

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS  
BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA EN LAS PYMES DEL  
SECTOR LÁCTEO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

**Samy Kerly Díaz Requejo**

**William Minchán Quispe**

**Asesor: Víctor Hugo Delgado Céspedes**

**Cajamarca - Perú**

**Noviembre – 2017**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS  
BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA EN LAS PYMES DEL  
SECTOR LÁCTEO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para  
el Grado Académico de Maestro en Administración Estratégica de  
Negocios Con Mención en Gestión Empresarial**

**Samy Kerly Díaz Requejo**

**William Minchán Quispe**

**Asesor: Víctor Hugo Delgado Céspedes**

**Cajamarca - Perú**

**Noviembre – 2017**

COPYRIGHT©2017 by  
SAMY KERLY DÍAZ REQUEJO

WILLIAM MINCHÁN QUISPE

Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**APROBACIÓN DE MAESTRÍA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA IMPLEMENTACIÓN DE  
LAS BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA EN LAS  
PYMES DEL SECTOR LÁCTEO EN LA CIUDAD DE  
CAJAMARCA**

Presidente: Dr. Carlos Alberto Delgado Céspedes

Secretario: Dr. Ramón Rivera Chú

Vocal: Dr. Héctor Villegas Chávez

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

## **DEDICATORIA**

Al Divino Creador por darme fuerzas y ánimos de superación iluminarme y guiarme por el camino del bien, cuidarme y protegerme con su bendición para llegar a obtener el grado de Magister. De manera muy especial a mi madre María Quispe A. y a mi padre Faustino Minchán F. por el apoyo incondicional que me han mostrado que con su paciencia, apoyo y consejos; A mi hija y esposa por ser los seres más extraordinarios que la vida me ha permitido tener siempre a mi lado y porque estando juntos hemos logrado superar muchas dificultades.

William

A mi familia, que es lo más grande que Dios me ha regalado y me inspira a seguir adelante. De manera muy especial a mi madre Elva Requejo E. y a mi Hermano Luis Diaz R. por el apoyo incondicional; a mis Hijos y esposo que hacen que cada día sea único y a cada una de las personas que colaboró con el desarrollo esta investigación.

Samy

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Dios, autor de nuestras vidas, por brindarnos la salud y bendecirnos para enfrentar los retos que se presentan cada día, por permitirnos llegar hasta este momento y culminar con esta investigación.

De igual manera, agradecemos, a las empresas del sector lácteo y permitir realizar esta investigación.

Al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, asesor de esta tesis, quien guio desde el inicio en el desarrollo de la investigación, ya que sin su invaluable apoyo no habría sido posible la culminación de este trabajo.

Finalmente, un agradecimiento especial a nuestras familias, quienes nos han formado en principios y educado con valores sólidos de respeto y responsabilidad, dando su mayor esfuerzo para que lleguemos a ser personas de bien social. Gracias por todo su apoyo y dedicación.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
TABLA DE CONTENIDOS .....	vii
LISTA DE TABLAS .....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.    Descripción de la realidad problemática .....	2
1.2.    Formulación del Problema .....	3
1.3.    Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1.    Objetivo General .....	4
1.3.2.    Objetivo Específicos .....	4
1.4.    Justificación de la investigación .....	4
1.5.    Alcances y limitaciones .....	5
1.5.1.    Alcances .....	5
1.5.2.    Limitaciones.....	5
1.6.    Viabilidad del estudio .....	6
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	2
2.1.    Antecedentes de la investigación .....	11
2.1.1.    A nivel Internacional.....	11
2.1.2.    A nivel nacional .....	12
2.2.    Bases Teóricas.....	13
2.2.1.    Clima organizacional .....	13
2.2.2.    Buenas Prácticas de Manufactura .....	21
2.3.    Desarrollo organizacional en el contexto de Buenas Prácticas de Manufacturas.....	30
2.4.    Definiciones conceptuales.....	32

b) BPM (Buenas Prácticas de Manufactura): .....	32
2.5.    Formulación de hipótesis .....	33
 CAPÍTULO III	
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	11
3.4.    Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación .....	39
3.1.1.    Unidad de análisis.....	39
3.1.2.    Tipo de Investigación.....	40
3.1.3.    Diseño de investigación .....	41
3.5.    Población.....	42
3.6.    Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores. ....	43
3.7.    Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos.	
Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos. ....	45
3.4.1.    Técnicas de recolección de datos .....	45
3.4.2.    Descripción de los instrumentos .....	46
3.4.3.    Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	49
3.8.    Aspectos éticos.....	50
 CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	52
4.4.    Características de la muestra de estudio.....	53
4.5.    Análisis de resultados.....	55
4.5.1.    Prueba De Chi-Cuadrado para la Variable Clima Organizacional Versus la Variable Implementación de Buenas Prácticas de Manufacturas en la Empresa Holanda. 55	
4.5.1.1.    Pruebas De Chi Cuadrado Para Las Dimensiones De La Variable “Clima Organizacional” Con La Variable “Implementación De Las Buenas Prácticas De Manufacturas”. Heladería Holanda.....	56
4.5.1.2.    Pruebas De Chi Cuadrado Para Las Dimensiones De La Variable “Implementación De Las Buenas Prácticas De Manufactura” Con La Variable “Clima Organizacional” Heladería Holanda. ....	59
4.5.2.    Prueba de Chi-Cuadrado para la Variable Clima Organizacional Versus Implementación de Buenas Prácticas de Manufacturas en la Empresa Q´S Chugur. ....	61

4.5.2.1. Pruebas De Chi Cuadrado para las Dimensiones de la Variable “Clima Organizacional” Con a Variable “Implementación de las Buenas Prácticas de Manufacturas”. Q’S Chugur. ....	62
4.5.2.2. Pruebas de Chi Cuadrado para las Dimensiones de la Variable “Implementación De Las Buenas Prácticas De Manufactura” Con La Variable “Clima Organizacional” Q’S Chugur. ....	65
4.5.3. Prueba de Chi-Cuadrado para la Variable Clima Organizacional Versus la Variable Implementación de Buenas Prácticas de Manufacturas en la Empresa Lácteos Huacaríz. ....	67
4.5.3.1. Pruebas de Chi Cuadrado para las Dimensiones de la Variable “Clima Organizacional” con la Variable “Implementación de las Buenas Prácticas de Manufacturas”. Lácteos Huacaríz. ....	67
4.5.4. Pruebas de Chi Cuadrado para las Dimensiones de la Variable “Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura” con la Variable “Clima Organizacional” .....	70
DISCUSIÓN .....	73
CONCLUSIONES .....	77
SUGERENCIAS .....	78
REFERENCIAS.....	79
APÉNDICES.....	81
APÉNDICE 1. Formulario para los colaboradores de las PYMES del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca .....	82
X.1 Clima organizacional .....	83
Y. 1 La implementación de las buenas practicas de manufactura.....	84
APÉNDICE 2.VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.....	86
ANEXOS .....	87
ANEXO 1. Matriz de consistencia.....	88
ANEXO 2. Imágenes de la aplicación de los instrumentos .....	89

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Colaboradores de la las PYMES del sector lácteo, 2016.</i> .....	42
<i>Tabla 2. Operacionalización de la Variable clima organizacional</i> .....	43
<i>Tabla 3. Operacionalización de la Variable Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura</i> .....	44
<i>Tabla 4. Distribución de los colaboradores de las PYMES del sector lacteo.</i> ....	53
<i>Tabla 5. Prueba de chi-cuadrado para la variable clima organizacional versus la variable implementación de buenas prácticas de manufacturas.</i> .....	55
<i>Tabla 6. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”</i> .....	56
<i>Tabla 7. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.</i> ....	57
<i>Tabla 8. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”</i> .....	58
<i>Tabla 9. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”</i> .....	59
<i>Tabla 10. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”.</i> .....	59
<i>Tabla 11. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”.</i> .....	60

<i>Tabla 12. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”</i>	60
<i>Tabla 13. Prueba de chi-cuadrado para la variable clima organizacional versus implementación de buenas prácticas de manufacturas</i>	61
<i>Tabla 14. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”</i>	62
<i>Tabla 15. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”</i>	63
<i>Tabla 16. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”</i>	63
<i>Tabla 17. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”</i>	64
<i>Tabla 18. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”</i>	65
<i>Tabla 19. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”</i>	66
<i>Tabla 20. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”</i>	66
<i>Tabla 21. Prueba de chi-cuadrado para la variable clima organizacional versus la implementación de buenas prácticas de manufacturas</i>	67

<i>Tabla 22. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.</i> .....	68
<i>Tabla 23. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.</i> ....	68
<i>Tabla 24. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.</i> .....	69
<i>Tabla 25. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”</i> .....	70
<i>Tabla 26. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”.</i> .....	71
<i>Tabla 27. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”.</i> .....	72
<i>Tabla 28. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”.</i> .....	72

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Porcentaje de los colaboradores según sexo.....	54
Figura 2. Porcentaje de los colaboradores según cargo que desempeña.....	54
Figura 3. Porcentaje de los colaboradores según grado de estudios. ....	54

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional con la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en los colaboradores de las PYMES del Sector Lácteo de la ciudad de Cajamarca; para ello se identificó los niveles del clima organizacional a través del instrumento: escala de Motivación Laboral, o denominada ML – ORG, que tiene como base a la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y, el test de Compromiso Organizacional refrendada en la Teoría de Meyer y Allen. Se tomó como unidad de análisis a las empresas Heladería Holanda SRL, Q´S Chugur y Lácteos Huacaríz , teniendo como informantes aun total de 66 colaboradores. Los resultados muestran que para el caso de la empresa Q’s Chugur sí existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.001) es menor al 0.05; es decir, que existe relación directa entre las variables clima organizacional con la implementación de las buenas prácticas de manufactura, a un nivel de 95% de confianza; en lo que respecta a la empresa heladería Holanda existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.002) es menor al 0.05. Finalmente en la empresa Lácteos Huacaríz existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.026) es menor al 0.05; es decir, existe relación directa entre las variables clima organizacional con la implementación de las buenas prácticas de manufactura de las PYMES del sector lácteo de Cajamarca, a un nivel de 95% de confianza.

**Palabras clave:** Clima organizacional, buenas prácticas de manufactura colaboradores.

## ABSTRACT

The aim of the investigation is to determine the relation between the Organizational Environment and the Implementation of the Best Manufacturing Practices within the partners of the PYMES of the Dairy Industry in the city of Cajamarca; to do so, it was identified the Organizational Environment levels through the instrument: Work Motivation scale, called ML – ORG, based on the Herzberg Two Factor Theory and the Organizational Commitment Test, countersigned in the Meyer and Allen Theory. The test unit were the companies Heladeria Holanda SRL, Q'S Chugur and Lácteos Huacaríz, with 66 partners being the respondents. The results show that concerning Q's Chugur, there is a significant relation, considering that the meaning value (0.001) is lower than 0.05; meaning that there is a direct relation between the variables organizational environment and the implementation of the best manufacturing practices, in a 95% level of reliance; concerning Heladeria Holanda, there is a significant relation, considering that the meaning value (0.002) is lower than 0.05. Finally, in Lácteos Huacaríz, there is a significant relation, considering that the meaning value (0.026) is lower than 0.05; meaning that there is a direct relation between the variables organizational environment and the implementation of the best manufacturing practices within the PYMES of the dairy industry in Cajamarca, with a 95% level of reliance.

**Keywords:** Organizational Environment, Best Manufacturing Practices, Partners.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el talento humano se han convertido en una pieza fundamental en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones; pues son el elemento que marca la diferencia entre las empresas, y el éxito de estas será posible si conocen, analizan y ponen en marcha medidas para integrar a sus colaboradores en sus proyectos, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios y, a la vez, los objetivos empresariales tengan muy en cuenta los objetivos individuales que motivan a cada uno de sus empleados (González Santa Cruz, 2012).

Tomando en cuenta la importancia del papel del colaborador en el desarrollo de las organizaciones, es que hace décadas se vienen realizando estudios sobre la motivación y cómo ésta influye en el comportamiento humano, dentro del ámbito laboral, es así que actualmente se ha definido a la motivación como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Muchos empresarios se plantean la interrogante ¿Cómo motivar al empleado? para que estos contribuyan con los objetivos o metas a alcanzar por su departamento o área. Para esto es necesario conocer sus gustos, necesidades, preferencias y sobre todo a quien se está motivando, debido a que las personas son complejas y únicas, en torno a su comportamiento y actitudes; de ésta manera, si un trabajador se encuentra motivado se esforzará por mejorar su desempeño laboral con el fin de lograr los objetivos organizacionales y a su vez llegar a cumplir sus objetivos individuales. Un empleado conforme con la organización transmite esa actitud positiva hacia

los demás, para esto es necesario mantener cultura y valores corporativos positivos que desarrollan un alto grado de motivación e identidad con la organización (Olvera, 2013)

Dada importancia del clima organizacional en los miembros de las organizaciones, la investigación estuvo orientada a determinar la relación del clima organizacional de los colaboradores en las empresa Q's Chugur, Heladeria Holanda, Empresa Huacariz de Cajamarca, a la cual se considera como unidad de análisis.

Sobre el Sector Lácteo de Cajamarca, podemos decir, que es uno de los más importante de nuestro País ya que la producción lechera es intensiva, esto genera el deseo impetuoso de la población en la creación de empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos.

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, porque permitió medir los niveles de Clima Organizacional al implementar las Buenas Prácticas de Manufactura en las empresas Q's Chugur, Heladeria Holanda, Empresa Huacariz C; a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas; correlacional, pues presentó como objetivo medir la relación que existe entre dos o más variables, en un contexto dado e intentó determinar si hay una correlación, el tipo de relación y su grado o intensidad; transeccional, pues se hizo un corte perpendicular de una situación en un momento dado y se estudió su estructura. Su diseño fue no experimental, pues quedó limitado a una sola observación de un solo grupo en un solo momento del tiempo. Para los fines de la investigación, la población de estudio estuvo constituida por 66 colaboradores de

las empresas ; debido al número de integrantes de la población y puesto que se cuenta con el acceso oportuno a la información de todos los colaboradores.

El primer capítulo detalla la descripción de la realidad problemática, donde se definieron los términos clima organizacional y buenas prácticas de manufactura así como la relación que existe entre las dos variables; la definición del objetivo general y los específicos .

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico donde se mencionan algunas investigaciones recientes relacionadas al Clima Organizacional y Buenas Prácticas de Manufactura , las bases teóricas especializadas con el tema y el marco conceptual que fundamentan la investigación, finalmente se expone la hipótesis.

En el tercer capítulo, describe el procedimiento metodológico, presenta la operacionalización de variables, las técnicas de recolección de datos, el instrumentos utilizados así como la descripción de los mismos y su confiabilidad.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados y discusión de los mismos, se señalan conclusiones y sugerencias que se derivan del trabajo realizado y finalmente se presenta las referencias bibliográficas, anexos y apéndices.

***Los Autores***

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el capítulo planteamiento del problema de investigación se realizó una presentación de la situación problemática del estudio, la formulación del problema, la justificación, los objetivos, alcances - limitaciones y viabilidad del estudio.

### **1.1.Descripción de la realidad problemática**

Para (Chiavenato, 1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).(Chiavenato, 1992)

Las PYMES, que han implementado las Buenas Prácticas de Manufactura, tienen un serio problema en cuanto a la actitud del personal frente a los cambios efectuados. Esto conlleva a estudiar el comportamiento al experimentar cambios por situaciones coyunturales, el impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización, si afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Además el clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, hábitos personales, políticas y planes de gestión, etc.)

En la actualidad hay algunas empresas, sobre todo micro y pequeñas, que no tienen en cuenta el clima organizacional frente a los cambios por

implementación de Buenas Prácticas de Manufacturas, pues consideran que hacerlo no es importante y no aporta nada a su gestión y a sus resultados, sin conocer que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran y su medición proporciona herramientas a los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo a afectar positiva o negativamente la productividad de su organización o área de trabajo.

(Chiavenato, 1992) Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral por consecuencia de la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la opinión o percepción que éstos tengan de diversos factores que pudieran afectar su desempeño. Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, han inquietado el interés de los directivos, por lo que resulta coherente crear un instrumento de medición del clima organizacional, que aunque se conoce la existencia de instrumentos ya validados, es preciso la creación de uno propio que se adecúe a sus necesidades

## **1.2. Formulación del Problema**

- ¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional con la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en los colaboradores de las PYMES del Sector Lácteo de Cajamarca?

### **1.3.Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional con la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en los colaboradores de las PYMES del Sector Lácteo de la ciudad de Cajamarca.

#### **1.3.2. Objetivo Específicos**

- a) Diagnosticar las relaciones interpersonales, la organización del trabajo, administración de personal y contenido específico del trabajo que presenta el clima organizacional de las PYMES del sector lácteo de Cajamarca.
- b) Examinar el contenido, procedimiento y retroalimentación que presenta las Buenas Prácticas de Manufactura en las PYMES del sector lácteo de Cajamarca.
- c) Establecer los efectos del clima organizacional en las Buenas Prácticas de Manufactura en las PYMES del sector lácteo de Cajamarca.
- d) Formular una propuesta de mejora sobre la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura, a partir de la capacitación al personal.

### **1.4.Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación, se justifica porque permitirá conocer cuál es la relación entre el Clima Organizacional con la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en los colaboradores de las PYMES del

Sector Lácteo de la ciudad de Cajamarca, y en concordancia con los objetivos de estudio, los resultados permitirán encontrar explicaciones a problemas relacionados con el clima organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral al implementar las Buenas Prácticas de Manufactura; utilizando técnicas y herramientas científicas como es la utilización de encuestas.

## **1.5. Alcances y limitaciones**

### **1.5.1. Alcances**

- a.** Esta investigación alcanza a las PYMES del Sector Lácteo - Cajamarca; estas PYMES tienen como función general elaborar y comercializar alimentos a base de leche y frutas naturales de Cajamarca, dentro de un contexto de responsabilidad social frente a sus usuarios.

### **1.5.2. Limitaciones**

- a.** Se ha considerado como posibles limitaciones la disponibilidad y recolección de la información directa, ya que los informantes, por ser un tema subjetivo y por el temor a represalias de los directivos de las PYMES podrían no colaborar con el recojo de información. Sin embargo se asumirá la estrategia de colaboración “face to face”, a partir del manejo de relaciones laborales. Por otro lado se tiene el recelo informativo por parte de las universidades locales, que no permiten hacer uso de la información que existen en sus

bibliotecas (principalmente informes de tesis), lo que dificulta el registro de información para antecedentes locales.

### **1.6. Viabilidad del estudio**

La presente investigación fue viable, pues se contó con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para la obtención y procesamiento de la información en el tiempo establecido, con la participación de los colaboradores de las Pymes del Sector Lácteo de Cajamarca (personal del área de proceso) como objeto de estudio para la evaluación de los instrumentos. Así mismo políticamente fue viable porque no va en contra de los principios éticos de las PYMES y fue factible debido a la metodología utilizada, la cual nos permitió aplicar los instrumentos basados en los fundamentos de las teorías de los Dos Factores (clima organizacional y la implantación de las buenas prácticas de manufactura) mediante el uso del instrumento y el cuestionario, respectivamente, de donde se obtuvo información real del objeto de estudio, que contribuirá a la identificación de los elementos sobre los cuales se debe incidir para mejorar la motivación y el compromiso dentro de la PYME, lograr una mejor implementación de las buenas prácticas de manufactura y por ende cumplir con los objetivos trazados.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentaron estudios realizados a nivel internacional, nacional y local sobre las variables Clima organizacional y Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura; además se describieron las principales teorías en relación a estas variables, como la Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert y las Buenas Prácticas De Manufacturas en base a las cuales desarrolló la investigación. Finalmente se definieron términos básicos y la formulación de la hipótesis.

## **2.1. Antecedentes de la investigación**

### **2.1.1.A nivel Internacional**

(Díaz Díaz & Carrillo Puente, 2015) en el trabajo de investigación titulado “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar” concluye que:

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña empresa familiar de la industria metalmecánica ubicada en Monclova, Coahuila, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, de reforzamiento y/o de mejora. Para la realización de este estudio se determinó que la muestra fuese por consenso, formada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional se utilizó el “modelo organizacional de seis casillas de Weisbord” (1976), compuesto por 35 ítems correspondiente a 7 variables, y para medir la satisfacción laboral se rediseño el instrumento de JSS de Spector (1985), que consta de 40 reactivos considerándose 10 variables. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arroja un Coeficiente de Alpha de Cronbach para la escala de satisfacción laboral y de clima organizacional de 0.89 y 0.851 respectivamente. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular frecuencias, medias, coeficientes de contingencia y niveles de significancia, usando el programa SSPS versión 17.0. (p. 1)

En el país de Colombia (Díaz Agudelo & Saavedra Florez, 2012) en el trabajo de investigación sobre documentación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) en la empresa derivados de fruta ltda según decreto 3075 de 1997., señalan que:

En el presente trabajo se diseñó la documentación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) según el Decreto 3075 de 1997 en la empresa DERIVADOS DE FRUTA LTDA.

Se utilizó el formato del acta de visita de inspección sanitaria a fábricas de alimentos desarrollado por el INVIMA que enumera de forma ordenada la lista de evaluación y describe los capítulos y artículos del Decreto 3075 para realizar un diagnóstico inicial de los numerales de la norma que no se cumplen. A partir del diagnóstico, se establecieron los incumplimientos, que proyectaron un plan de trabajo para el cumplimiento de las actividades tendientes a la certificación de la planta en Buenas Prácticas de Manufactura, además se identificó que adecuaciones locativas requería la empresa para cumplir con los requisitos de la Norma. También se identificó la necesidad de documentar el plan de saneamiento que incluye los programas de: Limpieza y desinfección, control integrado de plagas, control de abastecimiento de agua potable, manejo integrado de residuos sólidos, manejo integral de residuos líquidos, mantenimiento y calibración y capacitación para manipuladores de alimentos que se desarrollaron en el presente trabajo, los cuales se hicieron bajo la construcción documental del numeral 4.2.2 de la NTC ISO 22000/2005 (Sistemas de Gestión de Inocuidad de los Alimentos).

### **2.1.2.A nivel nacional**

En el país de Perú (Pérez Tenazoa & Rivera Cardozo, 2015) en el trabajo de investigación “clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013”, señalan que:

La presente tesis muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de abril a diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia

Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013. Se pretende que la presente tesis sirva como un instrumento de referencia para las políticas de gestión y dirección dentro de esta importante entidad, y a su vez permita mejorar los procesos internos de evaluación anual de desempeño laboral de la institución, conllevando a una mejora en la producción, hacia la sociedad, del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana dentro la Región y el país.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Clima organizacional**

Para (Chiavenato, 1992), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral(Goncalves, 1997).

### **Características del clima organizacional**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario

resaltar las siguientes características (Goncalves, 1997).

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de

liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

**Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes:**

Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (Goncalves, 1997).

**Dimensiones**

Brunet (2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- a) Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- b) Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c) Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- d) Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- e) Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- f) Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- g) Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- h) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

### **Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert**

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que

retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

(Brunet, 2011) Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional (Brunet, 2011, p. 28).

Para Likert (1961) el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que son: Los parámetros ligados al

contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así, como el salario que gana. Os factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. Y la percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. Todos estos factores mencionados anteriormente influyen sobre la percepción individual del clima y podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

### **Variables causales.**

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización. Las variables causales comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por dos rasgos esenciales: pueden ser modificada o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y son variable independientes (de causa y efecto), Es decir, si esta se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

### **Variables intermediarias.**

Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermediarias son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

### **Variables finales.**

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

### **Tipos de climas organizacionales de Likert.**

La interacción de las variables antes mencionadas, trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

#### **Sistema I: Autoritarismo explotador.**

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza que tiene la dirección a sus empleados. Las decisiones y los objetivos son adoptados por la cima de la organización y desde allí se difunden siguiendo la línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los trabajadores se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los

procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **Sistema II: Autoritarismo Paternalista.**

En esta categoría organizacional, el tipo de clima es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, las decisiones son tomadas en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los empleados. Las interacciones entre los superiores y los trabajadores se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **Sistema III: Consultivo**

Este es un sistema organizacional en el que la dirección evoluciona dentro de un clima participativo y tiene confianza en sus trabajadores. Se mantiene un esquema jerárquico, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los demás empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendiente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de

estima. El clima de esta organización es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

#### **Sistema IV: Participativo.**

Este sistema se caracteriza por que el proceso de la toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los trabajadores. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.

#### **2.2.2. Buenas Prácticas de Manufactura**

Ahora más que nunca, nuestra sociedad demanda que los productos de origen pecuario que consume no causen daño a la salud ya que existen enfermedades que pueden ser transmitidas de los animales a los humanos, por los alimentos de origen animal o por factores que en forma accidental o inducida pueden contaminarlos debido a la falta de control higiénico durante la producción (Albarracin & Casrrascal, 2005).

Se entiende por Buenas Prácticas de Manufactura un conjunto de criterios, guías y normas que conducen a una práctica o maneras de actuar, que permiten la elaboración de alimentos de inocuidad comprobada y de calidad y desempeño que cumplan con las expectativas de los clientes. La aplicación de BPM necesita del desarrollo de los manuales estándares de saneamiento, los cuales consisten en una descripción detallada de los procedimientos y técnicas de higiene y sanitización de toda la planta. Estos manuales involucran los siguientes aspectos: procedimientos de limpieza y sanitización, higiene del personal, control de plagas, suministro de agua, disposición de desechos.

Las Buenas Prácticas de Manufactura son un conjunto de principios y recomendaciones técnicas que se aplican en el procesamiento de alimentos para garantizar su inocuidad y su aptitud, y para evitar su adulteración. También se les conoce como las “Buenas Prácticas de Elaboración” (BPE) o las “Buenas Prácticas de Fabricación” (Díaz & Uría, 2009).

Las Buenas Prácticas de Manufacturas deben aplicarse con criterio sanitario. Podrían existir situaciones en las que los requisitos específicos que se piden no sean aplicables; en estos casos, la clave está en evaluar si la recomendación es “necesaria” desde el punto de vista de la inocuidad y la aptitud de los alimentos. Para decidir si un requisito es necesario o apropiado, como se indica en los Principios Generales de Higiene de los Alimentos, hay que hacer una evaluación de riesgos, preferentemente con base en el Sistema HACCP.

La evaluación de riesgos permite determinar si un requisito es apropiado o no, en función a la identificación de los peligros, la evaluación cuantitativa o

cualitativa, la posible concentración en un alimento dado y el impacto en los consumidores. Puede ser que por la naturaleza del producto, cierto peligro tenga muy poca probabilidad de estar presente o se halle a niveles tan bajos que no tengan impacto en la salud de los consumidores, en cuyo caso, puede ser que no sea necesario extremar algunos requisitos de control. Pero esto sólo si la evaluación de riesgos revela que la probabilidad de que el riesgo ocurra no es significativa. (Díaz & Uría, 2009)

Se ratifica que la implementación de las Buenas Prácticas de Manufacturas es indispensable para asegurar la calidad de los alimentos. Para poder montar sistemas de calidad se necesita como primer paso la implementación de las Buenas Prácticas de Manufacturas, las cuales representan el conjunto mínimo de requisitos a cumplir para desarrollar una operación segura y eficiente (Figuerola, 2004).

Se implementan para:

- Producir alimentos seguros e inocuos y proteger la salud del consumidor.
- Para tener control higiénico con las áreas relacionadas con el procesamiento de derivados lácteos.
- Para sensibilizar, capacitar y enseñar a los técnicos y manipuladores en todo lo relacionado con las practicas higiénicas.
- Para mantener los equipos y utensilios en perfecto estado de limpieza y desinfección.

Las principales ventajas son:

- Estandarizar la calidad sanitaria de los alimentos.
- Mejorar las condiciones de higiene en los procesos y garantizar la inocuidad.
- Competir con mercados.
- Mantener la imagen de los productos y aumentar las ganancias.
- Garantizar una estructura física acorde con las exigencias sanitarias.
- Utilizar Equipos y utensilios reglamentados en normatividad vigente.

Las áreas de aplicación de las Buenas Prácticas de Manufacturas son:

- Edificios e instalaciones.
- Equipos y utensilios.
- Personal manipulador de alimentos.
- Requisitos higiénicos de fabricación.
- Aseguramiento y control de calidad.
- Saneamiento.
- Almacenamiento, comercialización, transporte y distribución

### **Control de las operaciones**

Esta sección se refiere a las condiciones que deben prevalecer durante la elaboración de los alimentos y la importancia de aplicar sistemas de control eficaces para asegurar la producción de alimentos inocuos y aptos para el consumo humano. Todas las operaciones, desde la recepción hasta el transporte y

la distribución, deben controlarse y apegarse a los Principios Generales de Higiene del Codex.

El control de los peligros alimentarios De acuerdo con los Principios Generales de Higiene del Codex, quienes se dedican a la elaboración de alimentos deben controlar los peligros alimentarios mediante el uso de sistemas como el HACCP, los cuales deben ser aplicados a lo largo de toda la cadena alimentaria. El Sistema HACCP, incluido como anexo en los Principios Generales de Higiene del Codex (CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003), es ampliamente reconocido como modelo para lograr la inocuidad de los alimentos. El sistema HACCP señala la necesidad de:

- Identificar todas las fases de las operaciones que son fundamentales para la inocuidad de los alimentos.
- Aplicar, en esas fases, procedimientos de control eficaces.
- Vigilar los procedimientos de control para asegurar su eficiencia constante.
- Examinar los procedimientos de control periódicamente y cada vez que cambien las operaciones.

## **Requisitos para cumplir con las Buenas Prácticas de Manufacturas**

### **Edificación e Instalaciones**

- Las instalaciones deben contar con una locación, accesos y alrededores limpios y estar alejadas de focos de contaminación.
- El diseño y la construcción de la empresa debe proteger los ambientes, aislándolos del exterior por medio de mallas o anjeos. Las áreas del proceso deben estar separadas correctamente, de tal

manera que su distribución permita realizar sus funciones de forma continua.

- Es necesario tener una buena ventilación que permita la circulación del aire durante todo el proceso.
- Revisar que la iluminación sea de una intensidad adecuada y las lámparas estén protegidas.
- Los pisos y drenajes deben ser de materiales sanitarios resistentes, no porosos de fácil limpieza y desinfección.
- Las paredes, techos, ventanas, puertas deben ser de material sanitario de fácil limpieza y desinfección. Las ventanas deben estar protegidas con malla.
- Se debe disponer de instalaciones sanitarias separadas del área de producción y dotadas de los elementos necesarios para la limpieza e higiene personal (jabón, papel higiénico, toallas desechables o secador de manos).
- Contar con lavamanos en el área de proceso para el lavado y desinfección de las manos, y con casillero para guardar la ropa y las botas.
- Se debe contar con agua potable con suficiente presión y con un tanque de almacenamiento que debe ser lavado cada seis meses como mínimo.
- Debe haber suficientes recipientes de material sanitario con tapa para recolectar las basuras; éstas se deben almacenar separadamente las orgánicas de las inorgánicas. Se debe disponer

de un lugar adecuado para su disposición sanitaria final. (Díaz & Uría, 2009)

### **Equipos y Utensilios**

- Los equipos deben estar bien ubicados con el fin de facilitar la limpieza, desinfección y circulación del personal, en lo posible deben estar hechos de acero inoxidable fáciles de desarmar y armar.
- Los equipos deben evitar la contaminación del alimento con lubricantes y combustibles.
- La empresa debe contar con un programa de mantenimiento de equipos e instrumentos que garantice el correcto funcionamiento.  
(Decreto 3075, 1997)

### **Personal Manipulador**

- Estado de salud: el personal manipulador de alimentos debe someterse a un chequeo médico por lo menos una vez al año.
- Educación y capacitación: la empresa debe contar con un programa de capacitación continuo y permanente que incluya los temas de manejo higiénico sanitario de los alimentos y sistemas de aseguramiento de la calidad e inocuidad.
- El personal debe cumplir con las reglas de higiene y comportamiento, usar la dotación completa limpia, lavar y desinfectar sus manos frecuentemente, mantener las uñas cortas, limpias y sin pintura, no usar maquillaje, perfume ni joyas durante el proceso.

- Está prohibido fumar, comer o escupir durante el proceso, y dentro de las instalaciones (Decreto 3075, 1997).

### **Requisitos higiénicos de fabricación**

- Manejo higiénico de materias primas e insumos en recepción, almacenamiento y en general durante el proceso.
- Todas las operaciones se deben realizar en condiciones sanitarias, estableciendo los controles necesarios para evitar la contaminación del producto.
- Manejo de temperaturas adecuadas y control de los tiempos de espera.
- Se debe evitar la contaminación del alimento con materiales extraños, con materias primas crudas y con equipos y utensilios sucios; se debe evitar operarios con deficiencias higiénicas.
- Es esencial implementar un sistema de codificación de lotes y productos, así como tener la etiqueta correcta en cada empaque, el rotulado acorde con la normatividad vigente y llevar o elaborar un programa de trazabilidad.
- Se debe prevenir la contaminación de los productos con materiales tóxicos y alergénicos; es necesario limpiar el equipo entre tandas de producción y tener extremo cuidado con la etiqueta del químico a usar (Decreto 3075, 1997).

## **Aseguramiento y Control De Calidad**

- La empresa debe contar con un sistema de aseguramiento de calidad, el cual debe ser HACCP para garantizar un producto inocuo.
- Es necesario que todos los procesos de la planta se encuentren por escrito manera de procedimientos operativos estandarizados (POES).
- Para monitorear la calidad, es necesario tener una muestra pequeña de cada lote. Todas las muestras deben ser de igual tamaño y deben ser almacenadas a una temperatura constante, en caso de lácteos se deben almacenar refrigerados.
- Se debe tener acceso a un laboratorio de control de calidad bien sea propio o externo (Decreto 3075, 1997).

## **Saneamiento**

- Programa de limpieza y desinfección: todo el personal debe tener conocimiento de los procedimientos de limpieza y desinfección, así mantendrán las instalaciones, equipos y utensilios desinfectados.
- Manejar correctamente las sustancias utilizadas en los procesos de limpieza y desinfección, sus concentraciones, forma de uso y modo de empleo.
- Inspeccionar los procesos de limpieza y desinfección antes durante y después del proceso.
- Programa integrado de plagas: las plagas constituyen un peligro para la inocuidad de los alimentos, ya que pueden transmitir

enfermedades. Para controlar y prevenir las plagas se debe:  
Mantener todas las áreas limpias y ordenadas; tapar grietas y orificios; manejar adecuadamente las basuras y mantener con rejilla y en buen estado los desagües (Decreto 3075, 1997).

### **Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización**

- Se debe contar con un área de almacenamiento que debe mantenerse en perfecto estado de limpieza y desinfección.
- Las condiciones adecuadas de almacenamiento como temperatura, humedad, ventilación, rotación de productos, almacenamiento sobre estibas y correcto etiquetado, permiten prolongar el periodo de vida útil del producto y mantener su calidad mientras se realiza el proceso de comercialización. El transporte debe realizarse en vehículos refrigerados, estibados, limpios, desinfectados, y con destinación exclusiva para este tipo de productos (Decreto 3075, 1997).

### **2.3. Desarrollo organizacional en el contexto de Buenas Prácticas de Manufacturas**

Como los procesos representan cadenas de valor que a menudo trascienden los límites de departamentos funcionales e incluso de negocios dispares, Buenas Prácticas de Manufacturas inicia importantes cambios en la arquitectura y la práctica de la gestión empresarial. Buenas Prácticas de Manufacturas integra los procesos, y eso tiene consecuencias sobre las formas en que las personas se comunican. Los comportamientos son diferentes, y eso tiene consecuencias sobre los roles, la descripción del puesto de trabajo y los incentivos.

Las personas que trabajan en y alrededor de procesos de negocio, a menudo se ven obligadas a interactuar con múltiples sistemas existentes, incluyendo paquetes de aplicaciones. Coordinar este batiburrillo se ha convertido en un sumidero de recursos de productividad en nuestro mundo de cada día. Los paquetes de aplicaciones y los sistemas fijos no pueden adecuarse de forma rápida a las necesidades individuales de ninguna persona en particular.

¿El resultado? La gente cambia de unos sistemas de aplicaciones a otros y tiene que encontrar la forma de que funcionen para ellos. Gracias a Buenas Prácticas de Manufacturas, el encargado de procesos se ahorra la complejidad de lidiar con sistemas diferentes y alinea el trabajo que tiene que realizar y las herramientas que necesita a través de un único entorno de procesos personalizado.

Las prácticas y las tecnologías de Buenas Prácticas de Manufacturas lo hacen posible. Los encargados de procesos son ahora más productivos. A las personas les gusta el “look & feel”. En lugar de que los usuarios cambien su estilo de trabajo para adaptarse a las aplicaciones, el nuevo entorno de procesos se adapta a cómo la gente trabaja productivamente. Por ejemplo, en un proceso típico de entrada de pedidos, un empleado tendría que cambiar entre su correo electrónico, que es donde se le notifica en primer lugar, y los distintos sistemas de ventas para registrar las diferentes partes de un pedido, más luego dirigirse al sistema financiero para registrar la transacción de crédito para comprobar los niveles de stock. Con Buenas Prácticas de Manufacturas, el empleado simplemente estaría ante una sola vista que presenta todos los campos de entrada y las notificaciones necesarias para completar el pedido. Cada uno de los sistemas existentes se

actualizaría en segundo plano, pero eso ya no sería asunto del empleado de entrada de pedidos.

#### **2.4. Definiciones conceptuales**

- a) **Agroindustria:** La misma agricultura ha llegado a ser una forma de industria, a medida que la tecnología, la comercialización y las preferencias de los consumidores han evolucionado, según pautas que se ajustan más al perfil de los sectores industriales comparables” (FAO, 1997).
- b) **BPM (Buenas Prácticas de Manufactura):** Son los principios básicos y las prácticas generales de higiene en la manipulación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objetivo de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción (Albarracín & Casrascal, 2005).
- c) **Clima Organizacional:** Litwin & Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.
- d) **HACCP (Sistema de Análisis de Riesgos y Control de los Puntos Críticos):** por sus siglas (Hazard Analysis Critical Control Point), Sistema creado con la finalidad de prevenir y controlar los peligros de

seguridad de los alimentos desde que una compañía recibe sus materias primas, a través de la producción y hasta la distribución al consumidor. (R.M N° 482-2005/MINSA, 2005)

- e) **PYMES:** La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa Ley N° 28015 03/07/2003, Título I Disposiciones Generales. Artículo 2
- f) **Producción:** Es la creación de bienes y servicios, Los fabricantes producen artículos tangibles, mientras que los productos de servicios a menudo son intangibles. (Ruiz, 2013)

## **2.5. Formulación de hipótesis**

Existe una Relación directa entre el clima organizacional con la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura de las PYMES de sector lácteo de Cajamarca.

**CAPÍTULO III**  
**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

En el capítulo III denominado procedimiento metodológico se realizó la descripción de la unidad de análisis, el tipo y diseño de la investigación, la población, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos aplicados para la obtención de los resultados y se presenta además la matriz operacional de variables.

### **3.4. Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación**

#### **3.1.1. Unidad de análisis**

Se ha considerado como unidad de análisis a las siguientes PYMES del sector lácteo.

- Heladería Holanda SRL - Cajamarca; esta empresa tiene como función general elaborar y comercializar helados artesanales a base de frutas naturales y nativas de Cajamarca se ubican en el Jr. Amalia Puga N° 657 - Plaza de Armas (Cajamarca).
- Q´S Chugur empresa agroindustrial cuya actividad se desarrolla en el sector lácteo, fabricando y comercializando 21 tipos de quesos, mantequillas, yogurts, natillas y manjares, se ubican en Av. Manco Capac, Mz-C, Lote 12 - Baños del Inca – Cajamarca.
- Lácteos Huacariz – Cajamarca; una empresa Cajamarquina, dedicada a la elaboración y comercialización de una amplia

variedad de productos lácteos, mermeladas, néctares y demás productos, se ubican en el Jr. Silva Santisteban N° 866 (Cajamarca).

### **3.1.2. Tipo de Investigación**

La investigación es básica, porque pretende conocer cómo se presenta el clima organizacional y la implementación de las buenas prácticas de manufactura en las PYMES del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca.

#### **Nivel de investigación**

El tipo de investigación que corresponde al trabajo de investigación sobre la relación del clima organizacional y la implementación de las buenas prácticas de manufactura en las PYMES del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca, es descriptivo correlacional. Para Salkind como se citó en (Bernal Torres, 2010, p. 114), la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

### 3.1.3. Diseño de investigación

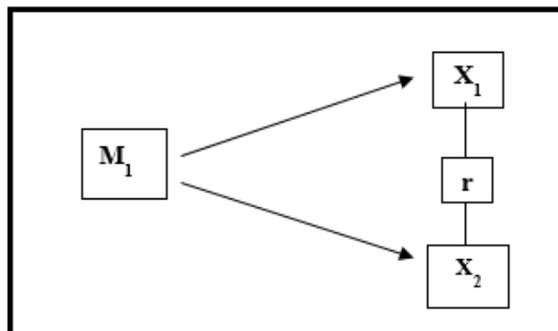
El diseño de investigación que se va a seguir en el presente trabajo de investigación referente a la relación del clima organizacional y la implementación de las buenas prácticas de manufactura en las PYMES del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca es la no experimental.

Vieytes Villanueva (2004, p. 118) en el libro de metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas, señala que “la investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resalta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones”.

El diseño de la investigación no experimental para la investigación es de tipo transversal o sincrónica “ya que se recolectan datos en un momento único o establece períodos para esa recolección con el objetivo de hacer un seguimiento a lo largo del tiempo” (Vieytes Villanueva, 2004, p. 119).

Podemos expresarlo de la siguiente manera

**Esquema:**



**Donde:**

**M<sub>1</sub>:** Muestra de trabajadores.

**X<sub>1</sub>:** Clima organizacional.

**X<sub>2</sub>:** Implementación de las BPM.

**r:** Relación de las variables.

### 3.5. Población

Para los fines de la investigación, la población de estudio estuvo constituida por 66 colaboradores de las PYMES del sector lácteo, por cuanto son personas que laboran en dichas industrias y comparten ciertos valores sociales. Debido al número de integrantes de la población y puesto que se cuenta con el acceso oportuno a la información de todos los trabajadores, no se trabajó con una muestra.

*Tabla 1. Colaboradores de la las PYMES del sector lácteo, 2016.*

PYME	Colaboradores	
	Categoría	Cantidad
Heladería Holanda	Jefe planta	1
	Jefe de control de calidad	1
	Operario	21
Q´S Chugur	Jefe planta	1
	Jefe de control de calidad	1
	Operario	21
Lácteos Huacariz	Jefe planta	1
	Jefe de control de calidad	1
	Operario	18
	<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Fuente:** Registro de información sobre colaboradores de la PYMES del sector lácteo, 2016

### 3.6. Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores.

Tabla 2. Operacionalización de la Variable clima organizacional

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumento
<b>V1: Clima organizacional</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hablar en el trabajo.</li> <li>2. Trabajo armonioso.</li> <li>3. Comunicación en el trabajo.</li> <li>4. Trabaja en equipo.</li> </ol>	Encuesta - Cuestionario
	<b>Organización del Trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeamiento del trabajo.</li> <li>2. Jornada laboral.</li> <li>3. Descansos en las jornadas de trabajo.</li> </ol>	
	<b>Administración de Personal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y uso de manuales.</li> <li>2. Servicios médicos.</li> <li>3. Estabilidad laboral.</li> <li>4. Disposición del supervisor para aclarar dudas.</li> <li>5. Relaciones cordiales entre jefe y colaboradores.</li> <li>6. Disponibilidad de EPPs.</li> </ol>	
	<b>Contenido específico del trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo multifuncional.</li> <li>2. Reconocimiento en el trabajo.</li> <li>3. Desarrollo de capacidades acorde al conocimiento profesional.</li> <li>4. Trabajo de alto riesgo.</li> </ol>	

Fuente: autoría propia, 2016

Tabla 3. Operacionalización de la Variable Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>
<b>V2:  Implementación de las Buenas Prácticas de Manufacturas</b>	<b>Conocimiento</b>	1. Ideas que cuenta sobre BPM. 2. Definición de Buenas Prácticas de Manufactura: Inocuidad y Aseguramiento Calidad.	
	<b>Procedimiento</b>	1. Practica Buenas Prácticas de Manufactura. 2. Cumplimiento de los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura. 3. Seguimiento.	
	<b>Retroalimentación</b>	1. Diagnóstico de problemas. 2. Planifica decisiones 3. Programan decisiones oportunas. 4. Evaluación permanente de procesos.	

**Fuente:** autoría propia, 2016

### **3.7. Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos.**

#### **Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.**

Utilizaremos Encuestas incluidas dentro de un instrumento de evaluación que nos permitirá saber cómo se encuentra el clima organizacional en las PYMES del sector lácteo de la ciudad de Cajamarca.

Se realizaran entrevistas, con la formulación de preguntas al personal de las PYMES del sector lácteo de la ciudad de Cajamarca, que nos permitirá saber cómo actúan frente a la implementación de las buenas prácticas de manufactura.

#### **3.4.1. Técnicas de recolección de datos**

##### **La Encuesta**

Esta técnica se desarrolló a través de la aplicación de formularios a los 66 colaboradores de las PYME Heladería Holanda , Q´S Chugur ,Lácteos Huacariz del sector lácteo: Jefe planta, Jefe de control de calidad.

Para la recopilación de la información se utilizaron como instrumentos la “Escala ML-ORG o Escala de Motivación Laboral”, la cual está basada en la Teoría de los dos Factores, de Herzberg y el “Cuestionario de Compromiso Organizacional”, basado en la Teoría de Meyer y Allen.

### 3.4.2. Descripción de los instrumentos

#### **Clima Organizacional y Buenas Prácticas De Manufactura**

Para evaluar la variable motivación laboral se aplicó la escala ML-ORG, la cual fue validada por una especialista en metodología y uno en Psicología Organizacional y Magíster en Administración Estratégica de Negocios, quienes hicieron algunas recomendaciones para la adaptación del instrumento a la realidad de la organización.

La escala ML-ORG es un instrumento usado para explorar el grado de motivación bajo el cual laboran los colaboradores de distintas empresas e instituciones, está libre de jerarquías; es decir se le puede aplicar tanto a un ejecutivo como al personal de mantenimiento.

Este instrumento será desarrollado a través de la aplicación de dos cuestionarios uno sobre clima organizacional y el otro sobre la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura a cada uno de los colaboradoras de las PYMES del sector de la ciudad de Cajamarca.

El cuestionario consta de 16 preguntas y una hoja de respuestas, el campo de aplicación es a colaboradores con un

mínimo de 6 meses de trabajo con un rango de edad entre 25 y 50 años.

Su administración es individual a, con una duración de 10 a 15 minutos.

Las puntuaciones se sacaron de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes será:

- Nunca :1
- Pocas veces : 2.
- No sabe / No responde : 3
- Muchas veces : 4
- Siempre : 5

Los indicadores considerados para su significación son:

### **SUB ESCALA I: Clima Organizacional**

Se relacionan con el contexto o ambiente en donde se realiza el trabajo. El clima organizacional debe ser entendido entonces como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman sobre las realidades del trabajo y de la empresa

- Relaciones interpersonales.
- Organización del trabajo.
- Administración del personal.
- Contenido específico del trabajo.

**Ítems:** X.1.1.1, X.1.1.2, X.1.1.3, X.1.1.4, X.1.2.1, X.1.2.2, X.1.2.3, X.1.3.1, X.1.3.2, X.1.3.3, X.1.3.4, X.1.3.5, X.1.3.6, X.1.4.1, X.1.4.2, X.1.4.3, X.1.4.4.

### **Cuestionario de la Implementación de las buenas Prácticas de Manufactura o BPM**

Para evaluar la variable Compromiso Organizacional se utilizó el cuestionario CO, cuyo objetivo es medir el conjunto de principios y procedimientos simples y sencillos que garantizan la segura manipulación y procesamiento del alimento.

Este cuestionario está compuesto por 9 Ítems que miden la variable del BPM; a través de 03 Sub-variables o factores de las buenas prácticas de manufactura:

- Conocimiento con los ítems Y.1.1.1 y Y.1.1.2.
- Procedimiento con los ítems Y.1.2.1, Y.1.2.2, Y.1.2.3.
- Retroalimentación con los ítems Y.1.3.1, Y.1.3.2, Y.1.3.3 y Y.1.3.4

Su administración es individual y dura aproximadamente 10 – 15 minutos.

Las puntuaciones se sacaran de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes será:

- Nunca :1
- Pocas veces : 2.
- No sabe / No responde : 3
- Muchas veces : 4
- Siempre : 5

Finalmente, para calcular la puntuación total obtenida por cada examinado, deberá sumar el puntaje según las respuestas que conteste.

### **3.4.3. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.**

A partir del cuestionario de ML-ORG para medir el nivel de motivación y el cuestionario utilizado para medir la Implementación de las buenas prácticas de Manufactura el equipo investigador procedió a sistematizar y reestructurar dicho formato, de modo que se evidencie su consistencia y coherencia con la matriz operacional de variables y adaptándolos a la realidad de las PYMES del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca 2016 (ver anexo). Una vez reestructurados los instrumentos fueron revisados por una metodóloga y un especialista en Psicología Organizacional quienes comprobaron su validez.

### 3.8. Aspectos éticos

La preocupación por los aspectos éticos que encierran las investigaciones centradas en la participación de seres humanos como sujetos de análisis de investigación, remite a la revisión de los principios, criterios o requerimientos que una investigación debe satisfacer las necesidades de actores sociales: personas, organizaciones, empresas entre otras para que sea considerada ética.

En la presente investigación se tuvieron en cuenta los siguientes principios:

- Respeto a la dignidad, la libertad y la autodeterminación del individuo.
- Las personas que son sujeto de investigación no pueden ser sometidas a perjuicio, riesgo o a cualquier tipo de presión.
- La investigación se realizó previa obtención del consentimiento libre e informado de los participantes, los cuales tuvieron la opción de interrumpir su participación en la investigación en todo momento sin ninguna consecuencia para ellos.
- Se brindó toda la información necesaria de tal manera que el participante pudo comprender las consecuencias de participar en el proyecto, el tipo y el propósito de la investigación y las fuentes de financiamiento.
- Se respetó la privacidad y confidencialidad de toda información. Especialmente archivos o listados que identifiquen a los individuos participantes.
- Se trató con respeto los valores y concepciones de los participantes.

- La información no puede ser utilizada sin autorización para otros propósitos, en especial para uso comercial o administrativo.
- En caso de ser solicitada, se brindará la información de los resultados a los sujetos de investigación, en forma apropiada y comprensible.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### 4.4. Características de la muestra de estudio

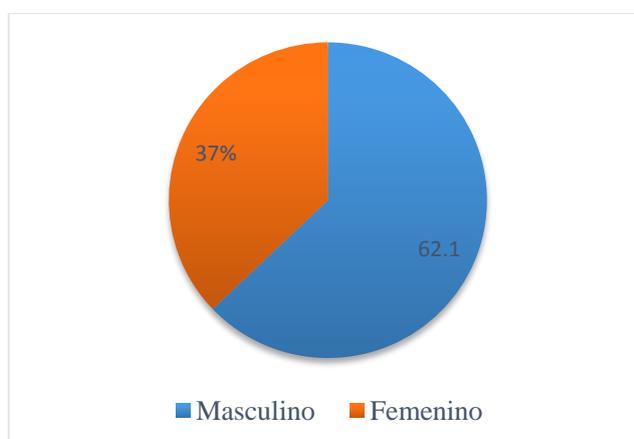
Se evaluó a 66 colaboradores, de éstos, 62.1% del sexo masculino y 37.9%, del femenino. (Ver figura 1).

En cuanto al cargo laboral que ejercen, el mayor porcentaje de los colaboradores evaluados ejercen el cargo exclusivamente de operarios (90.9%), el porcentaje de colaboradores que manifestaron ser personal jefe de planta y jefe de control de calidad el 9.1%.(Ver figura 2). En consecuencia, la muestra de estudio estuvo conformado en su mayoría por colaboradores que ejercen el cargo de operarios (Ver Tabla 1).

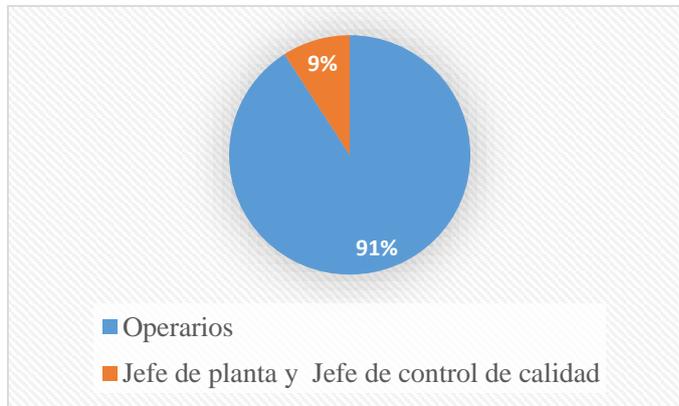
Tabla 4. Distribución de los colaboradores de las PYMES del sector lácteo.

Cargo	PYME			Frecuencia	Porcentaje
	Heladería Holanda	Q´S Chugur	Lácteos Huacaríz		
Jefe planta	1	1	1	3	4.5
Jefe de control de calidad	1	1	1	3	4.5
Operario	21	21	18	60	90.9
<b>Total</b>				<b>66</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta tomada a los colaboradores de las PYMES del sector lácteo, 2016 en agosto del 2017.

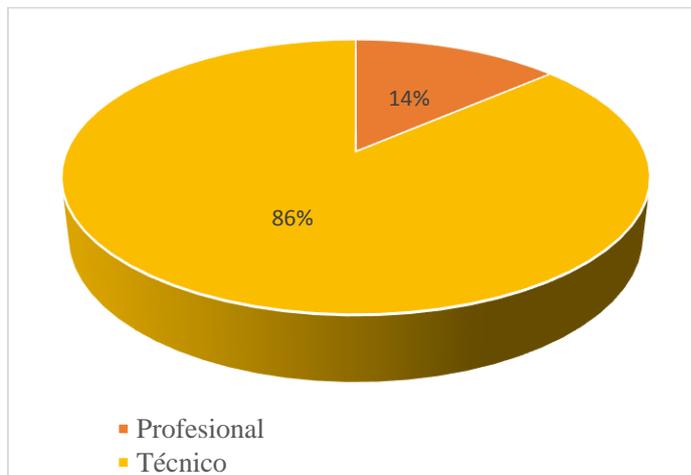


**Figura 1. Porcentaje de los colaboradores según sexo.**



**Figura 2. Porcentaje de los colaboradores según cargo que desempeña.**

De otro lado, la muestra de estudio está conformada en mayor proporción por colaboradores cuyo grado de estudios es de técnicos que profesionales. (Ver Figura 3).



**Figura 3. Porcentaje de los colaboradores según grado de estudios.**

#### 4.5. Análisis de resultados

##### 4.5.1. Prueba De Chi-Cuadrado para la Variable Clima

##### Organizacional Versus la Variable Implementación de Buenas Prácticas de Manufacturas en la Empresa Holanda.

En la Tabla 5. Prueba de Chi-Cuadrado para la variable clima organizacional versus implementación de buenas prácticas de manufacturas, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.002) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre el clima organizacional con la implementación de las buenas prácticas de manufactura que se aplica en la empresa Holanda, a un nivel de 95% de confianza.

*Tabla 5. Prueba de chi-cuadrado para la variable clima organizacional versus la variable implementación de buenas prácticas de manufacturas.*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,600	4	,002
Razón de verosimilitud	20,548	4	,000
Asociación lineal por lineal	10,990	1	,001
N de casos válidos	16		

**Fuente:** Encuesta tomada a los colaboradores de las PYMES del sector lácteo, 2016 en agosto del 2017

**4.5.1.1. Pruebas De Chi Cuadrado Para Las Dimensiones De La Variable “Clima Organizacional” Con La Variable “Implementación De Las Buenas Prácticas De Manufacturas”. Heladería Holanda.**

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 6. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que no existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.354) es mayor al 0.05.

**Tabla 6.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,406	4	,354
Razón de verosimilitud	5,040	4	,283
Asociación lineal por lineal	2,648	1	,104
N de casos válidos	16		

**Fuente:** Encuesta tomada a los colaboradores de las PYMES del sector lácteo, 2016 en agosto del 2017

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 7. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.015) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión organización del trabajo con la implementación de las buenas prácticas de manufactura que se aplica en la empresa Holanda, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 7.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	12,364	4	,015
Razón de verosimilitud	13,846	4	,008
Asociación lineal por lineal	9,202	1	,002
N de casos válidos	16		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 8. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de

significación (0.008) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “administración del personal” con la implementación de las buenas prácticas de manufactura que se aplica en la empresa Holanda, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 8.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	9,735	2	,008
Razón de verosimilitud	12,083	2	,002
Asociación lineal por lineal	8,644	1	,003
N de casos válidos	16		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 9. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.011) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “contenido específico del trabajo” con la implementación de las buenas prácticas de manufactura que se aplica en la empresa Holanda, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 9.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	13,120	4	,011
Razón de verosimilitud	14,807	4	,005
Asociación lineal por lineal	8,524	1	,004
N de casos válidos	16		

**4.5.1.2. Pruebas De Chi Cuadrado Para Las Dimensiones De La Variable “Implementación De Las Buenas Prácticas De Manufactura” Con La Variable “Clima Organizacional” Heladería Holanda.**

- Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”.

En la Tabla 10. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”, indica que no existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.311) es mayor al 0.05.

**Tabla 10.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	7,111	6	,311
Razón de verosimilitud	9,207	6	,162
Asociación lineal por lineal	2,419	1	,120
N de casos válidos	16		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”.**

En la Tabla 11. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.031) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “procedimientos” con el clima organizacional que se brinda en la empresa Holanda, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 11.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	13,920	6	,031
Razón de verosimilitud	16,166	6	,013
Asociación lineal por lineal	5,357	1	,021
N de casos válidos	16		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”.**

En la Tabla 12. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.022) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “retroalimentación” con el clima organizacional se brinda en la empresa Holanda, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 12.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	14,800	6	,022
Razón de verosimilitud	16,671	6	,011
Asociación lineal por lineal	8,544	1	,003
N de casos válidos	16		

#### 4.5.2. Prueba de Chi-Cuadrado para la Variable Clima

##### Organizacional Versus Implementación de Buenas Prácticas de Manufacturas en la Empresa Q'S Chugur.

En la Tabla 13. Prueba de chi-cuadrado para la variable clima organizacional versus implementación de buenas prácticas de manufacturas, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.001) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre el clima organizacional con la implementación de las buenas prácticas de manufactura de las PYMES del sector lácteo de Cajamarca, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 13.** Prueba de chi-cuadrado para la variable clima organizacional versus implementación de buenas prácticas de manufacturas.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,207 <sup>a</sup>	4	,001
Razón de verosimilitud	21,718	4	,000
Asociación lineal por lineal	14,156	1	,000
N de casos válidos	23		

**4.5.2.1. Pruebas De Chi Cuadrado para las Dimensiones de la Variable “Clima Organizacional” Con a Variable “Implementación de las Buenas Prácticas de Manufacturas”. Q’S Chugur.**

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 14. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que no existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.243) es mayor al 0.05.

*Tabla 14. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,461	4	,243
Razón de verosimilitud	6,302	4	,178
Asociación lineal por lineal	4,741	1	,029
N de casos válidos	23		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 15. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.003) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la

dimensión organización del trabajo con la implementación de las buenas prácticas de manufactura de las PYMES del sector lácteo de Cajamarca, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 15.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	20,240	6	,003
Razón de verosimilitud	19,081	6	,004
Asociación lineal por lineal	11,225	1	,001
N de casos válidos	23		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 16. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.004) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “administración del personal” con la implementación de las buenas prácticas de manufactura de las PYMES del sector lácteo de Cajamarca, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 16.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,394 <sup>a</sup>	4	,003
Razón de verosimilitud	18,047	4	,001
Asociación lineal por lineal	9,592	1	,002
N de casos válidos	23		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 17. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.004) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “contenido específico del trabajo” con la implementación de las buenas prácticas de manufactura de las PYMES del sector lácteo de Cajamarca, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 17.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	15,282 <sup>a</sup>	4	,004
Razón de verosimilitud	16,398	4	,003
Asociación lineal por lineal	10,945	1	,001
N de casos válidos	23		

**4.5.2.2. Pruebas de Chi Cuadrado para las Dimensiones de la Variable  
“Implementación De Las Buenas Prácticas De Manufactura” Con  
La Variable “Clima Organizacional” Q’S Chugur.**

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”.**

En la Tabla 18. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”, indica que no existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.433) es mayor al 0.05.

**Tabla 18.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,910	6	,433
Razón de verosimilitud	8,147	6	,228
Asociación lineal por lineal	1,591	1	,207
N de casos válidos	23		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”.**

En la Tabla 19. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.009) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “procedimientos” con el clima

organizacional de las PYMES del sector lácteo de Cajamarca, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 19.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17,147	6	,009
Razón de verosimilitud	19,270	6	,004
Asociación lineal por lineal	7,058	1	,008
N de casos válidos	23		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”.**

En la Tabla 20. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.006) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “retroalimentación” con el clima organizacional de las PYMES del sector lácteo de Cajamarca, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 20.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	18,017 <sup>a</sup>	6	,006
Razón de verosimilitud	18,997	6	,004
Asociación lineal por lineal	10,510	1	,001
N de casos válidos	23		

#### 4.5.3. Prueba de Chi-Cuadrado para la Variable Clima

##### **Organizacional Versus la Variable Implementación de Buenas Prácticas de Manufacturas en la Empresa Lácteos Huacaríz.**

En la Tabla 21. Prueba de chi-cuadrado para la variable clima organizacional versus implementación de buenas prácticas de manufacturas, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.026) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre el clima organizacional con la implementación de las buenas prácticas de manufactura que se aplica en la empresa Lácteos Huacaríz, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 21.** Prueba de chi-cuadrado para la variable clima organizacional versus la implementación de buenas prácticas de manufacturas.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	14,377 <sup>a</sup>	6	,026
Razón de verosimilitud	14,924	6	,021
Asociación lineal por lineal	8,822	1	,003
N de casos válidos	20		

#### 4.5.3.1. Pruebas de Chi Cuadrado para las Dimensiones de la Variable

##### **“Clima Organizacional” con la Variable “Implementación de las Buenas Prácticas de Manufacturas”. Lácteos Huacaríz.**

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 22. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de

manufacturas”, indica que no existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.424) es mayor al 0.05.

**Tabla 22.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Relaciones interpersonales” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	9,147 <sup>a</sup>	9	,424
Razón de verosimilitud	10,367	9	,322
Asociación lineal por lineal	6,206	1	,013
N de casos válidos	20		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 23. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.007) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión organización del trabajo con la implementación de las buenas prácticas de manufactura que se aplica en la empresa Huacaríz, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 23.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “Organización del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,671 <sup>a</sup>	9	,007
Razón de verosimilitud	22,596	9	,007
Asociación lineal por lineal	10,185	1	,001
N de casos válidos	20		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 24. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.007) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “administración del personal” con la implementación de las buenas prácticas de manufactura que se aplica en la empresa Huacaríz, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 24.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “administración del personal” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,639	9	,007
Razón de verosimilitud	23,101	9	,006
Asociación lineal por lineal	8,615	1	,003
N de casos válidos	20		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.**

En la Tabla 25. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.007) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “contenido específico del trabajo” con la implementación de las buenas prácticas de manufactura que se aplica en la empresa Lácteos Huacará, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 25.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “contenido específico del trabajo” con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17,722	6	,007
Razón de verosimilitud	18,603	6	,005
Asociación lineal por lineal	4,329	1	,037
N de casos válidos	20		

#### **4.5.4. Pruebas de Chi Cuadrado para las Dimensiones de la Variable “Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura” con la Variable “Clima Organizacional”**

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”.**

En la Tabla 26. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”, indica que no existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.559) es mayor al 0.05.

**Tabla 26.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “conocimiento” con la variable “clima organizacional”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,879	6	,559
Razón de verosimilitud	4,429	6	,619
Asociación lineal por lineal	2,677	1	,102
N de casos válidos	20		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”.**

En la Tabla 7. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.001) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “procedimientos” con el clima organizacional que se brinda en la empresa Huacaríz, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 27.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “procedimiento” con la variable “clima organizacional”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,846	6	,001
Razón de verosimilitud	23,322	6	,001
Asociación lineal por lineal	7,278	1	,007
N de casos válidos	20		

- **Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”.**

En la Tabla 8. Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”, indica que existe una relación significativa dado que el valor de significación (0.022) es menor al 0.05, es decir que existe relación directa entre la dimensión “retroalimentación” con el clima organizacional se brinda en la empresa lácteos Huacaríz, a un nivel de 95% de confianza.

**Tabla 28.** Prueba de chi-cuadrado para la dimensión “retroalimentación” con la variable “clima organizacional”.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17,282	6	,022
Razón de verosimilitud	9,829	6	,004
Asociación lineal por lineal	,537	1	,004
N de casos válidos	20		

## DISCUSIÓN

Las empresas en la actualidad consideran al talento humano como el recurso más importante de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben realizar esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales. Es este mismo capital humano el que genera ideas, produce bienes y servicios, cierra proyectos, negocios y contratos, y logra satisfacer las necesidades que se le demanda. Sus competencias, habilidades, aptitudes y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa, por todo lo anterior es vital que sus colaboradores se sientan comprometidos con el desarrollo de sus funciones, con las responsabilidades a su cargo e identificados con la organización (Martínes, 2014, p. 1).

Los resultados hallados describen la relación existente entre el Comportamiento organizacional (relaciones interpersonales, organización del trabajo, administración del personal y contenido específico del trabajo) y la Implementación de las buenas prácticas de manufactura (conocimiento, procedimiento y retroalimentación), así como sus niveles, en una población de 66 trabajadores de los cuales el 62.1% del sexo masculino y 37.9%, del femenino.

El 90.9% de colaboradores que manifestaron ser personal jefe de planta y jefe de control de calidad el 9.1%. En consecuencia, la muestra de estudio estuvo conformado en su mayoría por colaboradores que ejercen el cargo de operarios.

La hipótesis central de la investigación, señala “Existe una Relación directa entre el clima organizacional con la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura de las PYMES de sector lácteo de Cajamarca”. los resultados indican que existe una relación directa entre ambas variables, es decir que el incremento o disminución de los niveles de una influirá directamente en los niveles de la otra.

En cuanto al Clima Organizacional , los resultados obtenidos muestran que el mayor porcentaje de colaboradores en cuanto a sus relaciones interpersonales no las relacionan con la implementación de buenas prácticas de manufactura ya que tiene un nivel de significancia mayor a 0.05 en las tres empresas estudiadas, lo cual indica, que el colaborador se preocupa por cumplir su trabajo en base a la normas de la empresa, involucrándose en los objetivos de la misma siendo eficaz, pero no es retroalimentado constantemente por su buena labor lo cual le hace sentir una insatisfacción profesional y no le brinda posibilidades de desarrollar sus competencias en un ambiente organizacional propicio. De acuerdo a lo expresado por Egúsqiza (2003), el nivel de motivación afectará directamente a todos los aspectos del desempeño, desde mediciones básicas como la asistencia, hasta mediciones más complejas como la disposición para aprender nuevas destrezas o seguir nuevos protocolos, o bien para adoptar nuevas formas de pensamiento y organización en la prestación de los servicios.

Se determinó además que los factores con mayor relevancia en el clima organizacional son la organización del trabajo, la administración del personal y

el contenido específico del trabajo, ya que tienen un nivel de significancia por debajo de 0.05 al relacionarlo con la implementación de buenas prácticas de manufactura.

Dichos datos concuerdan parcialmente con lo expresado por Olvera (2013) en su estudio sobre Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos, quien concluye que los factores motivacionales de mayor influencia en el personal de la empresa son el salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco.

Los resultados anteriores indican que los colaboradores brindan mayor importancia a los beneficios que puedan obtener de su empresa y a la posibilidad que esta les brinde de generar una línea de carrera que les otorgue estabilidad laboral y les permita cumplir en parte con sus objetivos personales.

Con respecto a Comportamiento Organizacional tenemos que al relacionarlo con las dimensiones procedimiento y retroalimentación encontramos una relación directa ya que al hacer el procedimiento y la retroalimentación en la implementación de buenas prácticas de manufactura los colaboradores generan reacciones en los comportamientos de cada uno de los colaboradores.

Lo cual indica que en general, existe una relación intensa donde el individuo siente obligación y lealtad para con la organización, es decir se encuentra involucrado, siente, que su trabajo se verá reflejado en la calidad final del producto.

En este sentido y en concordancia con el estudio de Arias (2001), la empresa deberá poner especial atención en implementar políticas que vayan en el sentido de invertir en sus empleados y procurar su bienestar, para obtener mejores rendimientos, incrementar los niveles de compromiso de sus colaboradores y reducir la rotación

Al analizar la correlación entre Clima organizacional y la implementación de buenas prácticas de manufactura, encontramos que existe una relación directa y significativa en las empresas Heladería Holanda, Huyacaríz y Q's Chugur , a un nivel de 95% de confianza, y que el nivel de significancia es de 0.002, 0.026 y 0.001 respectivamente, considerándose menor al 0.05.

Finalmente, es importante indicar que, existen estudios que indican que “el Compromiso Organizacional depende principalmente de la edad de las personas, el tiempo de antigüedad que lleven laborando en dicha empresa y del puesto que tengan” Mijares (2011); sin embargo debemos considerar que, de acuerdo a los resultados obtenidos, en el caso de la PYMES del sector lácteo de la ciudad de Cajamarca, un alto porcentaje de colaboradores son operarios y el clima organizacional si es el esperado pues en el procedimiento y retroalimentación de las buenas prácticas de manufactura ellos cumplen en todas las indicaciones a realizar esto influye en su desempeño ya que su actitud y motivación en aceptable según la encuesta realizada . En tal sentido es fundamental que las áreas correspondientes tomen en cuenta dichas observaciones y puedan generar acciones que beneficien a la empresa en su conjunto.

## CONCLUSIONES

1. Existe una relación directa entre el Clima Organizacional Con La Implementación De Las Buenas Prácticas De Manufactura, al haber realizado el estudio cualitativo y estadístico en las empresa Q's Chugur, Heladería Holanda, Lácteos Huacaríz. (valor de significación 0.010 )
2. Las dimensiones “Organización del trabajo” (0.008), “administración del personal” (0.006), “contenido específico del trabajo” (0.007) correlacionadas con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, determina que si se da una relación directa y para “relaciones interpersonales” (0.34) no se da una relación significativa.
3. Las dimensiones “procedimiento” (0.014) y “retroalimentación” (0.017) con la variable “clima organizacional”, indican que existe una relación directa y para “conocimiento ” (0.434) no se da una relación significativa.
4. Se logró formular una propuesta de mejora sobre la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura, a partir de la capacitación al personal al dar a conocer los resultados del estudio realizado

## SUGERENCIAS

A los gerentes de las PYMES: Q's Chugur, Heladería Holanda, lácteos Huacaríz y a todo el Sector de la ciudad de Cajamarca:

1. Se sugiere, tener en cuenta las variables comportamiento organizacional y buenas prácticas de manufactura, para configurar programas estratégicos de intervención que ayuden a incrementar los niveles de estas en sus colaboradores, de modo que estos se sientan identificados y comprometidos con los objetivos organizacionales.
2. Tener especial énfasis en fortalecer los servicios y beneficios sociales, crear un adecuado sistema de supervisión a los colaboradores y considerar la creación de un programa de incentivos, así como brindar la posibilidad de que sus colaboradores generen una línea de carrera dentro de la organización, que ayude al cumplimiento de sus metas personales.
3. Realizar una evaluación periódica (semestral) de sus colaboradores para ubicarlos en puestos idóneos de acuerdo a su perfil y organizar cursos de capacitación para mejorar su rendimiento.

## REFERENCIAS

- Albarracín, F., & Casrascal, A. (2005). *Manual de buenas Prácticas de manufactura para microempresas lácteas*. Bogotá: Jaraveriana.
- Arias. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (tercera edición). México: Mc Graw Hill.
- Decreto 3075. (1997). *Decreto de Protección Social*.
- Díaz, A., & Uría, R. (2009). Buenas Prácticas de Manufactura Una guía para pequeños y medianos agroempresarios, 74.
- Díaz Agudelo, & Saavedra Florez. (2012). *documentación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) en la empresa derivados de fruta ltda según decreto 3075 de 1997*.
- Díaz Díaz, C., & Carrillo Puente. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar.
- FAO. (1997). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación* (70 AGRIS: E16 E10 No. Agricultura, No 30). El estado mundial de la agricultura y la alimentación 1997.
- Figuroa, C. (2004). *Manual de buenas Prácticas en producción de leche caprina. Secretaria de agricultura ganadería desarrollo rural pesca y alimentación*. Valenzuela.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. *Sociedad Latino para la calidad*.
- González Santa Cruz. (2012). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo* (Tesis). Universidad de Córdoba, Córdoba. Recuperado a partir de

<http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/6589/471.pdf?sequence=1>

- Likert, R. (1961). *New patterns of management*, McGraw Hil. Nueva York.
- Litwin, G. ., & Stringer, R. . (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Martínes, N. (2014). *Estrategias para disminuir la rotación de personal contratado a través de una empresa de tercerización de recursos humanos en el sector farmacéutico*. México.
- Mijares, M. (2011). *Principales Factores Que Influyen En El Nivel De Compromiso Organizacional Dentro De Una Empresa De Outsourcing*. México.
- Olvera, Y. (2013). *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil* (tesis). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado a partir de [repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5917/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5917/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf)
- Pérez Tenazoa, N. O., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013.
- R.M N° 482-2005/MINSA. (2005). *NORMA SANITARIA SOBRE EL PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA HACCP EN LA FABRICACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS*. Recuperado a partir de [http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma\\_consulta/proy\\_haccp.htm](http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/proy_haccp.htm)
- Vieytes Villanueva, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las ciencias.

## **APÉNDICES**

## APÉNDICE 1

### FORMULARIO PARA LOS COLABORADORES DE LAS PYMES DEL SECTOR LÁCTEO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA

- **INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presenta el formulario que ha sido elaborado para conocer la relación clima organizacional y la implementación de las buenas prácticas de manufactura en las pymes del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca. Usted deberá identificar las respuestas a cada pregunta formulada.

*Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.*

Agradezco su colaboración y participación.

#### A. DATOS DESCRIPTIVOS

A continuación encontrará 6 campos, los cuales deberá completar con la respuesta que corresponda, para el caso de cantidades colocar un número.

**EMPRESA:**

\_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_ **SEXO:**

\_\_\_\_\_

**ANTIGÜEDAD:** \_\_\_\_\_ **EDAD:** \_\_\_\_\_ **ESTUDIOS:**

\_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO “ML-ORG”

Este cuestionario tiene como objetivo estudiar el clima organizacional, las respuestas de este cuestionario sirven únicamente para esta investigación y serán confidenciales.

#### INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) en el recuadro, la respuesta que para usted sea la indicada. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que es anónima. GRACIAS POR SU COOPERACION

<b>X.1 CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>ESCALA DE VALORACION</b>				
<b>X.1.1 RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Nunca	Pocas veces	No sabe/no responde	Muchas veces	Siempre
X.1.1.2 Se permite hablar mientras trabaja.					
X.1.1.3 Siento que el trabajo con compañeros es armonioso					
X.1.1.4 La comunicación en su trabajo es adecuada					
X.1.1.5 Considera Ud. que existe un trabajo en equipo					
	<b>ESCALA DE VALORACION</b>				
<b>X.1.2 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	Nunca	Pocas veces	No sabe/no responde	Muchas veces	Siempre
X.1.2.1 Considera Ud. Que existe un planeamiento el trabajo que realiza.					
X.1.2.2 Considera Ud. que se cumple la jornada laboral de 8 horas.					
X.1.2.3 Se tiene más de dos descansos en la jornada de trabajo					
	<b>ESCALA DE VALORACION</b>				
<b>X.1.3 ADMINISTRACION DEL PERSONAL</b>	Nunca	Pocas veces	No sabe/no responde	Muchas veces	Siempre
X.1.3.1 Existen capacitación y se brinda manuales claros y específicos para los diferentes cargos.					
X.1.3.2 Existen servicios médicos para el trabajador y su familia.					
X.1.3.3 Existe estabilidad laboral.					
X.1.3.4 Hay disposición del supervisor para aclarar dudas sobre el trabajo.					
X.1.3.5 Existen relaciones cordiales del jefe con los colaboradores.					
X.1.3.6 Dispone de los EPPs en el lugar de trabajo					

X.1.4 CONTENIDO ESPECIFICO DEL TRABAJO	ESCALA DE VALORACION				
	Nunca	Pocas veces	No sabe/no responde	Muchas veces	Siempre
X.1.4.1 El trabajo que realiza es multifuncional.					
X.1.4.2 Considera Ud. Que existe reconocimiento en el trabajo.					
X.1.4.3 El trabajo que Ud. realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos profesionales.					
X.1.4.4 Considera Ud. Que el trabajo que realiza es de alto riesgo.					

Y. 1 LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA	ESCALA DE VALORACION				
	Nunca	Pocas veces	No sabe/no responde	Muchas veces	Siempre
<u>Y.1.1</u> .CONOCIMIENTO					
Y.1.1.2 Se realizó la definición de buenas prácticas de manufactura: Inocuidad y Aseguramiento de la calidad.					
Y.1.1.2 Se realizó Elaboración de manual de Buenas Prácticas de Manufactura					
Y.1.2 PROCEDIMIENTO	ESCALA DE VALORACION				
	Nunca	Pocas veces	No sabe/no responde	Muchas veces	Siempre
Y.1.2.1 .Se practica las Buenas Prácticas de Manufactura.					

Y.1.2.2 Existe cumplimiento de los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura.					
Y.1.2.3 Se realiza seguimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura					
Y.1.3 RETROALIMENTACIÓN	ESCALA DE VALORACION				
	Nunca	Pocas veces	No sabe/no responde	Muchas veces	Siempre
Y.1.3.1 Considera Ud. Que en su centro de trabajo se diagnostican problemas.					
Y.1.3.2 Se planifican las soluciones a los problemas y necesidades detectadas.					
Y.1.3.3 Se programan actividades para la solución problemas y necesidades					
Y.1.3.4 Considera Ud. Que se realiza una evaluación permanente en su centro de trabajo.					

## APÉNDICE 2

### Validación de instrumento

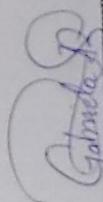
#### FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO.

Apreciado profesor:

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluando como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifique en comentario el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1. Si el instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación.	X		
2. Si las instrucciones son fáciles de seguir	X		
3. Si el instrumento esta organizado en forma lógica.	X		
4. Si el lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido.	X		
5. Si existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	X		
6. Si las alternativas de respuestas son las apropiadas.	X		
7. Si las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	X		
8. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	X		
9. (*) Si considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	X		
10. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir la variable.	X		

(\*) Se responderán en función a como este conformado el instrumento de investigación.

  
 Mg. Soc. Gabriela J. Nuñez Zamora  
 R C S P 2421

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Matriz de consistencia**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
<b>V1:</b> <b>Clima organizacional</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hablar en el trabajo</li> <li>2. Trabajo armonioso</li> <li>3. Comunicación en el trabajo</li> <li>4. Trabaja en equipo.</li> </ol>	Encuesta Cuestionario
	<b>Organización del Trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeamiento del trabajo.</li> <li>2. Jornada laboral.</li> <li>3. Descansos en las jornadas de trabajo.</li> </ol>	
	<b>Administración de Personal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y uso de manuales.</li> <li>2. Servicios médicos.</li> <li>3. Estabilidad laboral.</li> <li>4. Disposición del supervisor para aclarar dudas.</li> <li>5. Relaciones cordiales entre jefe y colaboradores.</li> <li>6. Disponibilidad de EPPs.</li> </ol>	
	<b>Contenido específico del trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo multifuncional.</li> <li>2. Reconocimiento en el trabajo.</li> <li>3. Desarrollo de capacidades acorde al conocimiento profesional.</li> <li>4. Trabajo de alto riesgo.</li> </ol>	
<b>V2:</b> <b>Implementación de las Buenas Prácticas de Manufacturas</b>	<b>Conocimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ideas que cuenta sobre BPM</li> <li>2. Definición de Buenas Prácticas de Manufactura: Inocuidad y Aseguramiento Calidad.</li> </ol>	
	<b>Procedimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Practica Buenas Prácticas de Manufactura.</li> <li>2. Cumplimiento de los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura.</li> <li>3. Seguimiento.</li> </ol>	
	<b>Retroalimentación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnostico de problemas.</li> <li>2. Planifica decisiones</li> <li>3. Programan decisiones oportunas.</li> <li>4. Evaluación permanente de procesos.</li> </ol>	

## ANEXO 2

### Imágenes de la aplicación de los instrumentos

