



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INSTRUMENTACIÓN DE  
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MICROEMPRESA QUESERÍA  
ALIMENTOS FRESCOS.**

**AUTORES:**

**DETSY PATRICIA ZAMBRANO MACÍAS  
JOSÉ GILBERTO MERA PINARGOTE**

**TUTOR:**

**MG. MANUEL AUGUSTO BERMÚDEZ PALOMEQUE**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2017**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Detsy Patricia Zambrano Macías y José Gilberto Mera Pinargote, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....  
**DETSY PATRICIA ZAMBRANO MACÍAS**

.....  
**JOSÉ GILBERTO MERA PINARGOTE**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Manuel Augusto Bermúdez Palomeque certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INSTRUMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MICROEMPRESA QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS**, que ha sido desarrollada por Detsy Patricia Zambrano Macías y José Gilberto Mera Pinargote, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ABG. MANUEL AUGUSTO BERMÚDEZ PALOMEQUE, MGS.**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INSTRUMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MICROEMPRESA QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Detsy Patricia Zambrano Macías y José Gilberto Mera Pinargote, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ  
BRAVO, MGS.  
**MIEMBRO**

.....  
LIC. MARÍA GABRIELA MONTESDEOCA  
CALDERÓN, MGS.  
**MIEMBRO**

.....  
ECO. YESSENIA ARACELY ZAMORA CUSME, MGS.  
**PRESIDENTA**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual e forjado mis conocimientos profesionales día a día, así mismo a los docentes que me han iluminado el sendero con sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante.

A Dios por la oportunidad de vida, a mi familia que me apoyo en el recorrido a esta meta y a todos los que me brindaron amistad y apoyo moral que han aportado un alto porcentaje en mi carrera profesional fueron luz durante todos los niveles de la universidad ya que gracias a ellos encontré la motivación para cumplir este sueño.

**DETSY PATRICIA ZAMBRANO MACÍAS**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A la carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por permitirme la formación profesional.

A todas las personas que hicieron posible el cumplimiento de esta meta.

**JOSÉ GILBERTO MERA PINARGOTE**

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial a mi familia que ha sido el pilar fundamental para la construcción de mi vida profesional, a mis compañeros quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que formaron parte de esta carrera para alcanzar la meta profesional.

**DETSY PATRICIA ZAMBRANO MACÍAS**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por darme la oportunidad de llegar a este momento tan importante de mi vida.

A mis profesores, gracias por su tiempo y apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

A mis familiares quienes han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en un profesional.

**JOSÉ GILBERTO MERA PINARGOTE**

## CONTENIDO GENERAL

CARATULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS.....	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xv
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. LA ADMINISTRACIÓN .....	7
2.1.1. LA MODERNIDAD Y EL ESPÍRITU DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL .....	7

2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	8
2.2.1. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	10
2.2.2. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.2.3. VARIABLES DEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
2.2.4. TENDENCIAS Y ACTITUDES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	12
2.3. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
2.4. VALORES Y NORMAS.....	14
2.5. PROCESOS .....	14
2.5.1. GESTIÓN POR PROCESOS .....	16
2.5.2. GESTIÓN POR PROCESOS FUNCIONAL.....	17
2.5.3. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.5.4. MEJORA CONTINUA DEL PROCESO .....	19
2.5.5. LA CALIDAD .....	20
2.5.5.1. CONTROL DE CALIDAD .....	20
2.5.6. EFICIENCIA.....	21
2.5.7. EFICACIA .....	21
2.5.8. INDICADORES .....	22
2.6.1. IMPORTANCIA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA COBERTURA DE LAS RECOMENDACIONES NUTRICIONALES DE CALCIO .....	22
2.6.2. ALIMENTOS ENRIQUECIDOS EN CALCIO .....	23
2.6.3. MINERALES DE LOS LÁCTEOS.....	23
2.6.4. PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.....	23
2.6.5. LA LECHE.....	24
2.6.6.1. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	25

2.6.6.2. COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE .....	25
2.6.7. PRODUCTOS DERIVADOS DE LA LECHE .....	26
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	28
3.1. UBICACIÓN.....	28
3.2. DURAC.....	29
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	29
3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE: .....	29
3.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	29
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	30
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	30
3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO .....	30
3.5.4. MÉTODO BIBLIOGRÁFICO .....	30
3.5.5. MÉTODO DE CAMPO .....	30
3.5.6. MÉTODO DELPHI .....	31
3.5.7. MÉTODO KENDALL .....	31
3.5.8. MÉTODO DE PEARSON .....	31
3.6. TÉCNICAS/HERRAMIENTAS .....	31
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:.....	32
3.7.1. FASE 1 .....	32
3.7.2. FASE 2 .....	33
3.7.3. FASE 3 .....	33
3.7.4. FASE 4 .....	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. FASE 1. ESTRUCTURACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MICROEMPRESA QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS .....	37

4. 1.1. GENERALIDADES.....	37
4.1.2. PRODUCTOS QUE OFRECE LA MICROEMPRESA .....	37
4.1.3. FILOSOFÍA .....	38
4.1.4. CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS .....	39
4.1.5. DIAGRAMAS DE PROCESOS DE LA MICROEMPRESA “QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS” .....	40
4.1.5.1. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS .....	41
4.1.5.2. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS OPERACIONALES.....	42
4.1.5.3. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS DE APOYO.....	43
4.2. FASE 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE MUESTREN MAYOR REPRESENTATIVIDAD EN LAS MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LACTEOS.....	44
4.2.1. MÉTODO KENDALL SELECCIÓN DE LAS VARIABLES.....	46
4.3. FASE 3. DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICADAS EN LOS PROCESOS OPERACIONALES EN LA MICROEMPRESA QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS .....	48
4.3.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....	48
4.3.2. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN LINEAL DE PEARSON .....	58
4.4. FASE 4. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA QUE OPTIMICE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LOS PROCESOS ESTUDIADOS .....	69
4.4.1. APLICACIÓN DE LA MATRIZ 5W+1H .....	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.1. CONCLUSIONES.....	78
5.2. RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA .....	80
ANEXOS.....	87

## CONTENIDO DE CUADROS

CUADRO 1. MATRIZ DE CONCEPTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	9
CUADRO 2. MATRIZ DE CONCEPTOS DE PROCESOS. ....	15
CUADRO 3. PONDERACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LAS VARIABLES.....	34
CUADRO 4. RANGO DE CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	34
CUADRO 5. PONDERACIÓN DE CORRELACIÓN LINEAL ENTRE DOS VARIABLES. ....	35
CUADRO 6. PRODUCTOS ELABORADOS POR LA MICROEMPRESA “QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS”. ....	38
CUADRO 7. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS. ....	45
CUADRO 8. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS DE VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	46
CUADRO 9. APLICACIÓN DEL MÉTODO KENDALL PARA LA SELECCIÓN DE LAS VARIABLES.....	47
CUADRO 10. CALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR PREGUNTA DE LA VARIABLE LIDERAZGO. ....	48
CUADRO 11. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO.....	49
CUADRO 12. CALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR PREGUNTA DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN. ....	50
CUADRO 13. RESULTADO DE EVALUACIÓN DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN. ....	50
CUADRO 14. CALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR PREGUNTA DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL. ....	51
CUADRO 15. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL. ....	51
CUADRO 16. CALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR PREGUNTA DE LA VARIABLE AUSENTISMO.....	52
CUADRO 17. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA VARIABLE AUSENTISMO. ....	53
CUADRO 18. CALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR PREGUNTA DE LA VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO. ....	54
CUADRO 19. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO. ....	54
CUADRO 20. CALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR PREGUNTA DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN.....	55
CUADRO 21. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN. ....	55

CUADRO 22. RESULTADO TOTAL DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS OPERACIONALES EN LA MICROEMPRESA “QUESERÍA ALIENTOS FRESCOS”.....	57
CUADRO 23. CORRELACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO CON MOTIVACIÓN, AUSENTISMO, SATISFACCIÓN LABORAL, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO. ....	59
CUADRO 24. CORRELACIÓN DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN CON LIDERAZGO, AUSENTISMO, SATISFACCIÓN LABORAL, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO. ....	60
CUADRO 25. CORRELACIÓN DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL CON LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, AUSENTISMO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO....	61
CUADRO 26. CORRELACIÓN DE LA VARIABLE AUSENTISMO CON LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO. ....	62
CUADRO 27. CORRELACIÓN DE LA VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO CON LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, AUSENTISMO, SATISFACCIÓN LABORAL Y COMUNICACIÓN.....	63
CUADRO 28. CORRELACIÓN DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN CON LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, AUSENTISMO, SATISFACCIÓN LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO.....	64
CUADRO 29. PREGUNTAS CON ASPECTOS A MEJORAR POR VARIABLES. ....	65
CUADRO 30. INDICADORES QUE SE UTILIZARON PARA CONTROLAR EL PROGRAMA DE MEJORA.....	70
CUADRO 31. MATRIZ 5W+1H (PROPUESTA DE PROGRAMA DE MEJORA). ....	72

## CONTENIDO DE FIGURAS

FIGURA 1. HILO CONDUCTOR PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INSTRUMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MICROEMPRESA QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS. ....	6
FIGURA 2. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	25
FIGURA 3. MAPA DEL CANTÓN SUCRE. ....	28
FIGURA 4. REGLA DE TRES SIMPLE. ....	34
FIGURA 5. UBICACIÓN DE LA MICROEMPRESA “QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS”. ....	37
FIGURA 6. CADENA DE VALOR DE LA MICROEMPRESA “QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS”.....	39
FIGURA 7. MAPA DE PROCESOS DE LA MICROEMPRESA “QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS”.....	40

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA MICROEMPRESA “QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS”.....	41
GRÁFICO 2. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS OPERACIONALES DE LA MICROEMPRESA “QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS”.....	42
GRÁFICO 3. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS DE APOYO DE LA MICROEMPRESA “QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS”.....	43

## **RESUMEN**

La presente investigación se ejecutó en la microempresa Quesería Alimentos Frescos ubicada en la parroquia San Isidro perteneciente al cantón Sucre en la provincia de Manabí, la misma tuvo como objetivo evaluar las variables del comportamiento organizacional mediante la implementación de la gestión por procesos para lo cual se diseñó una estructura organizada donde se utilizaron técnicas (entrevista, encuesta y observación), y métodos (inductivo, deductivo, descriptivo, bibliográfico, de campo y Delphi), que permitieron establecer los lineamientos para la estructuración de una propuesta de programa de mejora que optimice el cumplimiento de las variables del Comportamiento Organizacional en el contexto de los procesos estudiados a través de la aplicación de la herramienta matriz 5W+1H. El trabajo investigativo permitió obtener una visión distinta con relación a la percepción que tenían los administradores de la microempresa evidenciando el nivel de cumplimiento en que se encontraban las variables estudiadas, los resultados del estudio proporcionan las herramientas para el cambio en la gestión de mejora del comportamiento de los trabajadores.

## **PALABRAS CLAVES**

Evaluación, gestión por procesos y programa de mejora.

## **ABSTRACT**

The present research was carried out at the Quesería Alimentos Frescos microenterprise located in the San Isidro parish belonging to the canton Sucre in the province of Manabí, it had as objective was to evaluate of the variables of the organizational behavior through the implementation of the management by processes, therefor an organized structure was made where techniques (interviews, surveys and observation) and methods (inductive, deductive, descriptive, bibliographic, field and Delphi) were used, which allowed establishing the guidelines for structuring a proposal for an improvement program that optimized the compliance with the variables of Organizational Behavior in the context of the processes studied through the application of the matrix tool 5W + 1H. The investigative work allowed to obtain a different vision with the relation to the perception that had the managers of the microenterprise that evidenced the level of fulfillment in which the studied variables were found, the results of the study provide the tools for the change in management behavioral improvement of workers.

## **KEY WORDS**

Evaluation, process management and improvement program.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

Según Robbins (2009) “Una organización es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”. Las organizaciones son creadas para producir bienes o servicios con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener beneficios para sus trabajadores e inversionistas, tomando en cuenta que uno de sus principales recursos es el factor humano y que la forma como se desempeña dentro de éstas influye en el éxito o fracaso de las mismas.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado de un pensamiento lineal donde se contrataba trabajadores para que realizaran las labores encomendadas de manera exacta, a un pensamiento sistémico, en donde los procesos que la integran son vistos como un todo; en tal sentido, podemos decir que es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes en un apresurado proceso de transformación en donde las organizaciones que no demuestren su competitividad están destinadas a desaparecer o perder totalmente su espacio, por consiguiente deben mejorar su gestión tanto a nivel interno como externo.

En el Ecuador al igual que en todos los países en vías de desarrollo, el crecimiento de la competitividad empresarial impone reto a las organizaciones que se ven sometidas a ser mejores en cuanto al manejo de los recursos para la producción de bienes y servicios; por ello, se requiere reforzar los aspectos en los que las organizaciones gozan de una posición ventajosa.

Las ideas básicas que subyacen son la creación y el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la organización mediante el afianzamiento que el gerente ejerce sobre los factores humanos, es decir, la relación interpersonal

dentro de la organización, por lo que es de vital importancia avanzar en la búsqueda de nuevas estrategias que contribuyan a este fin.

En la provincia de Manabí se está generando interés en los administradores de empresas, por el análisis de la relación entre el personal que labora en la organización para tener una mejor comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales y el control de las actitudes que desarrollan en cuanto a sus funciones, lo cual favorece en muchos casos a la consecución de los objetivos organizacionales, motivo por el que se debe estudiar la conducta de los individuos a nivel individual y grupal dentro de la empresa teniendo como referencia que las personas tienen necesidades diferentes y que su comportamiento se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades.

El Comportamiento Organizacional es un fenómeno de importancia para la mayoría de las organizaciones, mediante su análisis y medición se busca mejorar el ambiente de trabajo que en ellas predomina para incidir sobre la eficiencia de su operación y el aumento de su productividad.

La microempresa Quesería Alimentos Frescos dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos cuenta con las instalaciones y el recurso humano competente para operar y administrar sus actividades, sin embargo, los directivos muestran un creciente interés por desarrollar un análisis de los factores que influyen en el comportamiento de sus colaboradores así como las causas y los síntomas que lo originan, producto de una serie de variables que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas, creando la necesidad de conocer cómo influyen las diferencias individuales en el Comportamiento Organizacional y en la gestión por procesos, y de qué manera afecta al desarrollo de la organización.

Sobre la temática tratada, Amozarrin 1999 citado por Vera *et al* 2016, menciona que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, y en base a este criterio se determina que por la falta de implementación de una gestión por procesos dentro de la microempresa Quesería Alimentos Frescos, que al no tener estructurado de manera gráfica y específica la metodología con la que se deben cumplir las actividades dentro de los procesos que en ella se

ejecutan, ya sea a nivel administrativo u operativo se presentan claros inconvenientes entre los empleados y la realización de las tareas en sus funciones.

La importancia que tiene esta temática genera la necesidad de una implementación eficaz de una gestión por procesos para lograr la eficiencia y gestionar con acierto el personal, las finanzas, la tecnología, entre otros ámbitos, exigiendo un sostenido mejoramiento continuo.

Con los antecedentes expuestos estamos definiendo la problemática de esta actividad para ser mejorada en este proyecto siendo la misma considerada de soberanía alimentaria por el buen vivir instituido en la Constitución de la República del Ecuador. Además de ser institucionalmente de gran importancia para la formación profesional por que vincula este proyecto directamente con una actividad productiva del sector, consolidando los preceptos de nuestra alma mater.

Mediante la formulación del problema, la investigación propuesta busca responder a la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la microempresa Quesería Alimentos Frescos para la toma de decisiones?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El Comportamiento Organizacional busca establecer en que forma afectan los individuos, grupos, el ambiente y el comportamiento de las personas en los resultados de la organización, por lo que es relevante para la gerencia conocer el cómo y el porqué del comportamiento del personal que labora en ella, a fin de prever y planificar estrategias innovadoras para el aprovechamiento máximo de las potencialidades de los trabajadores.

Por esta razón se ha optado por evaluar las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la microempresa Quesería Alimentos Frescos, que hace referencia al comportamiento humano en las organizaciones donde las relaciones persona-

organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa.

En el ámbito social esta investigación aporta beneficios para los empleados, por cuanto se conocen sus necesidades, habilidades, inquietudes y expectativas que deben ser consideradas para el éxito de la empresa, en la medida en que los resultados de esta investigación contribuyan al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimicen los recursos con que cuentan las empresas.

Económicamente tiene gran relevancia puesto que a través de este se podrá obtener la información necesaria que permitirá administrar al recurso humano para que se aprovechen de manera estratégica sus conocimientos, habilidades y actitudes para potenciar y desarrollar otras competencias que permitan generar valor agregado a la empresa.

Metodológicamente mediante la utilización de recursos necesarios para la ejecución de esta investigación, tales como: herramientas, conocimientos, y habilidades, las mismas que permiten desarrollar las actividades o procesos que se requieren para su éxito. Por lo que se puede determinar que es necesario adquirir conocimientos relacionados al tema que complementen el estudio.

La investigación en el ámbito legal es de importancia, considerando los artículos 325, 326 y 327 de la Constitución Política de la República del Ecuador donde indica sobre la garantía del derecho al trabajo y sus principios, además de la relación laboral entre trabajadores y empleadores la cual debe ser bilateral. De igual manera se toman como referencia los artículos 42, 44, 45 y 46 del respectivo Código Laboral en los que se expresan las obligaciones y prohibiciones de los empleadores y de los trabajadores, así también se sustenta la justificación del marco legal mediante los artículos 2 y 9 del Plan Nacional del Buen Vivir que hace referencia al derecho que tienen las personas de mejorar su calidad de vida.

De manera bibliográfica por la existencia de investigaciones anteriores, realizadas por entidades públicas, privadas, las cuales sirven como punto de

partida para establecer un marco de referencia hacia dónde dirigir la investigación.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos en la microempresa Quesería Alimentos Frescos para que contribuya en la toma de decisiones.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estructurar el enfoque de gestión por procesos en la microempresa Quesería Alimentos Frescos.
- Identificar las variables de Comportamiento Organizacional que muestren mayor representatividad en las microempresas comercializadoras de productos lácteos.
- Determinar el estado actual de las variables de Comportamiento Organizacional identificadas en los procesos operacionales en la microempresa Quesería Alimentos Frescos.
- Proponer un programa de mejora que optimice las variables del Comportamiento Organizacional en el contexto de los procesos estudiados.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La evaluación de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de gestión por procesos contribuye en la toma de decisiones en la microempresa Quesería Alimentos Frescos.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se incluyen los elementos teóricos, conceptuales fundamentales recopilados de diferentes fuentes bibliográficas como revistas científicas, libros, etc. relacionados con el estudio Evaluación de las Variables del Comportamiento Organizacional Mediante la Instrumentación de Gestión por Procesos en la microempresa Quesería Alimentos Frescos, lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que aparece representado a continuación. Figura N°. 1.

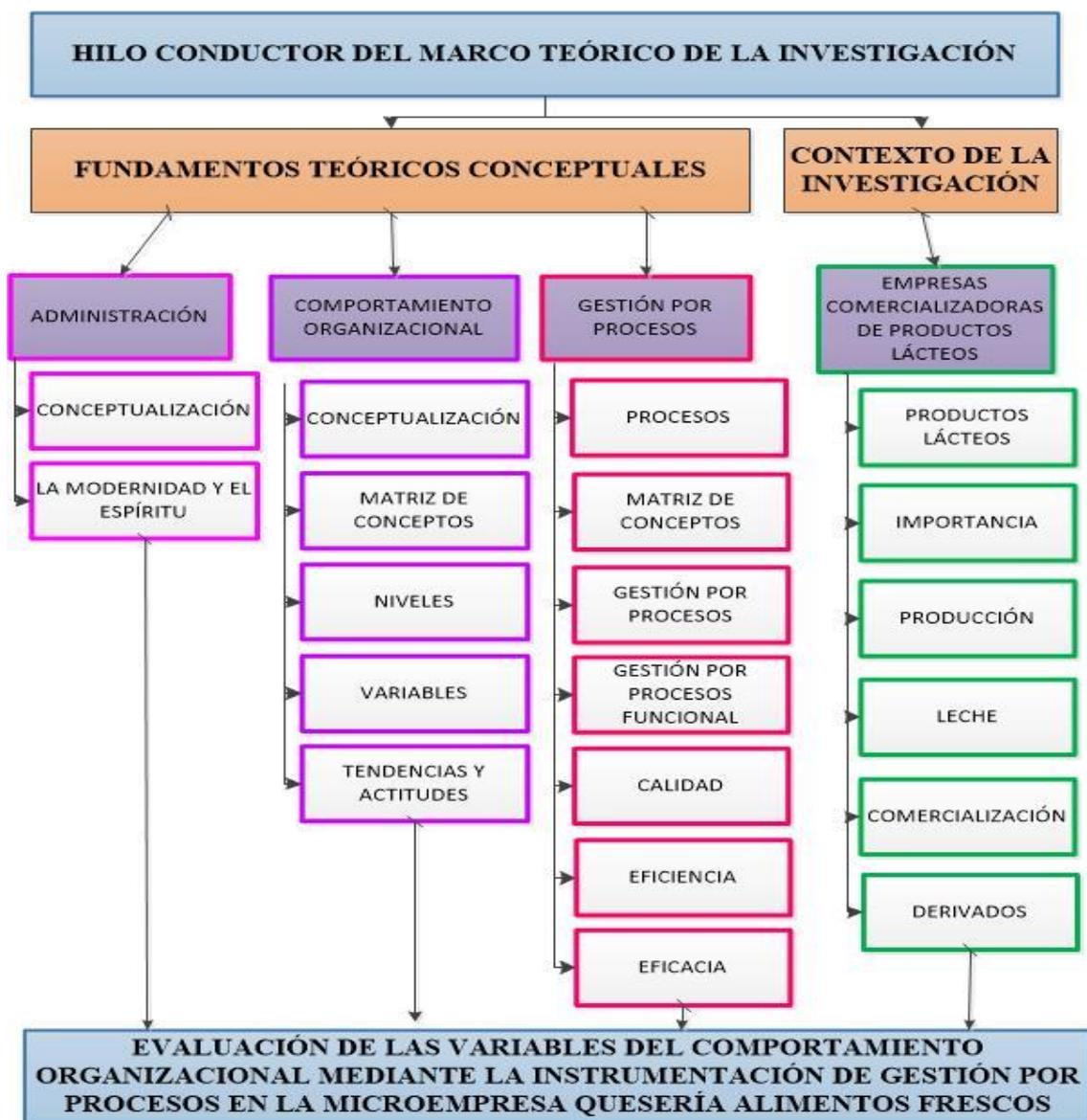


Figura 1. Hilo Conductor para la Evaluación de las Variables del Comportamiento Organizacional Mediante la Instrumentación de Gestión por Procesos en la microempresa Quesería Alimentos Frescos.

## **2.1. LA ADMINISTRACIÓN**

La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. Este proceso se ha dividido de modo tradicional en diversas actividades de gran alcance. El aspecto más técnico y analítico de la administración abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados (Ortiz y Torres, 2010).

Candelas, et al (2012) indican, la administración es la actividad humana cuyo objetivo es coordinar los recursos de una organización para alcanzar de forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales. Finalmente, los administradores son individuos con características comunes que dirigen y supervisan las actividades de otros. Ostentan títulos como supervisor, jefe de departamento, gerente, gerente divisional, vicepresidente, presidente y director general ejecutivo, pero realizan las mismas actividades.

En base al criterio de estos autores se determina que la administración es la manera de gestionar personas y recursos dentro de una organización a través de la planificación, organización, dirección y control que mediante la aplicación de técnicas facilitan la tarea gerencial, donde se accionan estrategias para el cumplimiento de los objetivos corporativos de manera eficiente y eficaz garantizando así la competitividad de la misma.

### **2.1.1. LA MODERNIDAD Y EL ESPÍRITU DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Con el avance de las revoluciones de la libertad y de la tecnología, la sociedad consolidó una nueva forma de vida. Los cambios fueron tan profundos y de tal magnitud que al parecer impactaron los diferentes aspectos de la cotidianidad del individuo. De esta forma, es como la administración se liga al devenir de la humanidad, en sus manos ha estado durante las diferentes etapas de la historia permitir que el esfuerzo humano encaminado a dar solución o desarrollar una empresa determinada, pueda llevarse a cabo (Lozada y Pérez, 2014).

## **2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según García (2011) el comportamiento es la conducta, que constituye la manera como una persona ejerce sus acciones hacia los demás, es decir, sus acciones representan su conducta. Se habla de que ésta a veces puede ser muy buena, porque la persona emprende acciones que todos las perciben como positivas. En cuanto al desempeño, se refiere a la ejecución propia de las acciones, es poner en práctica lo que piensa la persona.

El mismo autor menciona que el Comportamiento Organizacional es la conducta, actitudes y desempeño que el personal que trabaja en una compañía tiene hacia su trabajo, sus compañeros y sus jefes, y se basa en los valores. Por ello la sugerencia es contratar gente con valores similares a los de la organización, para asegurar un comportamiento homogéneo y para que las cosas marchen conforme a la cultura organizacional. Es un hecho que si se logra esta fórmula, los resultados de la empresa irán bien en cuanto al clima organizacional, conflictos laborales, ambiente de trabajo, comunicación, relaciones entre el personal y sus jefes, productividad, satisfacción, orgullo, lealtad.

Silvestre (2013) explica que, el Comportamiento Organizacional se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Numerosos estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad.

A través de los criterios de estos autores se aprecia que el Comportamiento Organizacional es la forma en que actúan los individuos dentro de las empresas, desde sus actitudes en el desempeño de sus funciones a nivel individual hasta sus actitudes a nivel grupal. El Comportamiento Organizacional es un factor importante en la consecución de los objetivos de la empresa, siendo el recurso humano uno de los elementos primordiales en el funcionamiento de las organizaciones y cuentan las actitudes y aptitudes que ellos desarrollen dentro de sus labores, logrando la eficiencia y la eficacia requerida para que el trabajo en equipo se consolide.

A continuación se presenta una matriz de conceptos relacionado con el Comportamiento Organizacional estipulado por varios autores:

**Cuadro 1. Matriz de conceptos del Comportamiento Organizacional.**

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
<b>GOLEMAN, D.</b>	<b>S.F</b>	<p>Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas (individual y grupalmente) actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.</p>
<b>SCHERMERHORN</b>	<b>1995</b>	<p>Es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El comportamiento organizacional se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en 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).</p>
<b>LUTHANS, F.</b>	<b>2008</b>	<p>Es ahora una disciplina académica aceptada. No obstante, del mismo modo que con cualquier otro trabajo académico relativamente nuevo, ha habido obstáculos y desviaciones a lo largo del camino. Además de las saludables controversias académicas sobre el modelo teórico o los hallazgos de investigación, quizá el mayor problema del comportamiento organizacional ha enfrentado es una crisis de identidad.</p>
<b>CHIAVENATO, I.</b>	<b>2009</b>	<p>Es el 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. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que debe tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertirán en ellas o, lo más importante, para dirigir las.</p>
<b>ALLES, M.</b>	<b>2013</b>	<p>Es todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas 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>

ROBBINS,

2013

Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el Comportamiento Organizacional estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Elaborado por los autores.

### 2.2.1. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Herrscher (2013) expresa el análisis del Comportamiento Organizacional permite mejorar la gestión de los recursos humanos, dado que brinda a los empresarios y gerentes herramientas para la comprensión del conjunto de comportamientos observables desde diferentes niveles de análisis que constituyen el sistema organizacional:

- **Nivel Individual:** Busca explicar y prever sus actos o conductas, sobre la base de ciertas características psicológicas y en un determinado contexto, para facilitar la interpretación y la comprensión de la complejidad de las relaciones en las que interactúan las personas, a nivel vertical u horizontal.
- **Nivel Grupal:** Las conductas se desarrollan a partir de la dinámica de las relaciones grupales, como producto de la interacción de los miembros en equipos formales por departamentos, producto de la necesidad de coordinar esfuerzos entre áreas.
- **Nivel Organizacional:** a partir del cual las conductas se ven influidas por la organización como un todo, por el conjunto complejo de grupos o de relaciones humanas que interactúan de muchas formas, internamente y con el mundo exterior.

### 2.2.2. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Alarcón et al., (2014) exponen los siguientes criterios sobre las variables del Comportamiento Organizacional:

- **VARIABLE DEPENDIENTE**

También denominada variables de criterio y miden los aspectos y comportamientos de respuesta de las unidades, consiste en conocer las consecuencias derivadas de los comportamientos de los diferentes grupos ante los tratamientos experimentales. La inclusión de múltiples variables dependientes supone un mayor esfuerzo y complejidad en la investigación, como las ventas de un producto, la actitud hacia la marca o las visitas registradas en una web.

- **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Las variables independientes son las dimensiones controladas o manipuladas por el investigador y que representan las causas o explicaciones del comportamiento a investigar.

### 2.2.3. VARIABLES DEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) menciona que las variables del comportamiento organizacional son las siguientes:

- **Desempeño:** Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO.
- **Compromiso:** el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa.
- **Ausentismo:** Impone costos muy elevados a las organizaciones; el ausentismo causa interrupción del trabajo, pérdida de producción y enormes perjuicios que pueden llegar a la paralización total o parcial de

una empresa. Una organización que tenga 100 personas y un índice de ausentismo de 5% cuenta con sólo 95 personas. Ninguna organización puede operar normalmente ni alcanzar sus objetivos si las personas no se presentan con regularidad al trabajo.

- **Fidelidad:** En la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones.
- **Satisfacción en el trabajo:** Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización.
- **Ciudadanía organizacional:** Ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño.

#### **2.2.4. TENDENCIAS Y ACTITUDES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

En base al criterio de Hernández (2012) las tendencias y actitudes del Comportamiento Organizacional las define de la siguiente manera:

- **TENDENCIAS**

Nuevas tendencias han desarrollado modelos para entender de mejor forma el Comportamiento Organizacional, para ello identifica variables dependientes y variables independientes.

- **ACTITUDES**

La actitud se refiere a las concepciones fundamentales relativas a la naturaleza del ser humano, implica ciertos componentes morales o humanos, exige un compromiso personal y se define como una tendencia o disposición constante a percibir y reaccionar en un sentido determinado, por Ej., de respeto o de crítica, de confianza o de desconfianza, etc. Por esto, la actitud se enraíza en la personalidad, la cual, en cierto sentido, se pudiera definir como el conjunto de actitudes de una persona dada. Evidentemente, aunque las actitudes pueden cambiar, no se adquieren por simple “entrenamiento” en laboratorios o talleres, sino a través de vivencias mucho más profundas y complejas.

### **2.3. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para el autor Hitpass (2014) la cultura y el clima organizacional son términos relevantes en la operación de la organización; los cuales los conceptualiza como se expresa a continuación:

- **LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es el conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma en que las personas en una organización están acostumbradas a realizar sus tareas. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas.

- **EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional a diferencia a la cultura organizacional constituye el medio interno que se ha construido para las personas de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente

ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

## **2.4. VALORES Y NORMAS**

Según García (2011) los valores y normas que deben manifestarse en una organización están ligados a la cultura que en ella se desarrolla, para lo cual argumenta lo siguiente:

- **VALORES**

Los valores representan a una cultura en sus principios y creencias, son principios porque inician la ideología de una familia o de un pueblo e influirán seguramente durante el resto de su vida. Asimismo, son creencias porque incluyen la religión, la manera de construir la economía, el modo de hacer política y educar a sus hijos. Dichos valores pueden cambiar según la zona, el estado o nación. En general siempre tendrán un común denominador con la ética profesional.

- **NORMAS**

Las normas son los conceptos culturales que emanan de los valores, pero no consisten en acciones como las reglas, que constituyen grandes conceptos filosóficos que marcan las pautas a seguir de cualquier familia, comunidad, organización o nación.

## **2.5. PROCESOS**

Baca (2010) define a los procesos como la secuencia de pasos o etapas que se utilizan para transformar un insumo en un resultado con un valor determinado para el cliente, interno o externo. Insumo se emplea aquí como un significado general que incluye objetos, pero también cualquier tipo de aportación susceptible de generar un resultado. Cuando se emplea el término cliente interno se considera que un proceso no está aislado en la empresa, sino que forma parte de un conjunto de procesos interconectados y el resultado de uno es, a su vez, insumo del siguiente.

Para un autor como Pais (2013) los procesos son extremadamente importantes para la empresa y el cuidado en su diseño y funcionamiento operativo resulta

crucial para el funcionamiento de las empresas, pues son repetitivos, lo que implica que si su funcionamiento no es todo lo eficiente que podría ser, provocarán ineficiencias también repetitivas y de igual manera, si estos son eficientes provocarán que la empresa sea también cada vez más eficiente. Se puede clasificar a los procesos en función del impacto de los mismos sobre la organización en: Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

- **Procesos Estratégicos:** Están orientados a las actividades estratégicas de la empresa para planificar, organizar y controlar los recursos y guiar a las organizaciones para incrementar la calidad de sus servicios. Se realizan para cumplir los objetivos estratégicos de la organización, dar valor a sus clientes, orientación al modelo de negocio y directrices para el resto de procesos.
- **Procesos Operativos:** Son los más cercanos al cliente y los que finalmente producen valor añadido a los mismos y en consecuencia, serán los de mayor impacto sobre la satisfacción de los clientes al permanecer a la parte principal del negocio.
- **Procesos de Apoyo:** Generan los recursos que necesitan los demás procesos, apoyando a los procesos operativos y ayudando en su coordinación.

En el siguiente cuadro se muestran varias definiciones sobre proceso respaldados por diferentes autores:

**Cuadro 2. Matriz de conceptos de Procesos.**

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
BESTERFIELD, D	2009	Es la interacción de cierta combinación de personas, materiales, equipo, método, medición, así como el ambiente para producir un resultado, como un producto, servicio o una entrada a otro proceso. Además de tener entradas y salidas medibles, un proceso debe tener actividades de valor agregado y de repetibilidad. Deber ser efectivo, eficiente, estar bajo control y adaptable.
PÉREZ, J.	2013	Es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.
CHAVEZ, J. Y	2012	La forma cómo hacemos las cosas, es un conjunto de actividades relacionadas entre sí en cierta secuencia, que transforman las entradas en un producto o

<b>TORRES, R.</b>		servicio. La secuencia es lo que distingue un proceso de un sistema. Un sistema es un conjunto de partes relacionadas entre sí. En un proceso esas partes son actividades relacionadas en un orden determinado.
		Corresponde a la representación de un conjunto de acciones (actividades) que se hacen, bajo ciertas condiciones (reglas) y que puede ejecutar cosas (eventos).
<b>HITPASS, B.</b>	<b>2014</b>	Una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos.
		La palabra proceso viene del latín <i>processus</i> , que significa avance y progreso, conjunto de actividades secuenciales, que transforma los elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs), por lo tanto realiza tareas particulares que añaden valor. "Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido".
<b>GÓNZALEZ et al.,</b>	<b>2014</b>	

Elaborado por los autores.

### **2.5.1. GESTIÓN POR PROCESOS**

Velasco (2010) Valora, la gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado. Además del cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos requiere el uso de unas metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño. El trabajo en equipo va a ser clave para conseguir un salto cuantitativo de cierta consideración en la competitividad de la organización o para consolidar una posición de liderazgo, la medición de los procesos es una herramienta de gestión estratégica de incalculable valor. Su aplicación a los procesos clave, así como a las actividades y negocios de servicios.

Para un autor como Pérez (2013), la gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona al orientar el esfuerzo de todos a los objetivos comunes de la empresa y clientes, siendo que el principal criterio para el diseño de los procesos es el añadir valor tanto a los propios procesos como en las

actividades que los integran determinando que los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados y que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

Medina et al (2010) señala, la aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras.

En virtud a lo expuesto por estos autores la gestión por procesos representa una ventaja competitiva en el mercado y se desarrolla mediante la aplicación de un conjunto de actividades dentro las organizaciones, con el objetivo de mejorar los procesos y satisfacer las necesidades del cliente sea bien con un producto o un servicio de calidad. Toda la gestión por procesos que lleve una empresa tendrá como fin último la eficacia y transparencia en la consecución de un producto o servicio de calidad, además de elevar la productividad.

### **2.5.2. GESTIÓN POR PROCESOS FUNCIONAL**

La organización funcional es aquella que se basa en el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea (Escamilla, 2012).

Alabarta y Martínez (2011) indican la Gestión por procesos se presenta como un modelo que los analiza y mejora, que aumenta la eficacia y la eficiencia y evita los inconvenientes de la gestión funcional tradicional, consiguiendo:

- Romper la tendencia al inmovilismo de los departamentos y la dificultad de adaptarse a los cambios, sean por necesidades de economizar recursos o por exigencias de los clientes.
- Un enfoque a los requerimientos del cliente, tanto externo como interno.

- Reducir la variabilidad que aparece al prestar determinados servicios, garantizando una homogeneidad en los mismos.
- Eliminar el consumo inapropiado de recursos.

La implementación de una gestión por procesos requiere de:

- Un cambio de actitud de todos los miembros de la empresa, comenzando por la Alta Dirección y descendiendo a todos los niveles.
- Un esfuerzo de tiempo considerable que, no obstante, se verá altamente compensado más tarde.
- La capacidad para manejar estructuras matriciales, ya que los procesos afectan a diferentes departamentos.
- Una comunicación horizontal más fluida.
- Colaboradores que entiendan los procesos en los que interactúan, el porqué de los mismos, sus atribuciones y limitaciones.
- Un instrumento de medida que les dé realimentación sobre la consecución de objetivos.

### **2.5.3. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Dailey (2003) expresa que, tradicionalmente, la gestión se define como el proceso de planificación, organización, liderazgo y control de los recursos humanos, materiales y financieros de una organización. No obstante, es preferible abordar el concepto de gestión como un proceso utilizado por personas individuales (gerentes) que son responsables de lograr objetivos organizacionales por medio de otras personas. Los gerentes son personas que logran resultados mediante la supervisión y la motivación de las personas que integran las organizaciones laborales. Las definiciones más modernas del concepto de gestión restaron importancia al enfoque de “actividades”.

Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional es una disciplina aplicada que intenta explicar el comportamiento dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los gerentes en su trabajo,

como la motivación de sus subordinados; la gestión de un desempeño eficiente; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos autodirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente que propicie el proceso de empowerment (concesión de autoridad) de los empleados mediante equipos autodirigidos.

En resumen, parte de la respuesta a la pregunta planteada con anterioridad es que el comportamiento organizacional se ocupa de la descripción de fenómenos organizacionales, si bien la gestión es una disciplina profesional que se concentra fundamentalmente en habilidades aplicadas. Una de las habilidades básicas que necesitan los gerentes es la capacidad para resolver problemas.

#### **2.5.4. MEJORA CONTINUA DEL PROCESO**

En base a los criterios de Fuentes et al, (2011) un sistema de gestión de la calidad requiere de un proceso ininterrumpido de mejora que incluya personas, equipos, proveedores, materiales y procedimientos. Este proceso puede ser llevado a cabo de forma secuencial en el tiempo, donde siempre se persigue la consecución de nuevas mejoras que consigan nuevos incrementos de calidad.

La meta es lograr la perfección mejorando continuamente los procesos comerciales y de producción. Claro está que la perfección es una meta difícil de alcanzar; sin embargo, debe tratarse de lograrla ininterrumpidamente.

Algunas formas para mejorar continuamente son:

- a) Considerar que todo el trabajo es un proceso, ya sea que se asocie con la producción o con actividades comerciales.
- b) Hacer que todos los procesos sean efectivos, eficientes y adaptables.
- c) Anticiparse a las necesidades cambiantes de los clientes.
- d) Controlar el desempeño en el proceso, adoptando medidas como reducción de desperdicios, del tiempo de ciclo, graficas de control, etcétera.
- e) Mantener una insatisfacción constructiva con el grado de desempeño actual.

- f) Eliminar desperdicios y reprocesamiento donde se presenten.
- g) Investigar que actividades no agregan valor al producto o servicio para tratar de eliminarlas.
- h) Eliminar las no conformidades en todas las fases del trabajo de cada persona, aun cuando la mejoría sea pequeña.
- i) Aplicar benchmarking para incrementar la ventaja competitiva.
- j) Innovar para lograr grandes avances.
- k) Conservar los avances para que no haya regresión.
- l) Incorporar, en las actividades futuras, las lecciones aprendidas.
- m) Usar métodos técnicos, como por ejemplo control estadístico de proceso, diseño experimental, benchmarking, despliegue de la función de la calidad, etcétera.

### **2.5.5. LA CALIDAD**

Calidad en la gestión implica el desarrollo de técnicas que permitan la productividad y, sobre todo, mejorar el desempeño de los empleados; tiene que ver con la formación de una organización responsable, la cual, con la adopción de instrumentos gerenciales, pueda obtener organizada y planificadamente los resultados previstos, pero que además tenga la capacidad de hacer frente a situaciones no previstas, lo que salga de los procedimientos establecidos. Otro elemento importante que posibilitaría dirigir a una organización en el camino de la calidad es la forma en que se ejerce el liderazgo, mismo que debe ser fuerte y creativo; crear una cultura organizacional en la cual se compartan valores, responsabilidades, decisiones y se genere compromiso hacia el interior, es decir, con la propia organización y hacia el exterior con la sociedad (Orozco, 2010).

#### **2.5.5.1. CONTROL DE CALIDAD**

Baca (2010) expresa, durante años se consideró a la función de control de calidad como dependiente de la gerencia de producción. En la actualidad el departamento de control de calidad tiene autonomía y es una función muy importante en la empresa moderna. Realizar un control de calidad adecuado al interior de la planta resulta costoso para los negocios muy pequeños es imposible invertir en todos los equipos necesarios, lo cual no significa que no se lleve a cabo. Si se decide realizar el control de calidad en las propias

instalaciones, debe tomarse en cuenta que se requiere de una inversión en equipo, de una área disponible, de personal capacitado que realice cotidianamente los análisis o las pruebas correspondientes y que muchas de ellas requieren de sustancias químicas.

En caso contrario, es decir, cuando los promotores del proyecto deciden no tener un departamento de control de calidad dentro de la propia industria, entonces deberán contratar un servicio externo que realice tales pruebas y que lleve a cabo esta función cotidianamente. Cualquiera que sea la decisión, dentro de los costos de producción siempre deberá aparecer un rubro llamado costos de control de calidad.

#### **2.5.6. EFICIENCIA**

Para Farrell citado por Martínez et al, (2013) quien distingue dos componentes principales dentro del concepto económico de eficiencia: la eficiencia técnica y la eficiencia asignativa. Un proceso de producción es técnicamente eficiente si, dada una combinación particular de factores productivos, es capaz de obtener el máximo nivel de resultados soportando el mínimo costo (en término de consumo de recursos). Asimismo, un proceso de producción es asignativamente eficiente si utiliza una combinación de insumos óptima (proporciones de recursos adecuadas) considerando sus precios relativos.

#### **2.5.7. EFICACIA**

Según Robbins y Coulter citado por Romero Y Escalona, (2010) señala que no basta con ser eficiente (mejor uso de los recursos u aprovechamiento de los mismos) es necesario lograr las metas también, es decir la eficacia la cual la define como “la consecución de metas”, en otras palabras “las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos”. Ciertamente las organizaciones están divididas en niveles jerárquicos, a cada uno de estos niveles se les evalúa con un criterio específico, así entonces al nivel institucional se le evalúa por medio de la efectividad, al nivel gerencial se le evalúa a través de la eficacia.

### **2.5.8. INDICADORES**

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia. Entre las características que debe cumplir un indicador se destacan: Representatividad, Sensibilidad, Rentabilidad, Fiabilidad, Relatividad en el tiempo.

Para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso (Almaguer *et al.*, 2013).

## **2.6. PRODUCTOS LÁCTEOS**

FESNAD (2013), definen que Los productos lácteos son alimentos complejos desde el punto de vista de su composición, ya que aportan una gran variedad de nutrientes. Sus efectos sobre la salud son el resultado de la interacción de todos ellos, y van más allá de la simple suma de efectos individuales. Este grupo de alimentos destaca por su elevado contenido en proteínas, y por ser fuente de calcio, este grupo de alimentos aporta una pequeña pero constante cantidad de fósforo, magnesio, potasio y zinc.

### **2.6.1. IMPORTANCIA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA COBERTURA DE LAS RECOMENDACIONES NUTRICIONALES DE CALCIO**

El calcio es un nutriente comúnmente asociado con la formación y el metabolismo del hueso. De hecho, aproximadamente el 99% del calcio total del cuerpo se encuentra en los huesos y dientes. El calcio también está implicado en el sistema circulatorio, la función muscular, la transmisión nerviosa, la secreción hormonal y otras funciones. Se considera que los huesos actúan como reservorio y fuente de calcio para todas las anteriores funciones metabólicas. Su papel, en este sentido, están estrechamente vinculado con la vitamina D, y ello dificulta en muchas ocasiones la interpretación de los datos relacionados con los requerimientos de calcio, los estados de deficiencia e

incluso las situaciones de ingesta excesiva (que puede observarse ante la ingesta de suplementos dietéticos) (Babio y Salas, 2013).

### **2.6.2. ALIMENTOS ENRIQUECIDOS EN CALCIO**

La satisfacción de las necesidades elevadas de calcio de niños y adolescentes, en fase de crecimiento y consolidación ósea puede plantear problemas si la dieta no es adecuada. Lo mismo ocurre en mujeres postmenopáusicas y mayores, quienes a las necesidades elevadas de calcio hay que sumar los cambios fisiológicos que conlleva el envejecimiento (hipoclorhidria, resistencia intestinal a la vitamina D, deficiencia de estrógenos en mujeres postmenopausicas) que pueden modificar la absorción intestinal de calcio. En estas situaciones los alimentos enriquecidos en calcio y los suplementos constituyen una buena opción (Farré, 2015).

### **2.6.3. MINERALES DE LOS LÁCTEOS**

Los lácteos son una excelente fuente de minerales, especialmente calcio, pero también fósforo, magnesio, cinc, sodio y potasio. De todos los minerales, el que aporta en menor cantidad es el hierro, lo que hace que no sea una buena fuente de este mineral. Los minerales contribuyen no solo al valor nutricional de los lácteos, sino también a su estabilidad. Por ejemplo, calcio, fósforo y magnesio, se encuentran asociados en parte a las micelas de caseína, y otra parte en disolución, y la proporción entre ellos condiciona la estabilidad de la leche (Moreno et al, 2013).

### **2.6.4. PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

La producción de leche en China se redujo 5.7% en 2013, lo que dio lugar a una fuerte demanda de importaciones de productos lácteos y precios mundiales más altos. Además, durante el primer semestre de 2013. La producción en los principales países de exportadores de productos lácteos comenzó a aumentar a mediados de 2013. Sin embargo, debido a la fuerte demanda en el mercado mundial, los precios de lácteos se mantuvieron altos hasta principios de 2014. Los precios de los productos lácteos comenzaron a bajar a principios de 2014.

Este descenso de los precios repuntó en agosto con la disminución de la demanda de LEP de China y la prohibición de importaciones de la Federación de Rusia, entre otros productos, los quesos precedentes de la Unión Europea, Estados Unidos de América, Australia y otros orígenes. Desde finales de 2014, la producción de la Unión Europea es menos dinámica, sobre todo por las cuotas lecheras obligatorias hasta marzo de 2015, mientras que la disminución estacional en Oceanía será más fuerte que hace un año. Por otro lado, la devaluación del euro hace las exportaciones de la UE más competitivas y esto provoca aumentos de exportaciones de productos lácteos de la UE, y la producción de leche de E.E.U.U. se mantendrá muy por encima del nivel de hace un año (OECD-FAO, 2015).

### **2.6.5. LA LECHE**

Gonzales (2014) Define biológicamente a la leche como un producto secretado por las glándulas mamarias de las hembras de los mamíferos, cuya finalidad es servir de alimento a sus crías durante los primeros días de vida. Técnicamente la define como la solución, emulsión compleja de materia grasa, proteína lactosa, minerales, vitaminas y otros pequeños componentes que se encuentran en equilibrio.

Según Sala (2012) la leche es uno de los alimentos más consumidos en todo el mundo, las dificultades para conservarla en el pasado llevaron a transformarla en otros productos como la mantequilla, el queso o el yogurt.

### **2.6.6. COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

Baca (2010) manifiesta, la comercialización es la parte vital en el funcionamiento de una empresa. Se puede producir el mejor artículo en su género y al mejor precio, pero si no se tienen los medios para hacerlo llegar al consumidor en forma eficiente, esa empresa irá a la quiebra.

La comercialización no es la simple transferencia de productos hasta las manos de consumidor; esta actividad debe conferirle al producto los beneficios de tiempo y lugar; es decir, una buena comercialización es la que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra.

### 2.6.6.1. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Para un autor como Baca (2010), el canal de distribución está constituido por la trayectoria desde su punto de origen o producción hasta su consumo, además por el conjunto de personas y entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria.

En el siguiente recuadro se muestran los tipos de canales de comercialización:

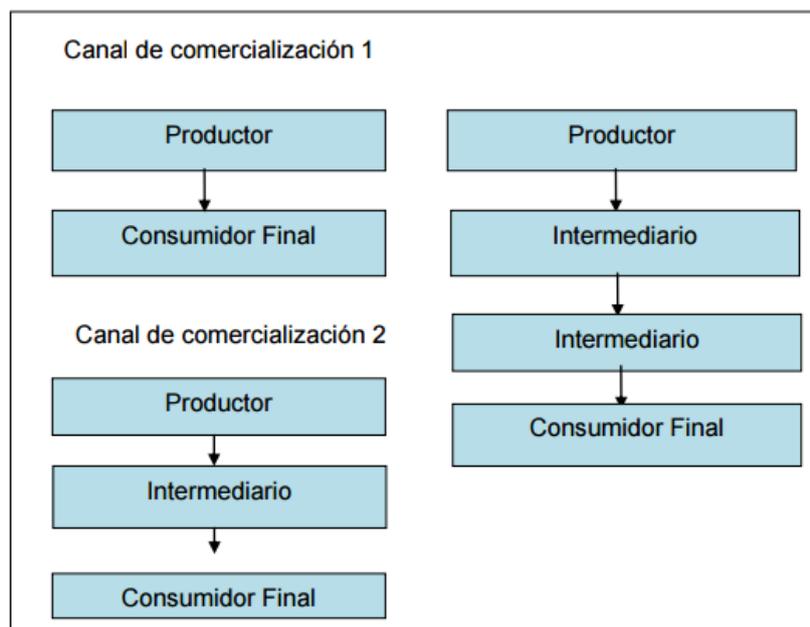


Figura 2. Canales de comercialización.  
Fuente: Baca (2016).

### 2.6.6.2. COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE

Moruno (2014) indica, la leche se puede presentar de dos maneras básicas, líquidas o en polvo. Las leches líquidas, al estar conservadas en envases herméticamente cerrados, pueden permanecer en almacén seco, hasta que se abran, en cuyo caso deberán ser almacenadas y conservadas en la cámara de refrigeración. No es necesario regenerar este artículo para su consumo. Las leches en polvo o deshidratadas podrán ser conservadas, tanto abiertas como cerradas, el almacén seco. Para su uso es necesario rehidratarlas en agua. En el mercado se encuentran las siguientes formas de comercialización de la leche:

- **Pasteurizada:** Leche natural sometida a temperaturas altas durante pocos segundos para destruir los gérmenes patógenos.
- **Esterilizada:** Aquella que después de su envasado ha sido sometida a un tratamiento térmico para destruir los microorganismos del producto.
- **Envasada en UHT (Ultra High Temperature):** Leche natural sometida a un proceso de pasteurización y, posteriormente, de esterilización.
- **Condensada:** Aquella que ha tenido un tratamiento térmico mediante la evaporación de gran cantidad del agua contenida en la leche, a la que se le añaden azúcares para convertirla en un producto más denso.
- **Enriquecida:** Leche a la que se le han añadido nutrientes, tales como leche de calcio o con fibra, o sabores, obteniendo así leche de almendras, chocolate, limón y canela, entre otros.

### 2.6.7. PRODUCTOS DERIVADOS DE LA LECHE

Mediante la revisión bibliográfica de varios autores en el siguiente contexto se expone la definición de los derivados de la leche:

#### YOGURT

El yogurt es el producto de la fermentación de la leche. Su valor nutritivo es prácticamente igual al de la leche de partida, pero se conserva mejor debido a su acidez, y se tolera mejor, debido a la reducción del contenido en lactosa. Además, el ácido láctico y los microorganismos vivos del yogurt ejercen un efecto profiláctico y beneficioso sobre la flora intestinal (Sala, 2012).

#### QUESO

Sala (2012) menciona, el queso es un producto fresco o curado obtenido por la separación del suero, después de la coagulación de la leche y posterior maduración de la cuajada, proceso realizado gracias a la acción de microorganismos vivos. La concentración de nutrientes es más alta en el queso que la leche debido a la pérdida de agua. En el queso permanecen, aunque modificadas, casi todas las proteínas y toda la grasa de la leche. El contenido de hidratos de carbono (lactosa) del queso es muy bajo, especialmente en el caso de los quesos curados. El contenido en calcio es alto, aunque una

pequeña proporción se elimina con el suero. Se conservan las vitaminas liposolubles, A y D, pero algunas hidrosolubles se pierden con el suero.

Los quesos se clasifican, según el procedimiento de elaboración en:

- **Frescos:** Son de elaboración reciente, no habiendo sufrido ninguna transformación ni fermentación excepto la láctica.
- **Madurado:** Además de la fermentación láctica sufren otras fermentaciones o transformaciones.
- **Fundido:** Se obtienen por la mezcla, fusión y emulsión de una o más variedades de quesos con o sin adición de agentes emulsionantes u otros productos, tanto lácteos como no lácteos.

## HELADOS

Los helados son otros productos derivados de la leche. En su elaboración se utilizan, además de la leche, azúcar y grasa, a los que se añaden otros componentes como estabilizantes, emulsionantes, huevo, jarabes o trozos de fruta, colorantes, aromatizantes. En el proceso de elaboración al tiempo que se va produciendo la congelación se incorpora aire, lo que hace que adquieran su textura característica (Lozano, 2011).

## MANTEQUILLA

La mantequilla es un producto directamente derivado de la grasa de la leche. Se elabora batiendo nata, con la finalidad de separar el suero de la grasa, la parte sólida se continúa trabajando hasta obtener los bloques de mantequilla, resultado que es muy completa y rica en vitaminas A. Se aconseja trabajar siempre con mantequilla fresca porque al pasar el tiempo se oxida fácilmente y pierde propiedades. Se utiliza habitualmente para aportar textura, untuosidad y suavidad a las elaboraciones (Fusalba, 2014).

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se ejecutó en el cantón Sucre localizado en el centro-noroeste de la provincia de Manabí y tiene una extensión de 764 km<sup>2</sup>, en este cantón se encuentra localizada en la parroquia San Isidro la microempresa Quesería Alimentos Frescos en el sitio La Felicidad Km2 vía a San Vicente, dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos, buscando alcanzar los altos niveles de competitividad que le permitan mantenerse en el mercado.

El cantón Sucre está limitado de la siguiente manera:

- **Norte:** cantón San Vicente.
- **Sur:** cantones Portoviejo y Rocafuerte.
- **Este:** cantones Tosagua y Rocafuerte.
- **Oeste:** Océano Pacífico.



Figura 3. Mapa del cantón Sucre.

Fuente: Google (2015).

## 3.2. DURACIÓN

La elaboración y ejecución de esta investigación tuvo una duración de 9 meses a partir de su aprobación.

## 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

### 3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE:

Comportamiento Organizacional

### 3.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE:

La Instrumentación de la Gestión por Procesos.

## 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que permitieron la realización del presente estudio, que definieron los alcances, el diseño y los datos que se recolectaron son:

**Cualitativo:** permitió puntualizar el comportamiento a nivel grupal e individual de las personas que laboran en la microempresa Quesería Alimentos Frescos donde se involucró el punto de vista individual que da la realidad mediante un análisis profundo y detallado de las técnicas que se aplicaron para la recolección de la información necesaria.

**Descriptivo:** mediante su utilización se logró la representación de los hechos a partir de sus características, así mismo la descripción de las variables del comportamiento que fueron identificadas en el proceso de ejecución de ésta investigación.

**Exploratorio:** permitió la aproximación a los fenómenos desconocidos mediante la revisión bibliográfica, así mismo contribuyó con ideas respecto a la forma correcta del manejo de las variables del comportamiento de las personas en la microempresa Quesería Alimentos Frescos para que no constituyan pérdida de tiempo y recursos

**De Campo:** se ejecutó esta investigación debido a la presencia de los investigadores en el lugar de donde se interactuó con el personal de la microempresa Quesería Alimentos Frescos obteniendo los datos relevantes para la realización de este estudio.

**Bibliográfico:** su empleo permitió dar sustento teórico a la investigación mediante la recopilación de información en documentos como libros y revistas científicas.

### **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

El empleo de este método sirvió como instrumento de trabajo, ya que permitió observar las diferentes causas que están afectando el comportamiento de los empleados en la microempresa Quesería Alimentos Frescos y de esta manera encontrar solución a los problemas diagnosticados mediante la aplicación de la encuesta, la misma que concretó respuestas específicas que ayudaron a evaluar las variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de la gestión por procesos.

#### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método permitió analizar de forma general los problemas detectados en el comportamiento de los trabajadores durante la ejecución de las diferentes actividades de sus funciones en la microempresa Quesería Alimentos Frescos.

#### **3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO**

La utilización de este método permitió especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo de aplicación fue para describir el problema cómo es y cómo se manifestaba dentro de la microempresa Quesería Alimentos Frescos.

#### **3.5.4. MÉTODO BIBLIOGRÁFICO**

Consistió en la recopilación de información escrita, con el propósito de conocer las contribuciones científicas anteriores para dar sustento teórico al tema de investigación que se formalizó mediante la búsqueda de artículos científicos, libros entre otros, además de aportar información para la solución de los problemas detectados.

#### **3.5.5. MÉTODO DE CAMPO**

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad, que tuvo como finalidad

recolectar y registrar la información primaria referente al problema de estudio dentro de la microempresa Quesería Alimentos Frescos.

### **3.5.6. MÉTODO DELPHI**

Con este método se estructuró el proceso de comunicación mediante el empleo de un cuestionario que estuvo compuesto de preguntas afines con las variables del comportamiento organizacional a nivel grupal, individual y organizacional, el mismo que fue de utilidad a la hora de permitir que mediante un grupo de expertos se conociera acerca de los problemas que están afectando la práctica de estas variables en las organizaciones.

### **3.5.7. MÉTODO KENDALL**

Este método permitió establecer la concordancia entre el grupo de expertos sobre las variables de comportamiento organizacional y la obtención de los puntajes para su respectiva selección escogiendo las que muestran mayor representatividad.

### **3.5.8. MÉTODO DE PEARSON**

Se aplicó el método de Pearson para determinar la correlación lineal entre las variables de comportamiento organizacional en los procesos operacionales y se concluyó con un análisis comparativo para describir la reciprocidad de las mismas.

## **3.6. TÉCNICAS/HERRAMIENTAS**

**Encuesta:** Esta técnica se empleó para recolectar y obtener datos pertinente de los trabajadores, con la que se obtuvo información oportuna de la situación en que se encuentra el personal de la empresa, para su efecto se elaboró un banco de preguntas relacionada con la variables a nivel grupal, individual y organizacional, las mismas que fueron elaboradas de manera sencilla y concisa para facilitar la comprensión de los encuestados.

**Entrevista:** Se aplicó este instrumento a los administradores de la organización seleccionada mediante un diálogo que se cumplió de forma directa para tener información acerca de los colaboradores en relación a la asignación de los puestos de trabajos, el porcentaje de ausentismo existente, y conocer también la frecuencia de rotación del personal en la empresa.

**Observación:** Esta técnica permitió observar el comportamiento de cada uno de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades laborales, mediante la visita que se realizó a la microempresa Quesería Alimentos Frescos se constató los factores que afectan el comportamiento a nivel grupal e individual de sus colaboradores.

**Lluvia de ideas o brainstorming:** Con esta herramienta se realizó una lista detallada de los problemas encontrados en la evaluación de las variables de comportamiento organizacional y se seleccionó los aspectos a mejorar.

**Matriz 5W+1H:** Esta herramienta permitió conocer los factores y condiciones que generan problemas en los procesos de trabajos, mediante esta regla se estructuró el programa de mejora con sus respectivas acciones correctivas, las mismas que darán soporte para corregir dichas falencias.

### **3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Para el desarrollo de la presente investigación se establecieron cuatro fases que aportaron para una mejor organización en la ejecución de las actividades, las mismas que serán detalladas a continuación:

#### **3.7.1. FASE 1**

Estructuración del enfoque de gestión por procesos en la microempresa Quesería Alimentos Frescos.

Para el cumplimiento de esta fase se inició con la realización de una entrevista al administrador de la microempresa registrando la información relevante para proceder a la identificación de los procesos que se realizan en la organización, haciendo uso de la observación directa como técnica y la ayuda de implementos tecnológicos (cámara), materiales (hojas de papel, carpetas, etc.), enfocándose en las interacciones entre tales procesos con el fin de facilitar la elaboración de los diagramas de procesos que están compuestos de un conjunto de actividades ligadas entre sí que conducen a un resultado determinado, para esta tarea se utilizó el programa Microsoft Visio que es un software ideado específicamente para crear todo tipo de gráficos y diagramas, el cual permitió ilustrar de manera más efectiva los procesos para su aplicación en la gestión de la microempresa.

### **3.7.2. FASE 2**

Identificación de las variables de comportamiento organizacional que muestren mayor representatividad en las microempresas comercializadoras de productos lácteos.

En la ejecución de esta fase se buscó apoyo en el método Delphi el mismo que mediante la capacidad de predicción se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos, para lo cual se procedió al estudio de los posibles expertos seleccionándolos de acuerdo a tres principios que corresponden al coeficiente de conocimiento, coeficiente de argumentación y coeficiente de competencia.

Se procedió a recopilar información relacionada con las variables del comportamiento organizacional, las cuáles fueron conceptualizadas y detalladas con cada uno de los elementos que las integran. Se implementó como técnica para la determinación de las mismas la revisión bibliográfica, obteniendo información relevante sobre esta temática esencialmente de libros y artículos científicos en soporte físico y digital.

Luego de la identificación de las variables a partir del criterio de los expertos se aplicó el método Kendall para seleccionar las variables que se utilizaron en la encuesta, herramienta que permitió conocer la representatividad de las mismas dentro de la microempresa, se escogieron a partir de una media de coincidencia entre los grupos de especialista.

### **3.7.3. FASE 3**

Determinación del estado actual de las variables de Comportamiento Organizacional identificadas en los procesos operacionales en la microempresa Quesería Alimentos Frescos.

En el desarrollo de esta fase se contó con información detectada en la fase dos con la que se realizó la encuesta que se aplicó a los colaboradores de los procesos operacionales de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”, esta técnica se utilizó con el fin de conocer el estado actual de las variables del Comportamiento Organizacional que se evaluaron en el contexto de los procesos estudiados, enfatizando en las variables que están afectando la

organización y proponer acciones de mejora a las dificultades encontradas, para lo cual se sintetizarán los principales resultados obtenidos.

Se estableció las calificaciones asignadas a la encuesta así como la ponderación estipulada, se determinó el rango (niveles con sus respectivas valoraciones) que se utilizó para el análisis e interpretación de la información obtenida como se muestra en los siguientes cuadros:

**Cuadro 3. Ponderación de las preguntas de las variables.**

AUTOR	ESCALA	PONDERACIÓN
Tapia, 2010	Nunca	1
	Casi nunca	2
	Algunas veces	3
	Casi siempre	4
	Siempre	5

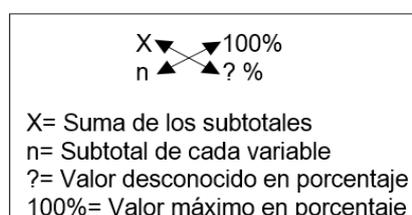
Elaborado por los autores.

**Cuadro 4. Rango de calificación de las variables.**

NIVELES	RANGOS DE CALIFICACIÓN
Alto	81% al 100%
Medio alto	61% al 80%
Medio	41% al 60%
Medio bajo	21% al 40%
Bajo	0% al 20%

Elaborado por los autores.

Para el cálculo del porcentaje global de las variables se utilizó la regla de tres simple para obtener datos reales y concretos para la efectividad del proceso. Es una forma de resolución de problemas de proporcionalidad entre tres o más valores conocidos, según el criterio de Baldor (1997) es un procedimiento donde existen datos conocidos y permite obtener datos desconocidos, tiene por objeto hallar el cuarto término de una proporción.



**Figura 4. Regla de tres simple.**

Se empleó como herramienta la revisión bibliográfica con la finalidad de dar sustento teórico a los resultados obtenidos del estado actual de las variables del comportamiento organizacional en la microempresa Quesería Alimentos Frescos.

Para conocer la analogía de las variables de comportamiento organizacional estudiadas en los procesos operacionales se aplicó el método de correlación lineal de Pearson para comprobar la relación entre ellas concluyendo con un análisis comparativo para determinar su reciprocidad. A continuación se describe como valorar la magnitud de los coeficientes de correlación según Morales (2011):

**Cuadro 5. Ponderación de correlación lineal entre dos variables.**

VALOR	CORRELACIÓN
1 a 0.7	Elevada o significativa
0.7 a 0.4	Media
0.4 a 0.2	Baja
0.2 a 0	Nula o depreciable

Elaborado por los autores.

Para finalizar esta fase se detalló las preguntas identificadas con inconsistencias por variables a fin de establecer con facilidad las acciones de mejora.

#### **3.7.4. FASE 4**

Propuesta de un programa de mejora que optimice las variables del Comportamiento Organizacional en el contexto de los procesos estudiados.

En esta última fase se definió un programa de mejora para potenciar las variables de comportamiento de los trabajadores a nivel individual y grupal que manifestaron un desempeño desfavorable en la organización.

Como primer paso se tomó la información detectada en la fase tres para la elaboración de una propuesta de programa de mejora, se ejecutó el análisis correspondiente para identificar de manera estricta los problemas manifestados así como las causas que los originan en cuanto al comportamiento organizacional para lo cual se utilizó como herramienta la lluvia de ideas o

brainstorming logrando una mejor organización de estos factores que generan inconvenientes en los procesos de trabajos y se realizó la estructuración de la propuesta mediante la regla 5W+1H (matriz), para su respectiva aplicación se ejecutaron las preguntas que corresponden a las 5W´s más la H (qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW)) para explorar las relaciones de causa efecto que generan un problema en particular definiéndose las acciones de mejora y para el alcance del grado de cumplimiento del plan se establecieron indicadores para su respectivo monitoreo.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. FASE 1. ESTRUCTURACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MICROEMPRESA QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS

Para el cumplimiento de esta fase se consideró necesario analizar las características de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”, se procedió a realizar el levantamiento de la información actual de la misma a través de una entrevista realizada al administrador.

#### 4.1.1. GENERALIDADES

La microempresa “Quesería Alimentos Frescos”, se dedica a la elaboración y distribución de productos lácteos, fue fundada en 1998, se inauguró la segunda planta procesadora (Lácteos San Isidro) con una dimensión 16 x 23 m<sup>2</sup> en el año 2008, ubicada en el Km. 2 vía a San Vicente, parroquia San Isidro en el sitio La Felicidad, cantón Sucre, provincia Manabí. La misma que cuenta con 14 empleados para las diferentes áreas tanto administrativa como de producción.

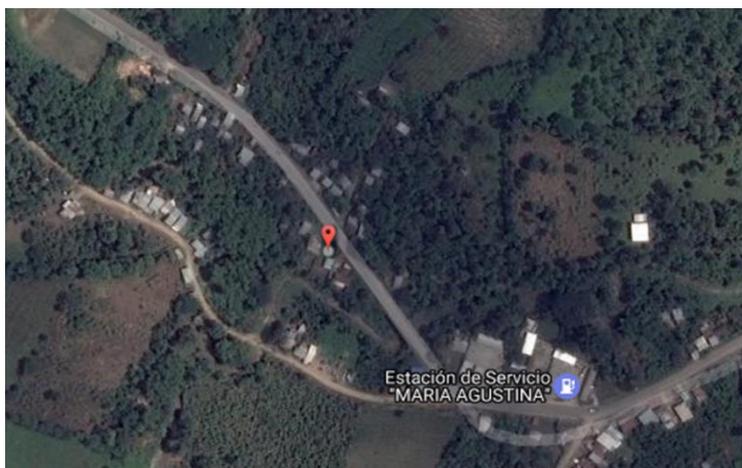


Figura 5. Ubicación de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”.

Fuente: Google Maps (2017).

#### 4.1.2. PRODUCTOS QUE OFRECE LA MICROEMPRESA

Los productos son la base principal de la microempresa desde la selección de la materia prima (proveedores ganaderos de la zona) hasta el proceso de

elaboración y empaque con el cual garantiza un acabado acorde a las exigencias del mercado para luego ser distribuidos en las diferentes plazas.

**Cuadro 6. Productos elaborados por la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”.**

PRODUCTOS ELABORADOS	
Quesos	Queso común
	Queso de pizza
	Queso de orégano
Requesón	
Yogurt	Vainilla
	Frutilla
	Mora
	Durazno
	Maracuyá
	Guanabana
Leche pasteurizada	Entera

Fuente: Lucas (2016).

El cuadro 4.1, indica los productos que elabora y ofrece la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”, mismos que son distribuidos dentro y fuera de la provincia en los supermercados: Mi comisariato, Supermaxi, Nelson market, La Vianeza y El español.

#### **4.1.3. FILOSOFÍA**

La información obtenida del administrador permitió conocer aspectos fundamentales tales como: misión, visión y objetivos:

##### **Misión**

- Producir alimentos de excelente calidad para proveer a nuestros clientes y consumidores productos alimenticios para el bien nutricional de las familias, con gran sentido de responsabilidad ambiental, fundamentando su crecimiento en el desarrollo sostenible de su gente.

##### **Visión**

- Ser empresa líder e innovadora en productos alimenticios con mejoras en la calidad, sabor y textura para el mercado nacional, generando una cultura de servicio y calidad.

## Objetivo

- En alimentos frescos nuestro objetivo es generar riqueza y bienestar para todos nuestros empleados, proveedores y clientes. Creemos que el éxito no solo se mide en ganancias monetarias, sino, aún más en el beneficio creado para todas las personas implicadas y esto incluye el crecimiento profesional, mental y espiritual de nuestra gente y la sociedad que nos rodea.

Kokemuller (2015) indica que la misión, visión y objetivos son elementos estándar y críticos de la estrategia organizacional de una empresa que desarrolla planes estratégicos y tácticos para alcanzar los objetivos. En base al criterio del autor la misión, visión y valores enmarcan la razón de ser de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”, describen su funcionalidad y compromiso con la sociedad y el medio ambiente, enfocados en la innovación con mejoras en la calidad de sus productos lo que permite unificar esfuerzos para el alcance y cumplimiento de los objetivos establecidos, aportando al desarrollo y crecimiento de la organización.

### 4.1.4. CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS

Con relación a la información de la microempresa se presenta a continuación la cadena de valor y el Mapa de procesos de la misma.

En la cadena de valor se visualizan todas las actividades que realizan en la microempresa siendo un reflejo de su historial, su estrategia y su enfoque en la economía.

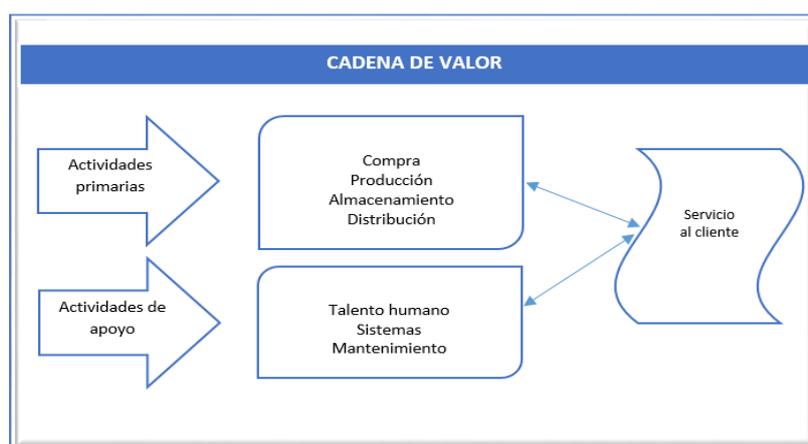


Figura 6. Cadena de valor de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”.

Considerando el esquema presentado en la cadena de valor de la figura 2 se muestra detalladamente las actividades tanto primarias como de apoyo de la microempresa Quesería Alimentos Frescos, las mismas que generan un valor agregado para el consumidor final.



Figura 7. Mapa de procesos de la microempresa "Quesería Alimentos Frescos".

La figura 3 señala los diferentes niveles de procesos y su composición dentro del funcionamiento de la microempresa Quesería Alimentos Frescos. Los estratégicos comprenden el nivel de toma de decisiones y estrategias que está conformado por la planeación y dirección donde se encargan del manejo y lineamientos de la microempresa, los operacionales comprenden compras, producción, almacenamiento y distribución enfocados en el funcionamiento de la misma y los de apoyo encierran talento humano y mantenimiento cumpliendo un rol esencial para su desarrollo.

A través de la investigación de campo se constató todos los procedimientos que dirigen el funcionamiento de la microempresa "Quesería Alimentos Frescos", información que se obtuvo con la ayuda de varias herramientas y técnicas que hicieron posible realizar la descripción de los mismos.

#### 4.1.5. DIAGRAMAS DE PROCESOS DE LA MICROEMPRESA "QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS"

Considerando que la presente investigación basó su ejecución en el estudio de las variables del comportamiento organizacional mediante el enfoque de la gestión por procesos en la microempresa "Quesería Alimentos Frescos", se presenta el esquema de la misma haciendo referencia en los operacionales

donde se realizó la evaluación con la finalidad de proponer un programa de mejora que beneficia a la microempresa.

#### 4.1.5.1. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

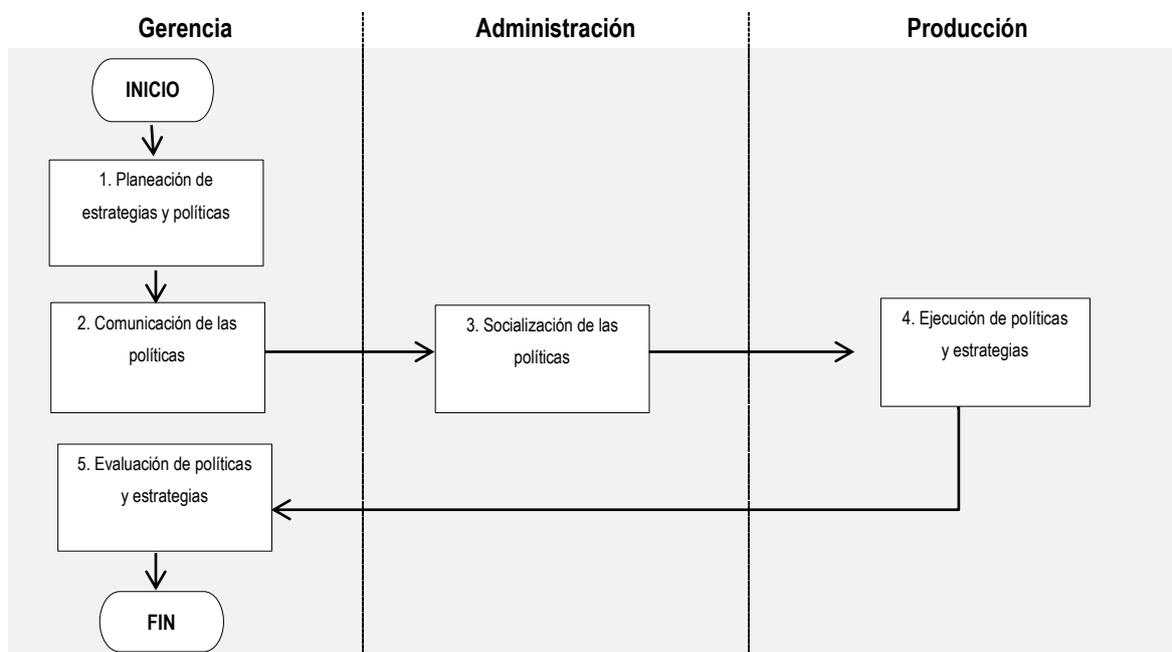


Gráfico 1. Diagrama de los procesos estratégicos de la microempresa “Quesería Alimentos frescos”.

#### Procedimiento.

1. Planeación y políticas de estrategias. Se consideran los pro y contra del funcionamiento de la microempresa y en base a esta información se formulan nuevas estrategias y políticas para la empresa.
2. Comunicación de las estrategias y políticas. Se comunica al administrador las decisiones tomadas para ser implementadas.
3. Socialización de las políticas. Se socializa al jefe de producción las nuevas estrategias y políticas para su ejecución en cada una de las áreas.
4. Ejecución de políticas y estrategias. Se implementan las directrices socializadas anteriormente para la optimización del proceso.
5. Evaluación de las políticas y estrategias. Se implementan indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las nuevas directrices a ejecutar en la microempresa.

#### 4.1.5.2. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS OPERACIONALES

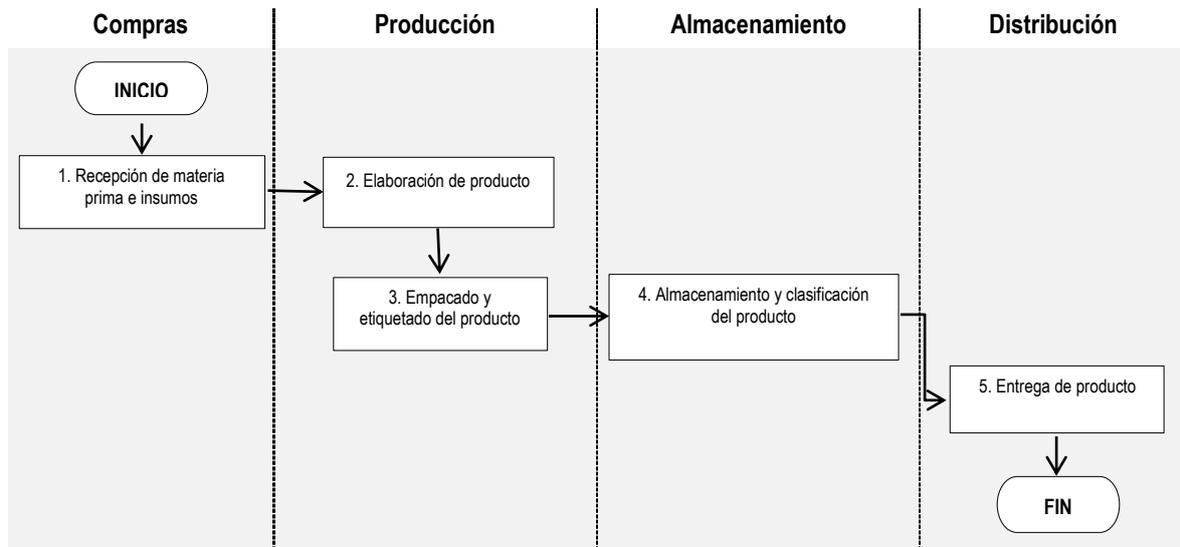


Gráfico 2. Diagrama de los procesos operacionales de la microempresa “Quesería Alimentos frescos”.

#### Procedimiento

1. Recepción de materia prima e insumos. Se recibe y se evalúa la calidad de la materia prima.
2. Elaboración del producto. Se realizan los procedimientos para la elaboración de las diferentes líneas de producción de la microempresa.
3. Empacado y etiquetado del producto. Los productos elaborados se proceden a empaclar y etiquetar de manera adecuada.
4. Almacenamiento y clasificación del producto. Se almacenan los productos de acuerdo a la línea de producción al cliente al que va destinado para su correcto control.
5. Entrega de producto. El producto es distribuido de manera adecuada según los pedidos e indicaciones entregadas.

### 4.1.5.3. DIAGRAMA DE LOS PROCESOS DE APOYO

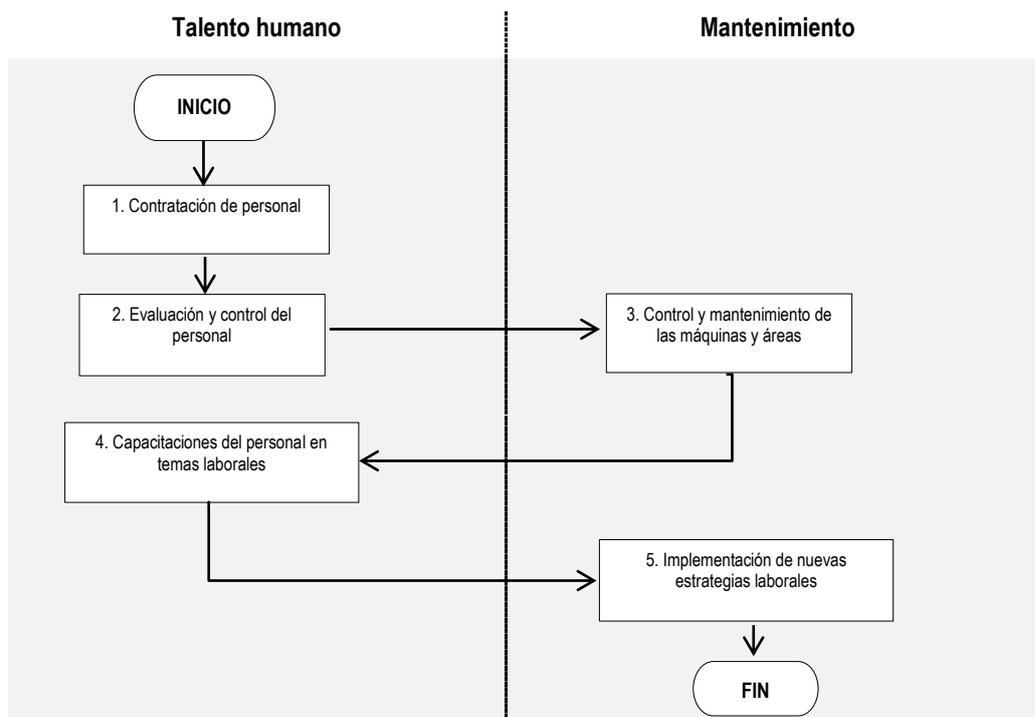


Gráfico 3. Diagrama de los procesos de apoyo de la microempresa “Quesería Alimentos frescos”.

#### Procedimiento

1. Contratación del personal. Se realiza el procedimiento de contratación del personal en cada una de sus etapas.
2. Evaluación y control del personal. Se controla de manera constante el desempeño y calidad de vida profesional y laboral del trabajador.
3. Control y mantenimiento de maquinarias y áreas. Los trabajadores realizan de manera rutinaria las tareas de mantenimiento y limpieza de los materiales y maquinarias empleadas en el proceso de producción.
4. Capacitación del personal en temas laborales. Se busca brindar a los trabajadores el conocimiento e implementación de nuevos mecanismos para realizar sus funciones.
5. Implementación de nuevas estrategias laborales. Los trabajadores implementan los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

En los diagramas se reflejan los procesos que rigen el funcionamiento y operatividad de la microempresa, visualizando de manera clara y precisa los

procesos estratégicos, operacionales y de apoyo para los fines pertinentes de la investigación.

Los datos obtenidos de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”, refleja la gestión por procesos la misma que permite identificar con claridad la funcionalidad basada en sus mecanismos y procedimientos obteniendo resultados concretos y eficientes para la evaluación interna de la organización como tal, según el criterio de Negrín (2015), la Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos mientras que Coronel (2014) menciona que el enfoque basado en procesos, consiste en la estructuración de la empresa como un sistema de procesos, la definición de éstos, de sus interacciones y su gestión.

#### **4.2. FASE 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE MUESTREN MAYOR REPRESENTATIVIDAD EN LAS MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS LACTEOS**

El método Delphi según el criterio de Moráguez (2016) es una estructuración de un proceso de comunicación grupal el mismo que consiste en la selección de un grupo de expertos a quienes se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos futuros, procede por medio de la interrogación con ayuda de cuestionarios sucesivos con la finalidad de poner de manifiesto las convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. El requisito básico para su selección que este tenga experiencia y conocimiento en el tema a consultar dado por la formación adquirida y por sus años de trabajo.

En esta investigación se identificaron 10 expertos y se seleccionaron 7 con base en la teoría de Varela *et al* (2012) quien indica que este grupo asume la responsabilidad de emitir juicios siendo estos los principales ejes del método, el número de expertos dependen de los objetivos y presupuesto del estudio, en general se considera un mínimo de 7 y un máximo de 30.

Para la identificación de las variables del comportamiento organizacional se consultó a varios expertos que fueron escogidos mediante el siguiente procedimiento:

1. Se realizó la elección de los expertos mediante un perfil de características específicas relacionadas con el objeto de estudio de la presente investigación.
2. Se realizaron los cálculos necesarios y así se determinó el coeficiente de argumentación (Ka) y coeficiente de conocimiento (Kc), a partir de la opinión de los expertos encuestados basados en el conocimiento y experiencia de los mismos.
3. Luego se seleccionó y ordeno los resultados obtenido de la evaluación a los expertos constatando que todos ellos obtuvieron una puntuación mayor a 0,77 siendo válidos o aprobados para la investigación. El cuadro 4.2. muestra la calificación de los expertos.

**Cuadro 7. Resultados de evaluación de expertos.**

EXPERTOS	RESULTADOS DE EVALUACIÓN A EXPERTOS (KA+KC/2)
Experto 1	0,89
Experto 2	0,80
Experto 3	0,78
Experto 4	0,95
Experto 5	0,85
Experto 6	0,88
Experto 7	0,87
Experto 8	0,70
Experto 9	0,68
Experto 10	0,76

**Elaborado por los autores.**

Una vez realizada la evaluación y constatado los resultados obtenidos de los expertos se procedió a realizar una investigación bibliográfica donde se establece las siguientes variables del comportamiento organizacional.

**Cuadro 8. Fuentes bibliográficas de variables del Comportamiento Organizacional.**

AUTOR	VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES
Likerts, <i>et al.</i> 2009	Liderazgo, fuerza motivacionales, comunicación, interacción, capacidad de decisión, determinación de objetivos y control, compromiso con el personal, capacitación del personal, motivación a superación del personal, compromiso con la empresa.	La historia personal del trabajador, el grado de estudios, las competencias, los valores, y las actitudes de percepción, la toma individual de las decisiones.
Chiavenato, 2009	Desempeño, compromiso, fidelidad, satisfacción en el trabajo, ciudadanía organizacional, compromiso con el personal, capacitación del personal, motivación a superación del personal, compromiso con la empresa.	Características biográficas (edad, género y estado civil), personalidad, aprendizaje, y la motivación.
Rodríguez, 2001	Liderazgo, motivación, Comunicación, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos, Satisfacción laboral, Ausentismo, Ambiente laboral, compromiso con el personal, capacitación del personal, motivación a superación del personal, compromiso con la empresa.	Grupos de trabajo que incluyen el estilo de liderazgo del gerente y la motivación, la condición del trabajo y productividad.
Guizar, 2008	Liderazgo, Política, poder, negación, y trabajo en equipo así como las características generales que se generan dentro de los grupos de una organización, compromiso con el personal, Capacitación del personal, motivación a superación del personal, Compromiso con la empresa.	Características particulares de cada uno de los miembros que conforman el grupo de trabajo y la organización.
Castañeda, D, 2002	Aprendizaje, habilidades, conocimiento, valores, motivación, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y cultura.	

Elaborado por los autores.

En base al esquema anterior se realizó la identificación de las variables detalladas en la revisión bibliográfica seleccionando las variables dependientes para su respectivo estudio, obteniendo como resultado los criterios de los diferentes autores con la finalidad de comparar la reiteración de las mismas siendo estas imprescindibles para la selección en el estudio del comportamiento organizacional, se presentaron al grupo de expertos que identificaron las que mayor incidencia tienen en las microempresas lácteas (ver anexo 03).

#### **4.2.1. MÉTODO KENDALL SELECCIÓN DE LAS VARIABLES**

En el siguiente cuadro se reflejan los resultados adquiridos a través del método Kendall los mismos que se lograron con ayuda de Microsoft Excel obteniendo datos reales y confiables.

Cuadro 9. Aplicación del método Kendall para la selección de las variables.

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	Peso
Liderazgo	10	8	10	8	8	8	8	60	15	225	0,16
Motivación	9	10	8	10	10	10	10	67	18	324	0,18
Comunicación	8	9	9	9	7	7	7	57	14	196	0,15
Determinación de objetivos	1	1	1	1	2	2	1	9	-9	81	0,02
Satisfacción laboral	6	7	6	6	7	7	6	45	10	100	0,12
Ausentismo	7	6	7	7	9	9	9	48	13	169	0,13
Ambiente laboral	2	3	5	3	1	1	2	17	-7	49	0,03
Compromiso de la empresa con los trabajadores	4	4	3	4	4	3	3	25	-2	4	0,05
Trabajo en equipo	6	6	7	6	7	7	6	45	10	100	0,12
Motivación a la superación personal	3	2	2	2	5	5	5	22	-4	16	0,04
<b>TOTAL</b>								395		1264	1,00

Elaborado por los autores.

El cuadro 4.4. Permitió establecer las variables del comportamiento organizacional que muestran mayor representatividad, las mismas que fueron escogidas a partir de una puntuación mayor o igual a 100, de acuerdo con el criterio Rodríguez (2009) manifiesta que la selección de variables forma parte del preprocesado de datos y es independiente del predictor, consiste en ordenar los datos de forma descendente para establecer la relevancia de cada variable respecto a la clase.

Una vez obtenidos los resultados de la valoración que los expertos dieron a las variables del comportamiento organizacional se identificaron las siguientes:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Satisfacción laboral.
- Ausentismo.
- Trabajo en equipo.

### 4.3. FASE 3. DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICADAS EN LOS PROCESOS OPERACIONALES EN LA MICROEMPRESA QUESERÍA ALIMENTOS FRESCOS

Una vez identificados los procesos operacionales en la microempresa “Quesería Alimentos frescos” se realizó la evaluación de las variables del comportamiento organizacional en éstos procesos a través de la aplicación de una encuesta con la que se determinó el estado actual de las mismas.

Para la evaluación de las variables (liderazgo, motivación, satisfacción laboral, ausentismo, trabajo en equipo y comunicación) se estructuró un cuestionario de 60 preguntas correspondiéndoles 10 por cada una de ellas.

#### 4.3.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

La encuesta se realizó a los siete empleados participantes en los procesos operacionales de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”, a continuación se exponen los resultados obtenidos de las variables indagadas.

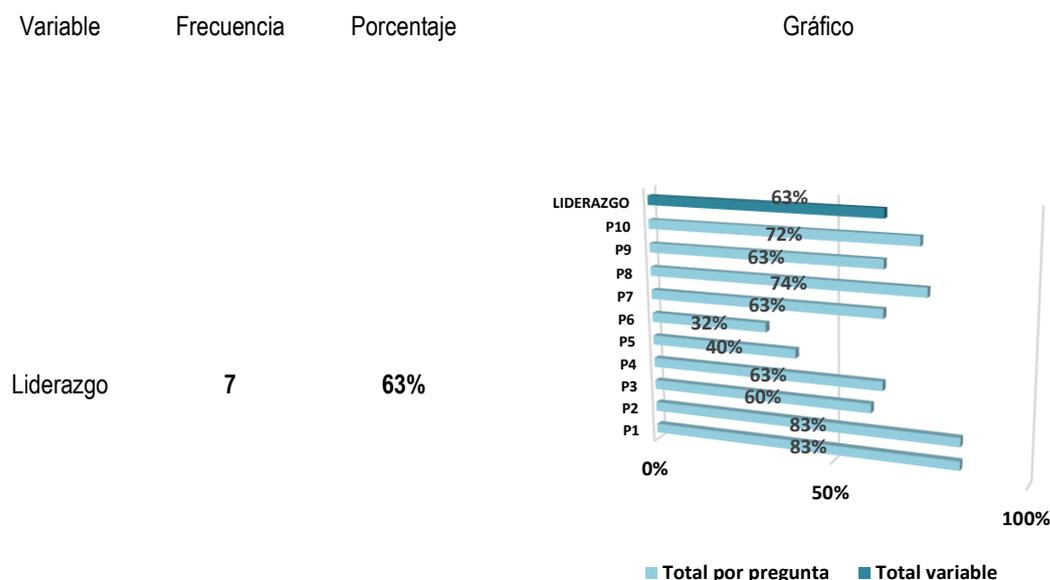
Cuadro 10. Calificación de los empleados por pregunta de la variable liderazgo.

	VALORACIÓN				
	Nunca 1	Casi nunca 2	Algunas veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
P 1			1	4	2
P 2			2	2	3
P 3		1	5	1	
P 4		1	4	1	1
P 5	1	5	1		
P 6	3	4			
P 7		1	4	2	
P 8			3	3	1
P 9			6	1	
P 10			3	4	

P (pregunta)

Elaborado por los autores.

Cuadro 11. Resultado de la evaluación de la variable liderazgo.



Elaborado por los autores.

## ANÁLISIS

Mediante lo expuesto en el cuadro 4.6, la variable liderazgo se ubica en un nivel medio alto de calificación reflejando que los empleados están de acuerdo con las decisiones y responsabilidades delegadas por el líder demostrando que está capacitado para hacer bien su trabajo, sin embargo las preguntas cinco y seis presentan inconsistencia indicando que no se les brinda confianza para expresar sus opiniones y la falta de reconocimiento al buen desempeño de su trabajo; el liderazgo es cercano y democrático el cual permite la participación de todos los miembros de la microempresa para la efectividad de su cumplimiento en todas las situaciones posibles, además Ramos (2011) menciona que los individuos se convierten en líderes no tan solo por sus atributos de personalidad sino por muchos factores que hacen que exista la interacción entre líder y el grupo de trabajo. Se valora la capacidad de dirigir, movilizar y desarrollar el talento de los empleados orientándolos al logro de los objetivos organizacionales.

Cuadro 12. Calificación de los empleados por pregunta de la variable motivación.

	VALORACIÓN				
	Nunca 1	Casi nunca 2	Algunas veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
P 1	1	2	4		
P 2		1	4	2	
P 3				2	5
P 4		3	2	2	
P 5	2	3	1	1	
P 6	1	3	1	1	1
P 7		3	2	1	1
P 8		2	3	2	
P 9				7	
P 10	3	4			

P (pregunta)

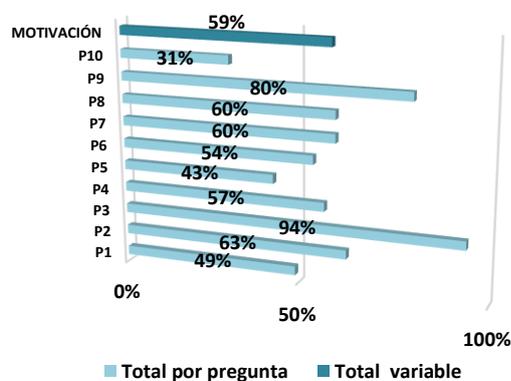
Elaborado por los autores.

Cuadro 13. Resultado de evaluación de la variable motivación.

Variable Frecuencia Porcentaje

Gráfico

Motivación 7 59%



Elaborado por los autores.

## ANÁLISIS

La variable motivación de acuerdo al criterio de los encuestados alcanzó una apreciación en nivel medio demostrando que los empleados resaltan que existe la falta de oportunidades de crecimiento económico y profesional y el reconocimiento por su labor de esfuerzo; así mismo, no se aprovecha sus capacidades y destrezas ni se incluyen actividades de integración que fomenten una relación de confianza y armonía para la buena interacción entre compañeros y se motiven a dar lo mejor de sí dentro del campo de trabajo,

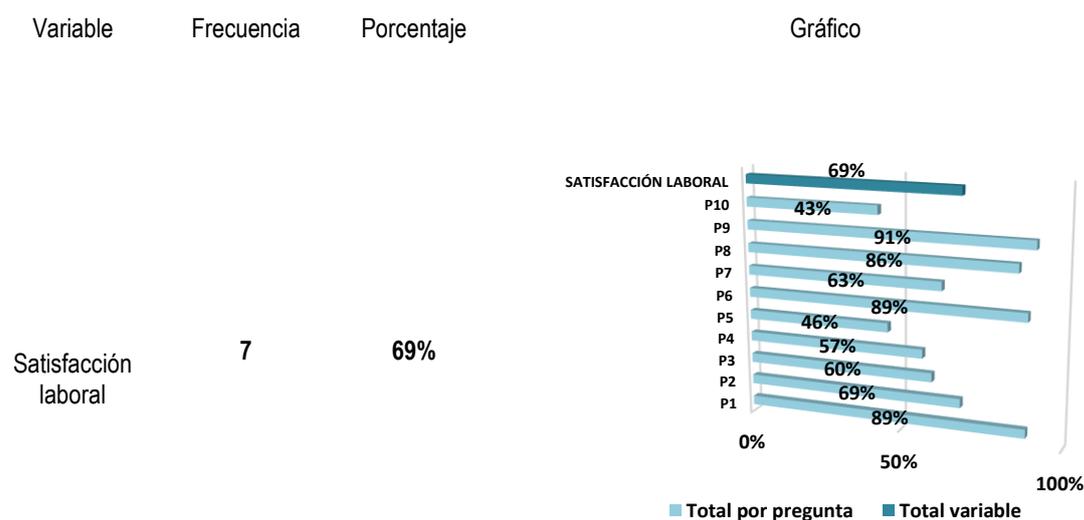
según el criterio de Jiménez (2009) la motivación es un proceso mediante el cual se impulsa a una persona a actuar de manera concreta el mismo que puede manifestarse del estímulo interno o puede generarse por los procesos mentales internos del individuo, son las cosas que mueven al trabajador a que realice determinadas acciones para la culminación de sus labores.

**Cuadro 14. Calificación de los empleados por pregunta de la variable satisfacción laboral.**

	VALORACIÓN				
	Nunca 1	Casi nunca 2	Algunas veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
P 1				4	3
P 2			4	3	
P 3			7		
P 4		2	4	1	
P 5		5	2		
P 6			1	2	4
P 7		1	4	2	
P 8				5	2
P 9				3	4
P 10	2	2	3		
P (pregunta)					

Elaborado por los autores.

**Cuadro 15. Resultado de la evaluación de la variable satisfacción laboral.**



Elaborado por los autores.

## ANÁLISIS

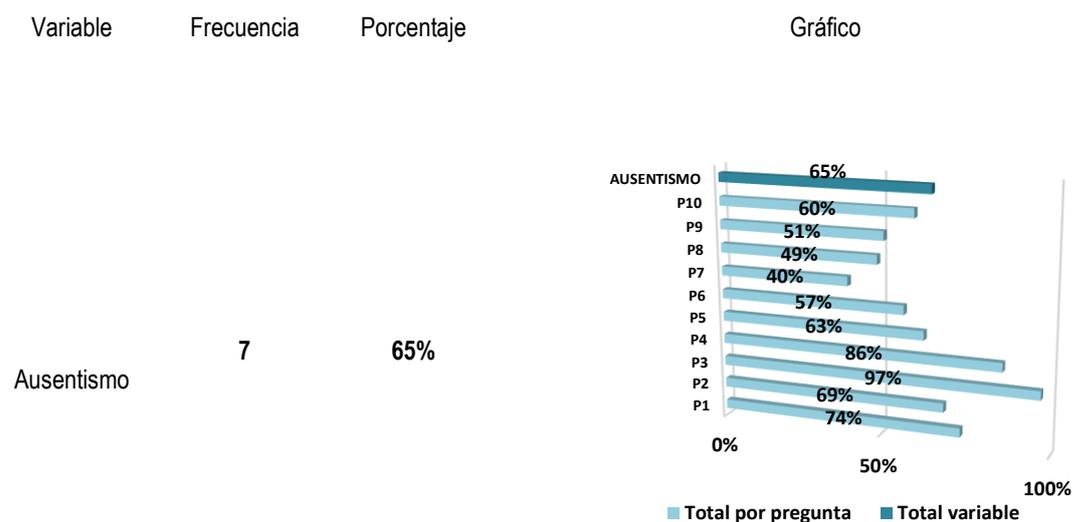
En cuanto a los resultados de la variable satisfacción laboral adquirió una valoración en nivel medio alto lo que significa que los empleados están conformes con las facilidades que les brinda la microempresa poseen la vestimenta y el espacio necesario para desarrollar sus tareas, así también existe un porcentaje de empleados insatisfechos que indica que las cargas de trabajo no están distribuidas equitativamente y otra de las causas es la falta de interés del jefe por el éxito deseado de sus subordinados para darles la oportunidad de crecer en el ámbito laboral, Fuentes (2012) indica que la satisfacción laboral es el resultado de las actitudes (negativas o positivas) que tiene un trabajador hacia su empleo. La satisfacción o insatisfacción surge a medida que se obtiene más y más información acerca de su trabajo, no solo depende de los niveles salariales si no del significado que el empleado le dé a sus tareas, existen tres actitudes primordiales, la dedicación al trabajo, el compromiso organizacional y el estado de ánimo siendo estas las que impulsan al éxito personal de la organización.

**Cuadro 16. Calificación de los empleados por pregunta de la variable ausentismo.**

	VALORACIÓN				
	Nunca 1	Casi nunca 2	Algunas veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
P 1			2	5	
P 2			4	3	
P 3				1	6
P 4			1	3	3
P 5		2	3	1	1
P 6		1	6		
P 7	4	1	1		1
P 8		4	3		
P 9	1	1	5		
P 10		2	3	2	
P (pregunta)					

Elaborado por los autores.

Cuadro 17. Resultado de la evaluación de la variable ausentismo.



Elaborado por los autores.

## ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la variable ausentismo alcanzó una calificación en nivel medio alto, en la microempresa la ausencia es considerada como un problema siendo fundamental la presencia de los trabajadores además cuentan con jefes que tienen la capacidad suficiente para resolver los inconvenientes que se presenten, como menciona Amorós s.f, el ausentismo es la inasistencia de los empleados al trabajo, es de suma importancia que las organizaciones mantengan bajo los niveles de ausentismo, sobre todo las empresas que dependen de una línea de producción el mismo que puede provocar el paro general de la instalación. Si los trabajadores no asisten no se podrán lograr los objetivos planteados afectando la eficiencia y eficacia de la misma, en muchas ocasiones las ausencias no son algo negativo en caso de enfermedad y exceso de tensión porque asistiendo en estas condiciones no podrá tener un buen desempeño laboral repercutiendo desfavorablemente en su cumplimiento.

Cuadro 18. Calificación de los empleados por pregunta de la variable trabajo en equipo.

	VALORACIÓN				
	Nunca 1	Casi nunca 2	Algunas veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
P 1			4	1	2
P 2		3	4		
P 3		2	5		
P 4			1	6	
P 5			1	3	3
P 6			7		
P 7		4	3		
P 8		3	4		
P 9		1	6		
P 10	1	5	1		

P (pregunta)

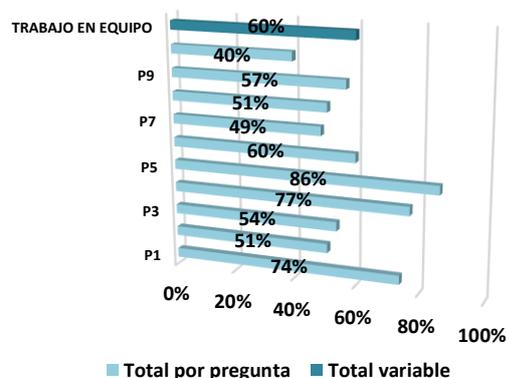
Elaborado por los autores.

Cuadro 19. Resultado de la evaluación de la variable trabajo en equipo.

Variable Frecuencia Porcentaje

Gráfico

Trabajo en equipo 7 60%



Elaborado por los autores.

## ANÁLISIS

La variable trabajo en equipo alcanzó una valoración en nivel medio, indicando que los grupos de trabajo no funcionan como un equipo bien integrado, tampoco una relación armoniosa, colaboración y confianza entre los trabajadores de la microempresa además por la falta de participación en la toma de decisiones puesto que solo se remiten a las órdenes que se les da, de acuerdo al criterio de Serrato (2011) “el logro de uno es el logro de todos”, trabajo en equipo es la unión de esfuerzos de un grupo de colaboradores lo cual lleva a la consecución de las metas organizacionales, aprovechando al

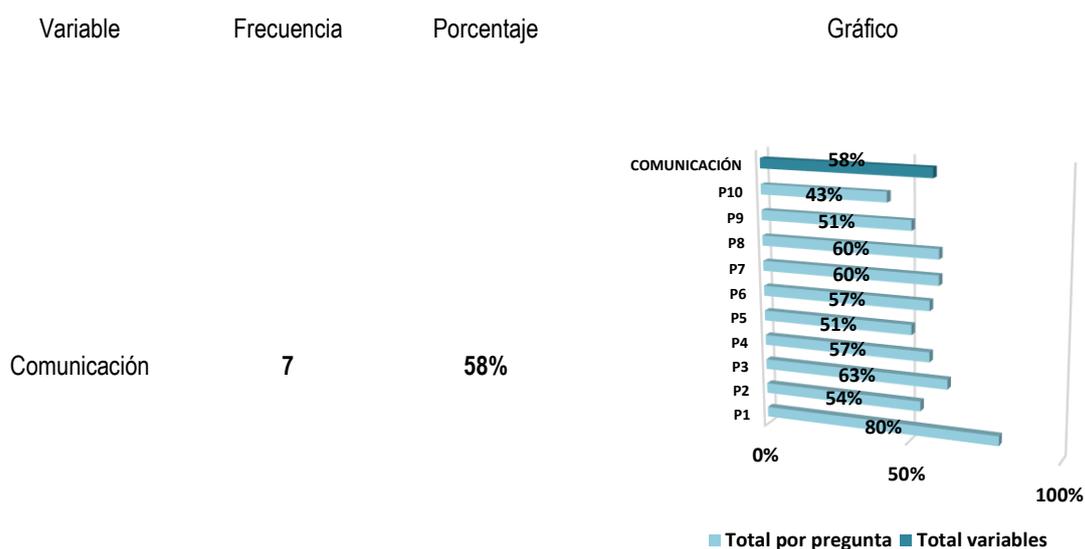
máximo las competencias individuales y colectivas unificados para un solo objetivo y reconocimiento promoviendo el respeto y apoyo mutuo de los empleados dejando abierta la capacidad de aprendizaje de uno a otro.

**Cuadro 20. Calificación de los empleados por pregunta de la variable comunicación.**

	Nunca 1	Casi nunca 2	Algunas veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
P 1				7	
P 2		2	5		
P 3			6	1	
P 4		1	6		
P 5		3	4		
P 6		1	6		
P 7		1	5	1	
P 8			7		
P 9		3	4		
P 10	2	3	1	1	
<b>P (pregunta)</b>					

Elaborado por los autores.

**Cuadro 21. Resultado de la evaluación de la variable comunicación.**



Elaborado por los autores.

## ANÁLISIS

En cuanto a los resultados de la variable comunicación obtuvo una apreciación en nivel medio, los empleados manifiestan que al ingresar a la empresa no se les informo los objetivos y políticas de la misma, ni existe un circuito

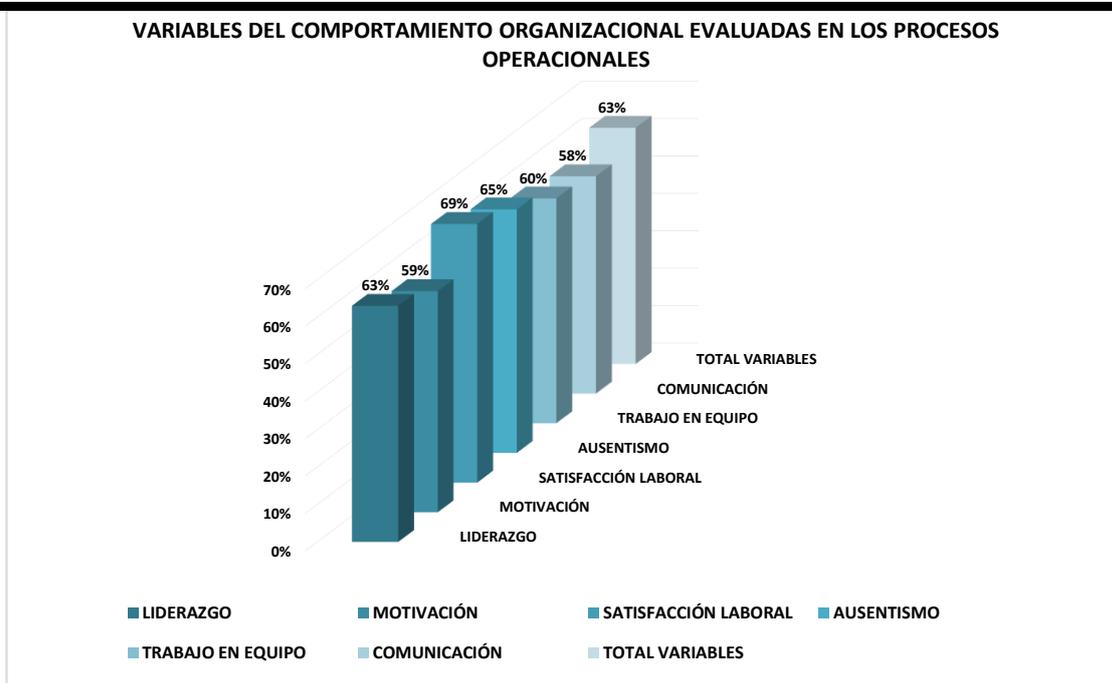
formalizado de información dentro de cada área, el jefe inmediato no es accesible por lo que no escucha de manera activa, el personal no tiene una comunicación adecuada debido a la falta de interacción en los cambios de turnos; puede decirse con entera confianza que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización cuando la misma es efectiva tiende a mejorar el rendimiento en el trabajo. La comunicación en la organización debe proveer información precisa apropiada para todos los órganos, en base a esto se toma como referencia el criterio de Balarezo (2014) donde menciona que es el eje central de las empresas la misma que se refleja al público externo creando su propia imagen. Se distinguen tres aspectos primordiales, es un sistema complejo y abierto, implica mensajes, propósito, dirección y por ultimo involucra directamente a las personas con sus actitudes, relaciones y habilidades convirtiéndose en el ingrediente más vital porque sin esta no existiera ninguna organización.

Realizado el análisis de las variables del comportamiento organizacional fueron evaluadas las siguientes: liderazgo, motivación, satisfacción laboral, ausentismo, trabajo en equipo y comunicación, que mostraron mayor representatividad en los procesos operacionales de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”.

Se presenta el siguiente esquema del estado actual de las variables.

**Cuadro 22. Resultado total de las variables del comportamiento organizacional en los procesos operacionales en la microempresa “Quesería Alientos Frescos”.**

VARIABLES	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Liderazgo	Nivel medio alto	63%
Motivación	Nivel medio	59%
Satisfacción laboral	Nivel medio alto	69%
Ausentismo	Nivel medio alto	65%
Trabajo en equipo	Nivel medio	60%
Comunicación	Nivel medio	58%



Elaborado por los autores.

## ANÁLISIS

Mediante el cuadro 4.17 se visualiza el estado actual del cumplimiento total de las variables del comportamiento organizacional en los procesos operacionales de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”, dió como resultado que liderazgo, satisfacción laboral y ausentismo alcanzaron un estándar medio alto, mientras que las de menor calificación son: motivación, trabajo en equipo y comunicación, las mismas que alcanzaron de manera general un rendimiento del 63% de cumplimiento dentro del funcionamiento de la organización.

Las variables del comportamiento organizacional estudiadas muestran una incidencia media alta en el desarrollo operativo de la microempresa contribuyendo al cumplimiento de los objetivos propuestos para lograr el crecimiento de la organización.

#### **4.3.2. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN LINEAL DE PEARSON**

Según Aguayo *et al* (2007) el coeficiente de correlación de Pearson pensado para variables cuantitativas, su función es determinar si existe una relación lineal entre dos variables la misma que debe ser estadísticamente significativa, sus valores absolutos oscilan entre 0 y 1 de forma que sabremos que cuando aumenta el valor de una de ellas aumenta el valor de la otra (relación directa) y por el contrario disminuye (relación indirecta), es un valor adimensional (-1 y +1), el valor 0 se da cuando no existe ningún parecido entre ellas, el -1 implica una reciprocidad perfecta de carácter inverso y el +1 una correlación perfecta de tipo directo. El cálculo es paramétrico esto se basa en la media y la varianza y asume varios supuestos:

- Las variables son simétricas (no hay dependiente ni independiente).
- Mide el grado de ajuste de los puntos o pares de valores.
- Las variables exploradas provienen de observaciones independientes.

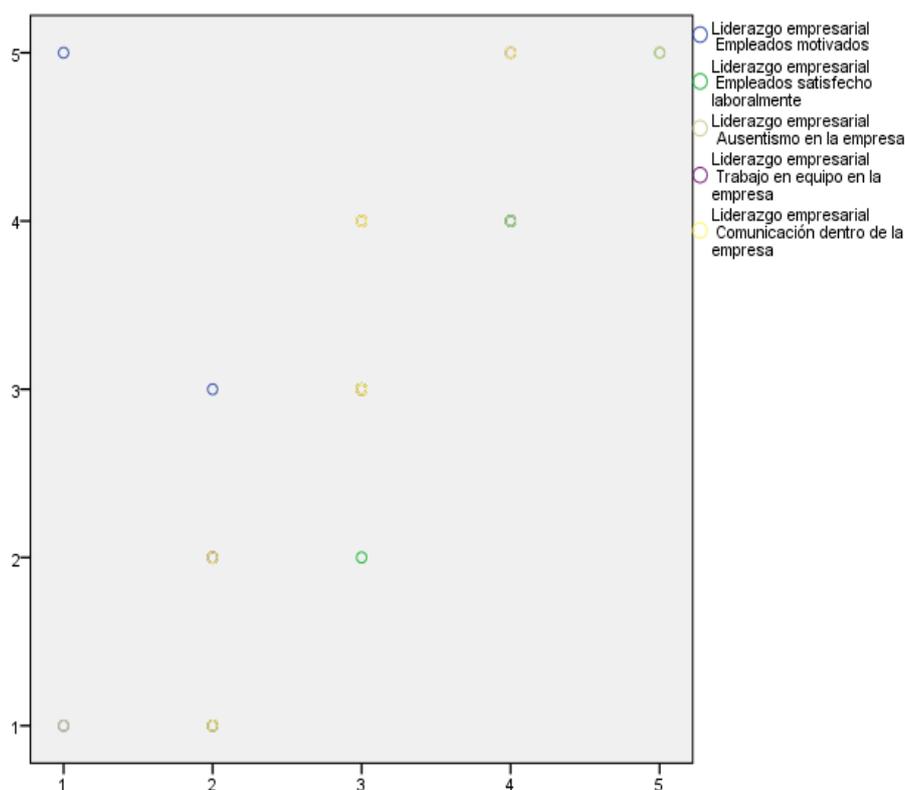
Se realizó un análisis comparativo para conocer la relación entre las variables del comportamiento organizacional estudiadas en los procesos operacionales de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”.

**Cuadro 23. Correlación de la variable liderazgo con motivación, ausentismo, satisfacción laboral, comunicación y trabajo en equipo.**

CORRELACIONES					
	Empleados motivados	Ausentismo en la empresa	Empleados satisfecho laboralmente	Comunicación dentro de la empresa	Trabajo en equipo en la empresa
Liderazgo empresarial					
Correlación de Pearson	,348	,960**	,961**	,923**	,923**
Sig. (bilateral)	,445	,001	,001	,003	,003
N	7	7	7	7	7

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).



Elaborado por los autores.

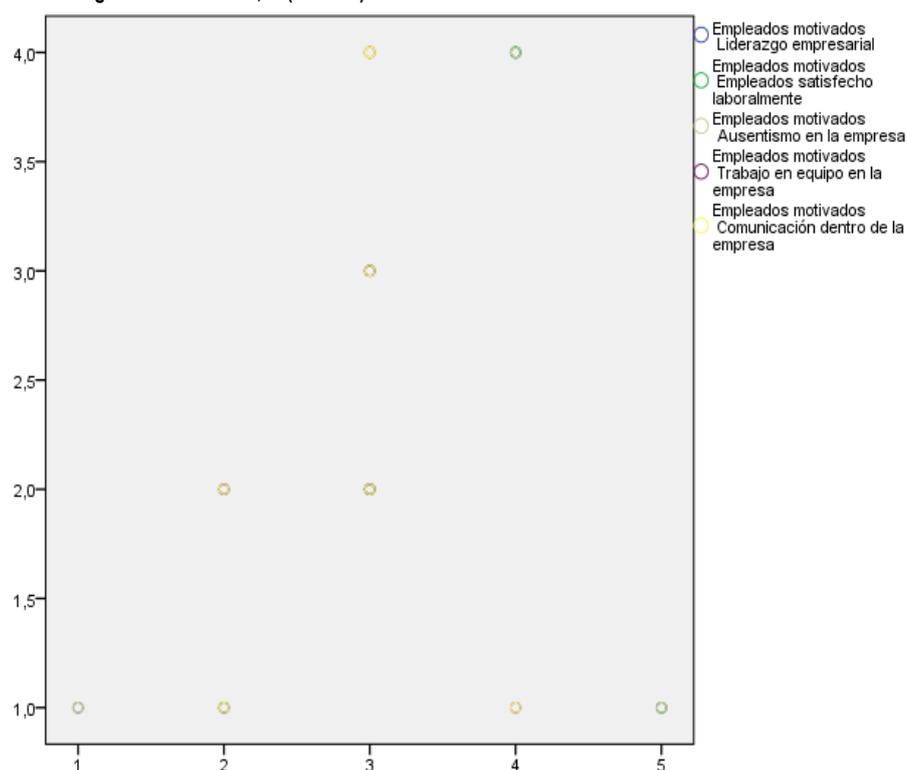
De los resultados obtenidos vemos que la variable motivación tiene una correlación baja con liderazgo mientras que las demás tienen una analogía significativa o elevada y de dirección positiva.

Cuadro 24. Correlación de la variable motivación con liderazgo, ausentismo, satisfacción laboral, comunicación y trabajo en equipo.

		CORRELACIONES				
		Liderazgo empresarial	Ausentismo en la empresa	Empleados satisfecho laboralmente	Comunicación dentro de la empresa	Trabajo en equipo en la empresa
Empleados motivados	Correlación de Pearson	,348	,203	,230	,081	,081
	Sig. (bilateral)	,445	,663	,620	,862	,862
	N	7	7	7	7	7

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).



Elaborado por los autores.

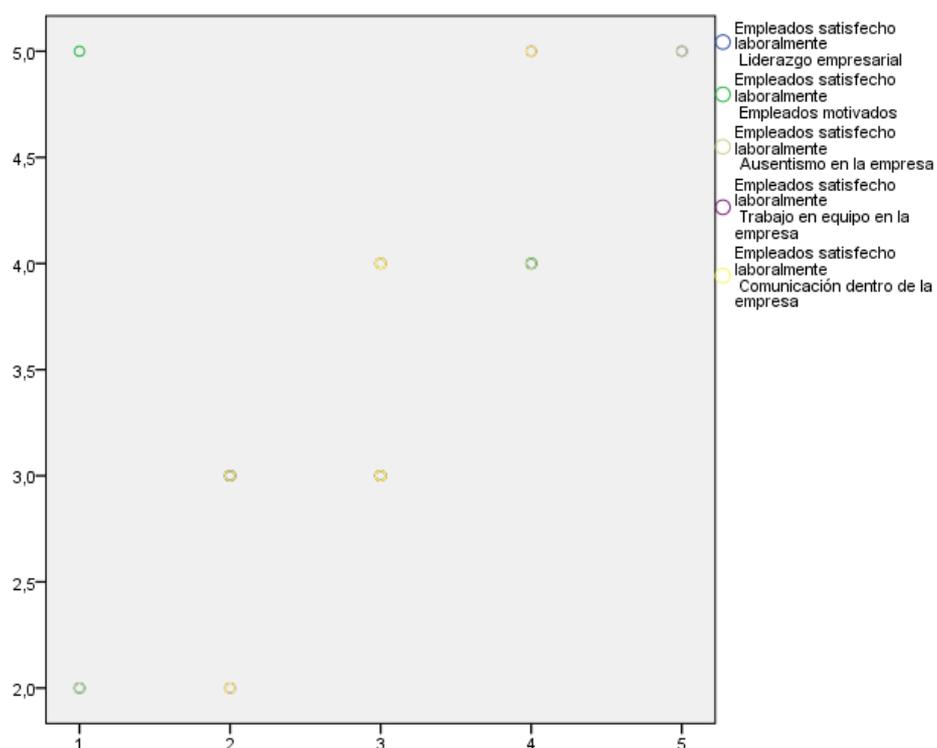
Se interpreta en el cuadro 4.19 que existe una baja y depreciable correlación lineal entre las variables por lo que se concluye que en comunicación y trabajo en equipo se termina aceptando la hipótesis nula reflejando como resultado que no están correlacionadas con la variable motivación.

Cuadro 25. Correlación de la variable satisfacción laboral con liderazgo, motivación, ausentismo, comunicación y trabajo en equipo.

		CORRELACIONES				
		Liderazgo empresarial	Empleados motivados	Ausentismo en la empresa	Comunicación dentro de la empresa	Trabajo en equipo en la empresa
Empleados satisfecho laboralmente	Correlación de Pearson	,961**	,230	,926**	,849*	,849*
	Sig. (bilateral)	,001	,620	,003	,016	,016
	N	7	7	7	7	7

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).



Elaborado por los autores.

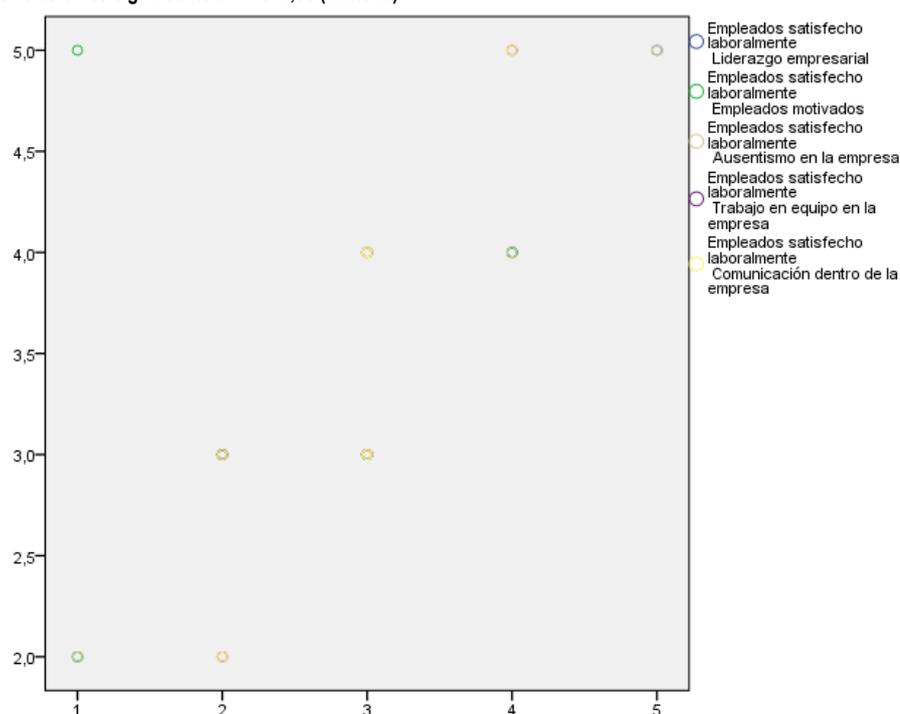
Se observa en el cuadro 4.20 que la variable satisfacción laboral tiene una reciprocidad elevada o significativa con liderazgo, ausentismo, comunicación y trabajo en equipo mientras que motivación tiene una baja correlación lineal con la misma.

**Cuadro 26. Correlación de la variable ausentismo con liderazgo, motivación, satisfacción laboral, comunicación y trabajo en equipo.**

		CORRELACIONES				
		Liderazgo empresarial	Empleados motivados	Empleados satisfecho laboralmente	Comunicación dentro de la empresa	Trabajo en equipo en la empresa
Ausentismo en la empresa	Correlación de Pearson	,960**	,203	,926**	,935**	,935**
	Sig. (bilateral)	,001	,663	,003	,002	,002
	N	7	7	7	7	7

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).



Elaborado por los autores.

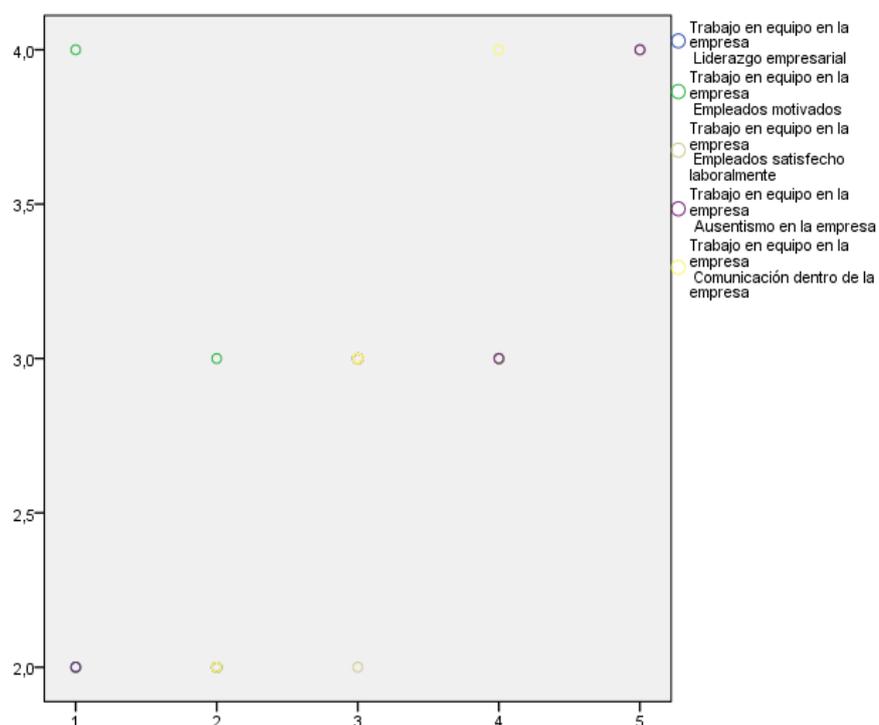
De acuerdo a lo expuesto se evidencia a simple vista la correlación entre las variables siendo esta elevada o significativa y de dirección positiva mientras que entre ausentismo y motivación existe una correlación baja.

**Cuadro 27. Correlación de la variable Trabajo en equipo con Liderazgo, Motivación, Ausentismo, Satisfacción laboral y Comunicación.**

CORRELACIONES						
		Liderazgo empresarial	Empleados motivados	Ausentismo en la empresa	Empleados satisfecho laboralmente	Comunicación dentro de la empresa
Trabajo en equipo en la empresa	Correlación de Pearson	,923**	,081	,935**	,849*	1,000**
	Sig. (bilateral)	,003	,862	,002	,016	,000
	N	7	7	7	7	7

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).



Elaborado por los autores.

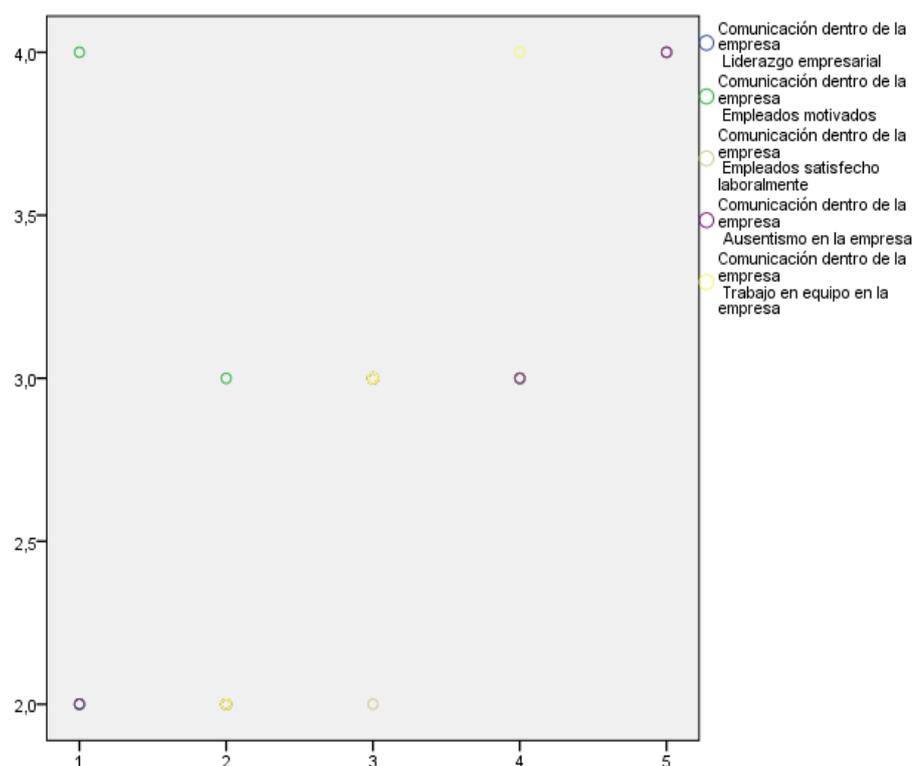
Vemos que el coeficiente de correlación de la mayoría de las variables son valores positivos próximos a la unidad (elevada) y que existe una reciprocidad directa entre trabajo en equipo y comunicación ambas están asociadas la una con la otra sin embargo con motivación presenta una relación nula o depreciable.

Cuadro 28. Correlación de la variable comunicación con liderazgo, motivación, ausentismo, satisfacción laboral y trabajo en equipo.

CORRELACIONES						
		Liderazgo empresarial	Empleados motivados	Ausentismo en la empresa	Empleados satisfecho laboralmente	Trabajo en equipo en la empresa
Comunicación dentro de la empresa	Correlación de Pearson	,923**	,081	,935**	,849*	1,000**
	Sig. (bilateral)	,003	,862	,002	,016	,000
	N	7	7	7	7	7

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).



Elaborado por los autores.

Se observa que existe asociación entre las variables mediante una regresión lineal resaltando que comunicación y trabajo en equipo muestran una correlación directa ambos coeficientes son estadísticamente significativos, mientras que con motivación lo traduce a una baja reciprocidad entre ambas lo que significa que no están correlacionadas y su coeficiente sea depreciable del 0,081.

Para una mejor interpretación del resultado actual de las variables se procede a presentar el siguiente cuadro donde se especifica las preguntas identificadas con falencias por variables.

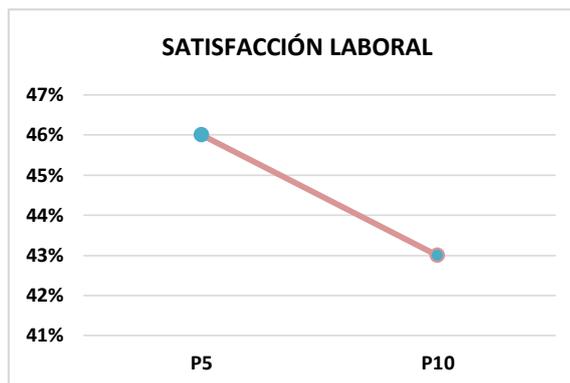
Cuadro 29. Preguntas con aspectos a mejorar por variables.

VARIABLES	% de inconsistencia	GRÁFICOS										
<b>LIDERAZGO</b>												
5. El líder le brinda confianza para expresar sus opiniones y sugerencias.	40%	<table border="1"> <caption>LIDERAZGO</caption> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>% de inconsistencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P5</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>P6</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table>	Pregunta	% de inconsistencia	P5	40%	P6	32%				
Pregunta	% de inconsistencia											
P5	40%											
P6	32%											
6. Existe reconocimiento cuando hacen un buen trabajo.	32%											
<b>MOTIVACIÓN</b>												
1. La empresa proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.	49%	<table border="1"> <caption>MOTIVACIÓN</caption> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>% de inconsistencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P1</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>P5</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>P6</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>P10</td> <td>31%</td> </tr> </tbody> </table>	Pregunta	% de inconsistencia	P1	49%	P5	43%	P6	54%	P10	31%
Pregunta	% de inconsistencia											
P1	49%											
P5	43%											
P6	54%											
P10	31%											
5. Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes.	43%											
6. Su capacidad está siendo aprovechada.	54%											
10. La empresa realiza actividades de integración para sus empleados.	31%											
<b>SATISFACCIÓN</b>												

## LABORAL

5. Las cargas de trabajo están bien repartidas. 46%

10. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados. 43%

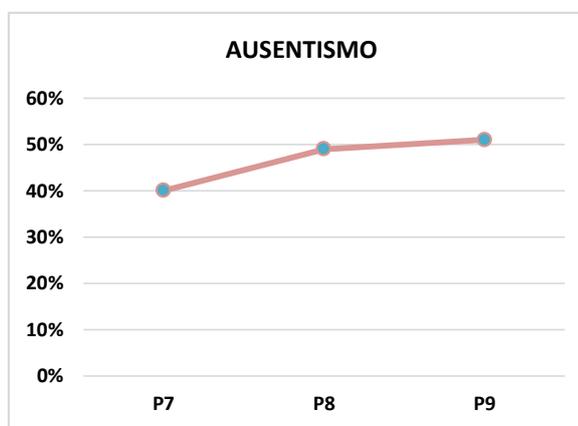


## AUSENTISMO

7. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. 40%

8. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. 49%

9. Conoce bien que aporta Ud. con su trabajo en la organización. 51%



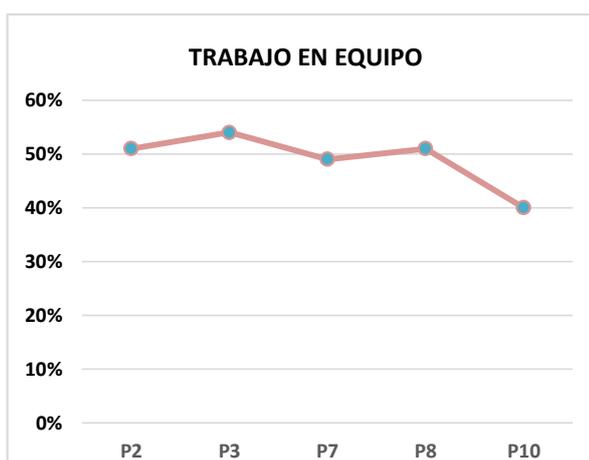
## TRABAJO EN EQUIPO

2. En los equipos de trabajo existe una relación armoniosa. 51%

3. El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado. 54%

7. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo. 49%

8. Existe colaboración entre los empleados de 51%



---

la empresa.

---

10. Participa en decisiones que afectan su trabajo. 40%

---

### COMUNICACIÓN

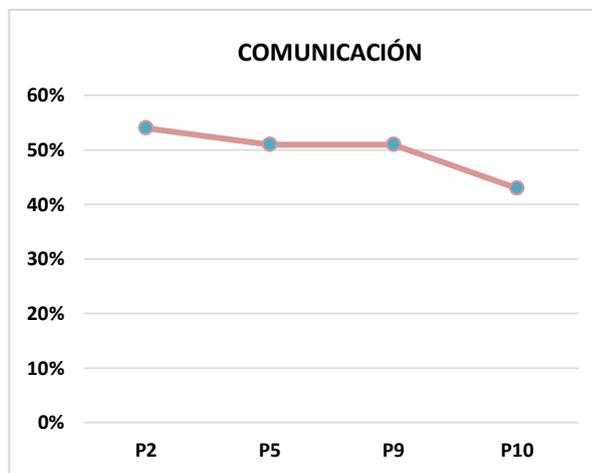
---

2. Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma. 54%

5. Existe un circuito formalizado de información dentro de su área de trabajo. 51%

9. El jefe inmediato es accesible y escucha de manera activa y responde. 51%

10. La comunicación entre el personal de los diferentes turnos es la adecuada. 43%



Elaborado por los autores.

### ANÁLISIS

En el cuadro 4.24 se visualiza las variables con los aspectos que presentan inconsistencias los mismos que fueron identificados en el análisis de la encuesta donde dió como resultado que los trabajadores están en desacuerdo con el desarrollo de las variables del comportamiento organizacional en los procesos operacionales en la microempresa “Quesería Alimentos Frescos” para los cuales se proponen medidas correctivas que den efectividad a su cumplimiento.

Todo lo expuesto permitió apreciar el nivel de cumplimiento de la organización a través del análisis de las variables del comportamiento organizacional en los procesos operacionales que se ejerce en la microempresa “Quesería Alimentos Frescos” siendo los empleados parte fundamental de la misma, según Rubio *et al*, (2014) indica que estudiar el comportamiento organizacional se establece como un medio con características de estrategia que permite la potenciación

del valor en lo que respecta al capital humano de las empresas e instituciones, ya que su enfoque principal es el trabajo de manera eficiente y eficaz, coincide por lo dicho por Silvestre (2013) que el comportamiento organizacional está de manifiesto en las diferentes tareas que realiza el área de recursos humanos como un factor fundamental del éxito organizacional, mientras que otros autores mencionan que tanto la comunicación como la satisfacción laboral son fundamentales dentro de este proceso, según la literatura de Chiavenato (2009), manifiesta que la comunicación implica que altos costos en las organizaciones, ya que provoca interrupciones en el trabajo, genera pérdidas de la producción y perjuicios enormes que pueden provocar que los procesos se paralicen de manera total o parcial en las empresas, así mismo corrobora Navarro (2010) que la satisfacción laboral de una organización exitosa trata de convertirse en un buen lugar para trabajar siendo intrínsecamente gratificante para todos los individuos. La satisfacción que se genera por aspectos laborales tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, que hace referencia al hecho de cómo podría sentirse una persona dentro de una organización.

Considerando que en el análisis de la interacción entre las variables y el nivel de comportamiento organizacional en los procesos operacionales encontrado en la microempresa se menciona que el ausentismo puede convertirse en el punto de quiebre en el funcionamiento de una empresa si es manejado de manera irregular por lo que puede verse afectada su productividad, eficiencia y calidad de los productos elaborados, con relación al nivel medio alto de satisfacción laboral de los trabajadores repercute en la eficacia del trabajo desempeñado por los mismos, aportando de manera grata al desarrollo y crecimiento de la -organización.

#### **4.4. FASE 4. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA QUE OPTIMICE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LOS PROCESOS ESTUDIADOS**

Una vez analizado el estado actual de las variables del comportamiento organizacional destacadas en los procesos operacionales de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”, se pudieron identificar los aspectos en estudio que requerían una acción de mejora y así efectivizar su cumplimiento en general.

Con los planes de mejora se permite dar propuesta sobre cuáles son los cambios que se deben incorporar a las variables del comportamiento organizacional, se pueden mejorar mediante aportes creativos e imaginación, juegan un papel muy importante con el fin de llevar al cambio a las organizaciones incorporando acciones que permitan dar solución a los aspectos determinados y poder tomar la decisión respectiva.

Se seleccionaron los aspectos a mejorar los mismos que facilitaron la determinación de las medidas correctivas para mejorar las deficiencias de las variables para la efectividad de su cumplimiento, se lo realizó a través de la tormenta de ideas, siendo esta una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema determinado, lo importante es crear una lista detallada de ideas, a medida que se van pensando se las va anotando sean estas posibles e imposible de aplicar de acuerdo a la situación o caso concreto planteado.

Para poder controlar el programa de mejora del comportamiento organizacional en los procesos operacionales en la microempresa “Quesería Alimentos Frescos” se proponen los siguientes mecanismos de control:

**Cuadro 30. Indicadores que se utilizaron para controlar el programa de mejora.**

<b>NIVELES</b>	<b>INDICADORES</b>
Nivel de bienestar de los trabajadores	<u>Bienestar del trabajador</u> Número de trabajadores
Nivel de incentivos.	<u>Trabajadores conformes con incentivos</u> Número de trabajadores
Nivel de motivación.	<u>Trabajadores motivados</u> Número de trabajadores
Nivel de incentivo de los empleados.	<u>Trabajadores incentivados</u> Número de trabajadores
Nivel de satisfacción de los empleados.	<u>Trabajadores satisfechos</u> Número de trabajadores
Nivel de capacitación a empleados.	<u>Trabajadores capacitados</u> Número de trabajadores
Nivel de coordinación.	<u>Trabajadores coordinados</u> Número de trabajadores
Nivel de cumplimiento de actividades.	<u>Cumplimiento de la actividad</u> Número de trabajadores
Nivel de cumplimiento de objetivos y políticas organizacionales.	<u>Cumplimiento de objetivos y políticas organizacionales</u> Número de trabajadores

**Elaborado por los autores.**

Los indicadores nos permiten medir el grado de cumplimiento de las actividades a realizar para mejorar las variables del comportamiento organizacional en los procesos operacionales de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”.

De acuerdo a los datos obtenidos en las variables permitieron identificar los aspectos deficientes encontrados en la evaluación de las mismas que obtuvieron los puntajes bajos, se estableció la propuesta del programa de mejoras con la aplicación de la matriz 5W+1H donde se describe el problema y las medidas correctivas que permiten mejorar su cumplimiento dentro del comportamiento organizacional en los procesos operacionales de la microempresa “Quesería Alimentos Frescos”.

#### **4.4.1. APLICACIÓN DE LA MATRIZ 5W+1H**

Siendo fundamental la aplicación de una herramienta que permita conocer los factores y condiciones que generan problemas en los procesos de trabajos, de este acercamiento conceptual Trías *et al* (2009) manifiesta que, la 5W+1H es una metodología de análisis empresarial que se basa en seis preguntas

básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW), mediante la cual se crea una lista de verificación para posteriormente establecer estrategias para implementar una mejora en los procedimientos.

En relación a lo antes expuesto se describe a continuación la matriz (programa de mejora):

Cuadro 31. Matriz 5W+1H (propuesta de programa de mejora).

5W/1H							
Microempresa "Quesería Alimentos Frescos"							
CAUSA DE RAÍZ	WHAT ¿QUÉ?	WHO ¿QUIÉN?	WHERE ¿DÓNDE?	WHY ¿POR QUÉ?	WHEN ¿CUÁNDO?	HOW ¿CÓMO?	INDICADOR
Liderazgo	1. El líder no brinda confianza a sus trabajadores para opinar y dar sugerencias.	Administración			3 meses	Capacitar a los superiores en temas de liderazgo estratégico para que incrementen sus conocimientos profesionales.	<u>Bienestar del trabajador</u>
		Jefes de diferentes áreas	En los procesos operacionales.	Inconformidad de los subordinados con el desarrollo del liderazgo.	Semanal	Realizar actividades con la finalidad de brindar confianza para que expresen sus opiniones.	Número de trabajadores
	2. No se les da reconocimiento por su desempeño laboral.				6 meses	Incentivar mediante reconocimiento público a quien mejor desempeñe sus funciones.	<u>Trabajadores conformes con incentivos</u>
						Ascenso de cargos laborales.	Número de trabajadores
Motivación	1. La microempresa no proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.	Gerencia Administración	En los procesos operacionales.	No se motiva a los empleados.	6 meses	Otorgar becas de estudio a trabajadores que destaquen en sus funciones.	<u>Bienestar del trabajador</u>  Número de trabajadores

	2.	Los trabajadores no reciben un justo reconocimiento por su labor por parte de sus compañeros y jefes.			1 mese	Incentivar al trabajador mediante un bono económico.	<u>Trabajadores conformes con incentivos</u> Número de trabajadores
	3.	No se aprovechan sus conocimientos.			3 meses	Realizar talleres para conocer las habilidades del empleado.	<u>Trabajadores motivados</u> Número de trabajadores
	4.	No se realizan actividades de integración.			1 año	Realización de actividades de recreación en fechas importantes (aniversario de la empresa, navidad, cumpleaños de los trabajadores entre otros).  Realizar jornadas de confraternidad, y actividades de interacción conjunta entre trabajadores.	<u>Trabajadores motivados</u> Número de trabajadores
Satisfacción laboral	1.	Las cargas de trabajo no están bien distribuidas.	Gerencia Administración	En los procesos operacionales.	6 meses	Elaborar la descripción del puesto de trabajo para socializarlo con los empleados.	<u>Trabajadores satisfechos</u> Número de trabajadores
	2.	El jefe no se interesa por el éxito de sus empleados.	Jefes		6 meses	Involucrarse con las actividades que realiza el personal para darles la oportunidad de crecer en el ámbito laboral.	<u>Bienestar del trabajador</u> Número de trabajadores
Ausentismo	1.	Los empleados no se consideran factor clave para el éxito de la organización.	Gerencia	En los procesos operacionales.	1 año	Los trabajadores no se consideran factor clave y desconocen la  Elaborar un plan de capacitación para darles a conocer la importancia que tienen dentro de la	<u>Trabajadores incentivados</u>

		Administración		importancia que tienen dentro de la organización.	microempresa.	Número de trabajadores
		Talento humano				<u>Bienestar del trabajador</u>
		Jefes				Número de trabajadores
		Empleados			Crear enlaces de cooperación a través de metas en común basadas en el esfuerzo mutuo de los trabajadores.	Número de trabajadores
	2.	No existe cooperación entre empleados.			3 meses	
	3.	Para los empleados hay un cierto desconocimiento en su aporte con su trabajo en la organización.			6 meses	<u>Trabajadores incentivados</u> Número de trabajadores
	1.	No existe relación armoniosa en los equipos de trabajo.			6 meses	<u>Trabajadores capacitados</u> Número de trabajadores
		Gerencia				
	2.	Los grupos de trabajo no funcionan como un equipo bien integrado.	Administración	En los procesos operacionales.	No se trabaja en equipo.	<u>Trabajadores coordinados</u> Número de trabajadores
		Talento humano			Diaria	
		Jefes				
		Empleados				
	3.	No existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.			6 meses	<u>Bienestar del trabajador</u> Número de
Trabajo en equipo						

								trabajadores
								<u>Trabajadores capacitados</u>
	4.	No existe colaboración entre los empleados.				6 meses	Capacitar a los empleados para darles a conocer la importancia de trabajar en equipo.	Número de trabajadores
	5.	No participan los empleados en decisiones que afecten su trabajo.				Semanal	Realizar conferencias que comprometan a los empleados con la microempresa.	<u>Bienestar del trabajador</u> Número de trabajadores
	1.	Al ingresar a la microempresa no se les ha informado los objetivos y políticas de la misma.				3 meses	Realizar inducción a toda persona que ingrese a la microempresa donde se le dará a conocer los objetivos y políticas de la misma.	<u>Cumplimiento de objetivos y políticas organizacionales</u>
Comunicación			Gerencia				Colocar los objetivos y políticas de la microempresa en sitios visibles y de mayor frecuencia de los empleados.	Número de trabajadores
			Administración					
			Talento humano	En los procesos operacionales.	Carencia de retroalimentación en la comunicación.			
	2.	No existe un circuito formalizado de información dentro del área de trabajo.	Jefes			1 año	Establecer un sistema para tener una buena comunicación dentro de los departamentos.	<u>Bienestar del trabajador</u> Número de trabajadores
			Empleados					
	3.	El jefe inmediato no es comprensible y no escucha de manera activa.				1 año	Diseñar un sistema de comunicación integral. Incrementar la apertura de las comunicaciones, vertical y horizontal.	<u>Bienestar del trabajador</u> Número de trabajadores

4. No existe comunicación entre el personal para los cambios de turno.

Diario	Realizar una conferencia entre los empleados en cambio de turno que mejore la confianza en pro de una óptima comunicación interna.	<u>Bienestar del trabajador</u> Número de trabajadores
--------	--	---

**Elaborado por los autores.**

El presente programa de mejoras propuesto a la microempresa “Quesería Alimentos Frescos” se realizó con la finalidad de contribuir al funcionamiento del comportamiento organizacional ejercido en la misma y fomentar la mejora continua permitiendo a la organización, avanzar al ritmo en el que se desenvuelve laboralmente, además le brinda una ventaja competitiva con relación a los demás productores de su rama, permitiendo a la empresa optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En relación a los resultados obtenidos en el presente estudio se establecen sugerencias que permitan corregir los requerimientos suscitados que son de mayor importancia dentro del mismo, la base fundamental de la investigación es que ejecuten acciones de mejora para fortalecer las variables del comportamiento organizacional en la microempresa.

## **5.1. CONCLUSIONES**

- El enfoque de gestión por procesos en la microempresa “Quesería Alimentos Frescos” permitió identificar la funcionalidad de la organización para la evaluación de las variables del comportamiento organizacional dentro de los procesos operacionales.
  
- Las variables del comportamiento organizacional fueron identificadas mediante un grupo de expertos y a través del método Kendall se establecieron las que muestran un nivel alto de incidencia, indicando que liderazgo, satisfacción laboral, ausentismo motivación, trabajo en equipo y comunicación tienen mayor representatividad en las microempresas comercializadoras de productos lácteos.
  
- El estado actual de las variables de comportamiento organizacional se determinó con la evaluación de las mismas visualizando que se encuentran en un nivel medio y medio alto de cumplimiento, aplicando el método de Pearson se estableció la relación existente entre ellas mostrando un alto índice de reciprocidad entre liderazgo, satisfacción laboral, ausentismo, trabajo en equipo y comunicación, mientras que

motivación presenta una baja correlación con las demás variables resultando nula o depreciable.

- Esta investigación da como resultado la propuesta de un programa de mejora estructurado en la matriz 5W+1H donde constan las acciones correctivas para fortalecer el cumplimiento de las variables del comportamiento organizacional.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- A la microempresa que aplique la gestión por procesos para identificar su funcionalidad y a través de sus mecanismos y procedimientos ejecuten la evaluación interna de la organización.
- A la gerencia identificar las variables de comportamiento organizacional que muestren mayor representatividad dentro de los procesos para medir el grado de cumplimiento y establecer una solución a las falencias encontradas para mejorar el funcionamiento de las microempresas.
- A la microempresa aplicar una herramienta de evaluación para determinar el estado actual de las variables del comportamiento organizacional para conocer el nivel de satisfacción y de inconformidad de los empleados y utilizar el método del coeficiente de correlación de Pearson para establecer la relación entre las variables estudiadas e implantar medidas correctivas que aporten una mejora continua.
- A la gerencia que implemente la propuesta del programa de mejora para fortalecer las variables del comportamiento organizacional y su cumplimiento en los procesos operacionales para contribuir de manera grata al desarrollo y crecimiento de la microempresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguayo, M y Lora, E. 2007. Como realizar paso a paso un contraste de hipótesis con SPSS para Windows: (III) Relación o asociación del análisis de la dependencia (o no) entre dos variables cuantitativas. Correlación y regresión lineal simple. (En línea) EC. Consultado, 25 de jul. 2017. Formato (PDF). Disponible en file:///F:/SPSS/contraste\_hipotesis\_3r.pdf.
- Alabarta, E y Martínez, R. 2011. Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando. 2 ed. Madrid. Gestión por Procesos. p 140.
- Alarcón, M; Rodriguez, M; Gómez, M; Blázquez, J; Campos, A; Díaz, E; Consuegra, D. 2014. Investigación de Mercados. 1 ed. Madrid. p 98-99.
- Alles, M. 2013. Comportamiento Organizacional. 1 ed. Buenos Aires. Comportamiento Organizacional. P 19.
- Almaguer, R; Ruiz, D; Torres I; Hernández A. 2013. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. (En Línea). EC. Consultado, 15 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org>.
- Amorós, E. s.f. Comportamiento organizacional en busca de desarrollo de ventajas competitivas. (En línea). EC. Consultado, 15 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://datateca.unad.edu.co/.../TEMA%201%20Y%203-Comportamiento%20Organizacional>.
- Arce, R y Arce, j. 2014. Productos verificados. (En línea) EC. Consultado, 10 de ene. 2017. Formato (PDF). Disponible en <http://www.alsa-clarabella.com>.
- Arias, J. 2014. Desarrollo del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa de lácteos San Pablo del cantón Píllaro. (En línea) EC. Consultado, 16 de feb. 2017. Formato (PDF). Disponible en <http://www.redi.uta.edu.ec>.

- Baca, G. 2010. Evaluación de proyectos. Control de Calidad, Comercialización del Producto, Canal de Distribución y Procesos. 6 ed. México. McGraw-Hill. p 15 - 48 - 49 - 89.
- Balarezo, B. 2014. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. (En línea) EC. Consultado, 16 de feb. 2017. Formato (PDF). Disponible en <http://www.repositorio.uta.edu.ec>.
- Besterfield, D. 2009. Control de Calidad. 8 ed. México.
- Candelas, E; Hernández, F; García, M. 2012. Fundamentos de administración. (En línea). EC. Consultado, 19 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en [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).
- Carreño, D; Castro, R y Ochoa, S. 2012. Plan de mejoramiento continuo para una IPS. (En línea) EC. Consultado, 3 de jul. 2017. Formato (PDF). Disponible en <file:///E:/MATRIZ%205W+1H/CarreroDiana2012.pdf>.
- Chavez, J. y Torres, R. 2012. Supply Chain Management. 2 ed. Santiago de Chile. Procesos. p 48.
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Comportamiento Organizacional y Variables del Comportamiento Organizacional, 2 ed. México. McGraw-Hill. p 6 - 10.
- Escamilla, C. 2012. Gestión de Obras. Principios de Planificación y Ejecución de Obras.
- Farré, R. 2015. La leche y los productos lácteos: fuentes dietéticas de calcio Nutrición Hospitalaria. Vol. 31. N 2. España. p. 1-9.
- FESNAD (Federación Española de Sociedades de Nutrición, Alimentación y Dietética) 2013. Evidencia científica sobre el papel del Yogur y otras leches fermentadas en la alimentación saludable de la población española. (Revista Científica). (En línea). Formato PDF. Disponible en: <http://static.correofarmaceutico.com/docs/2013/06/04/fesnad.pdf>.

- Fuentes, J; Bruque, S; Martínez, P. 2011. Gestión de la calidad en empresas tecnológicas de TQM y de ITIL. Colombia. Xpress Estudio Grafico y digital.
- Fuentes, S. 2012. Satisfacción laboral y su influencia en la productividad estudios realizados en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzal Tenango. (En línea) EC. Consultado, 17 de feb. 2017. Formato (PDF). Disponible en <http://www.biblio3.url.edu.gt>.
- Fusalba, C. 2014. Conservación en pastelería: Envasado, almacenamiento y regeneración. 1 ed. España.
- García, S. 2011. Organización Total. 1 ed. McGRAW-HILL.
- Gonzales, J y 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. Revista REDALYC. N.25 p 48.
- Gonzales, L. y López, J. 2014. Leche y Derivados. (En línea). EC. Consultado, 31 de oct. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/luismiguelgonzalezgiraldo/leche-y-derivados-informatica>.
- González, L; González, C; Pelegrín, J; Juaneda, E. 2014. La Calidad en las organizaciones turísticas. 1 ed. España. Paraninfo S.A. p 131.
- Hernández, C. 2012. La Gerencia de la Desconfianza: Un Enfoque Interactivo Sobre La Cultura y el Comportamiento del Latinoamericano en el Entorno Organizacional. (En Línea). Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=6bncb-jWzFMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Herrscher, E. 2013. Administración Aprender y Actuar. Management Sistémico para Pymes. Argentina. Granica. p 48.
- Hitpass, B. 2014. Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación. Procesos, Cultura y Clima Organizacional. 3 ed. Santiago de Chile. BHH Ltda. p 16 – 163.

- Jiménez, M. 2009. Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la tienda el fundador. (En línea) EC. Consultado, 17 de feb. 2017. Formato (PDF). Disponible en <http://www.monografias.com>.
- Lizama, P y Boccardo. 2014. Guía de asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS). (En línea) EC. Consultado, 24 de jul. 2017. Formato (PDF). Disponible en [file:///F:/SPSS/9\\_Coeficientes\\_de\\_asociaci\\_n\\_Pearson\\_y\\_Spearman\\_en\\_SPS S.pdf](file:///F:/SPSS/9_Coeficientes_de_asociaci_n_Pearson_y_Spearman_en_SPS_S.pdf).
- Lozada, E. y Pérez, J. 2014. La administración y la organización. El legado socio-histórico de la modernidad y su desafío en la construcción de un sistema socioeconómico equilibrado. Colombia. p.158-173.
- Lozano, J. 2011. La nutrición es conciencia. 2 ed. España. Editum. p 105.
- Luthans, F. 2008. Comportamiento Organizacional. 11 ed. México.
- Margareth, G; Romero, N y Tinedo, Y. 2011. Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. Revista NEGOTIUM. Vol. 6. N. 18 p 111.
- Martínez, C; Hugo, R; Pico F; Jairo, J. 2013. Eficiencia y productividad en el comercio del sector manufacturero entre Venezuela y Mercosur Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 18. N 62. Venezuela. p. 265-290.
- Medina, A; Nogueira, D; Hernández, A; Viteri, J. 2010. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la mejora continua. Revista EÍDOS. N. 2.
- Moráguez, A. 2016. El método Delphi. (En línea) EC. Consultado, 10 de feb. 2017. Formato (PDF). Disponible en <file://tess/todo%20relacionad%20a%20la%20tesis/EI%20método%20Delphi%20-%20GestioPolis.pdf>.

- Morales, P. 2011. El coeficiente de correlación. (En línea) EC. Consultado, 23 de jul. 2017. Formato (PDF). Disponible en file:///E:/inf...prueba/01.%20Documento%201%20(correlaciones).pdf.
- Morelos, J y Fontalvo, T. 2014. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Revista SCIELO. Vol. 10 N.1 p 100.
- Moreno, L; Cervera, R; Ortega, R; Martín, J; Baladía, E; Basulto, J; Serrat, S; Altaba, I; López, A; Manera, M; Rodríguez, E; Pasías, A; Babio, N; Salas, J. 2013. FESNAD. Nutrición Hospitalaria. Vol.28. N.6 Madrid. p 86.
- Moruno, A. 2014. Aprovechamiento de materias primas en cocina: Recepción, clasificación y conservación de alimentos. 1 ed. España. Ideas propias. p 19.
- OECD/FAO. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2015. Perspectivas Agrícolas. (En Línea). EC. Consultado, 16 may. 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://books.google.com.ec>.
- Orozco, L. 2010. La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. Revista SCIELO, N. 53. p. 285-310.
- Ortega, J y Murillo, J. 2012. Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la producción de productos lácteos. (En línea) EC. Consultado, 10 de ene. 2017. Formato (PDF). Disponible en <https://www.dspace.espol.edu.ec>.
- Ortiz, J. y Torres, D. 2010. Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. (En línea). EC. Consultado, 16 may. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org>.
- Pais, J. 2013. Business Process Management. Como alcanzar la agilidad y la eficiencia operacional a través de BPM y la organización orientada a procesos.
- Pérez, J. 2013. Gestión por procesos. 5 ed. Colombia. Legis S.A. p 41.

- Ramos, D. 2011. Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM. (En línea). EC. Consultado, 17 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.uv.mx/iiesca>.
- Real, L. 2013. Industria láctea con mejores condiciones de producción. (En línea). EC. Consultado, 10 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.revistagestion.ec>.
- Robbins, S. y Judge, T. 2004. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México. Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. 2009. Comportamiento Organizacional. 13 ed. México: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. México: Pearson-Prentice Hall.
- Rodríguez, I. 2009. Selección de variables mediante programación cuadrática. (En línea) EC. Consultado, 15 de jul. 2017. Formato (PDF). Disponible en <file:///F:/CORRECCIONES%20FINALES/SELECCION/IMPORTANTE.pdf>.
- Romero, M. y Escalona, Y. 2010. Tecnologías de información en la toma de decisiones operativas en empresas petroleras del estado Zulia Telos. (En línea). EC. Consultado, 18 jul. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org>.
- Sala, C. 2012. Menús de Táper. México. De Vechi. p 15.
- Sánchez, Y; Bonilla, C. 2015. Contextos sociales de intervención comunitaria. (En Línea). Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=IQDsBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Schermerhorn, J. 1995. Basic Organizacional Behavior. New York. John Wiley and Sons. p 2-3.

- Serrato, M. 2011. Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia LTDA. (En línea) EC. Consultado, 18 de feb. 2017. Formato (PDF). Disponible en <http://www.repository.lasalle.edu.co>.
- Tamashiro, M. 2004. Reseña de comportamiento organizacional de Hellriegel, D, Slocum, J y Woodman, R. Revista REDALYC. N.7 p 171. Tapia, A. 2010. Diseño e implementación de un modelo estratégico financiero para la toma de decisiones que indican en la rentabilidad para la pasteurizadora El Ranchito. (En línea) EC. Consultado, 10 de ene. 2017. Formato (PDF). Disponible en <http://repositorio.espe.edu.ec>.
- Trías, M; González, P; Fajardo, S y Flores, L. 2009. Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. (En línea) EC. Consultado, 2 de jul. 2017. Formato (PDF). Disponible en <file:///C:/Documents/5w+1h/5-12-1-SM.pdf>.
- Varela, M; Díaz, L y García, R. 2012. Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de salud. (En línea) EC. Consultado, 9 de feb. 2017. Formato (PDF). Disponible en [file:///E:/METODO%20DELPHI/07\\_MI\\_DESCRIPCION\\_Y\\_USOSusadoooo.PDF](file:///E:/METODO%20DELPHI/07_MI_DESCRIPCION_Y_USOSusadoooo.PDF).
- Velasco, A. 2010. Gestión por Procesos. 4 ed. Madrid. (En Línea). Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Vera, E y Vera, G. 2016. Evaluación de las Variables del Comportamiento Organizacional mediante la instrumentación de la gestión por procesos en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta, EC. p 3.

# **ANEXOS**

## Anexo 01. Microempresa Quesería Alimentos Frescos.



Anexo 02. Hoja de información de entrevista.



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

Cuestionario para la entrevista

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los productos que elaboran?
2. ¿Han implementado la gestión por procesos?
3. ¿La microempresa tiene misión y visión?
4. ¿Cuántos empleados forman parte de la microempresa?
5. ¿Conoce el comportamiento de los colaboradores en la organización?
6. ¿Considera Ud. que los colaboradores están satisfechos con el puesto de trabajo que les brinda?
7. ¿Considera Ud. que los colaboradores están motivados por los superiores?
8. ¿Está de acuerdo con la realización de este estudio en la microempresa?

Anexo 03. Lista de variables que se presentó a los expertos.

VARIABLES	CAL.
Liderazgo	
Motivación	
Comunicación	
Capacidad de decisión	
Determinación de objetivos	
Satisfacción laboral	
Ausentismo	
Ambiente laboral	
Trabajo en equipo	
Comunicación de directivos y empleados	
Compromiso con el personal	
Capacitación del personal	
Motivación a superación del personal	
Compromiso con la empresa	

**Fuente: los autores.**

## Anexo 04. Encuesta aplicada al personal en los procesos operacionales.



Instrucciones: para cada afirmación, marque con una (X) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

La puntuación y valores a calificar responden a las siguientes características

**1.Nunca 2.Casi nunca 3.Algunas veces 4.Casi siempre 5.siempre**

LIDERAZGO						
#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio.					
2	Son delegadas claramente las responsabilidades.					
3	Ud. participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo.					
4	Desarrolla su creatividad con ideas que le proporciona su jefe.					
5	El líder brinda confianza para expresar sus opiniones y sugerencias.					
6	Existe reconocimiento cuando hace un buen trabajo.					
7	Cree Ud. que el líder está capacitado lo suficiente para hacer bien su trabajo.					
8	Supervisan las tareas asignadas a los trabajadores.					
9	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe.					
10	Considera Ud. que un líder es importante dentro de la organización.					

MOTIVACIÓN						
#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	La empresa proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.					
2	La actitud de su superior lo impulsa a trabajar más.					
3	Cuenta con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo.					
4	La relación con los compañeros motiva a tener un mejor desempeño en el trabajo.					
5	Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros jefes.					
6	Su capacidad está siendo aprovechada.					
7	La capacitación recibida por la empresa para el desempeño de sus funciones.					
8	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
9	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.					
10	La empresa realiza actividades de integración para sus empleados.					

SATISFACCIÓN LABORAL						
#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Está orgulloso de pertenecer a la empresa					
2	En cuanto a la responsabilidad asignada.					
3	Formación que recibe para el desarrollo de su trabajo.					
4	Las tareas que realiza corresponden con las funciones del puesto.					
5	Las cargas de trabajo están bien repartidas.					
6	Cuenta con espacio suficiente para realizar su trabajo adecuadamente.					
7	Cualquier incidencia sobre el desempeño de su labor (mantenimiento, informática, etc.) es solucionada con rapidez.					
8	Satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo.					
9	Cuenta con la vestimenta (ropa, etc.) necesaria para realizar su trabajo.					
10	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					

AUSENTISMO						
#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	En su ausencia hay flexibilidad para que otros asuman sus tareas.					
2	El jefe conoce lo suficiente para resolver los problemas que se presentan.					
3	Considera que el ausentismo es un problema importante en la microempresa.					
4	La permanencia en su lugar de trabajo es independiente de la relación personal con el jefe inmediato.					
5	Considera los cambios de turno con sus compañeros.					
6	Las responsabilidades del puesto de trabajo están claramente definidas.					
7	Se considera factor clave para el éxito de la organización.					
8	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
9	Conoce bien que aporta Ud. con su trabajo en la organización.					
10	El horario de trabajo influye para ausentarse frecuentemente.					

TRABAJO EN EQUIPO						
#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Considera que la relación laboral entre el personal de los diferente departamentos es buena.					
2	En los equipos de trabajos existe una relación armoniosa.					
3	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado.					
4	Considera que con las demás áreas de trabajo puede trabajar en equipo.					
5	Considera que se integra fácilmente a cualquier área de trabajo.					
6	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo.					
7	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.					
8	Existe colaboración entre los empleados de la empresa.					
9	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse éste.					
10	Participa en decisiones que afectan su trabajo.					

COMUNICACIÓN						
#	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	La comunicación es clara y pertinente dentro de la microempresa.					
2	Al ingresar a la microempresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.					
3	La información de interés es comunicada oportunamente.					
4	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo.					
5	Existe un circuito formalizado de información dentro de su área de trabajo.					
6	Cuenta con medios de comunicación adecuadas para comunicarse con otras áreas.					
7	Hay una comunicación fluida entre el personal.					
8	Recibe las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente su trabajo.					
9	El jefe inmediato es accesible y escucha de manera activa y responde.					
10	La comunicación entre el personal de los diferentes turnos es la adecuada.					

## Anexo 05. Planta de producción.





Anexo 06. Empleados de la microempresa.

