidad de Holguín, Cuba.
211	Osland J. Devine K. and Turner M. 2015 "Organizational Behavior" Review International Management Vol 6. 21 JAN 2015 <a href="https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060151">DOI: 10.1002/9781118785317.weom060151</a>
212	Ospina, M. (2016). La Cultura Organizacional y su influencia en la Mejora de los Procesos (tesis presentada en opción al título de Especialista en Gestión de Desarrollo Administrativo). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
213	Páez, LL. (2010). La Influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. Revista Estudios Gerenciales. 26(116). Recuperado de <a href="http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales">www.elsevier.es/estudios_gerenciales</a> .
214	Parra, C., Del Pilar, A. (2009). La Estructura Organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Revista Gestión & Sociedad.
215	Pecino, V., Mañas, M., Díaz, P., López, J., y Llopis, J. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. Revista anales de psicología, 31(2). ISSN: 1695-2294. doi: <a href="http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721">http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721</a> .

216	Pedraja, L., Rodríguez, E., y Villarroel, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. Revista chilena de Ingeniería. 20(3). ISSN 0718-3305. Recuperado de <a href="http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052012000300012&amp;script=sci_arttext">http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052012000300012&amp;script=sci_arttext</a> .
217	Pereira, I. 2011. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, [en línea]. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. de CV, ISBN 970-10-6104-7. Disponible en: <a href="http://www.xlibros.com">http://www.xlibros.com</a> . [consultado el 22 octubre 2015]
218	Pérez, M. (2014). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano (tesis doctoral). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
219	Pérez, L. (2016). Modelo de Gestión del Cambio Organizacional para la implementación de la estrategia empresarial. Caso de estudio en entidades hoteleras (tesis doctoral). Universidad de Holguin Cuba.
220	Pérez, P., y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. Revista de Psicología. 31(1). ISSN 0254-9247.
221	Perozo A. (2015) Comportamiento Organizacional. Recuperado de <a href="https://es.slideshare.net/Angeliz_Perozo/comportamiento-organizacional-49806779">https://es.slideshare.net/Angeliz_Perozo/comportamiento-organizacional-49806779</a> .
222	Pertuz Belloso Rafael (2013 a) "Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos" <a href="#">Revista electrónica de investigación educativa</a> (REDIE) Ensenada México vol.15 no.3 Enero. 2013 ISSN 1607-4041
223	Pertuz, R. (2013b). Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los Institutos Universitarios venezolanos. Revista Iberoamericana sobre Calidad. 11(1). ISSN: 1696-4713. Recuperado de <a href="http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art1.pdf">http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art1.pdf</a> .
224	Pertuz R. (2014) "Modelo de estructura organizacional para los institutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana" Revista Electrónica Educare, Heredia, Costa Rica Vol.18 n.1 Heredia Jan./Apr. 2014 ISSN 1409-4258
225	Pineda, U., Pérez, G. & Arango, M. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera. Revista Innovar. 22(45), 37-50. ISSN: electrónico 2248-6968.
226	Pinto, J. (2007). Sistema de gestión de competencias basadas en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizada por las pequeñas empresas del Urola medio. Revista Estudios Gerenciales, 23(105), 13-38.
227	Pizarro, I., Real, J., y De la Rosa, M. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14, 139-150.
228	Porter, L., Lawler, E., y Hackman, J., (1995). Behavior in organizations. New York:

	Mac Graw Hill.
229	Portuondo, A. (2014). Dirección y gestión empresarial. Texto de apoyo para el diplomado en dirección empresarial. Cuba.
230	Poveda, T., (2017). Determinación de las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la Provincia de Tungurahua” (tesis de maestría), Universidad Pontificia Católica del Ecuador-Sede Ambato, Ambato, Ecuador.
231	Predişcan, M. (2004). Schimbare organizational. ce, când, cum să schimbăsm ?. Editura Universităţii de Vest, Timişoara.
232	Predişcan, M., & Săcui, V. (2011). Opportunity to reduce resistance to change in a Process of Organizational. Revista: ResearchGate. Recuperado de <a href="https://www.researchgate.net/publication/227462926">https://www.researchgate.net/publication/227462926</a> .
233	Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Revista Pensamiento & Gestión. (32). ISSN 1657-6276.
234	Queris, M., Almirall, A., Capote, L., y Alfonso, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. Revista Ingeniería Industrial. 33(2). ISSN: 1815-5936.
235	Quinatoa, K. (2011). Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa productora de yogurt de frutas no tradicionales y su comercialización en la ciudad de Quito (tesis de ingeniería), Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Quito, Ecuador. Recuperado de <a href="http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2145/1/TESIS%20TERMINADA%20KARINA%20QUINATOA.pdf">http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2145/1/TESIS%20TERMINADA%20KARINA%20QUINATOA.pdf</a> .
236	Quintero, I., Panesso, A. (2015). Impacto en el desarrollo del talento humano para la consecución de los objetivos organizacionales en una empresa manufacturera del sector de Acopi, Yumbo, Valle del Cauca, Colombia. Revista Colección Académica de Ciencias Estratégicas. 2(2). ISSN-e: 2382-3283.
237	Quintero, H., Canizales, K., y Figueroa, M. (2013). Modelos organizativos de la educación universitaria. Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPEU). Recuperado de: <a href="http://ead.opsu.gob.ve/OA/ut3-u1/documentos/versionimpresa.pdf">http://ead.opsu.gob.ve/OA/ut3-u1/documentos/versionimpresa.pdf</a> .
238	Quano, S., Navarro, J., Yepes, M., Bengier, R., y Romero, M. (2008). La Auditoria del Sistema Humano (ASH) para el análisis del comportamiento Humano en las organizaciones. Papeles del psicólogo, 29(1), 92-106.
239	Rabinowitz, S. and Hall, D. (1977) Organizational Research on Job Involvement. Psychological Bulletin, 31, 265–288.
240	Ramalho, A. (2012). Universidade Nove de Julho. Centro de Pós-Graduação. Importancia da avaliação de 360 graus para o alcance de melhores resultados organizacionais. São Paulo. Disponible en: <a href="http://administradores.com.br/produção-academica">http://administradores.com.br/produção-academica</a> . Consultado: 25.11.2015.
241	Ramírez F.D, Valls W, et al. (2011) Eficiencia de la calidad de la Gestión. Guía de la Mejora. Revista Avanzada Científica. ISSN 1029 -3450. Vol. 13, No2. pgs: 39-48. Consultado en: 10/3/16, Disponible en: <a href="http://avanzada.idict.cu/avanzada/article/view/267/275">http://avanzada.idict.cu/avanzada/article/view/267/275</a> .
242	Ramírez, L., Vega, E., Bujons, L., y Álvarez, M. (2014). La cadena productiva: una

	estrategia para lograr competitividad en las pymes hortícolas sinaloenses. XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional/Organizaciones e instituciones, tradición desarrollo y multiculturalidad/ 5-7 nov 2014/Cancún, México.
243	Ramos, Y. (2015). Modelo de gestión de reservas de eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador (tesis doctoral). Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
244	Reis, G. (2013). Avaliação 360 graus. Un instrumento de desenvolvimento gerencial. 3ª ed. S. Paulo. Brasil. Citado por Fernandes
245	República del Ecuador. (2013 – 2017). Plan Nacional del Buen Vivir. (En línea). EC. Recuperado de <a href="http://www.patrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_del_Buen_Vivir_-_Resumen.pdf">http://www.patrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_del_Buen_Vivir_-_Resumen.pdf</a> .
246	Revelo, A. (2014). Proceso de compensaciones y administración de personal en las MYPE comerciales de Lima Metropolitana. Revista de Ciencias Empresariales, 5(1). ISSN (e) 2220-9336.
247	Riba, C., y Ballart, X. (2016). La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 154, 65-82. ISSN-L: 0210-5233. Doi: <a href="http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.154.65">http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.154.65</a> .
248	Ricardo, C. (2016). Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas (tesis doctoral). Universidad de Las Villas "Martha Abreu", Cuba.
249	Rico, R. (2002) Diseño de organizaciones como proceso simbólico. Psicothemas. Año/volumen 14, N° 002, Universidad de Oviedo, España.
250	Rico, R. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology, Vol. 38 N°1. p 121-130.
251	Rico, R., Alcover de la Hera, CM., Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). Revista Psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 26 No1abril. [consultado: 9/04/2014]. Disponible en: <a href="http://dx.doi.org/10.4321/S1576-59622010000100004">http://dx.doi.org/10.4321/S1576-59622010000100004</a>
252	Ríos M. López A., López C. 2015 "Ética y calidad laboral: impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico" Revista HOLOS Vol 3 Brasil ISSN: 1518-1634 disponible en: <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547178026">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547178026</a>
253	Robbins, S., y Coulter, M. (2010). Administración (10 ed.). México: Pearson Educación. ISBN 978-607-442-338-4.
254	Robbins, S., y Jundge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (10 ed.). México: Edición Pearson. p 712. ISBN 978-607-32-1980-8.
255	Robbins, S., Coulter, H., Black, A., Shepherd, H., Rodriguez, F., (2013). Administración, un empresario competitivo (3 ed.). México: Pearson.
256	Robles, M. (2014). Orientación del uso de un desarrollo organizacional para las empresas comerciales en la ciudad de Hermosillo Sonora para que incrementen la efectividad de su equipo de trabajo. XII Congreso

	Internacional de Análisis Organizacional/Organizaciones e instituciones, tradición desarrollo y multiculturalidad/ 5-7 nov 2014/Cancún, México.
257	Roca, S. (2012). Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II (tesis de Maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
258	Rodríguez, Y. et al. (2016). Nivel de servicio y su efecto en la satisfacción de los pacientes en la Atención Primaria de Salud. Revista Médica Electrónica, 38(2). ISSN 1684-1824. Recuperado de <a href="http://scielo.sld.cu/">http://scielo.sld.cu/</a> .
259	Rodríguez, Y. et al. (2017). Contribución a la planificación de la capacidad en los procesos asistenciales en la Atención Primaria de Salud (tesis doctoral) Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”
260	Rouquette, J. y Saleme, M. (2000). Estadística y comportamiento organizacional. Revista Política y Cultura, 13, 113-135. ISSN: 0188-7742.
261	Salas, E., y Glickman, A. (1990). Comportamiento organizacional, teoría de sistemas socio-técnicos y calidad de vida laboral: la experiencia peruana. Revista Latinoamericana de Psicología. 22(1). ISSN: 0120-0534. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80522105">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80522105</a> .
262	Salas, E., Nichols, D., y Driskell, J. (2007). Testing there team training strategies in intact teams. Small Group Research, 38 (4), 471-488.
263	Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, A. (2010). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED, 20(4). ISSN 1024-9435. Recuperado de <a href="http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1024-94352009001000004">http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1024-94352009001000004</a> .
264	Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios Gerenciales, 29, 110-17. Recuperado de <a href="http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales">www.elsevier.es/estudios_gerenciales</a> .
265	Salgado M. 2016. Modelo de gestión de la capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba
266	Saltos J., Bravo C., Ramírez F., y Ramos Y. (2017) Incidencias de la insatisfacción laboral en la eficiencia de la gestión en los servicios. Caso Clínica Estomatológica (aceptado en Revista Médica Electrónica ) Vol 30 (31) 2018
267	Sánchez, C., y Valdés, P. (2012). Efectividad institucional de apoyo a las Mipymes en México. Revista internacional de administración y finanzas. 4(2). Recuperado de <a href="http://www.theIBFR.org">http://www.theIBFR.org</a> .
268	Sánchez, H., y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. Revista Pensamiento & Gestión, 32. ISSN 1657-6276.
269	Sandoval, F., Montaña N., Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 17(60), 660 – 675. ISSN 1315-9984.
270	Santa Eulalia J. M., y Sampedro B. (2012) “Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud” Revista Médica

	<p>Electrónica. vol.34 no.5 Matanzas sep.-oct. 2012 [consultado 16 de junio 2017]; 34(5). Disponible en: <a href="http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202012/vol5%202012/tema11.htm">http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202012/vol5%202012/tema11.htm</a></p>
271	<p>Sarmentero, I., Falcón, O., Torres, M., y Lugo, E., (2015). Algunas consideraciones para elaboración y evaluación de competencias laborales en empresas que implementan la Gestión por Competencias. Revista DYNA, 90(3). ISSN 2340-6585.</p>
272	<p>Sarmentero I., Portuondo A. Falcón O., (2012) "Una propuesta de evaluación de los valores organizacionales mediante indicadores cuantitativos" Harvard Deusto Business Review enero 2012 No 208 ISSN: 0210-900-X</p>
273	<p>Schmitz, A. (2012). An Introduction to Organizational Behavior. Recuperado de <a href="http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header">http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header</a>.</p>
274	<p>Serrate, A., Portuondo, A., Sánchez, N., et al. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal Revista Ingeniería Industria, 35(1), 2-12. ISSN 1815-5936.</p>
275	<p>Serrate, A. (2014). Modelo y procedimientos para la evaluación y mejora de los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo" (tesis doctoral), La Habana, Cuba.</p>
276	<p>Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana Salud Pública, 39(2). ISSN 0864-3466.</p>
277	<p>Senge, P. (1990) "The Fifth Discipline. The art and practice of the Learning Organization. Doubleday, New York.</p>
278	<p>Solórzano, M. (2014). Evaluación de las Variables del Comportamiento Organizacional a nivel grupal en empresa comercializadora de productos cárnicos del cantón Portoviejo (tesis de ingeniería), Ecuador.</p>
279	<p>Soltura, A., y Cuesta, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizativo. CUJAE, 29(1).</p>
280	<p>Sotelo, H., Morineau, R., Cervantes, R. (2014). Factores internos determinantes de la competitividad de las PYMES. Guasavenses" XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional/Organizaciones e instituciones, tradición desarrollo y multiculturalidad/ 5-7 nov 2014/Cancún, México.</p>
281	<p>Soto, P., Reynaldos, K., Martínez, D., y Jerez, O. (2014). Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. Revista AQUICHAN, 14(1). ISSN 1657-5997.</p>
282	<p>Stable, Y., y Larrasquet, J. (2007). Gestión de los Recursos Humanos y Equipos de trabajo. Memoria del III Congreso Internacional de Consultores. CONSULT´ 2007. La Habana, Cuba.</p>
283	<p>Stable, Y. (2012). Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica (tesis doctoral). Instituto superior de tecnología y ciencias aplicada, La Habana, Cuba.</p>
284	<p>Stable, Y., Osorio, L., Bernal, L., y Valiente, J. (2010). Aprendizaje Organizacional para enfrentar el cambio: Modelo conceptual y metodología. XVI Jornadas</p>

	de Projectica. Bidart, Francia.
285	Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. <i>Pensamiento &amp; Gestión</i> , 20. ISSN: 1657-6276. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602006">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602006</a> .
286	Stoner, J. (1996) <i>Administración</i> (7 ed.). México DF: McGraw-Hill. ISBN 0-13-108747-S. Edo.
287	Stoner, J. (2007) <i>Administración</i> (Sexta Edición), Editorial Pretina Hispanoamericana, , ISBN 968-880-685-4.
288	Strategor (1995). <i>Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa</i> . Barcelona, España: Biblioempresa..
289	Suárez, R. (1996). Modelo de evaluación del nivel de organización de la producción en empresas de la industria mecánica (tesis doctoral). Instituto Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
290	Suarez, L. (2009). Propuesta de una herramienta para evaluar el liderazgo de los directores generales en empresas cubanas (tesis de maestría). Universidad de Matanzas, Cuba.
291	Sundstrom, E. (1999). <i>Supporting Work Team Effectiveness: Best Management Practices for Fostering High Performance</i> . San Francisco, CA: Jossey-Bass.
292	Suñé, A. (2011). El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones (tesis doctoral), España.
293	Taillacq, D., Curbelo, M., y Urquiola, O. (2015). Identificación y normalización de las competencias laborales de cargos académicos claves en la Universidad de Cienfuegos (UCF). <i>Revista Universidad y Sociedad</i> , 7 (2). Recuperado de <a href="http://rus.ucf.edu.cu/">http://rus.ucf.edu.cu/</a> .
294	Tabares H., Monsalve D., Diez D. 2013 "Modelo de Sistema Experto para la Selección de Personal Docente Universitario" <i>Revista: Tecno. Lógicas</i> . No. 30, enero-junio de 2013 ISSN 0123-7799
295	Tamashiro, M. (2004). Reseña de "Comportamiento organizacional" de Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. <i>Revista Persona</i> , 7, 171-173. ISSN: 1560-6139. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147117764009">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147117764009</a> .
296	Tapia C., Terrero J. y Cabral J. 2015 "Metacognición, Motivación, Transferencia y Desarrollo" disponible en: <a href="https://www.researchgate.net/profile/Clara_Tapia2/publication/290997636_Meta-cognicion_Motivacion_Transferencia_y_Desarrollo/links/5">https://www.researchgate.net/profile/Clara_Tapia2/publication/290997636_Meta-cognicion_Motivacion_Transferencia_y_Desarrollo/links/5</a>
297	Teece D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. <i>Strategic Management Journal</i> , 18(7), 509-533. Recuperated of <a href="https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing%20Strategy%20Course%20Materials/Teece,%20et%20Dynamic%20Capabilities%20and%20Strategic%20Management.pdf">https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing%20Strategy%20Course%20Materials/Teece,%20et%20Dynamic%20Capabilities%20and%20Strategic%20Management.pdf</a> .
298	Trelles I. 2010. Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño. La Habana, Compacto de GEPE para Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial del CETDIR y GEPE
299	Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). <i>Administración</i>

	Estratégica. Teorías y Casos. México: Mac GrawHill decimoctava.
300	Turvey, M. (2010). On the Concept of Control in Self-organizing Systems. Ponencia presentada en: V Seminario Bienal Internacional acerca de las implicaciones filosóficas y epistemológicas de la Teoría de la Complejidad. COMPLEJIDAD 2010. La Habana, Cuba.
301	Torres D. (2016). Algunas Herramientas para evaluar el comportamiento organizacional (tesis doctoral), Universidad de Matanzas, Cuba.
302	UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México, MX). (2003) Apuntes para la administración básica. México DF. México: Fondo Editorial. p 31, 40.
303	Urbina, O. (2010). Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. Revista Cubana de Salud Pública, 36(2), 165-174. Recuperado de <a href="http://scielo.sld.cu">http://scielo.sld.cu</a>
304	Vaca V. 2012 "La Comunicación Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato" Tesis en opción al título de ingeniera de Empresa. Universidad Técnica de Ambato Ecuador
305	Vásquez, R., Mejía, Y., Rodríguez, B., Ponce, M. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México. Revista Global de Negocios, 3(4). ISSN: 2328-4668. Recuperado de <a href="http://www.theIBFR.com">www.theIBFR.com</a> .
306	Vega, N. (2016). Neocompetencias, nuevo enfoque de competencias laborales en Salud Ocupacional. Revista Educación Médica Superior, 30(3). ISSN 0864-2141.
307	Velázquez G. 2012. Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. Recherches en Sciences de Gestion. No 90 Vol 3. p. 89-119
308	Vélez, M. (2013). Aprender significa perfeccionarse siguiendo un camino; el proceso de toma de decisiones estratégico y el aprendizaje organizacional. Revista Semestre economía, 10(19), Medellín, Colombia.
309	Vilariño, C. (2012). Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia empresarial. Caso Empresa del Níquel Comandante Ernesto Che Guevara (tesis doctoral). Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, La Habana, Cuba.
310	Villoch, A. (2010). Buenas Prácticas agropecuarias para la producción de leche. Sus objetivos y relación con los códigos de higiene. Revista Scielo. Recuperado de <a href="http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0253-570X2010000300001&amp;script=sci_arttext">http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0253-570X2010000300001&amp;script=sci_arttext</a> .
311	Viteri, J. (2012). Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Quinoccial, Ecuador (tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
312	Wheelen, T. y Hunger, D. (2012). Administración estratégica y política de negocios (13ª ed.). Colombia: Pearson.
313	William R. (2016). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Published by Elsevier Inc. doi: <a href="https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D">https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D</a> Get.

314	Zaledon P. 2015 Clima Organizacional. Universidad Santo Tomas de Puerto Montt, 2015. <a href="http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpv3.htm">http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpv3.htm</a>
315	Zaleznik, A. 2004. Gerentes y líderes: ¿son distintos? Disponible en: <a href="http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0401G">http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0401G</a> consultado junio 2015
316	Zambrano, C., y Murillo, G. (2014). Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel individual en la empresa comercializadora de lácteos Antártida cantón Chone (tesis de ingeniera), ESPAM MFL, Ecuador.
317	Zorrilla, J., (2004). La importancia de las Pymes para México y para el mundo. Pequeñas y medianas empresas, Pymes. Recuperado de Gestiopolis.com
318	Zuloaga, K., y Goledman, D. (2007). Liderazgo, motivación. Recuperado de <a href="http://www.especial-liderazgo-motivación.com.htm">http://www.especial-liderazgo-motivación.com.htm</a>
319	Zúñiga, L. (2012). Gestión ambiental urbana de recursos construidos de valor patrimonial. Aplicación en Gibara, Holguín (tesis doctoral), Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Holguín, Cuba.

## Anexos

### Anexo 1.1

**Tabla 1.2 Definiciones de Comportamiento organizacional**

Autor	Año	Concepto
Davis, K & Newstrom	1990 2000	El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización.
Gibson J.	1996	Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas.
Cole M. A.	1997	Se centra en el estudio de las distintas formas (individual y colectivo) del comportamiento (actos y actitudes) en el trabajo y la conducta de trabajadores frente al cambio.
Gordon apud Genesis et al (2011)	2000	Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El Comportamiento Organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.
Robbins	2004	Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

<p>Medina, M. and Mendoza, N.</p>	<p>2004</p>	<p>Es un campo de estudio que investiga el impacto que individuos y grupos conjuntamente con la estructura tienen sobre el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de las actividades desempeñadas en la misma, su filosofía, se apoya y orienta hacia el recurso humano, a fin de mejorar el ambiente, para hacerlo más humano y para ayudar a las personas a desarrollar su potencial.</p>
<p>Ivancevich Konopaske Matteson</p>	<p>2006</p>	<p>Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.</p>
<p>Alles</p>	<p>2007</p>	<p>Se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando sola o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.</p>
<p>Chiavenato</p>	<p>2009, 2012</p>	<p>Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar</p>

		con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.
Hellriegel y Slocum	2009 2011	Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.
Organ (1997) apud Arredondo F et al.,	(2011)	es un conjunto de acciones que el colaborador realiza aunque no sea recompensado, solo busca reconocimiento o satisfacción por realizarlas; así la participación de los trabajadores en el voluntariado dentro de la organización es una muestra de apoyo a la decisión de los empresarios de participar en actividades pro sociales.
Ascencio R.	2011	Es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).
Lewin K.	2011	Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.
Robbins	2011	El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el

		comportamiento dentro de las organizaciones.
Champoux (2011) apud Dailey	2012	Es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.
Dailey Robert	2012	El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización
Robbins S. y Judge T.	2013	Es un campo de estudio que investiga el efecto que tiene los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.
		Es el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los

Lambruschini O.	2014	resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.
Maldonado C.	2014	El comportamiento de una organización es sumamente importante y está orientado a cumplir con las metas que la empresa ha planeado para su subsistencia
Valeria Zaledon, Paola	2015	Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas.
Campos, Espinoza, Espinoza y Zambrano	2016	El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto en que individuos se involucran en los mismos objetivos de la empresa mediante la motivación y liderazgo para alcanzar la eficacia.
Griffin; Phillips; Gully	2017	Ayuda a explicar y predecir la forma en que las personas y los grupos interpretan los acontecimientos, reaccionan y se comportan en las organizaciones, así como a describir el papel de los sistemas organizacionales, las estructuras y los procesos en la conformación del comportamiento.

## Anexo 1.2

**Tabla 1.3 Aspectos presentados en modelos que vinculan variables del comportamiento organizacional**

Autor/ Año	Breve Caracterización	Variables que trata	Observaciones
Cole G. 1997	Identifica el CO con filosofías y escuelas.	Clásica relaciones humana, psicosocial, contingencia liderazgo y calidad.	Concibe el modelo a partir de filosofías de gestión.
Middleton Jhon 2002	Presenta un conjunto de dimensiones para el análisis del CO y plantea su relación conteniendo una en otra.	Individual, equipos, intergrupar, organización, interorganizacional, sociedad, internacional Global.	No especifica las relaciones o dependencia de variables del CO, solo presenta dimensiones que influyen en el mismo.
Ivancevich J. et al 2006	Plantea modelos de análisis de relación de estas capas con elementos y factores determinantes en ellas.	Individual, grupal, procesos organizacionales.	Concibe modelos como patrones o forma de vincular elementos que influyen de forma particular en variables del CO. No relaciona las variables.
Amorós E. 2007	Analiza modelos para variables por niveles Individual, grupal y organizacional.	Individual, grupal, organizacional.	No presenta el vínculo de las variables por niveles.
Albart Y 2007	Relaciona variables <i>Soft</i> y <i>hard</i> , el entorno estilos de dirección.	Cultura, sistemas organizativos y estilos de liderazgo.	Articula tres variables del CO con el entorno.
Robbins y Judge T 2009, 2013	Concibe la relación partir de tres tipos de variables insumos, procesos y resultados de los tres niveles, donde uno se desarrolla o	Variables a nivel individual: características de la personalidad, valores, actitudes, motivación, satisfacción,	La relación entre las variables se presenta a través de los niveles donde uno contiene a otro.

	construye a partir del otro.	percepciones Variables a nivel grupal: grupo equipo, comunicación, liderazgo, conflicto. Variables a nivel organizacional: cultura, poder políticas, estructura, cambio sistemas organizativos.	
Chiavenato 2009, 2014	Incluye tres niveles de análisis con grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior como bloques interactivos.	Nivel individual, grupo y organización.	Considera los niveles uno sobre otro, aclara que son dinámicos e interactúan, pero no considera hay elementos de ellos que tiene su origen y relaciones no incluidas en el que antecede o sigue.
Luthans F. 2011	Presenta análisis desde el contexto de las organizaciones, dinámicas de organización, grupal y los individuos.	Contexto organizacional, procesos organizacionales, dinámica de grupo e individuo.	Analiza los diferentes niveles que sustentan el CO desde nivel macro a nivel individual. No especifica interrelaciones entre sus variables.
Dailey R. 2011	A partir de los individuos establece elementos que debe adoptar los sistemas organizativos para obtener altos desempeño.	Individual, grupal y sistemas organizativos.	Considera la perspectiva individual para el diseño de sistemas organizativos y de trabajo en grupo.
Stable Y. 2012	Propone un modelo que vincula elementos del CO al aprendizaje	Procesos, liderazgo, organización del trabajo, cultura	Vincula el aprendizaje organizacional a algunas de las

	organizacional.	organizacional, creatividad.	variables del CO. No expone relaciones entre ellas.
Bauer and Erdogan 2012	Identifica tres niveles de variables en las que se apoya el CO.	Nivel individual, grupal y organizacional cada una de ellas compuesta por variables.	No especifica relaciones entre las variables ni la asocia a un desempeño en específico.
Colín M. 2013	Asocia modelo a tipo de comportamiento, con el que se ha identificado estilos de dirección y plantea esto va encaminado a satisfacer necesidades.	Autocrático, de custodia, de apoyo y el colegial.	Concibe los modelos a partir de estilos de dirección.
Serrate A 2014	Presenta un modelo que relaciona la efectividad de los equipos de trabajo con las dimensiones de la cultura organizacional y el clima organizacional como elemento que caracteriza la organización.	Equipos, cultura (dimensiones de la cultura).	Trata dos variables del CO y presenta el clima con un elemento general presente en las organizaciones.
Pérez M 2014	Modelo de capacidad de aprendizaje organizacional que vincula con el CO y algunas de sus variables.	Cultura clima organizacional (expresión del CO) estructura y sistema de trabajo (RH).	Relaciona algunas de las variables del CO a la capacidad de aprendizaje organizacional. No especifica relaciones entre las variables del CO.
Perozo A 2015	Plantea que el modelo de comportamiento se	Liderazgo, calidad, contingencia.	Identifica el modelo con formas de gestión.

	asocia el liderazgo y filosofías de gestión como la de calidad.		
Jaquinet R. 2016	Modelo que se sustenta en la formación y crecimiento para contribuir al control de gestión en Instituciones de educación.	Comunicación organizacional como vía de la motivación, sentido de pertenencia y clima.	Relaciona algunas de las variables del CO a desarrollar para el control de gestión. Vincula la motivación, sentido de pertenencia y clima a la comunicación.
Solórzano M 2016	Identifica el CO con tendencias de la administración.	Clásica, relaciones humanas, calidad total.	Identifica el CO con tendencias, de la administración que condicionan una forma de actuar a la organización.
González M. 2017	Modelo de gestión del cliente interno donde establece relaciones entre algunas variables del CO y desempeño de la organización: interno y externo.	Liderazgo, motivación, satisfacción.	Relaciona tres variables del CO y condiciona y relaciona una a otra como vía de mejora en el desempeño.

## Anexo 2.1

### Procedimiento de selección de los expertos

**Fuente:** Carbonell Duménigo, (2009); Apud Jlménez Valero, B. (2011)

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-										
2-										
3-										

3. A partir de aquí se calcula el **Coefficiente de Conocimiento o Información** ( $K_c$ ), a través de la ecuación siguiente.

$$K_{cj} = n(0,1)$$

donde:  $K_{cj}$ : Coeficiente de Conocimiento o Información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos			
Su conocimiento sobre el accionar de las PYMES comercializadoras de productos lácteos			
Su intuición			

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón:

<b>Fuentes de argumentación o fundamentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Su conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el accionar de las PYMES comercializadoras	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el **Coefficiente de Argumentación** (Ka) de cada experto, ecuación siguiente:

$$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i$$

donde: Ka: Coeficiente de Argumentación

ni : Valor correspondiente a la fuente de argumentación “i “ (1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del **Coefficiente de Conocimiento** (Kc) y el **Coefficiente de Argumentación** (Ka) se procede a obtener el valor del **Coefficiente de Competencia** (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación que sigue.

$$K = 0,5 (Kc + Ka)$$

donde: K: Coeficiente de Competencia

Kc: Coeficiente de Conocimiento

Ka: Coeficiente de Argumentación

8. Posteriormente, obtenidos los resultados, se valoran en la siguiente escala:

0,8 < **K** < 1,0 Coeficiente de Competencia Alto

0,5 < **K** ≤ 0,8 Coeficiente de Competencia Medio

**K** ≤ 0,5 Coeficiente de Competencia Bajo

9. El investigador debe utilizar, para su consulta, a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

## Anexo 2.2

### Cuestionario para la aplicación del método Torgerson

Estimado experto, con el objetivo de contribuir a la mejora del desempeño de nuestros servicios, se realiza la presente investigación auspiciada por la Universidad ESPAM MFL. Necesitamos su colaboración para identificar las variables del comportamiento que a su juicio son determinantes para la mejora de las competencias organizacionales y el desempeño de LACYCON. En función de ello, especifique la categoría que más se corresponda con su criterio. Las categorías son:

**C1:** Imprescindible para la mejora del desempeño de las competencias organizacionales en la PYME.

**C2:** Útil para la mejora del desempeño de las competencias organizacionales en la PYME.

**C3:** Adecuado para la mejora del desempeño de las competencias organizacionales en la PYME.

**C4:** Quizás podría servir para la mejora del desempeño de las competencias organizacionales en la PYME.

Nivel	Variable del comportamiento	C
Individual	Actitud de aprendizaje: disposición activa por iniciativa propia a la superación en contenidos y habilidades para el desarrollo de una actividad.	
	Personalidad: integración de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás y actúa ante su entorno y la caracteriza.	
	Toma individual de decisiones: capacidad de selección de alternativas con rapidez que tiene una persona de forma independiente.	
	Grado de estudios: preparación recibida que lo prepara para una o varias actividades, nivel de escolaridad alcanzado.	
	Motivación: impulso, fuerza interna que le condiciona y predispone positivamente para realizar una acción o actividad.	
	Historia personal; idiosincrasia: relación de acciones y situaciones que ha desarrollado, cultura propia con la que enfrenta las acciones producto del medio de vida.	
	Actitud de desarrollo: iniciativa propia para alcanzar metas y logros en el ámbito personal y profesional.	
Grupal	Liderazgo: grado de influencia y de aceptación de criterios de una persona un grupo, predisposición para ser guiados por otro.	

	Cohesión: fuerza que una o integre a los miembros de un área o departamento y que le permita establecer relaciones afectivas.	
	Satisfacción con el trabajo: nivel de aceptación de una acción, beneplácito por recibir algo esperado de otras personas, institución o medio.	
	Comunicación: interacción que se establece entre dos o más personas de forma interactiva, por algún medio, con la cual se cubre una necesidad u objetivo.	
	Relaciones de trabajo: nexos que se establecen entre personas que laboran de forma conjunta para un fin en una organización o grupo.	
	Grupo: conjunto de personas que interactúan de forma estable para lograr un fin y que establecen relaciones y sentimientos a partir de esta relación.	
	Trabajo en equipo: forma específica de actividad de un grupo donde la relación entre sus miembros es estrecha y comparten roles y responsabilidades para alcanzar la meta.	
	Ambiente de trabajo: medio, lugar en el que las personas desarrollan actividades para alcanzar objetivos, puede ser valorado desde diferentes ópticas; ruido, clima iluminación, relaciones humanas.	
	Tensión y estrés: situación a la que se enfrenta el trabajador de inseguridad ante la imposibilidad de un logro y que genera temor y afecta su comportamiento y relaciones en el trabajo.	
	Conflicto: situación que a la que se puede enfrentar una o varias personas de limitación y enfrentamiento por una obstrucción de posibilidades de lograr una meta personal u organizacional.	
Sistema Organizativo	Estructura: relaciones formales de jerarquía y poder que existe una organización para el cumplimiento de funciones y atribuciones y que condiciona un estatus.	
	Procesos: secuencia de actividades que transforma determinadas entradas en un producto o servicio al que se le agrega un valor.	
	Tecnología: conjunto de técnicas y avances que se emplean en la realización de actividades para obtener un producto o servicio en una organización, es fuente creación de valor.	
	Misión y Visión: razón de ser de una organización, lo que espera un medio de ellas. Es lo que espera alcanzar la organización, como se ve transcurrido un tiempo. Ambas guían las estrategias y objetivos que se diseñan.	
	Valores organizacionales: concepciones que guían a la organización, estado en que se concibe que una forma de actuar y decidir es preferible a su opuesto para lograr los fines de la organización.	
	Sistemas de trabajo: conjunto de sistemas establecidos en una organización para lograr la coordinación de esfuerzo en la transformación de los insumos, una vez establecidos son de	

	obligatorio cumplimiento por lo que se controla su observancia.	
	Objetivos y políticas: metas, fines que se establecen en termino de tiempo y cualitativo para ser cumplidos. Líneas que guían las decisiones que adopta la organización.	
	Estrategias: grandes planes que agrupan un conjunto de acciones que deben seguir las organizaciones en un largo plazo.	
	Cadena de mando: secuencia de autoridad que existe entre áreas de una organización condicionada por el poder de una en otra.	
	Autoridad Formal: poder otorgado a una o varias personas mediante un acto legitimo para que decida y actué en dependencia del poder otorgado.	
	Ética: conjunto de preceptos que guían la moral y comportamiento en un medio organizativo.	
	Descentralización del poder: distribución de poderes formales para que las personas o niveles decidan en un medio de trabajo según su criterio de discernimiento y posibilite la participación.	
	Sistemas de organización; sistemas que incluye la estructura y sistemas que formales para organizar y regular el trabajo en una organización como: procedimientos, normas y manuales.	
	Cultura: conjunto de supuestos básicos o creencias profundamente arraigados, compartidos por todos los miembros del grupo que influyen y condicionan el comportamiento individual y colectivo.	

### Anexo 3.1

**Solicitud de competencias**(conjunto de características de la organización, de modo fundamental, vinculadas a su capital humano)

Estimado experto:

Para continuar con el trabajo de Investigación en la PYMES comercializadoras de productos lácteos, necesitamos de su colaboración nuevamente para definir las competencias que debe poseer este tipo de organización.

Hemos determinado conveniente para el desarrollo del trabajo que las competencias de las organizaciones son: (acumulación de saberes, habilidades, comportamientos), relacionada con desempeños exitosos que muestra la organización en el proceso cotidiano de sus actividades que le permite el logro de metas generales que conducen a la organización hacia posiciones de ventaja competitiva.

Necesitamos de usted, a través de esta vía nos de sus criterios de cuáles serían las competencias que debe poseer una organización de este tipo. Por favor conteste de la forma más sincera posible y no dude en contactar si tiene algo que esclarecer para emitir sus consideraciones. Agradeciéndole su gentil colaboración.

Le saluda

Columba Bravo Macías

## Anexo 3.2

### **Ejemplo de las respuestas recibidas del conjunto de atributos de las competencias**

¿Cuáles son las competencias que deben tener una empresa comercializadora de productos lácteos?

- ✓ Debe ser una empresa rentable
- ✓ Autosustentable y que se maneje en el tiempo
- ✓ Eficiente y eficaz para alcanzar la mayor cantidad de puntos de ventas al menor costo posibles y de manera rápida y ágil ya que el tiempo de vida útil de estos productos es poco y deben ser de alta rotación manejando la cadena de frío de la mejor manera posible asegurando la inocuidad de los productos
- ✓ Debe contar con tecnología que asegure que el producto está en buen estado buen mantenimiento de frío, tanto las cámaras de mantenimiento y el transporte y asegurar que la fuerza de la venta la gente coloque de una manera rápida el producto en el punto de venta, una vez que este colocado preocuparse de la rotación del mismo para evitar la caducidad dentro de los puntos de expendio
- ✓ Asegurarse de la calidad, peso y presentaciones que usted ofrece al consumidor final.

### **Ing. Xavier García Terán, Gerente propietario de LACYCOM empresario de 12 años de experiencia.**

¿Cuáles son las competencias que deben tener una empresa comercializadora de productos lácteos?

- ✓ Saber quién es su cliente
- ✓ Conocer el segmento actual
- ✓ Conocer los segmentos de la competencia
- ✓ Crear un sistema de feedback, sobre la calidad de los productos lácteos, por parte de los distribuidores y clientes finales
- ✓ Informar y garantizar los beneficios del lácteo en general, grasas, pasteurización, frescura, refrigeración, que los clientes sepan a quien dirigirse
- ✓ Tener un sistema de pedidos online, que sea de fácil difusión, vía redes sociales, whatsapp
- ✓ Canales de distribución: directos, indirectos, porcentajes de comisiones muy atractiva
- ✓ Sistema funcional de entregas
- ✓ Red de distribuidores informales, que tengan un margen menor que un canal, pero que puedan hacer pedidos al cliente final.

### **Ing. Tulio Vera Arteaga, Gerente de la Empresa Antártida Manabí, empresario de 10 años de experiencia.**

### Anexo 3.3

#### Cuestionario para la aplicación del método Torgerson

Estimado experto, con el objetivo de contribuir a la evaluación y mejora del desempeño de nuestros servicios, se realiza la presente investigación auspiciada por la Universidad ESPAM MFL. Necesitamos su colaboración como experto para identificar los indicadores a considerar para la evaluación del desempeño de PYMES comercializadoras de productos lácteos. En función de ello, especifique la categoría que más se corresponda con cada uno de los indicadores que son descritos a continuación. Las categorías son:

**C1:** Imprescindible para evaluar el desempeño de la PYME

**C2:** Muy útil para evaluar el desempeño de la PYME

**C3:** Útil para evaluar el desempeño de la PYME

**C4:** Quizás podría servir para evaluar el desempeño de la PYME

Indicador	Descripción	C
<b>CE:</b> Cambios por necesidades del entorno	Se refiere a los cambios realizados en el año por necesidades del entorno. Tales como: condiciones climáticas adversas, desastres naturales, o cualquier eventualidad.	
<b>CRS:</b> Cambios por reclamaciones y solicitudes	Se refiere a los cambios anuales realizados por reclamaciones o solicitudes de clientes.	
<b>CP:</b> Cambios motivados por proveedores	Se refiere a los cambios anuales realizados por nuevas condiciones impuestas por los proveedores.	
<b>CRE:</b> Cambios por regulaciones externas	Se refiere a los cambios realizados en el año por regulaciones y disposiciones de órganos externos.	
<b>TMS:</b> Tiempo medio de respuesta ante solicitudes del cliente	Tiempo promedio de respuesta entre solicitud de clientes y entrega del producto/servicio.	
<b>CPN:</b> Cantidad de productos nuevos	Cantidad de productos nuevos introducidos en el año.	
<b>CPES:</b> Cantidad de productos de la empresa vs similares	Cantidad de productos ofertados por la empresa en relación a los ofertados por empresas similares.	
<b>CPE:</b> Cambios propuestos por empleados	Cantidad de cambios realizados en el año debido a propuesta de empleados de la empresa, en relación con los cambios totales que se realizan.	
<b>CPV:</b> Cantidad de puntos de venta	Se refiere a la relación de puntos de venta en el año respecto al precedente.	
<b>RCE:</b> Relación de	Se refiere a la relación entre los costos de entrega y los	

costos de entrega vs costos totales	costos totales de la empresa.	
<b>RPAR:</b> Relación de propuestas atendidas vs realizadas	Relación entre la cantidad de propuestas de los clientes que fueron atendidas en el año y el número total de realizadas.	
<b>RC:</b> Razón de crecimiento	Se refiere a la razón de crecimiento, establecida mediante la relación de clientes atendidos en el año, respecto al precedente.	
<b>RR:</b> Relación de reclamaciones vs año precedente	Se refiere a la relación entre las reclamaciones realizadas en el año respecto a las del precedente.	
<b>RDE:</b> Rechazos por demora en la entrega	Se refiere a la cantidad de rechazos por demora en la entrega, respecto al total de entregas del período.	
<b>RPP:</b> Cantidad de productos perdidos	Cantidad de productos perdidos por no contar con mercado en relación a la media de pérdida de la propia empresa.	
<b>CVC:</b> Cantidad de vías de obtención de criterios	Se refiere a la cantidad de vías para obtener criterios de los clientes.	
<b>TMSI:</b> Tiempo medio de respuesta ante solicitudes de instituciones de control	Tiempo medio de respuesta de la organización ante solicitudes de órganos e instituciones de control.	
<b>CPO:</b> Cantidad de portales online	Cantidad de portales online que posee la empresa.	
<b>CRC:</b> cantidad de reportes recibidos de clientes	Se refiere a la cantidad de reportes recibidos de clientes en relación al año precedente.	
<b>RIS:</b> Relación de incumplimientos ante solicitudes externas	Relación de incumplimientos de la empresa ante solicitudes de órganos e instituciones de control respecto al año anterior.	
<b>TIR:</b> Tiempo interno de respuesta	Contribuye a valorar si los sistemas internos de difusión de información son efectivos. Permite medir el tiempo transcurrido entre el recibo de información y el momento en que se le da solución por las áreas competentes.	
<b>NSET:</b> Número de soluciones dadas por equipos de trabajo.	Permite valorar el vínculo entre las áreas, a través de la cantidad de problemas previstos o resueltos por los equipos de trabajo.	
<b>DRP:</b> Devoluciones por responsabilidad de la PYME	Se refiere al total de devoluciones ocurridas en el período por responsabilidad de la PYME, en relación al número total de devoluciones.	
<b>OBI:</b> Organizaciones beneficiadas por la	Cantidad de instituciones que son beneficiadas por la organización.	

institución		
<b>CNE:</b> Cumplimiento de normativa establecida.	Cantidad de cumplimiento en relación a la normativa estatal (grupos vulnerables).	
<b>RPE:</b> Relación de propuestas por empleado	Se refiere a la cantidad de propuestas de mejora realizadas por los empleados, en relación a la cantidad de empleados.	
<b>NAT:</b> Nivel de actualización tecnológica	Niveles de actualización de la empresa en tecnologías aplicadas con relación a competencia (empresas líderes del sector).	
<b>SOC:</b> Señalamientos de organismos controladores y evaluadores	Se refiere a la cantidad de llamados de atención por organismos controladores y evaluadores en relación al año anterior.	

#### Anexo 3.4

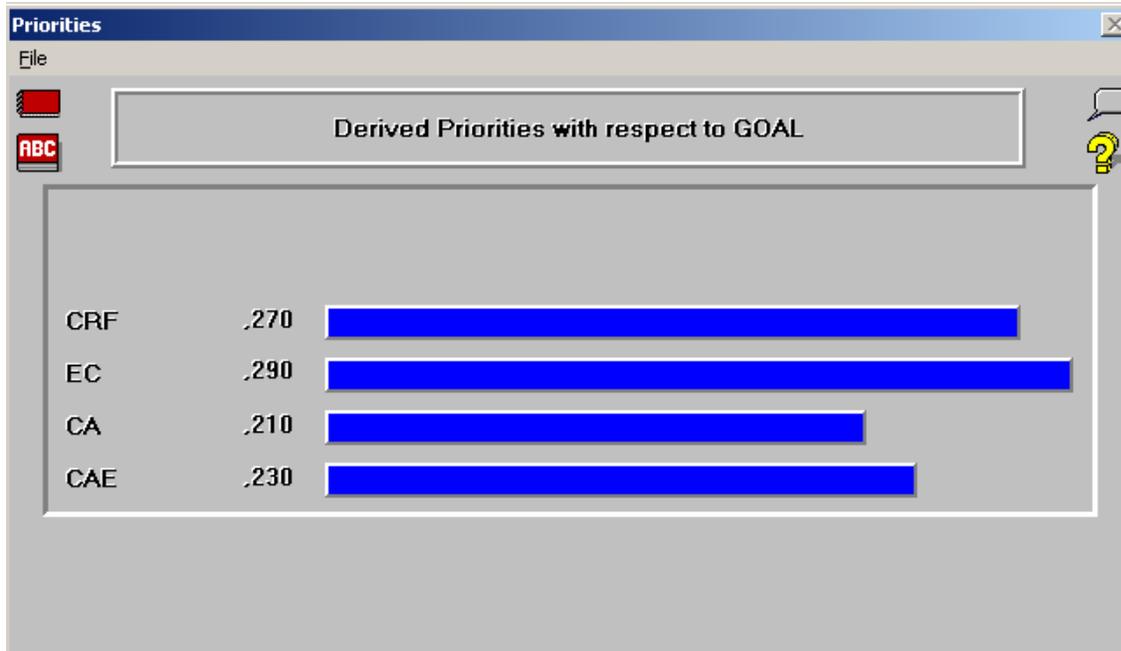
#### Clasificación de los indicadores evaluados por categoría

<b>Categoría C1</b>	<b>Categoría C2</b>	<b>Categoría C3</b>	<b>Categoría C4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TMS</li> <li>• CPN</li> <li>• CPES</li> <li>• RCE</li> <li>• TMSI</li> <li>• RPE</li> <li>• SOC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRS</li> <li>• CPV</li> <li>• RR</li> <li>• RDE</li> <li>• DRP</li> <li>• NAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CE</li> <li>• CP</li> <li>• CPE</li> <li>• RPAR</li> <li>• RPP</li> <li>• CVC</li> <li>• TIR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RC</li> <li>• CPO</li> <li>• CRE</li> <li>• CRC</li> <li>• RIS</li> <li>• NSET</li> <li>• OBI</li> <li>• CNE</li> </ul>

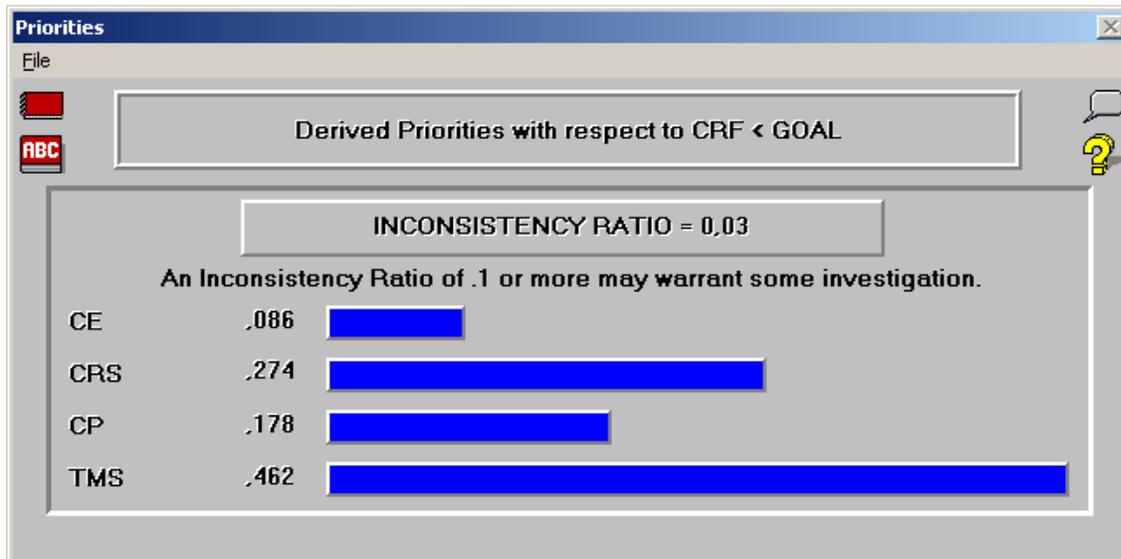
## Anexo 3.5

### Pesos relativos mediante Saaty

Pesos relativos de las competencias

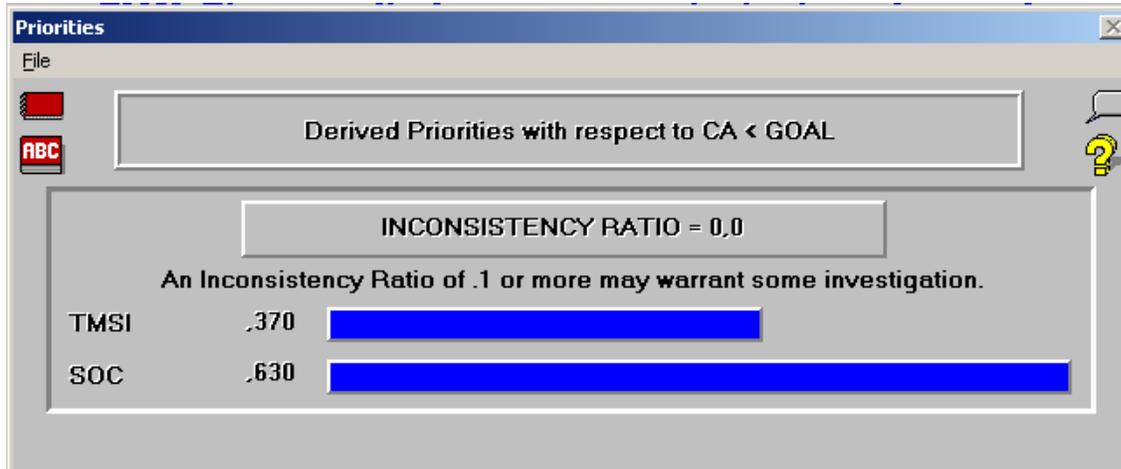


Pesos relativos de los indicadores de capacidad de respuesta-flexibilidad

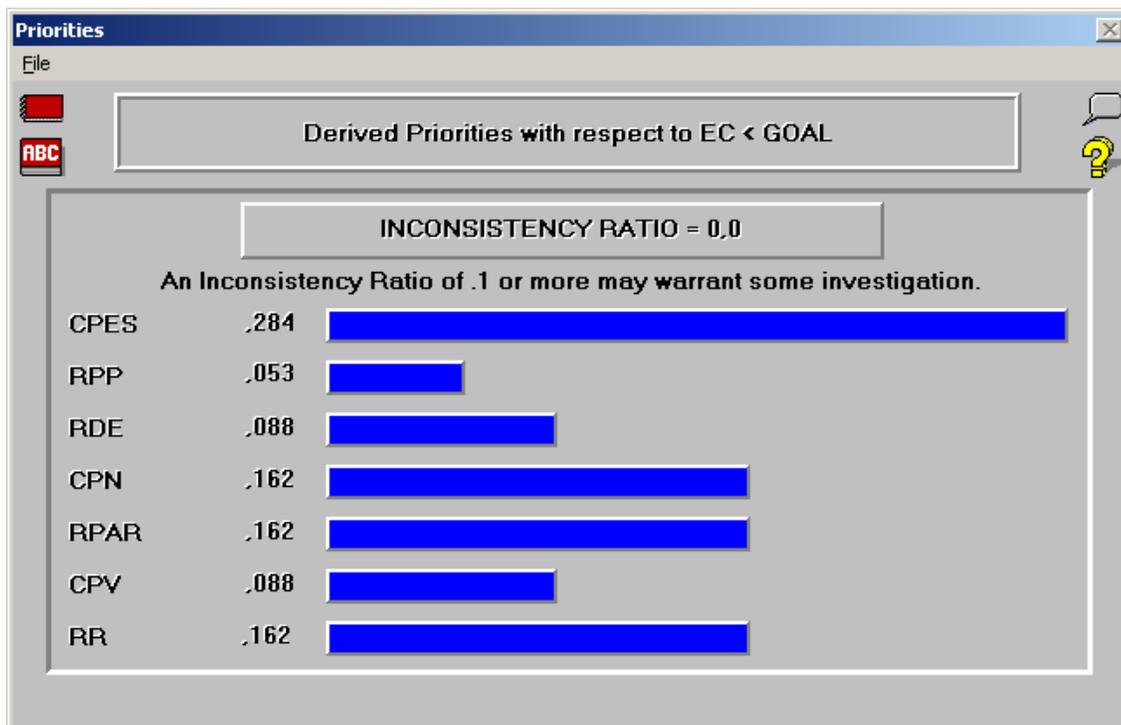


## Pesos relativos mediante Saaty

Pesos relativos de los indicadores correspondientes a coordinación entre las áreas y el entorno

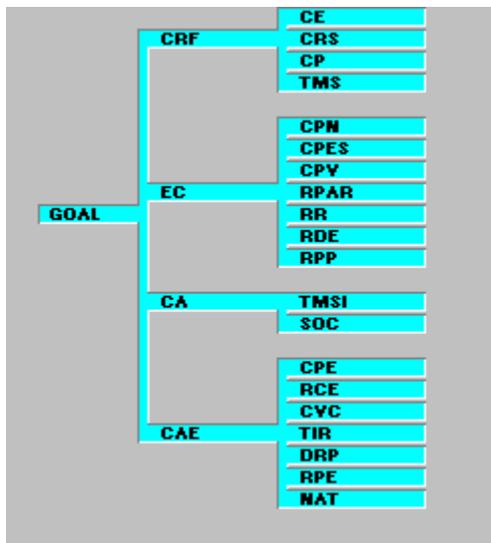
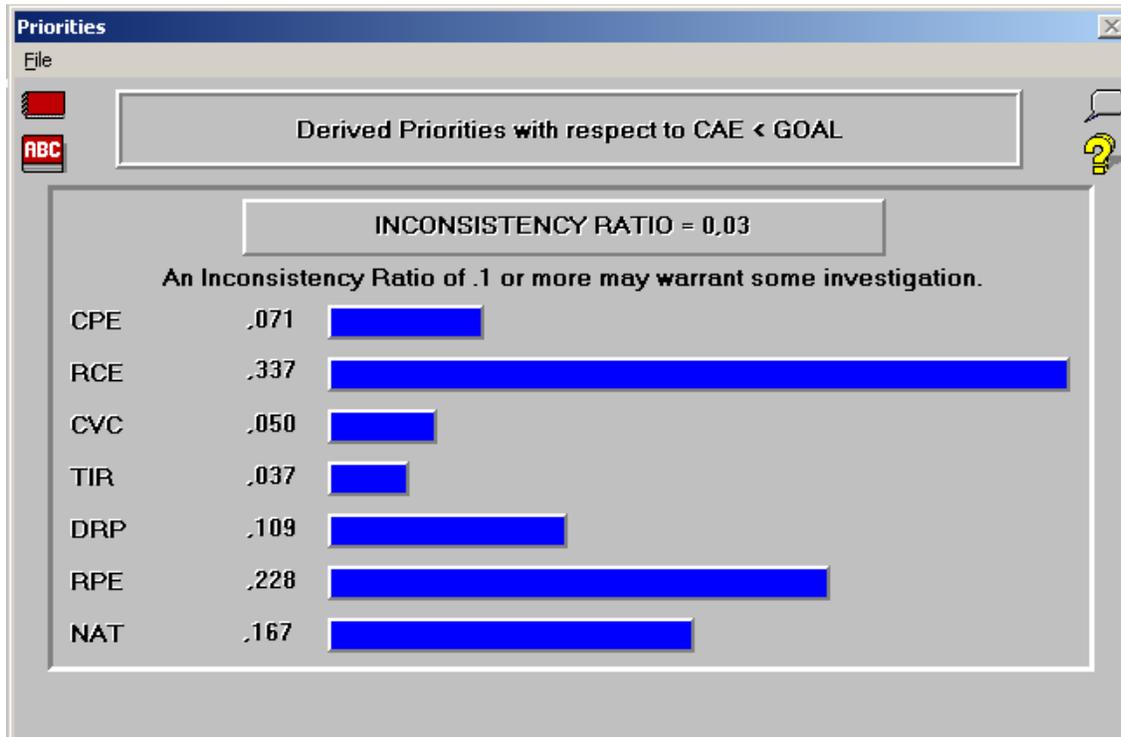


Pesos relativos de los indicadores correspondientes a enfoque de cliente



## Pesos relativos mediante Saaty

Pesos relativos correspondientes a los indicadores de conocimiento actualizado del proceso-producto



## Anexo 3.6

### Cuestionario para clientes externos

Estimados clientes

Con el fin de mejorar nuestro servicio y ofrecerles un mejor trabajo necesitamos que evalúe el desempeño de nuestra organización en cada uno de los aspectos que aparecen a continuación. Usted utilizará una escala de 1 a 5 donde:

- 1: Nunca (N)
- 2: Rara vez (RV)
- 3: Algunas veces (AV)
- 4: Frecuentemente (F)
- 5: Siempre (S)

<b>Competencias</b>	<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>N</b>	<b>RV</b>	<b>AV</b>	<b>F</b>	<b>S</b>
Flexibilidad	Somos capaces de dar respuesta rápida a las solicitudes de nuestros clientes.					
	Somos capaces de reorganizarnos en función de los criterios de nuestros clientes.					
	Mejoramos nuestras ofertas de acuerdo a los cambios en el mercado.					
Enfoque al cliente	Nuestros empleados están al tanto de sus necesidades como clientes.					
	Nuestro sistema de pedidos es de fácil acceso.					
	Brindamos diversidad de productos.					
	Mantenemos informados a nuestros clientes.					
Coordinación entre áreas y el entorno.	Considera usted que nuestra empresa cumple con lo establecido por las regulaciones de transporte.					
	Considera usted que nuestra empresa cumple con lo establecido por las regulaciones para el manejo de los alimentos (productos lácteos).					
	Considera usted que nuestra empresa cumple con lo establecido por las regulaciones para el cuidado del medio					

	ambiente.					
Conocimiento actualizado del servicio-producto	Nuestro personal conoce y brinda las informaciones requeridas sobre nuestros productos.					
	Nuestro personal utiliza tecnologías actuales.					
	Nuestro personal utiliza de forma adecuada las tecnologías a fines a nuestra actividad.					
De forma general usted está satisfecho con nuestro desempeño						

Si lo desea plantee cualquier otro criterio que considera debe tenerse en cuenta para la evaluación

### Análisis de validez y fiabilidad

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,936	,929	13

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,916 <sup>a</sup>	,840	,792	,27164	,840	17,801	10	34	,000

a. Predictors: (Constant), VAR00013, VAR00006, VAR00005, VAR00002, VAR00012, VAR00008, VAR00001, VAR00003, VAR00011, VAR00010

### Anexo. 3.7 Cuestionario para empleados

Estimado empleado

Con el fin de mejorar nuestra organización necesitamos conocer sus criterios sobre las competencias que debe poseer, a continuación se les muestra las competencias y los aspectos a considerar, usted deberá evaluar cada una de las afirmaciones que se le realiza, para ello marcará la respuesta en la casilla que más se ajuste a sus experiencias, utilizando la siguiente escala.

- 1: Nunca (N)
- 2: Rara vez (RV)
- 3: Algunas veces (AV)
- 4: Frecuentemente (F)
- 5: Siempre (S)

Competencias	Aspectos a evaluar	N	RV	AV	F	S
Flexibilidad	La empresa se reorganiza con facilidad ante situaciones del entorno.					
	La empresa se reorganiza con facilidad por necesidades de los proveedores					
	La organización y los sistemas que tiene la empresa le permite reordenarse con facilidad.					
	Creamos una buena imagen por nuestra capacidad de respuesta					
	Satisfacemos con rapidez las solicitudes de los clientes					
Enfoque al cliente	Contamos con sistemas variados de retroalimentación que nos permiten un contacto estrecho con los clientes					
	Los empleados conocen las necesidades y expectativas de los clientes					
	Buscamos alternativas constantemente para satisfacer a los clientes.					
	Nuestro sistema de trabajo permite conocer sobre la calidad de los productos que vendemos.					
	Tenemos una amplia gama de productos que ofertamos a los clientes					
	Orientamos adecuadamente a los clientes para un buen nivel de inventarios.					
Coordinación entre áreas y el entorno	La organización mantiene constantemente a todos al tanto de nuevas disposiciones					
	Logramos una comunicación entre las diferentes áreas que permite soluciones ágiles.					
	Todos dominan las situaciones que la empresa enfrenta en su quehacer diario					
	Cumplimos con prontitud solicitudes de entrega a organismos e instituciones de control					

	Obtenemos siempre buenos resultados ante organismos evaluadores.					
	Mantenemos una excelente reputación en la provincia					
Conocimiento actualizado del proceso-producto	La preparación de los empleados de todas las áreas se corresponde con la exigencia del puesto que desempeña					
	Todos los trabajadores demuestran conocimiento de la actividad que realizan					
	Recibimos talleres y actividades de capacitación y entrenamiento con sistematicidad.					
	Todos los trabajadores cumplen rigurosamente las normas y procedimientos que permiten el manejo adecuado del producto que vendemos.					
	Constantemente los trabajadores hacen uso adecuado de los avances tecnológicos que tiene el sector					
	La empresa se preocupa por estar a la altura de los avances de la tecnología de comercialización de Productos lácteos.					
De forma general nuestra entidad se desempeña de forma adecuada						

Gracias por su valiosa colaboración

### Validez del instrumento

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	22

#### Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,833 <sup>a</sup>	2,333	15	7	.000

a. Predictors: (Constant), VAR00022, VAR00021, VAR00006, VAR00007, VAR00013, VAR00020, VAR00005, VAR00016, VAR00012, VAR00014, VAR00011, VAR00015, VAR00001, VAR00009, VAR00008

### Anexo. 3.8

#### Clasificación de los indicadores evaluados por categoría según Torgerson

<b>Categoría C1</b>	<b>Categoría C2</b>	<b>Categoría C3</b>	<b>Categoría C4</b>
Motivación Liderazgo Trabajo en equipo Descentralización del poder Comunicación	Actitud de aprendizaje Personalidad Toma individual de decisiones Grado de estudios Actitud de desarrollo Satisfacción con el trabajo Comunicación Relaciones de trabajo Grupo Valores organizacionales	Historia personal: idiosincrasia Ambiente de trabajo Tensión y estrés Conflicto Sistemas de trabajo Objetivos y políticas Estrategias Cadena de mando Autoridad formal Ética Sistemas de organización Cultura Tecnología Misión y Visión	Estructura Procesos

### Anexo 3.9

**Resultados obtenidos por los expertos seleccionados para el grupo de experto del área de conocimiento (GE2)**

<b>Expertos seleccionado</b>	<b>Kc</b>	<b>Ka</b>	<b>K</b>	<b>Decisión</b>
1	0.9	0.95	0.925	Aceptación
2	0,87	0.9	0.9	Aceptación
3	0.93	0.89	0.91	Aceptación
4	0.9	0.91	0.905	Aceptación
5	0.92	0.9	0.91	Aceptación
6	0.89	0.91	0.9	Aceptación
7	0.91	0.91	0.91	Aceptación
8	0.89	0.92	0.905	Aceptación
9	0.94	0.96	0.95	Aceptación
10	0.89	0.94	0.915	Aceptación
11	0.9	0.94	0.92	Aceptación
12	0.93	0.91	0.92	Aceptación
13	0.89	0.9	0.915	Aceptación
14	0.92	0.95	0.935	Aceptación
15	0.9	0.94	0.92	Aceptación

## Anexo 3.10

### Cuestionario para variable: comunicación

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyarán el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

Escala

1: Nunca (N)

2: Rara vez (RV)

3: Algunas veces (AV)

4: Frecuentemente (F)

5: Siempre (S)

Nº	Características	N	RV	AV	F	S
1	Los mensajes que recibo son claros y precisos					
2	Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas					
3	La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados					
4	El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos					
5	La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible					
6	Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad					
7	Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados					
8	Los medios para comunicarnos son accesibles a todos					
9	La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos					
10	Se incentiva la participación de todos					
11	Resulta fácil pedir ayuda en la organización					
12	Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados					
13	Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización					
14	Los rumores son mal vistos en la organización					
15	Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización					
16	La comunicación en la organización es buena					

Muchas gracias por su colaboración

**Anexo 3.11**  
**Cuestionario para variable: liderazgo**

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

Escala

1: Nunca (N)      2: Rara vez (RV)      3: Algunas veces (AV)    4: Frecuentemente (F)

5: Siempre (S)

Nº	Características	N	RV	AV	F	S
1	Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza					
2	Toma buenas decisiones					
3	Se preocupa por los problemas de los empleados					
4	Demuestra responsabilidad por lo que hace					
5	Es emprendedor y lleva a la organización al éxito					
6	Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados					
7	Es comprensivo ante las situaciones que le rodean					
8	Escucha los criterios que le dan los empleados					
9	Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector					
10	Sabe motivar a sus empleados					
11	Sabe manejar adecuadamente los conflictos					
12	Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula					
13	Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo					
14	Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo					
15	Es capaz de convencer con buenos argumentos					
16	Es alegre, optimista y realista					
17	Es justo al estimular y sancionar					
18	Sabe distinguir e impulsar buenas ideas					
19	Es capaz de promover el cambio cuando se necesita					
20	Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades					
21	Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades					
22	Sabe enfrentar lo mal hecho					
23	Estimula la participación de los empleados					
24	El liderazgo que tiene el jefe es reconocido por los empleados					

Muchas gracias por su colaboración

## Anexo 3.12

### Cuestionario para variable: descentralización del poder

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

#### Escala

1: Nunca (N)

2: Rara vez (RV)

3: Algunas veces (AV)

4: Frecuentemente (F)

5: Siempre (S)

Nº	Características	N	RV	AV	F	S
1	Tengo la autoridad requerida para realizar las tareas					
2	La organización se preocupa por que participemos en las decisiones					
3	Todas las áreas cuenta con los poderes que se requieren para realizar el trabajo					
4	La organización se preocupa por la participación de las áreas en el diseño de las estrategias y objetivos					
5	El poder se ha distribuido en todas las áreas de la organización					
6	La distribución de autoridad facilita el trabajo					
7	La delegación de autoridad ayuda al entrenamiento de los empleados					
8	Una forma de lograr entrenar a los empleados es dándole posibilidades de tomar decisiones					
9	La posibilidad de tomar decisiones ayuda a que los empleados se superen					
10	La distribución de autoridad se usa para elevar la cooperación entre las áreas y empleados					
11	Los empleados nos sentimos más identificados cuando participamos en las decisiones					
12	La organización trabaja para lograr equidad en la distribución de poderes					
13	Existe una buena distribución de poderes en la organización					

Muchas gracias por su colaboración

### Anexo 3.13

#### Cuestionario para variable: motivación

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

Escala

1: Nunca (N)

2: Rara vez (RV)

3: Algunas veces (AV)

4: Frecuentemente (F)

5: Siempre (S)

Nº	Características	N	RV	AV	F	S
1	El trabajo que realizo me gusta					
2	Las actividades que realizo me permiten aprender constantemente					
3	Tengo posibilidades de ascender según los resultados de mi trabajo					
4	Conozco de las actividades que realiza mi empresa					
5	Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo					
6	Los miembros de la organización se interesan por mi trabajo					
7	Mis opiniones y criterios son tomados en cuenta					
8	En la organización se puede y se premia la innovación					
9	Existe en la organización oportunidades de realizar nuevas actividades					
10	Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización					
11	Existen buenas condiciones para realizar el trabajo					
12	Siento apoyo de mis compañeros cuando lo necesito					
13	Mi trabajo me impone retos que puedo alcanzar					
14	Existe oportunidades de independencia de pensamiento y de acción en los empleados					
15	El trabajo que me asignan es posible realizarlo					
16	Se lo que se espera de mí en la organización					
17	Se logra la cooperación entre los empleados					
18	Me siento reconocido en mi trabajo por lo que hago					
19	Me siento parte de la organización					
20	Siento orgullo por mi trabajo					

Muchas gracias por su colaboración

## Anexo 3.14

### Cuestionario para variable: trabajo en equipo

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyarán el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

Escala

1: Nunca (N)

2: Rara vez (RV)

3: Algunas veces (AV)

4: Frecuentemente (F)

5: Siempre (S)

Nº	Características	N	RV	AV	F	S
1	Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta					
2	Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea					
3	Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta					
4	Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización					
5	Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años					
6	La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta					
7	Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario					
8	El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos					
9	La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia					
10	Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir					
11	Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor					

12	Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización					
13	Nos sentimos bien cuando nos ayudamos					
14	Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente					
15	Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.					
16	La comunicación en nuestro equipo es buena					
17	En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas					
18	Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión					
19	Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización					

Muchas gracias por su colaboración

## Anexo 3.15

### Conglomerados

#### Relaciones interpersonales (RI)

Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo	Los mensajes que recibo son claros y precisos	Se preocupa por los problemas de los empleados	La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta	La distribución de autoridad se usa para elevar la cooperación entre las áreas y empleados
Los miembros de la organización se interesan por mi trabajo	La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible	Sabe manejar adecuadamente los conflictos	Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor	
Mis opiniones y criterios son tomados en cuenta	Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados	Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula	Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización	
Siento apoyo de mis compañeros cuando lo necesito	Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización	Es comprensivo ante las situaciones que le rodean	Nos sentimos bien cuando nos ayudamos	
Se logra la cooperación entre los empleados	Los rumores son mal vistos en la organización	Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo	Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente	
		Es alegre, optimista y realista	La comunicación en nuestro equipo es buena	

		Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades	En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas	
		Estimula la participación de los empleados		

### Desarrollo personal-reconocimiento (DP)

El trabajo que realizo me gusta	Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad	Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza	Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea	Tengo la autoridad requerida para realizar las tareas
Las actividades que realizo me permiten aprender constantemente	Se incentiva la participación de todos	Escucha los criterios que le dan los empleados	Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años	La delegación de autoridad ayuda al entrenamiento de los empleados
Tengo posibilidades de ascender según los resultados de mi trabajo	Resulta fácil pedir ayuda en la organización	Es emprendedor y lleva a la organización al éxito	Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario	La posibilidad de tomar decisiones ayuda a que los empleados se superen
En la organización se puede y se premia la innovación	Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización	Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector	La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia	La organización trabaja para lograr equidad en la distribución de poderes
Existe en la organización oportunidades de nuevas actividades		Sabe motivar a sus empleados		
Mi trabajo me impone retos que puedo alcanzar		Es justo al estimular y sancionar		

Existe oportunidades de independencia de pensamiento y de acción en los empleados		Sabe distinguir e impulsar buenas ideas		
El trabajo que me asignan es posible realizarlo		Es capaz de promover el cambio cuando se necesita		
Me siento reconocido en mi trabajo por lo que hago		Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades		

### Implicación-compromiso

Conozco de las actividades que realiza mi empresa	Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas	Toma buenas decisiones	Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.	La organización se preocupa por que participemos en las decisiones
Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización	La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados	Demuestra responsabilidad por lo que hace	Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta	Todas las áreas cuenta con los poderes que se requieren para realizar el trabajo
Existen buenas condiciones para realizar el trabajo.	El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos	Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados	Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta	El poder se ha distribuido en todas las áreas de la organización
Se lo que se espera de mí en la organización	Los medios para comunicarnos son accesibles a todos	Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo	Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización	Una forma de lograr entrenar a los empleados es dándole posibilidades de tomar decisiones

Me siento parte de la organización	La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos	Es capaz de convencer con buenos argumentos	Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión	La distribución de autoridad facilita el trabajo
	Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados	Sabe enfrentar lo mal hecho	El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos	Los empleados nos sentimos más identificados cuando participamos en las decisiones
			Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir	La organización se preocupa por la participación de las áreas en el diseño de las estrategias y objetivos

**Anexo 3.16**  
**Resultados modas por conglomerados**  
**Relaciones interpersonales (RI)**

1.1 Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo 4	2.1 Los mensajes que recibo son claros y precisos 4	3.1 Se preocupa por los problemas de los empleados 4	4.1 La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta 4	5.1 La distribución de autoridad se usa para elevar la cooperación entre las áreas y empleados 3
1.2 Los miembros de la organización se interesan por mi trabajo 3	2.2 La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible 4	3.2 Sabe manejar adecuadamente los conflictos 4	4.2 Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor 4	
1.3 Mis opiniones y criterios son tomados en cuenta 3	2.3 Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados 4	3.3 Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula 3	4.3 Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización 4	
1.4 Siento apoyo de mis compañeros cuando lo necesito 4	2.4 Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización 4	3.4 Es comprensivo ante las situaciones que le rodean 5	4.4 Nos sentimos bien cuando nos ayudamos 4	
1.5 Se logra la cooperación entre los empleados 4	2.5 Los rumores son mal vistos en la organización 3	3.5 Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo 4	4.5 Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente 4	
		3.7 Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades 3	4.7 En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas 4	
		3.8 Estimula la participación de		

		los empleados 3		
--	--	-----------------	--	--

### Desarrollo personal -reconocimiento (DP)

1.1 El trabajo que realizo me gusta 4	2.1 Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad 4	3.1 Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza 5	4.1 Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea 3	5.1 Tengo la autoridad requerida para realizar las tareas 3
1,2 Las actividades que realizo me permiten aprender constantemente 3	2.2 Se incentiva la participación de todos 3	3.2 Escucha los criterios que le dan los empleados 3	4.2 Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años 4	5.2 La delegación de autoridad ayuda al entrenamiento de los empleados 2
1.3 Tengo posibilidades de ascender según los resultados de mi trabajo 3	2.3 Resulta fácil pedir ayuda en la organización 4	3.3 Es emprendedor y lleva a la organización al éxito 4	4.3 Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario 3	5.3 La posibilidad de tomar decisiones ayuda a que los empleados se superen 4
1.4 En la organización se puede y se premia la innovación 2	2.4 Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización 4	3.4 Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector 4	4.4 La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia 3	5.4 La organización trabaja para lograr equidad en la distribución de poderes 3
1.5 Existe en la organización oportunidades de nuevas actividades 3		3.5 Sabe motivar a sus empleados 4		
1.6 Mi trabajo me impone retos que puedo alcanzar 3		3.6 Es justo al estimular y sancionar 3		

1.7 Existe oportunidades de independencia de pensamiento y de acción en los empleados 3		3.7 Sabe distinguir e impulsar buenas ideas 4		
1.9 Me siento reconocido en mi trabajo por lo que hago 3		3.9 Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades 3		

### Implicación-compromiso

1.1 Conozco de las actividades que realiza mi empresa 4	2.1 Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas 3	3.1 Toma buenas decisiones 4	4.1 Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo. 4	5.1 La organización se preocupa por que participemos en las decisiones 4
1.2 Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización 3	2.2 La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados 4	3.2 Demuestra responsabilidad por lo que hace 5	4.2 Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta 3	5.2 Todas las áreas cuenta con los poderes que se requieren para realizar el trabajo 3
1.3. Existen buenas condiciones para realizar el trabajo. 4	2.3 El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos 4	3.3 Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados 2	4.3 Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta 3	5.3 El poder se ha distribuido en todas las áreas de la organización 2
1.4 Se lo que se espera de mí en la organización 4	2.4 Los medios para comunicarnos son accesibles a todos 3	3.4 Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo 4	4.4 Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización 4	5.4 Una forma de lograr entrenar a los empleados es dándole posibilidades de tomar decisiones 3

1.5 Me siento parte de la organización 3	2.5 La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos 3	3.5 Es capaz de convencer con buenos argumentos 4	4.5 Durante las reuniones de trabajo nos involucramos en la discusión 2	5.5 La distribución de autoridad facilita el trabajo 2
	2.6 Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados 3	3.6 Sabe enfrentar lo mal hecho 4	4.6 El resultado depende del esfuerzo y de todos 3	5.6 Los empleados nos sentimos más identificados cuando participamos en las decisiones 4
			4.7 Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir 2	5.7 La organización se preocupa por la participación de las áreas en el diseño de las estrategias y objetivos 3

### Anexo 3.17

#### Resultados evaluación de propuesta de acciones

<b>Acciones</b>	<b>Criterio 1 (50)</b>	<b>Criterio 2 (30)</b>	<b>Criterio 3 (15)</b>	<b>Criterio 4 (5)</b>	<b>Total</b>
Cambios en el sistema de evaluación y estímulo a los vendedores a partir de ventas realizadas de forma efectiva	10	10	10	10	<b>1000</b>
Compra de equipo de facturación digital XPR para cada vendedor	2	6	10	10	480
Cambio de sistemas de venta donde participen los caminero y asistente, (con la entrega se haga una pre-solicitud del cliente)	10	10	10	6	<b>980</b>
Cambio de sistema de trabajo para conformación de pedido, donde se involucre a otros equipos.	8	10	10	10	<b>900</b>
Ampliar sitio en red social, whatsapp.	2	2	2	10	240
Participación de los jefes de equipos en la evaluación y estimulación de los empleados de su equipo.	10	10	10	10	<b>1000</b>
Compra de transporte para vendedores.	1	10	10	10	550
Cambio en requerimientos de entrada a la PYME, (selección) donde se contraten solo aquellas personas con medios de transporte propios (vendedores).	10	1	1	10	595
Capacitar en sistemas de venta, facturación y cobro.	8	10	10	10	<b>900</b>
Integrar a todos los equipos en el sistema de pedido.	8	10	10	6	<b>880</b>
Rotar personal por equipos de trabajo.	8	10	10	2	<b>860</b>
Exigir uso de pedido por dispositivo de teléfono a los vendedores de forma inmediata a la venta.	10	10	8	10	<b>970</b>
Renovar parque de camines e imagen de los actuales.	1	10	8	6	500
Mejorar imagen de vendedores.	8	8	10	10	<b>840</b>
Solicitar y contratar a Instituciones para que al menos 2 veces al año se capacite y actualice a los empleados en temas relacionados con la actividad de la PYME; sistemas de ventas, tecnológicas de avanzadas en la comercialización, canales de comercialización, negociación, sistemas logísticos y de	10	10	10	10	<b>1000</b>

contratación, entre otros.					
Realizar de forma trimestral mesas de trabajo de todos los empleados de la PYME para analizar actualizar de resultados de la organización y determinar mejores prácticas.	8	10	10	10	<b>900</b>
Cambiar política de adquisición de nuevos clientes	2	8	6	6	460
Incrementar contacto con clientes por parte de la gerencia.	10	8	10	2	<b>900</b>
Adquisición e instalación de GPS, que incluya a vendedores y camineros.	8	10	10	10	<b>900</b>
Rediseño de sistemas de pedido y elaboración de rutas de distribución (software)	10	8	10	10	<b>940</b>

Criterio de selección

Quedan seleccionadas las acciones  $\geq 600$  pts

## Anexo 3.18

### Relación de acciones con aspectos deficientes por dimensiones

#### Acción 1

Relaciones interpersonales (RI): 1.3, 2.3, 3.3, 3.7, 3.8

Reconocimiento-desarrollo personal (DP): 1.2, 1.3, 1.5, 1.7, 3.3, 4.1, 4.3, 5.1 y 5.3

Implicación-compromiso (IC): 1.1, 1.4, 3.4, 4.2, 4.5, 5.2, 5.3 y 5.4

#### Acción 2

Relaciones interpersonales (RI): 1.2, 3.7 y 5.1

Reconocimiento-desarrollo personal (DP): 1.1, 1.3, 1.4, 1.7, 4.1, 4.3 y 5.3

Implicación-compromiso (IC): 1.4, 2.2, 2.4, 4.1, 4.2, 4.5 y 5.4

#### Acción 3

Relaciones interpersonales (RI): 1.2, 1.3, 2.4, 3.3, 3.7, 3.8 y 5.1

Reconocimiento-desarrollo personal (DP): 1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 1.7, 2.2, 4.1, 4.3, 5.2 y 5.3

Implicación-compromiso (IC): 1.4, 2.3, 2.4, 4.1, 4.2, 4.4, 4.5 y 5.4

#### Acción 4

Relaciones interpersonales (RI): 1.2, 1.3, 3.7 y 3.8

Reconocimiento-desarrollo personal (DP): 1.3, 1.4, 1.7, 2.2, 4.1, 4.3 y 5.3

Implicación-compromiso (IC): 1.1, 1.4, 1.5, 1.7, 4.3, 5.3 y 5.6

#### Acción 5

Relaciones interpersonales (RI): 1.3, 2.4, 3.3, 3.7, 3.8 y 5.1

Reconocimiento-desarrollo personal (DP): 1.2, 1.4, 1.5, 1.7, 3.3, 3.4, 5.1 y 5.3

Implicación-compromiso (IC): 1.1, 1.4, 2.3, 2.4, 3.2, 4.2, 4.5, 4.6, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 y 5.6

#### Acción 6

Relaciones interpersonales (RI): 1.3, 2.4, 3.3, 3.7, 3.8 y 5.1

Reconocimiento-desarrollo personal (DP): 1.1, 1.3, 1.4, 1.7, 3.3, 3.4, 4.3, 5.1 y 5.3

Implicación-compromiso (IC): 1.1, 1.4, 2.3, 2.4, 3.2, 4.2, 4.5, 4.6, 5.2, 5.3 y 5.4

#### Acción 7

Relaciones interpersonales (RI): 1.2, 2.4 y 3.7

Reconocimiento-desarrollo personal (DP): 1.4, 1.7 y 4.3

Implicación-compromiso (IC): 2.3, 2.4, 3.2, 4.1, 4.5 y 5.4

#### Acción 8

Relaciones interpersonales (RI): 1.2, 1.7 y 3.7

Reconocimiento-desarrollo personal (DP): 1.4, 1.7 y 4.3

Implicación-compromiso (IC): 1.4, 4.1, 4.5 y 5.4

### ANEXO 3.19

Relación de acciones adoptadas en LACYCON con las competencias y los conglomerados

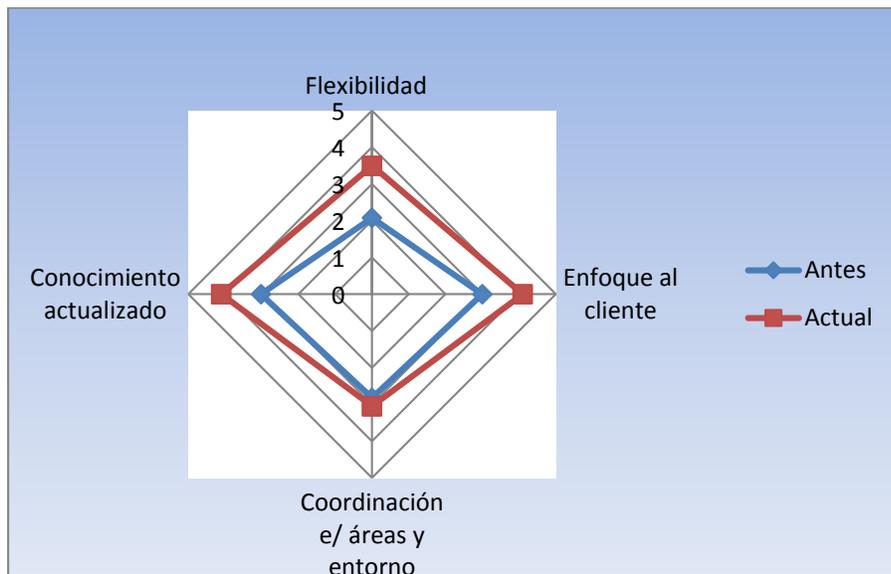
Acción	Conglomerado CO			Competencia			
	RI	DP-R	I - C	F	CA	EC	C A-E
1		X			X	X	
2	X		X	X	X		X
3		X		X	X	X	X
4		X			X		X
5			X			X	X
6			X	X		X	
7			X		X		X
8			X			X	

### Anexo 3.20

Resultados obtenidos en la PYME CePePe, después de haber implementado las acciones. El IEDO es de 0.6465 que corresponde a un muy buen desempeño.

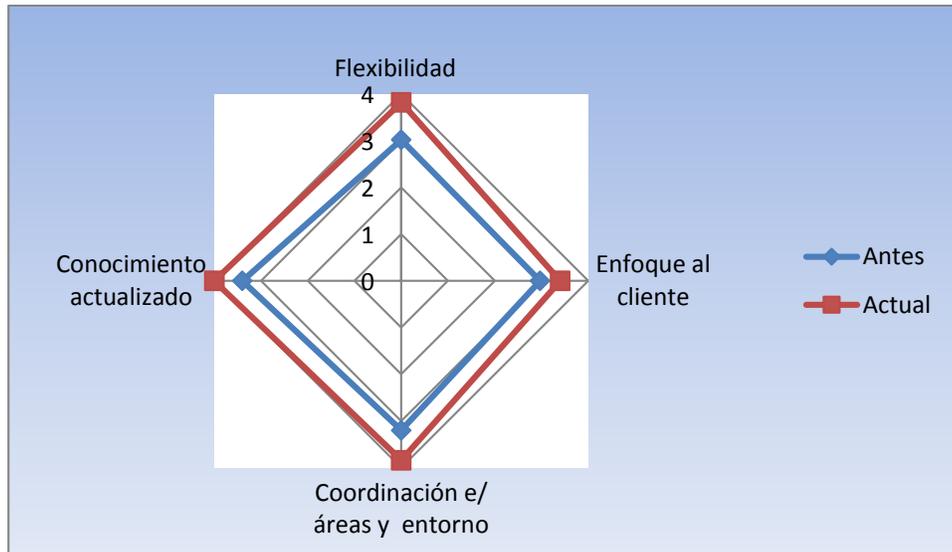
#### Resultados encuesta a clientes

- Flexibilidad. 3.5
- Enfoque al cliente:4.1
- Coordinación entre áreas y el entorno: 3.05
- Conocimiento actualizado :4.1



## Resultados de empleados

- Flexibilidad. 3.82
- Enfoque al cliente: 3.1
- Coordinación entre áreas y el entorno: 3.84
- Conocimiento actualizado : 4.00 ( estas son las que menos mejoran )



## Indicadores de desempeño

- Flexibilidad 3.548
- Enfoque al cliente: 3.531
- Coordinación entre áreas y el entorno: 2.37
- Conocimiento actualizado: 3.275

