

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN  
LA APLICACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, EN  
LA EMPRESA SERVICIOS LFC S.A, DURANTE EL TERCER  
CUATRIMESTRE DEL 2021**

**AUTORA**

**MARIELA GARCÍA RODRÍGUEZ**

**TUTORA**

**VILMA RAMÍREZ AGLIETTI**

**CEDE CENTRAL**

**2021**

## CONTENIDO

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES.....	6
CONTENIDO DE TABLAS.....	7
CONTENIDO DE GRAFICOS .....	8
DECLARACION JURADA .....	9
APROBACION DEL TUTOR.....	10
SOLICITUD DE DEFENSA DEL ESTUDIANTE.....	11
CEDULA.....	12
CARTA DEL FILOLOGO .....	13
AGRADECIMIENTO.....	14
DEDICATORIA .....	15
RESUMEN EJECUTIVO.....	16
CAPITULO I. PROBLEMA.....	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de Investigación.....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación.....	19
Antecedentes .....	20
Historia.....	20
Tesis Internacionales.....	22
Tesis Nacionales.....	24
Proyecciones de la investigación .....	26
Análisis Situacional de la Empresa.....	27

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	29
Tipos de Clientes.....	29
Análisis Situacional.....	29
Análisis FODA.....	30
Comportamiento Organizacional .....	30
Actitud.....	31
Eficiencia y Eficacia .....	31
Clima laboral.....	32
Trabajo en Equipo .....	33
Liderazgo.....	33
Toma de Decisiones .....	34
Manual de Procedimientos .....	34
Estructura de un Manual de Procedimientos.....	35
Ciclo de vida de un proyecto.....	35
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO .....	37
Referente .....	37
Nombre de la empresa.....	37
Misión .....	37
Visión .....	37
Enfoque .....	37
Enfoque Cualitativo .....	38
Enfoque cuantitativo .....	38
Enfoque mixto.....	38
Método .....	39
Método deductivo.....	39

Método explicativo.....	39
Método Inductivo .....	40
Diseño .....	40
Población y Muestra.....	41
Población.....	41
Muestra.....	41
Descripción de los Instrumento.....	42
Encuestas de opinión.....	42
Entrevista.....	42
Cuestionario .....	43
Proceso de Recolección de Datos y Análisis de datos .....	43
Sujetos y Fuentes de Información .....	44
Sujetos de Información .....	44
Fuentes de Información.....	44
Fuente Primaria .....	44
Fuente Secundaria .....	45
Unidad de análisis .....	46
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
Análisis de Resultados de la aplicación de Cuestionarios a los Empleados .....	48
I Parte: Comportamiento organizacional y Clima Laboral .....	48
II Parte: Manuales de procedimientos.....	53
Análisis de Resultados de la Aplicación de la Entrevista .....	60
Entrevista: Persona encargada de los manuales de procedimientos.....	60
Entrevista: jefes inmediatos de departamentos .....	62
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>

Conclusiones de la Investigación .....	69
Recomendaciones para la Investigación .....	71
CAPITULO VI. PROPUESTA .....	73
Justificación.....	73
Objetivo General .....	73
Objetivos Específicos.....	73
Propuesta.....	73
Capacitaciones.....	75
¿Qué es comportamiento organizacional? .....	76
¿Como mejorar el clima laboral? .....	76
Pilares del comportamiento organizacional .....	76
¿Como me ayudan los manuales de procedimientos?.....	77
Seminarios.....	78
Teams Buildings.....	79
Canales de Comunicación para Divulgación de los Manuales de Procedimientos.....	80
Anexos.....	82
Cronograma de actividades a realizar en el primer cuatrimestre del año 2022. ....	82
Presupuesto .....	83
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	87

**CONTENIDO DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1	Organigrama Servicios LFC	27
Ilustración 2	Diseño	40

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1	Análisis FODA	30
Tabla 2	Eficiencia y Eficacia	32
Tabla 3	Muestras	45
Tabla 4	Unidad de Análisis	46
Tabla 5	Conocimiento del comportamiento organizacional	47
Tabla 6	Estado del comportamiento organizacional en la empresa Servicios LFC	48
Tabla 7	Importancia de mejorar el comportamiento organizacional	49
Tabla 8	Afectación de tareas diarias por el comportamiento organizacional	50
Tabla 9	Interés por mejorar el comportamiento organizacional	51
Tabla 10	Conocimiento de un manual de procedimientos	52
Tabla 11	Utilidad de manuales de procedimientos en las funciones	53
Tabla 12	Tener más manuales de procedimientos en los departamentos	54
Tabla 13	Facilitación de tareas con los manuales de procedimientos	55
Tabla 14	Comprensión de los manuales de procedimientos	56
Tabla 15	Consulta en los manuales de procedimientos	57
Tabla 16	Mejoría la comunicación por manuales de procedimientos	58
Tabla 17	Percepción personal de manuales de procedimientos	59
Tabla 18	Percepción de los empleados de manuales de procedimientos	62
Tabla 19	Calidad del trabajo a la mano de los manuales de procedimientos	63
Tabla 20	Dificultades para comprender los manuales de procedimientos	63
Tabla 21	Actitud de los empleados ante los manuales de procedimientos	64
Tabla 22	Mejoría en actitud de los empleados ante los manuales de procedimientos	64
Tabla 23	Desarrollo de más manuales de procedimientos	65
Tabla 24	Beneficios de los manuales de procedimientos	65
Tabla 25	Comentarios acerca de la implementación de los manuales de procedimientos	66
Tabla 26	Percepción del comportamiento organizacional con los manuales de procedimientos	67
Tabla 27	Mejorías de la empresa en el tema de comportamiento organizacional	67

**CONTENIDO DE GRAFICOS**

Gráfico 1	Conocimiento del comportamiento organizacional	47
Gráfico 2	Estado del comportamiento organizacional en la empresa Servicios LFC	48
Gráfico 3	Importancia de mejorar el comportamiento organizacional	49
Gráfico 4	Afectación de tareas diarias por el comportamiento organizacional	50
Gráfico 5	Interés por mejorar el comportamiento organizacional	51
Gráfico 6	Conocimiento de un manual de procedimientos	52
Gráfico 7	Utilidad de manuales de procedimientos en las funciones	53
Gráfico 8	Tener más manuales de procedimientos en los departamentos	54
Gráfico 9	Facilitación de tareas con los manuales de procedimientos	55
Gráfico 10	Comprensión de los manuales de procedimientos	56
Gráfico 11	Consulta en los manuales de procedimientos	57
Gráfico 12	Mejoría la comunicación por manuales de procedimientos	58

## RESUMEN EJECUTIVO

En el trabajo presente se va hablar del comportamiento organizacional y como se sabe dentro de las empresas es de suma importancia, ya que permite comprender las actitudes de los empleados, entender las razones de porque reaccionan de cierta manera ante problemas o situaciones que se presenten dentro de la empresa y ayuda a orientar al recurso humano a desarrollarse de una manera correcta, esto puede dar como resultado buenas relaciones laborales que ayudan a que el clima laboral sea el adecuado para poder lograr las metas y tareas diarias que tenga cada departamento.

También, se tocará el tema de los manuales de procedimientos que son una herramienta ideal para el proceso de las actividades específicas dentro de las empresas teniendo temas importantes que ayudan a estandarizar procesos para que los empleados no se pierdan o sigan con rigurosidad los pasos para poder lograr las metas o tareas que tengan a realizar, además, ayudan como un documento oficial al cual puedan consultar y saber que deben hacer para solucionar problemas de ser el caso.

Se aplicaron cuestionarios ya a los 16 empleados de la empresa Servicios LFC S.A. para conocer su conocimiento acerca de conceptos básicos y opiniones acerca de cómo perciben el comportamiento organizacional de la empresa y también como ellos mismos han percibido todo el proceso de la implementación de los manuales de procedimientos, además, se entrevistó a la persona encargada de los manuales dentro de la empresa y a los jefes inmediatos de los departamentos que han tenido el contacto más reciente con dichos documentos.

En las conclusiones, se puede encontrar los resultados que arrojaron los instrumentos de investigación, se puede mencionar que el comportamiento organizacional de la empresa es bueno mas no excelente y no el adecuado que esperan los empleados esto afectando su clima laboral para desempeñar las funciones y tareas de la manera correcta, por lo consiguiente no están aplicando los manuales de procedimientos a como se debe.

Por lo consiguiente, se tienen recomendaciones para poder ayudar a la problemática presentada capacitaciones y entrenamientos para poder ayudar a los empleados a implementar los manuales de manera correcta esto ayudaría a obtener una aceptación más agradable.

## **CAPITULO I. PROBLEMA**

En el siguiente capítulo, se pretende desarrollar aspectos generales de la investigación tales como el problema a analizar, cuál es el propósito del estudio y se indican detalladamente cuáles objetivos se tienen como meta en la investigación. También, la justificación donde se explican las razones por las cuales se está realizando dicho estudio, y como último tema a tocar están las antecedentes en relación con el tema que son de suma importancia y hacen grandes aportes al proyecto.

### **Planteamiento del Problema**

Como primer concepto a definir se tiene el de comportamiento organizacional que, según Robbins, S y Judge, T (2013) es: “...es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.” (p.10)

El comportamiento organizacional es vital en una empresa por muchas razones ayuda a tener un ambiente laboral adecuado donde el trabajador se sienta a gusto con las tareas y pueda obtener las herramientas necesarias para poder desarrollar de la manera más adecuada las responsabilidades que tiene a cargo, aun mas, esto ayuda a que la empresa pueda salir adelante con sus objetivos. Esto, también ayuda, a desarrollar las destrezas de los colaboradores para poder entender y comprender la aplicación de los manuales de procedimientos con los que cuentan las empresas para una mejor realización de las tareas con las que cuentan.

Por lo siguiente, para entender el concepto de manual de procedimientos se va a hacer a referir a Alvarez, M (2020): “...son una de las herramientas administrativas y operativas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias porque documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.” (p.85)

Los manuales de procedimientos son documentos oficiales de las empresas que brindan instrucciones e indicaciones de manera ordenada de procesos que conlleva la empresa en sus diferentes departamentos que la componen, en este caso la empresa Servicios LFC S.A. está comenzando la aplicación de manuales de procedimientos en ciertos departamentos lo que hace necesario analizar el comportamiento organizacional que se está aplicando a la hora de proceder con dichos manuales y saber que pros o contras está dando como resultado.

Se pretende proceder con una investigación con el fin de encontrar un resultado de los beneficios que están brindando los manuales de procedimientos en la empresa mencionada así como entender y comprender el resultado que dé la investigación en el ámbito del comportamiento organizacional, debe tener en cuenta que este punto es uno de los más importantes para que las empresas hoy en día puedan salir delante de la mano de sus colaboradores quienes son las personas que todos los cumplen con los objetivos planteados por la empresa, se debe entender que la importancia del comportamiento organizacional, según Molina. A, Briones. I y Arteaga, H (2016) “..., constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.” (p.8)

Por lo tanto, se sabe; que para que los manuales de procedimientos sean aplicados de una manera responsable y coherente debe primero existir un compromiso y respeto por parte los empleados en las empresa, ya que si no comprenden porque hay ciertas instrucciones a seguir en los manuales no saben a saber cómo proceder, esto se llega a inculcar en los trabajados mediante el comportamiento organizacional, es decir, que debe existir una buena comunicación, compromiso de responsabilidad y el hábito de seguir instrucciones entre la empresa y colaborador.

Dado lo anterior, la delimitación temática, espacial y temporal del trabajo de investigación en desarrollo está relacionado con los manuales de procedimientos que se están aplicando en la empresa Servicios LFC S.A., el cual ha sido un tema y objetivo que en la empresa se ha querido desarrollar durante mucho tiempo, al tener conocimiento que los manuales de procedimientos han sido de gran ayuda en todas las empresas para poder establecer regulaciones de cómo manejar las tareas que se desarrollan y para cumplir los estándares que se proponga cada departamento que compongan a las empresas, todo con el fin de beneficiar a los empleados. El trabajo pretende poder evaluar como los empleados han manejado la llevada de los manuales a sus departamentos y así como en la empresa como un conjunto de colaboradores que desean lo mejor para la compañía donde laboran, por lo cual está enfocado a mejorar el comportamiento organizacional de la empresa para el bien del clima laboral para todos los empleados que constituyen la empresa. Servicios LFC S.A.

Por último, se tomará en cuenta el tiempo en el que se han desarrollado y aplicado los manuales de procedimientos que ha sido durante el presente año 2021 que ha sido donde la empresa ha asimilado la llegada de estos nuevos documentos oficiales que han sido una nueva herramienta para los empleados y que han comenzado a conocerla, por lo cual los resultados serán recientes y aun en el proceso de la implementación de los manuales en algunos departamentos.

¿Se podrá obtener un resultado satisfactorio del análisis del comportamiento organizacional en la empresa Servicios LFC S.A. durante el tercer cuatrimestre del 2021?

### **Objetivos de Investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar el comportamiento organizacional en la aplicación de los diferentes manuales de procedimientos en la empresa Servicios LFC S.A. durante el tercer cuatrimestre del 2021.

#### **Objetivos Específicos**

- Justificar la importancia del comportamiento organizacional en el clima laboral de la empresa Servicios LFC S.A.
- Realizar una investigación con los empleados de la empresa Servicios LFC, S.A. para conocer la opinión acerca de los beneficios de los manuales de procedimientos.
- Identificar si existen problemas en el comportamiento organizacional de la empresa en investigación.

### **Justificación**

La empresa Servicios LFC S.A., donde se pretende desarrollar la investigación, comenzó a desarrollar manuales de procedimientos en el año 2020 con motivo de manejar mejor los procesos cada departamento. Esto con el fin de poder estandarizar las formas en las que los empleados deben solucionar las situaciones que se presenten, por cual a un año de comenzar la aplicación de tales manuales se vio la necesidad de analizar como los empleados han enfrentado dicha implementación con el fin de reconocer en que áreas deben mejorar y trabajar.

Como toda empresa en Servicios LFC S.A. se les trata de fomentar valores a los empleados para que en el día con día los puedan aplicar y así obtener las mejores actitudes de los empleados, las cuales van de la mano con el comportamiento organizacional, como indica Robbins, S y Judge,

T (2013): “Cada uno de nosotros tiene miles de actitudes, pero el CO exige nuestra atención para un número muy limitado de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tiene acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral.” (p. 73).

Dado lo anterior, se pretende conocer y analizar cuál es el estatus del comportamiento organizacional en la empresa en mención para poder reconocer si están dando beneficios los manuales de procedimientos que hasta el momento se estén aplicando en cada departamento de la empresa (comercial, logística, calidad y contabilidad) o en dado si están presentando dificultades para entenderlos y a la hora de utilizarlos para la aplicación de tales. Con el conocimiento que se va a adquirir durante el desarrollo de la investigación se presente dar un resultado satisfactorio para que puedan existir mejoras.

El comportamiento organizacional siempre va a ser de suma importancia en las empresas para poder desarrollarse de una manera correcta y para que puedan lograr su misión de la mano de sus empleados. También, se debe adquirir conocimiento de dicho tema para poder crear un ambiente grato para todo aquel que sea parte de una compañía.

## **Antecedentes**

### **Historia**

En la investigación se van a tomar en cuenta estudios y aportes realizados por diferentes autores especializados en temas que son necesarios. Con esto, se podrá adquirir un mayor conocimiento y visión sobre el objetivo del estudio. Adicionalmente, se dará un breve resumen de las investigaciones sobre el comportamiento organizacional y manuales de procedimientos

Como primer dato o investigación histórica, se debe mencionar el libro Comportamiento Organizacional de Robbins, S y Judge, T (2013) que indica lo siguiente: “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.” (p.10)

También, Robbins, S y Judge, T (2013) explica cuáles son los retos que presenta el comportamiento organizacional en estos tiempos: “Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Dé una mirada rápida a los cambios drásticos que hay en las organizaciones.” (p.15)

Lo anterior ayuda a comprender en que se enfoca el comportamiento organizacional con los empleados y ayuda a la empresa a identificar para poner focos de atención en los puntos mencionados, con el fin de saber en qué está siendo afectada por los empleados que la conforman, esto va a ayudar en el trabajo presente como los empleados de la empresa Servicios LFC S.A. se ven dentro de tal.

Como segundo dato, se procede a tomar la monografía académica titulada Clima Laboral de Gan, F y Triginé, J (2012) donde habla sobre como el clima laboral es importante para las empresas y como afecta a las empresas de diversas formas, además en dicha monografía, se ven instrumentos que se pueden aplicar para conocer mejor como se encuentra el clima laboral dentro de las empresas.

Como se define el clima laboral, en el cual indica:

El «clima laboral» es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (p.276)

Dicho lo anterior, indica que el clima laboral es la relación que existe entre los empleados y la empresa como una institución, esa relación se puede llegar a medir con diferentes instrumentos que se han desarrollado durante años, hay factores que llegan afectar la relación como los salarios y las actitudes que tengan los empleados al frente de diversas situaciones que se presenten.

Con lo consiguiente, se va a poder aplicar este conocimiento para saber si la empresa en investigación está cumpliendo los estándares necesarios para ser competitiva dentro del mercado laboral.

Como última publicación histórica se va a mencionar a G. Álvarez (2019) donde indica para que sirven y que son los manuales de procedimientos, entre diferentes temas de

suma importancia que ayudara para que la investigación tenga una guía de cómo deben ser y como se deben aplicar.

Un Manual de políticas y procedimientos es un Manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, gerencia y organización. En este Manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia y organización y como hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia y organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofreció. (p.24)

Por cual los manuales que se están aplicando en la empresa Servicios LFC S.A. deben cumplir con el concepto anterior para que las personas que lo vayan a consultar puedan entenderlo de una manera correcta.

### **Tesis Internacionales**

La primera investigación consultada Mejia, D., Darling, C., García, A. y Carballo, L. (2020), para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, con el tema de Administración: Comportamiento Organizacional.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: Analizar el comportamiento organizacional que tienen las personas y los equipos de trabajos en la organización y sus incidencias en el ámbito laboral para un control y manejo eficaz de las medidas correctivas y metas laborales. Objetivos Específicos: Plantear las generalidades del comportamiento organizacional para conocer la afectación que tienen los individuos, los equipos de trabajo y su comportamiento en la organización, valorar el comportamiento de los individuos dentro de la organización para el cumplimiento de sus labores y definir las pautas necesarias del comportamiento organizacional para promover los equipos de trabajo de la organización.

Se aplica la metodología cualitativa con alineamientos cuantitativos.

Contiene la siguiente conclusión: Planteando las generalidades del comportamiento organizacional para conocer la afectación que tienen los individuos, los equipos de trabajos y su comportamiento en la organización es necesario comprender las generalidades y características del comportamiento organizacional.

La segunda investigación consultada Alvarado, M. y Oporta, G. (2020), para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, con el tema de Relación del comportamiento organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones públicas.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo general: Relacionar el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones públicas. Y con los siguientes objetivos específicos: Conocer teóricamente las variables independientes del comportamiento organizacional (plano individual, plano grupal y estructural), estudiar los principales modelos teóricos de la satisfacción laboral y demostrar la relación entre las principales variables independientes del comportamiento organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de salud Adán Barilla Huete en Juigalpa Chontales del año 2020.

Se aplica la metodología cualitativa.

Contiene la siguiente conclusión: de acuerdo con la evidencia en el estudio planteado a cerca de la relación del comportamiento organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones públicas se acepta la hipótesis nula, únicamente en este contexto de estudio de esta institución la cual argumenta que no existe relación entre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral dicha afirmación está basada en los resultados obtenidos en los datos estadísticos de chi cuadrado, el cual permitió valorar la relación entre las variables del comportamiento organizacional y la satisfacción laboral obteniendo resultado mayores en la probabilidad de 0.05 lo que indica que la hipótesis nula debe ser aceptada. Los cuales fueron resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores del centro de salud Adán Barilla Huete de Juigalpa Chontales.

La tercera investigación consultada Pacay, L. (2016), para la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el tema El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los hoteles del casco urbano del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo general: El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los hoteles del casco urbano del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz. Y con los siguientes objetivos específicos: El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los hoteles del casco urbano del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los hoteles del casco urbano del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz y El comportamiento organizacional y su incidencia en el

desempeño laboral en los hoteles del casco urbano del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz.

Se aplica la metodología cualitativa.

Contiene la siguiente conclusión: las características de los colaboradores de los Hoteles de Cobán, Alta Verapaz en relación con el comportamiento organizacional son propias y comúnmente normales, la previa investigación ha señalado que los colaboradores que forman parte de las organizaciones están dentro del personal idóneo en sus puestos de trabajo; por otro lado, los colaboradores señalan que no se toman en cuenta sus puntos de vista en actividades de gran magnitud.

Y con la siguiente recomendación: establecer una reunión por lo menos una vez a la semana donde se discutan los resultados obtenidos de una manera que contribuya al desarrollo de la organización con el fin de conocer el desempeño de los colaboradores en las tareas asignadas, así como también para tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de los colaboradores en las actividades futuras de la organización.

Las tesis anteriores se toman con importancia, ya que muestran como diferentes empresas en otros países toman en cuenta con gran preocupación el tema del comportamiento organizacional para el desarrollo de los procesos en las empresas, lo que quiere decir que es un tema relevante al cual siempre hay que tomarle su tiempo para que todo objetivo se logre junto al equipo de trabajo asignado, en este caso el equipo que se va a analizar es el que conforma Servicios LFC S.A.

### **Tesis Nacionales**

La primera investigación consultada Asch-Alvarez (2014), para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema Estudio de clima organizacional en grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp S.A.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo general: Determinar la percepción de los colaboradores hacia los factores que determinan el clima organizacional en cada una de las empresas que forman el 33 grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp durante los meses de Abril y Mayo de 2014. Y con los siguientes objetivos específicos: definir un modelo de clima organizacional que permita, según el giro del negocio y la estructura, medir los elementos que conforman el clima organizacional, determinar la percepción de los colaboradores del grupo empresarial Ekstrom Kommersiell Grupp acerca del liderazgo en su respectiva empresa, identificar los objetivos organizacionales en el grupo empresarial Ekstrom Kommersiell Grupp.

Se aplica la metodología cualitativa.

Con la siguiente conclusión: a pesar de que la mayoría de las ocasiones se crean espacios para que los empleados den sus opiniones, hay una disconformidad porque no siempre la jefatura está atenta a escucharlas; indicado por el 56% de los empleados que indican que no siempre la jefatura está atenta a sus opiniones.

Y la siguiente recomendación: se debe implementar un plan de negocios con objetivos específicos, claros, concisos y alcanzables para que la organización trabaje en función de ellos.

La segunda investigación consultada Vargas-Chacón (2012), para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema Diagnóstico de clima organizacional para el proceso gestión recurso de la información del Instituto Costarricense de Electricidad.

Consta de los siguientes procedimientos: Objetivo General: Determinar los factores que afectan el clima organizacional del Proceso Gestión Recurso de la Información de la Dirección Gestión Documentación e Información. Y los siguientes objetivos específicos: determinar qué aspectos inciden en la rotación del personal del Proceso Gestión Recurso de la Información., evaluar el nivel de motivación de los colaboradores, conocer el grado de satisfacción de los colaboradores que trabajan en el Proceso Gestión Recurso de la Información con respecto a la forma en que se dirige el Proceso.

Se aplica la metodología cualitativa.

Con la siguiente conclusión: existe una atmósfera de temor por parte de los colaboradores a dar a conocer sus verdaderas percepciones de lo que es el ambiente laboral en el Proceso Gestión Recurso de la información.

Y con la siguiente recomendación: Se recomienda promover una actitud de confianza a los colaboradores para que estos puedan expresarse sin temor a sentir que pueden tomarse represarías en su contra debido a sus puntos de vista.

La tercera investigación consultada Abarca, C., Rodríguez, J., Salar, MJ, (2005), para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema Administración de la gestión de cambio en las organizaciones: sensibilización, comunicación, e integración del factor humano durante el proceso.

Consta de los siguientes procedimientos: Objetivo General: Investigar la gestión realizada por las organizaciones para promover y consolidar el cambio, evaluando la planificación, la implementación y la integración del capital humano en sus distintas etapas.

Y los siguientes objetivos específicos: conocer las estrategias y modelos utilizados por las empresas, para el desarrollo del proceso de cambio, conocer la fase de implementación de estas estrategias de cambio, identificar los factores críticos que facilitaron u obstaculizaron la administración del cambio.

Se aplica la metodología cualitativa.

Con la siguiente conclusión: A lo largo del estudio efectuado en compañías con procesos de cambio muy diversos, como lo fueron adquisiciones, cierres, reestructuraciones, estrategias de negocios e integración de nuevas plataformas tecnológicas; se pudo constatar que las organizaciones están preparadas para rediseñar sus planes de negocio y medir cuidadosamente las variables del entorno que pueden afectar significativamente su estructura y, por ende, sus utilidades netas.

Y con la siguiente recomendación: trazar un plan de acción que: defina una clara visión, establezca por qué la necesidad de cambiar y cómo se va a implementar la estrategia.

Las tesis son de suma importancia porque tenemos antecedentes para poder guiarnos en la investigación y saber cómo en el ámbito nacional se ha desarrollado o que tanta importancia le toman al comportamiento organizacional para poder aplicar diferentes procesos que ayudan a las empresas poder desarrollarse de la mejor manera, así como es la aplicación de los manuales de procedimientos.

### **Proyecciones de la investigación**

Con el trabajo presente, se pretende conocer el estado de la empresa en el tema de aplicación de manuales de procedimientos en los diferentes de departamentos de Servicios LFC S.A.

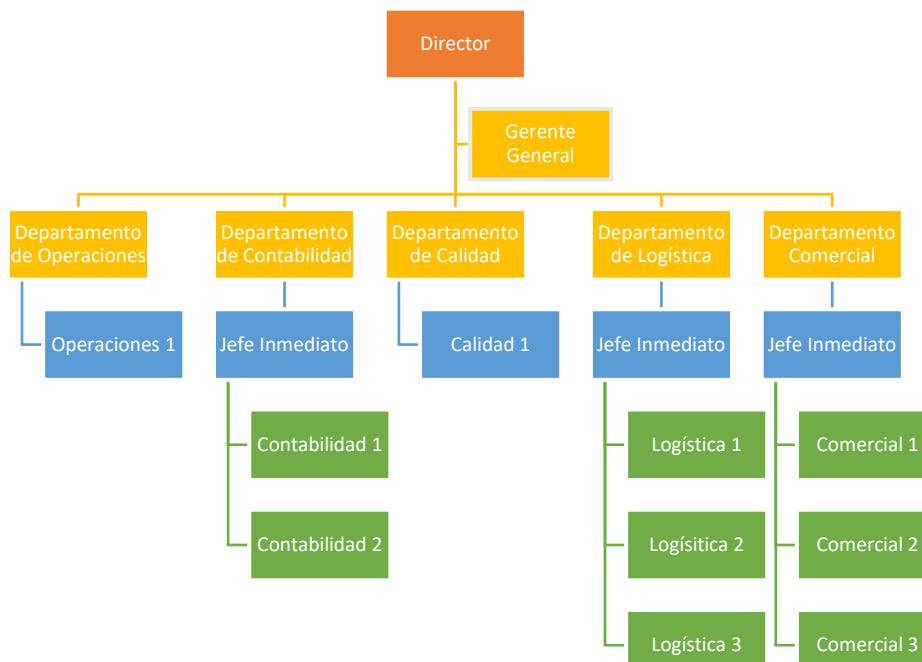
Dado lo anterior, se pretende indicar cuáles beneficios puede traer el conocer dicho estado y como el comportamiento organizacional está influyendo en los colaboradores

Al saber esta información se quiere indicar cuáles son los pro y contras que en este momento está presentando la empresa del comportamiento organizacional de la mano en como los empleados están siendo afectados a la hora de poner a trabajar sus conocimientos con los manuales de procedimientos, con el fin de dar recomendaciones que hagan este proceso 100% efectivo.

## Análisis Situacional de la Empresa

Servicios LFC es una empresa costarricense que brinda servicios outsourcing, o servicios profesionales combinados de acuerdo con el código Cabys del Ministerio de Hacienda, a su empresa hermana The Coffee Source LLC la cual se encuentra en Estados Unidos y se dedica la compraventa del producto de café verde. Es una empresa que cuenta con 16 colaboradores, los cuales se encuentran distribuidos de acuerdo con el siguiente organigrama:

**Ilustración 1. Organigrama de la Empresa**



Elaborada por: García, 2021

Dicha empresa, comenzó la construcción y aplicación de los manuales procedimientos en el año 2020, al tener un año de los manuales de procedimientos se pretende el analizar a los 16 empleados de la empresa Servicios LFC para poder tener un conocimiento más profundo de cómo los empleados han aceptado y aplicado dichos manuales en sus tareas diarias, y en cada problema que enfrente en el día con día.

Cómo se comentó anteriormente, al ser una empresa que brinda servicios outsourcing a una compañía que compra-vende se deben tener ciertos cuidados y de procedimientos bien establecidos, ya que la compra del producto - café verde - es de mucho cuidado, de lo anterior después varios años se decidió construir dichos manuales ya que la empresa carecía de ellos. El departamento encargado de construir estos manuales de procedimientos es, valga la redundancia,

el de procedimientos, el cual está a cargo de la colaboradora Yuliana Vargas, ella a mano de los jefes inmediatos de cada departamento existente en la empresa fueron destacando cuáles eran los procesos más importantes que debían contar con un manual.

El desarrollo de cada manual tuvo la participación, como se comentó anteriormente, de los jefes inmediatos como principal soporte; sin embargo, se tomaron en cuenta opiniones de todos los colaboradores que pertenecían a los departamentos con el fin de poder construir manuales que fueran aptos para que cualquier colaborador ya sea estable o nuevo en la empresa los pudiera comprender de una manera correcta.

A esta fecha, se puede decir que el departamento comercial, calidad y logística cuenta con los manuales al 100%, los cuales ya se pueden consultar y los colaboradores guiarse de una manera correcta para poder solventar sus dudas, para el departamento de contabilidad se tiene un solo manual, de momento, el cual ya está siendo aplicado con un nuevo colaborador que ingresó al departamento, se pretende y se están desarrollando nuevos manuales los cuales se espera que estén antes de finalizar el año 2021.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se definirán conceptos básicos para comprensión del estudio, se pretende mostrar temas necesarios a conocer para entender cómo se procede al análisis de datos, también, aspectos que dan la información necesaria que se tomó en cuenta para realizar la propuesta final según los datos obtenidos del instrumento aplicado.

### **Tipos de Clientes**

De acuerdo con López, S (2020), hace referencia a los tipos de clientes indica que “Debido a la gran experiencia y formación que tienen las personas que están en contacto con los clientes, deberían elaborar tipologías de clientes para su propia empresa, ya que cada establecimiento o negocio tendrá unos tipos de clientes determinados, dependiendo de los bienes que comercialice, precios...” (p.40), esto indica que el cliente es la persona que gusta adquirir nuestros servicios y está dispuesto a pagarlos para brindarle un servicio adecuado a sus necesidades.

En el caso de la empresa Servicios LFC S.A. se hace mención de un cliente interno con el que cuenta en su cartera, al cual se le brindan servicios administrativos de varios departamentos, cabe rescatar que es su cliente más grande y es una empresa hermana, ya que los accionistas de ambas empresas son los mismos.

### **Análisis Situacional**

Para poder entender el termino de análisis situacional vamos a hacer referencia a Huilcapi, S y Gallegos, D (2020):

Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo... En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. (p.2)

Toda empresa debe contar con un planeamiento que le ayude mejorar aspectos tomando en cuenta el análisis FODA que realice periódicamente, parte del planeamiento para mejorar la comunicación en la empresa Servicios LFC son los manuales de procedimientos, pues no existían documentos oficiales donde los empleados pudieran consultar como manejar las dudas que tuvieran con las tareas diarias que realizaban, ayudando a eliminar las constancias consultan que

realizaban de como debían proceder y disminuyendo los errores que se cometían por las mismas razones.

### **Análisis FODA**

Antes de realizar el análisis FODA de la empresa Servicios LFC S.A. se debe definir el concepto y, en este caso, se va a ser referencia al autor Sánchez, D (2020) que indica que “es una herramienta clave para hacer una evaluación o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.”.

Por lo tanto, con dicho análisis se presente rescatar los rasgos más importantes de la empresa, así como los que deben mejorar o donde tienen una debilidad que puede hacer vulnerable la empresa ante ciertas circunstancias.

**TABLA 1. Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Estabilidad en los clientes que conforman su cartera. 2. Con el paso de los años es una empresa que ha evoluciona en el área de la tecnología brindándole a sus empleados los mejores recursos. 3. Cuenta con una relación muy cercana con los empleados que la conforman.	1. Ha brindado la oportunidad a sus empleados a realizar teletrabajo. 2. Les brinda a sus empleados grandes oportunidades para crecer profesionalmente con cursos que puedan tomar. 3. Tiene gran previsión de seguir creciendo como empresa brindando más oportunidades.	1. Existe cierta escases de liderazgo en algunos departamentos de la empresa. 2. Falta de intercomunicación entre los departamentos con algunos procedimientos que se minimizan y llegan hacer importantes. 3. Uso ineficiente de algunas herramientas de trabajo que son parte de la tecnología que se usa.	1. Cambio en las necesidades y preferencias de los clientes. 2. Cambios en el ámbito político, económico y social que puedan llegar afectar el desarrollo de la empresa. 3. Los cambios demográficos siempre se verán como una amenaza, ya que pueden llegar afectar de una manera indirecta presentados cambios inesperados.

Elaborado por: García, 2021

### **Comportamiento Organizacional**

Se comprende como comportamiento organizacional que, según Robbins, S y Judge, T (2013) es: “...es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura.” (p.10)

Su estudio se enfoca en como los empleados que conforman una empresa se comportan en cada proceso que tienen como responsabilidad y como la actitud que toman llega afectar a la organización en el momento de cumplir sus objetivos.

Como tema principal de estudio es importante que se comprenda que todo enfoque se vaya va de la mano de dicho tema, ya que se pretende indicar como es el comportamiento de los empleados de la empresa Servicios LFC S.A.

### **Actitud**

La actitud la define Robbins, S y Judge, T (2013) como "...son enunciado de evaluación – favorables o desfavorables – acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan como se siente alguien con respecto a algo." (p. 70).

Una definición que se debe tomar en cuenta, ya que va de la mano con el tema anterior, se debe poder comprender para interpretar futuras conclusiones que dará el estudio junto con la muestra del trabajo.

Se pretende poder interpretar las actitudes tomadas por los empleados de Servicios LFC S.A. en el momento de la aplicación de diferentes manuales, las cuales serán de mucha ayuda en el estudio con el fin de indicar los resultados con mayor claridad.

### **Eficiencia y Eficacia**

Para entender de una mejor manera los conceptos en mención se va a tomar como referencia a Rojas, Jaimes y Valencia (2017) el cual nos indica

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (RAE, 2001). "Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos" (Fernández-Rios y Sánchez, 1997). Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2001). Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernández Rios y Sánchez, 1997)." (p.3).

Entendiendo lo anterior y de acuerdo con la tabla 1, se puede comprender que la eficiencia se refiere a lograr o realizar las diferentes tareas con la menor cantidad de recursos, siendo así una manera de ahorrar la cantidad posible de recursos y la mejor manera posible. Mientras tanto, la eficacia es poder alcanzar las metas propuestas de una forma correcta, responsable y bien hechas.

Relacionando ambos términos, se sabe que vienen ambos de la mano para que cada uno logre su significado es necesario que se puedan entender para aplicar de la manera adecuado.

**TABLA 2. Comparación Eficiencia-Eficacia**

<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
Énfasis en los medios.	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar los objetivos
Ahorras los recursos	Optimizar los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados

Elaborado por: García, 2021

Se aplica en el tema de estudio es necesario saber las metas de la empresa Servicios LFC S.A. y de los manuales de procedimientos que están aplicando para tener conocimiento de los objetivos que pretenden lograr. Así, saber de qué manera se pueda aplicar la eficiencia con los empleados a la hora de revisar y analizar dichos manuales para poder aplicarlos en sus tareas del día.

### **Clima laboral**

Para definir el concepto de clima laboral, se tomará a la autora M, Bordas (2016), quien indica:

Desde este enfoque global y dinámico, se considera a las organizaciones como contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus miembros, en los que todos los comportamientos, individuales, grupales y organizacionales están en interacción y se influyen entre sí. En este sentido, el contexto organizacional condiciona el desempeño de las tareas, la consecución de objetivos y el grado de bienestar psicológico de sus miembros. (p.25).

Se entiende que el clima laboral los comportamientos que se desarrollando dentro de la empresa de maneral grupal, ya que cada actitud que toma un individuo se va a desarrollar en si en el grupo de personas que lo rodean en la organización, lo cual repercute en las tareas a realizar.

En Servicios LFC S.A., este es una definición que se debe tomar de alta importancia, porque a como se sabe el comportamiento organizacional se relaciona de manera directa con el clima laboral y sus derivaciones, por lo que se debe tener en cuenta como uno afecta al otro de

manera positiva o negativa, todo va a depender de los resultados que se vayan a obtener del instrumento de investigación.

### **Trabajo en Equipo**

De acuerdo con A, Durán (2018) en su libro “Trabajo en Equipo” este término se define como “Un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en unos objetivos, rendimientos y procesos comunes, de los que se responsabilizan.” (p.7)

Para comprender mejor el trabajo en equipo es un grupo de personas, las cuales son capaces de interactuar entre ellas y entienden que no todas son iguales, no piensan igual, sus personalidades son diferentes y aun así se perciben para lograr integrarse como una unidad de trabajo.

Al ser un trabajo donde se está tomando el analizar la empresa Servicios LFC S.A. como un todo, se va a poder identificar de una manera rápida y mediante la aplicación del instrumento de investigación si la habilidad o más bien si este componente tan importante resalta en la empresa, de no ser así se puede decir que tendrán un problema grande que resolver y con el cual se podrá realizarle alguna recomendación necesaria.

### **Liderazgo**

Primero se va a definir el liderazgo de acuerdo con M, Bordas (2016) como “...un proceso (y no un producto final) que debe considerar en términos de la interacción entre el líder y los subordinados.” (p. 57), de la misma manera M, Bordas (2016) indica algo importante de resaltar sobre el liderazgo, se citó: “Esa influencia que el líder ejerce sobre los seguidores puede ser dirigida hacia el aumento del rendimiento del grupo y es por ello, que ha sido la empresa privada uno de los agentes más interesados en el estudio del liderazgo y los estilos de dirección en las organizaciones.” (p.57)

El liderazgo y su procedimiento para aplicar ha tomado mucha más fuerza en los últimos años las empresas tanto públicas como privadas, esta última con un enfoque prioritario, con el objetivo de obtener de los empleados un mejor rendimiento del grupo empresarial como tal. Toda empresa o departamento debe tener un líder, no jefe, que lleve con ellos de una manera amigable y considerable pero que, a su vez, les dé estructuras necesarias que los ayuden a cumplir con sus tareas del día.

En una empresa, como Servicios LFC S.A., donde se está evaluando el comportamiento organizacional a la hora de aplicar diferentes manuales de procedimientos el liderazgo es algo que

se debe tener para que les pueda indicar como se debe entender el manual y como en las tareas que con llevan cada día deben aplicarlo para salir de dudas en los procesos que están realizando. Algo que un líder los llevaría de la mano como departamento para que como persona sienta que se está haciendo de la manera correcto, pero que también tener la satisfacción de que se departamento está permitiendo aplicar nuevos canales de conocimiento como son los manuales.

### **Toma de Decisiones**

En este caso, se va a tomar lo que indica el libro “Toma de decisiones gerenciales Amaya, J (2011):

“La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una “buena” decisión empieza con un proceso de razonamientos, constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas. Las decisiones racionales generalmente se toman sin que nos demos cuenta, quizás de manera inconsciente podemos comenzar el proceso de consideración.” (p. 3).

La toma de decisiones es un proceso que todo ser humano debe enfrentar en su vida sin importar en la etapa que se encuentre, es un rasgo que resalta mucho más en unos que en otros, importante poder desarrollar esta toma de decisiones de la mano con otros rasgos que ayuden a racionalizar de una manera adecuada. Esto siempre será de gran ayuda en el ámbito laboral, las decisiones tomadas con sensatez y evaluación todos los pro o contras que se obtengan es algo primordial que rescatar.

Con el tema de investigación la toma de decisiones es algo a lo que se debe prestar atención, ya que los manuales de procedimientos abren un portillo para poder tomar una decisión de un proceso “x” consultando dicho manual que ayuda y da una luz de que camino se debe tomar o simplemente proceder con el conocimiento adquirido, que es algo ventajoso porque dice que sabe dónde dirigirse sin ayuda de un documento, pero también puede llevar al camino de cometer un error.

### **Manual de Procedimientos**

Para entender de mejor manera el concepto de manual de procedimientos a Álvarez, M (2020):

Un manual de políticas y procedimientos es aquél que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En

éste se deben contestar las preguntas acerca de lo que hace (políticas) y cómo (procedimientos) administra el área, departamento, dirección, gerencia u organización, y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye la determinación de las necesidades del cliente y la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio postventa). (p.88)

Se enfocan en brindarle conocimiento a las personas en procesos o temas específicos, indican como se debe proceder y cuáles son los pasos por seguir para que la tarea que debe conllevar salga de manera correcta y con éxitos, las empresas que cuentan con ellos se protegen en cierto porcentaje a cometer menos errores.

En el trabajo, se pretende demostrar los beneficios que tiene el manual de procedimientos en la empresa Servicios LFC S.A y así como el proceso que están tomando los empleados para aplicarlos en su día a días desde tareas básicas, que son de total conocimiento por parte de ellos, a como tareas nuevas que están siendo implementadas.

### **Estructura de un Manual de Procedimientos**

Los manuales deben contener ciertas partes por requerimiento, de acuerdo con la página web programas.cuaed.unam.mx (2020) son los siguientes: “Carátula o portada, Índice o contenido, Introducción, Objetivo del manual, Relación de procedimientos, Carátula del primer procedimiento Estructura del procedimiento, Glosario de los términos o palabras que aparecen en los procedimientos, Personal que intervino, Directorio.”

Las partes con las que deben contar los manuales son esenciales para darle una estructura congruente así quien vaya a leerlo o guiarse tenga del conocimiento que puede encontrar y en dónde, así como nuevos integrantes de la empresa puedan consultarlos desde el día uno para comenzar adquirir el conocimiento necesario de donde están laborando y de cómo su departamento se desarrolla en los procesos, que pueden ser similares al de otras compañías pero tiene sus diferencias por que cada proceso se adapta al objetivo que tenga la empresa.

Cuando se vaya a desarrollar el manual, si es necesario, se debe tomar en cuenta la estructura indicada anteriormente para desarrollarme de la manera adecuada.

### **Ciclo de vida de un proyecto**

Según Rivera y Hernández (2015), señala que el ciclo de vida de un proyecto está constituido por “una serie de fases, que generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números

son determinados por las necesidades de control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto.” (p.57), Dado eso es importante destacar que un proyecto se desarrolla de forma gradual, esto significa que se da una implementación por etapas y se complementan conforme se avance con el proyecto.

### **CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO**

Este capítulo va a brindar detalles a conocer de la empresa donde se está desarrollando el estudio describe desde procedimiento metodológico que se va a utilizar para poder dar una respuesta a la pregunta del problema de investigación, así como detalles del grupo que se va a tomar como muestra y como se llegó a él. Y, por último, que instrumentos se van a utilizar para llegar a la toma de datos relevantes en el proyecto.

#### **Referente**

##### **Nombre de la empresa**

La empresa para la cual se va a desarrollar la presente investigación se llama Servicios LFCS.A.

##### **Misión**

Satisfacer plenamente a nuestros clientes, contribuyendo a la motivación de nuestros empleados, brindando siempre productos y servicios de excelente calidad. De esta manera, tenemos la intención de ayudar en la calidad de los negocios de nuestros clientes y en su éxito.

##### **Visión**

Ser una organización de referencia en gestión, estrategia y desarrollo organizacional y trabajar constantemente para colaborar con los negocios de sus clientes.

Es una oficina virtual que comenzó en los años de los 90's con una iniciativa de brindar apoyo en áreas contables, financieras y de logística. La empresa está dedicada al servicio de "back office", y pone a su disposición un experimentado equipo que ofrece soluciones puntuales de acuerdo con sus necesidades basándose en los departamentos que la constituyen. Esto permite al cliente a concentrarse en su negocio mientras la empresa realiza el resto.

#### **Enfoque**

El enfoque se va aplicar en el trabajo de investigación presente es el mixto, ya que al realizar el análisis necesario se determinó que es lo más recomendable para el trabajo de estudio, pues se puede desarrollar el conocimiento necesario mediante conceptos que son necesarios para aplicar en el comportamiento organizacional así como se pueden aplicar estudios numéricos que ayudaran a entender el análisis de la empresa de una manera más adecuada y poder obtener estadísticas que serán de gran utilidad para darle un mejor enfoque a la empresa Servicios LFC S.A. en el tema de cómo se están aplicando los manuales de procedimientos.

### **Enfoque Cualitativo**

Realizando la debida investigación, se hace referencia a Hernández y Mendoza (2018), para detallar el enfoque cualitativo

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego "voltar" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. (pág. 7)

De acuerdo, con los investigadores anteriores, la investigación o enfoque cualitativo se desarrolla en la forma de apoyarse en datos o investigaciones que se realizaron con anterioridad para demostrar algún punto de vista o tema, en este tipo de investigación se suelen desarrollar ciertas preguntas en todo el proceso que se utilizan para la recolección y procesamiento de datos que ayudan a dicha investigación, también se debe mencionar que es perspectiva de las personas que viven o experimentan el tema que se desea desarrollar dando esto una oportunidad de demostrar cómo puede ser esto influenciado.

### **Enfoque cuantitativo**

De acuerdo con lo que indica Hernández y Mendoza (2018), “La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis.” (p.6).

Según lo anterior, el enfoque cuantitativo se van a obtener resultados mucho más precisos por lo que se necesita tener una muestra exacta de donde se van a tomar los resultados que se desean obtener. Estos van a incluir análisis estadísticos los cuales darán resultados numéricos se extraerán de la recolección de datos que incluye el enfoque cuantitativo, los cuales se verán reflejados mediante gráficos que se adapten de la manera correcta al tema de investigación. Que se van a interpretar en relación con las suposiciones iniciales que tenga el estudio.

### **Enfoque mixto**

Tomando en cuenta a Hernández y Mendoza (2018) indica:

“Los métodos mixtos o híbrido representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta,

para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.” (p.10).

Como lo indica el texto anterior, el enfoque mixto toma métodos del cualitativo como del cuantitativo logrando que el trabajo de investigación que vaya por este camino sea realmente útil en conocimiento aplicando conceptos del tema, así como utilizando instrumentos que ayuden a dar o demostrar resultados de manera numera donde se puedan demostrar de forma gráfica.

### **Método**

Según Hernández y Mendoza (2018), “Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de generar conocimiento.” (p.150). Por lo anterior, la elección del diseño se debe realizar con los cuidados necesarios para tener una coherencia a lo largo del documento y así se facilitará la adquisición del conocimiento y con una mayor facilidad el entendimiento del contenido que se pretende desarrollar, todo yendo de la mano con armonía y orden se le podrá una mejor comprensión al lector.

#### **Método deductivo**

De acuerdo con Hernández (2014), “Según el enfoque cuantitativo-deductivo, el estudiante plantearía su problema de investigación definiendo su objetivo y su pregunta (lo que quiere hacer y lo que quiere saber)”.

Aplicando el concepto anterior en el trabajo de investigación se puede comprender que nuestro objetivo general es analizar el comportamiento organizacional va completamente en relación con la pregunta que presenta el problema, poniendo complementar se ayudan para entender que es lo que se necesita o se quiere saber con los resultados que se esperan de los instrumentos a aplicar.

#### **Método explicativo**

Para entender de mejor manera se va a hacer referencia a Hernández (2014) que indica “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre en fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.” (p.95).

Ayuda a explicar la situación que se está desarrollando en el trabajo de investigación mediante conceptos que ayudan a confirmar lo que se está planteando, además, corrobora la información que se pretende utilizar para confirmar el estudio o lo que se desea demostrar.

### **Método Inductivo**

Para explicar de una mejor manera el método inductivo se va a hacer referencia a Hernández y Mendoza (2018) que indica “La creación de categorías a partir del análisis de unidades es una muestra de por qué el enfoque cualitativo es inductivo. Los nombres de las categorías y las reglas de clasificación deben ser claras para evitar reprocesos excesivos en la codificación.” (p.479).

Dado lo anterior, se entiende que el método nos ayuda a concluir premisas que vamos a poder ir rescatando durante el trabajo en desarrollo y con las cuales se van a poder ir dando conclusiones, además, el poder ir categorizando la información obtenida va a ayudar para tener mucho más orden en nuestra información.

### **Diseño**

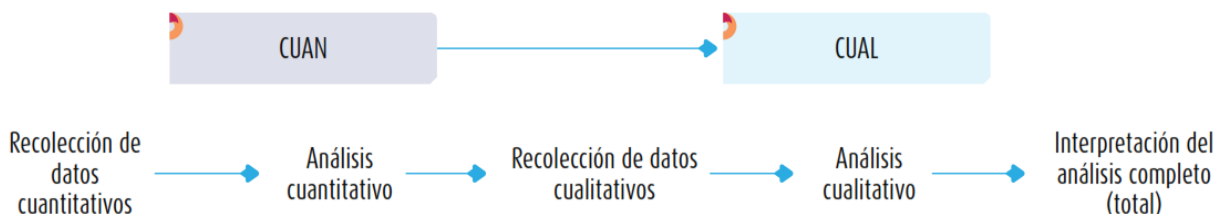
Para el enfoque mixto se van a encontrar seis tipos de diseño los cuales cuentan con varias similitudes por lo cual se tomó la tarea de poder encontrar el que mejor se adapte al trabajo de investigación para así comunicar de una manera correcta los procedimientos que se realizarán. De acuerdo con lo anterior se escogió el diseño explicativo secuencial que de acuerdo con Hernández (2014) indica:

El diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se construye sobre los resultados de la primera. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio. Se puede dar prioridad a lo cuantitativo o a lo cualitativo, o bien otorgar el mismo peso, siendo lo más común lo primero (CUAN). (p. 554)

Para entender de una mejor manera como se va a realizar el diseño es escogido y cuáles son las etapas por las que se va a desarrollar se va a hacer referencia a la figura 1, donde se puede

observar de una manera más clara cuáles son las etapas correspondientes y como los enfoques cuantitativos y cualitativos se van a unir para dar un resultado más compacto para el trabajo de investigación en desarrollo.

### ILUSTRACIÓN 2. Diseño



Elaborado por: Hernández y Mendoza (2014)

### Población y Muestra

#### Población

Realizando la debida búsqueda en Hernández (2014) podemos indicar que la población en el enfoque mixto es o debe de “...de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación.” (pág. 567).

Por ello, se puede decir que la población para este tipo de enfoque es aquella donde este nuestro problema de investigación es aquella que interesa por que va a dar las respuestas necesarias que se ocupan para poder darle una razón o contestación a nuestro objetivo general.

Para este caso, se debe indicar que la población en si es la empresa Servicios LFC S.A. como tal que está compuesta por 16 colaboradores distribuidos en los departamentos de contabilidad, logística, calidad, comercial y sostenibilidad.

#### Muestra

En el caso de la muestra y tomando como referencia a Hernández (2014), se puede decir que:

La muestra en una investigación se toman dos decisiones fundamentales: la manera cómo van a seleccionarse los casos (participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, etc.) y el número de casos a incluir (tamaño de muestra); y obviamente, el muestreo se torna más complejo en un estudio mixto porque deben elegirse al menos una muestra para cada aproximación (cuantitativa y cualitativa) y tales decisiones afectan la calidad de las metainferencias y el grado en que los

resultados pueden generalizarse o transferir al universo o a otros contextos y casos. (p. 567).

Entendiendo que el enfoque es mixto y se debe tomar en cuenta que se necesita tomar dos tipos de muestras, para el enfoque cuantitativo se va a proceder con una encuesta, la cual se detallará más adelante como fue que se tomó la decisión de optar por este instrumento, la cual va a ser aplica a los 16 empleados que conforman la empresa Servicios LFC S.A. Y en el caso para el enfoque cualitativo se va a proceder con una entrevista a la persona encargada del desarrollo de los manuales de procedimientos y los jefes inmediatos de cada departamento de la empresa en mención.

### **Descripción de los Instrumento**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), “el instrumento recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (p.228). Con esto se puede obtener la información necesaria de la muestra que se va a encuestar o entrevistar con la cual se quiere desarrollar el trabajo de investigación, se espera que los resultados que nos brinden los instrumentos a aplicar sean satisfactorios, se va a explicar cuáles son los instrumentos por utilizar en dicho trabajo.

#### **Encuestas de opinión**

Como indica Hernández y Mendoza (2018), “Las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. En la clasificación de la presente obra serían consideradas investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos.” (p.180).

Dicho instrumento anterior, se pretende usar para poder conocer la opinión de los empleados de la empresa Servicios LFC S.A. sobre los manuales de procedimientos y como han visto el procedo a la hora de aplicar dichos manuales en sus diferentes tareas con el día a día.

#### **Entrevista**

En Hernández y Mendoza (2018) describen la entrevista de la siguiente manera:

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013 y King y Horrocks, 2010). Se define como una

reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (pág. 449)

Para este caso, se va a aplicar una entrevista más formal e íntima con los jefes inmediatos de los departamentos para poder conocer de una manera más directa las opiniones que tengas ellos sobre como los manuales han afectado de manera positiva o negativa a los empleados y como las tareas se sobrellevan con esta nueva herramienta.

### **Cuestionario**

Para explicar de una manera correcta se hace referencia a Hernández y Mendoza (2018) que indica: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.” (p.289)

El cuestionario que se aplicara va de la mano con las encuestas de opinión, pues se va a aplicar el para conocer la opinión de los empleados de la empresa Servicios LFC S.A. sobre el tema de comportamiento organizacional y los manuales de procedimientos en la compañía, además al ser un diseño de respuestas cerradas, pero también usando el método de respuestas abiertas para conocer más a fondo lo que opinan.

### **Proceso de Recolección de Datos y Análisis de datos**

El proceso se va a dar en dos partes, como primera parte se van a dar las encuestas de opinión a los empleados de la empresa Servicios LFC S.A. la cual se va a componer de 16 preguntas para obtener la información más acertada sobre como ellos han tomado la implementación de los manuales de procedimientos en el tercer cuatrimestre del presente año con el fin de poder analizar dichos resultados y poder indicar que tan eficiente o ineficiente han sido.

Luego de aplicar las encuestas, se pretende continuar con las entrevistas en persona con los jefes inmediatos de cada departamento para conocer de una mejor manera y con una opinión un poco más general de los empleados como creen que han mejorado o de lo contrario complicado el desarrollo de las tareas con ayuda de los manuales de procedimientos que se le han asignado a cada departamento.

Como entrevista final, se va a proceder con una entrevista a la encargada del desarrollo de dichos manuales con el fin de entender de una manera correcta cuál es el objetivo de la empresa con dichos manuales como ella ha percibido los cambios que han tenido los departamentos y en sí las personas que colaboran dentro de la empresa, y cuál es el futuro de todo este tema.

Obtenido todos los resultados del proceso de recolección de datos se pretende poder dar las conclusiones y recomendaciones más concretas y claras para la empresa y para dicho trabajo de investigación, además ayudará a poder indicar si el comportamiento organizacional para la empresa Servicios LFC S.A. es el esperado o deben mejorar en diferentes aspectos que arrojen los resultados.

## **Sujetos y Fuentes de Información**

### **Sujetos de Información**

Según Barrantes (2014), los sujetos de información son “aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información” (p.124), para efectos de la presente investigación, los sujetos seleccionados para esta investigación son personas pertenecientes a Servicios LFC S.A, directamente que brindan los servicios a su empresa hermana The Coffee Source LLC, los cuales son un equipo conformado por diferentes perfiles, así como por el jefe, quien cumple las labores administrativas.

También, se tiene que saber que los sujetos con los cuales se va a trabajar en el trabajo de investigación se tan a tomar como un total es decir los 16 empleados que conforman la empresa que desarrollan funciones en los departamentos de logística, comercial, contabilidad, calidad, sostenibilidad y procedimientos van a conformar nuestros sujetos. En sí, ellos representan la empresa y ayudarán a brindar los resultados necesarios.

### **Fuentes de Información**

Para comprender mejor que es una fuente de información se va a citar a Gallud (2015) que nos indica:

“Es importante contar con una variedad de fuentes de información e iniciar con métodos no muy estructurados para la obtención de datos y, conforme nos allegamos la información, establecer un dialogo entre los datos y el análisis. Cuando empiece a emerger la teoría, se utilizarán métodos más precisos para recabar la información que la misma teoría emergente va requiriendo.” (p.92)

### **Fuente Primaria**

Según Gallud (2015), define que una fuente primaria es aquella que:

(...) son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud

que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (p.21)

### **Fuente Secundaria**

De acuerdo con Gallud (2015), se dice que las fuentes secundarias son aquellas: “que incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho.”. (p.21)

### **Muestra**

Según con Hernández y Mendoza (2018), la muestra “es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.” (pág. 427)

De acuerdo con lo anterior, la muestra es una selección de nuestra población que se toma en cuenta para tomar como referencia en nuestra investigación.

Para el trabajo en desarrollo, se va a tomar a los 16 empleados que conforman la empresa Servicios LFC S.A. ya que al ser una empresa pequeña se deben tomar todos los que constituyen la compañía para poder obtener los mejores resultados posibles y así no dejar escapar ninguna información que sea de ayuda en el desarrollo de la investigación.

**TABLA 3. Muestra**

<b>Entrevista</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Por qué?</b>
Entrevista 1: Jefe inmediato del departamento de logística	La entrevista se pretende desarrollar en la ubicación física de la empresa Servicios LFC S.A. para poder aplicar el instrumento de autoobservación y poder tener una comunicación más amplia con la persona encargada.	El departamento que tiene más manuales de procedimientos en aplicación, por lo cual son quienes pueden decir si han sido de gran ayuda.
Entrevista 2: Jefe inmediato del departamento comercial	La entrevista se pretende desarrollar en la ubicación física de la empresa Servicios LFC S.A. para poder aplicar el instrumento de autoobservación y poder tener una comunicación más amplia con la persona encargada.	Es el primer departamento en contar con los manuales por lo cual ya se debe estar en la normalidad de sus tareas contar con ellos
Entrevista 3: Jefe inmediato del departamento de contabilidad	La entrevista se pretende desarrollar en la ubicación física de la empresa Servicios LFC S.A. para poder aplicar el instrumento de autoobservación y poder tener una comunicación más amplia con la persona encargada.	Como último departamento que se tomó para comenzar la aplicación de los manuales de procedimientos y apenas están aplicando su primer manual se considera tomar la opinión sobre qué expectativas esperan.

Elaborado por: García, 2021

### **Unidad de análisis**

Las unidades de análisis de la investigación de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) "es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre" (p. 198). Las unidades son los elementos que se pueden controlar, variar o medir para realizar una investigación.

A continuación, se definen las unidades para el presente estudio según los objetivos planteados anteriormente:

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
Analizar el comportamiento organizacional en la aplicación de los diferentes manuales de procedimientos	Comportamiento Organizacional	Actitud Eficiencia y Eficacia	Según Martínez, J (2007) es: "...el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.”.	Comportamiento Organizacional	Colaboradores Parte 1. Pregunta 1-5  Jefes Inmediatos Pregunta 8-10
Justificar la importancia del comportamiento organizacional en el clima laboral	Clima Laboral	Trabajo en Equipo Liderazgo Toma de Decisiones	De acuerdo con M. Bordas (2016): Desde este enfoque global y dinámico, se considera a las organizaciones como contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus miembros, en los que todos los comportamientos, individuales, grupales y organizacionales están en interacción y se influyen entre sí. En este sentido, el contexto organizacional condiciona el desempeño de las tareas, la consecución de objetivos y el grado de bienestar psicológico de sus miembros. (p.25).	Clima Laboral	Colaboradores Parte 1. Pregunta 1-5  Jefes Inmediatos Pregunta 8-10
Beneficios de los manuales de procedimientos.	Manuales de Procedimientos	Estructura de Manuales de Procedimientos	Orozco (2007): "...es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.”.	Manuales de Procedimientos	Colaboradores Parte2. Pregunta 1-7  Jefes Inmediatos Pregunta 1-7

Tabla 4. Elaborado por: García, 2021

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Análisis de Resultados de la aplicación de Cuestionarios a los Empleados

A continuación, se muestran las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado para poder analizar cada variable de la investigación y se muestra cada una de las respuestas debidamente tabuladas con su interpretación.

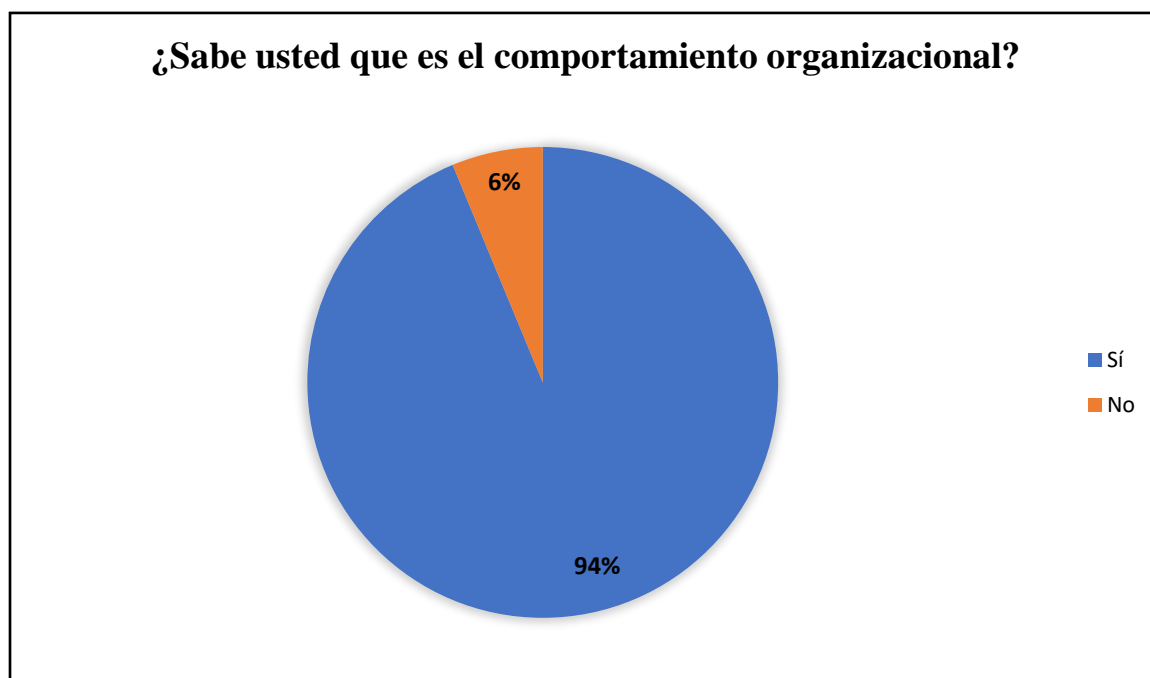
#### I Parte: Comportamiento organizacional y Clima Laboral

**Tabla 5. Conocimiento del comportamiento organizacional**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	15	6.3%
No	1	93.8%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 1. Conocimiento del comportamiento organizacional**



Elaborado por: García,2021

Se tiene que de un total de las personas entrevistadas solo el 6% no tiene conocimiento de que es comportamiento organizacional, es importante que los empleados tengan conocimiento para que tomen en cuenta como les puede afectar.

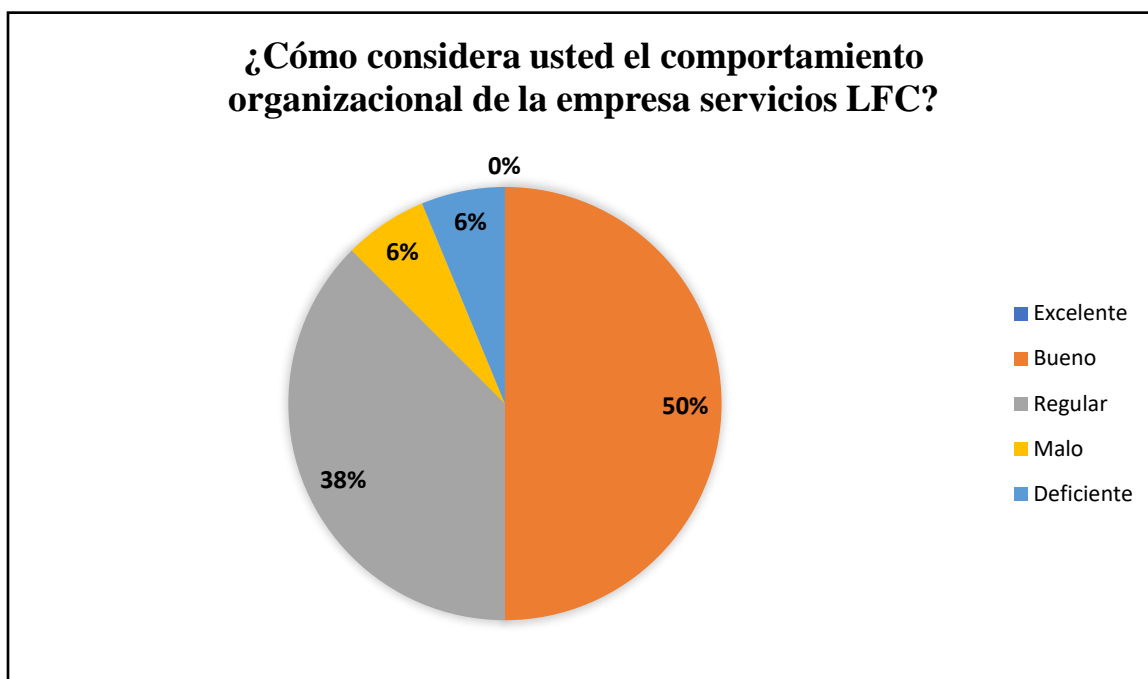
Como se puede observar, el 94% sabe a qué se hace referencia cuando se habla del tema lo cual nos da un buen concepto de la empresa, sus empleados tienen un conocimiento importante para ellos mismos.

**Tabla 6. Estado del comportamiento organizacional en la empresa Servicios LFC**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Excelente	-	0%
Bueno	8	50.0%
Regular	6	37.5%
Malo	1	6.3%
Deficiente	1	6.3%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 2. Estado del comportamiento organizacional en la empresa Servicios LFC**



Elaborado por: García,2021

Se presenta una combinación de respuestas, la más relevante es que ninguno de los encuestados consideró que el comportamiento organizacional de la empresa es excelente, el mayor resultado es de un 50% con la respuesta de bueno con siguiente del 38% de regular, 6% de malo y un 6% de deficiente.

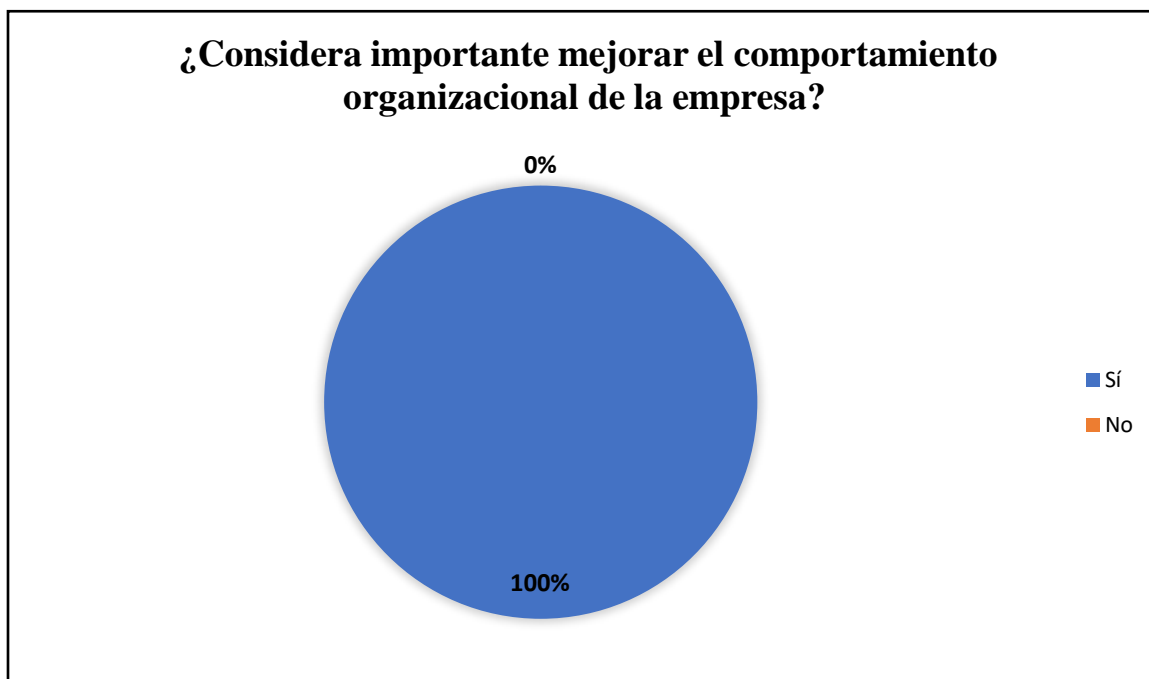
Tomando en cuenta los resultados arrojados se debe tomar en cuenta que los empleados no se sienten a gusto del todo, ya que ninguna de las respuestas, como se menciona anteriormente, es excelente siendo algo importante a considerar para más adelante.

**Tabla 7. Importancia de mejorar el comportamiento organizacional**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	16	100%
No	-	0.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 3. Importancia de mejorar el comportamiento organizacional**



Elaborado por: García,2021

Con un 100% de las personas encuestadas dieron como respuesta que es importante mejorar el comportamiento organizacional con el fin de tener un mejor clima laboral para poder desarrollarse.

Se entiende que es necesario mejorarlo, pues como se vio en la respuesta anterior, no creen que el comportamiento organizacional de la empresa sea del todo bueno, donde hubo respuestas de deficiente es algo a tomar en cuenta, los empleados perciben el tema como algo de importancia por el bienestar de ellos.

**Tabla 8. Afectación de tareas diarias por el comportamiento organizacional**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	14	87.5%
No	2	12.5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 4. Afectación de tareas diarias por el comportamiento organizacional**

Elaborado por: García,2021

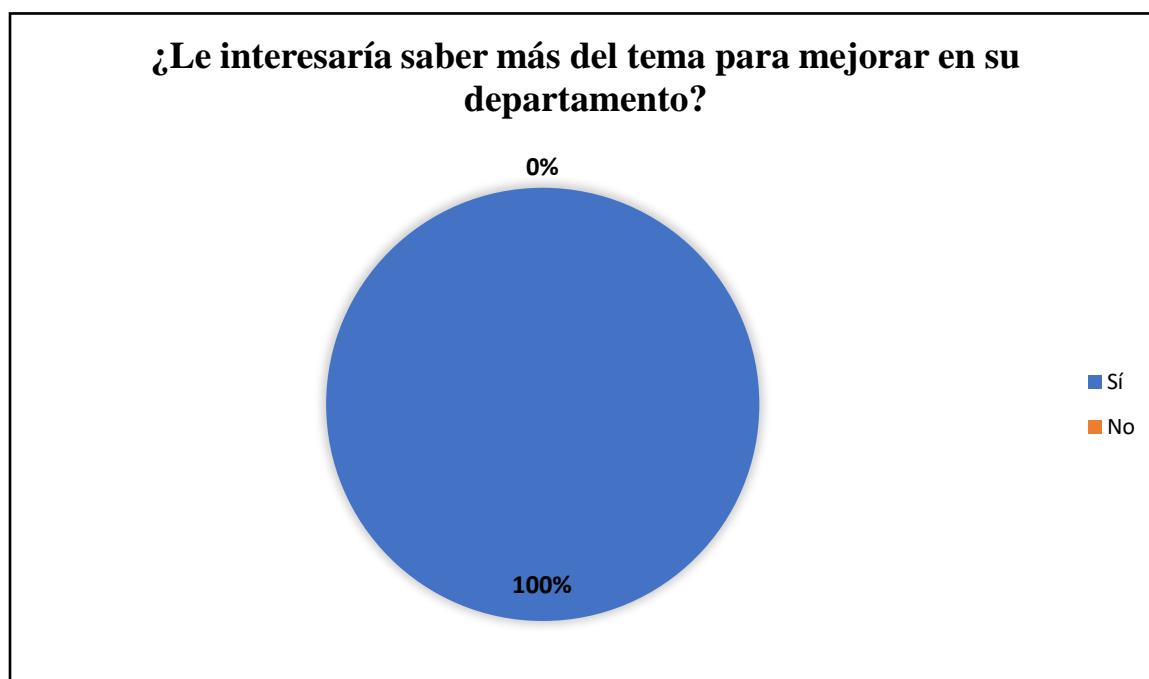
Se realizó la pregunta anterior con el fin de saber si el comportamiento organizacional afecta las tareas que realizan con el día a día y el 87% tienen como respuesta sí, con el 13% de no.

Además, se tiene por entendido que los empleados creen que en la empresa tienen el comportamiento de andar buscando la persona que comete error para poder así quitar la responsabilidad de cierto modo, por lo cual sienten que los afecta el saber que puede llegar a pasarles esa situación.

**Tabla 9. Interés por mejorar el comportamiento organizacional**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	16	100%
No	-	0.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 5. Interés por mejorar el comportamiento organizacional**

Elaborado por: García,2021

Se presenta un resultado de un 100% con la respuesta de sí, entre los empleados consideran importante conocer más el tema de comportamiento organizacional para poder mejorar en cada departamento respectivamente.

Siendo un tema que, para algunos, como lo demostró el resultado del gráfico 1, es nuevo dentro de su conocimiento, se debe manejar como un tema a fortalecer para que todos obtengan el mismo aprendizaje y puedan aplicarlo dentro de sus departamentos con el fin de mejorarlo en varios aspectos.

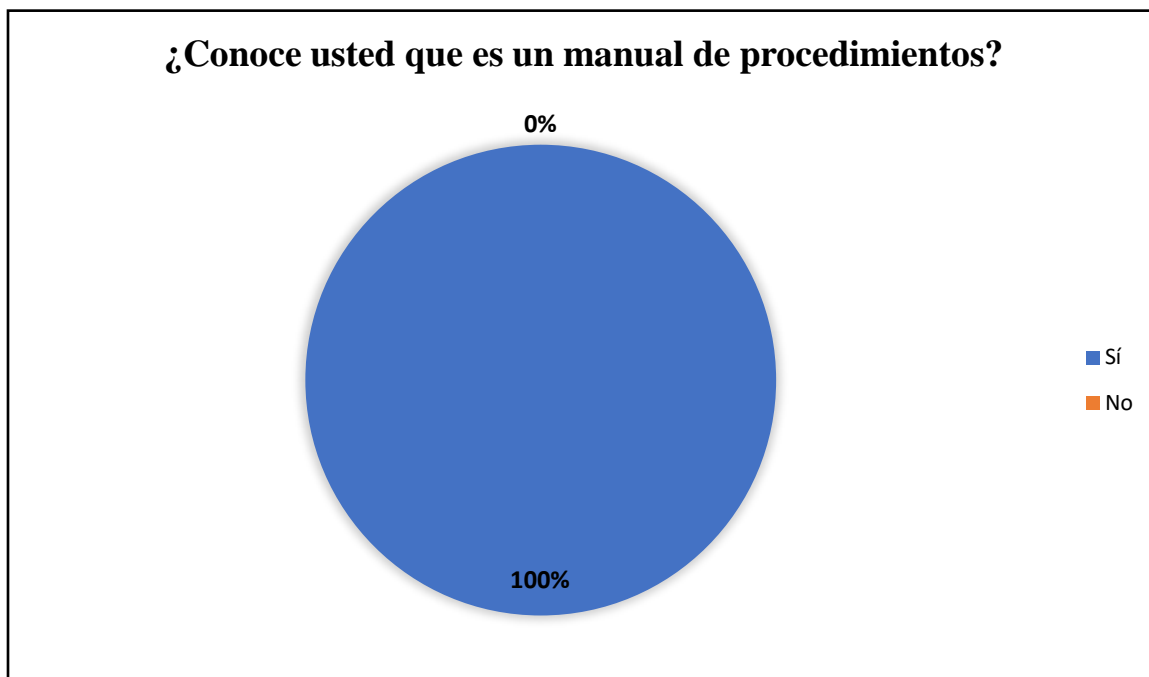
## II Parte: Manuales de procedimientos

**Tabla 10. Conocimiento de un manual de procedimientos**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	16	100%
No	-	0.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 6. Conocimiento de un manual de procedimientos**



Elaborado por: García,2021

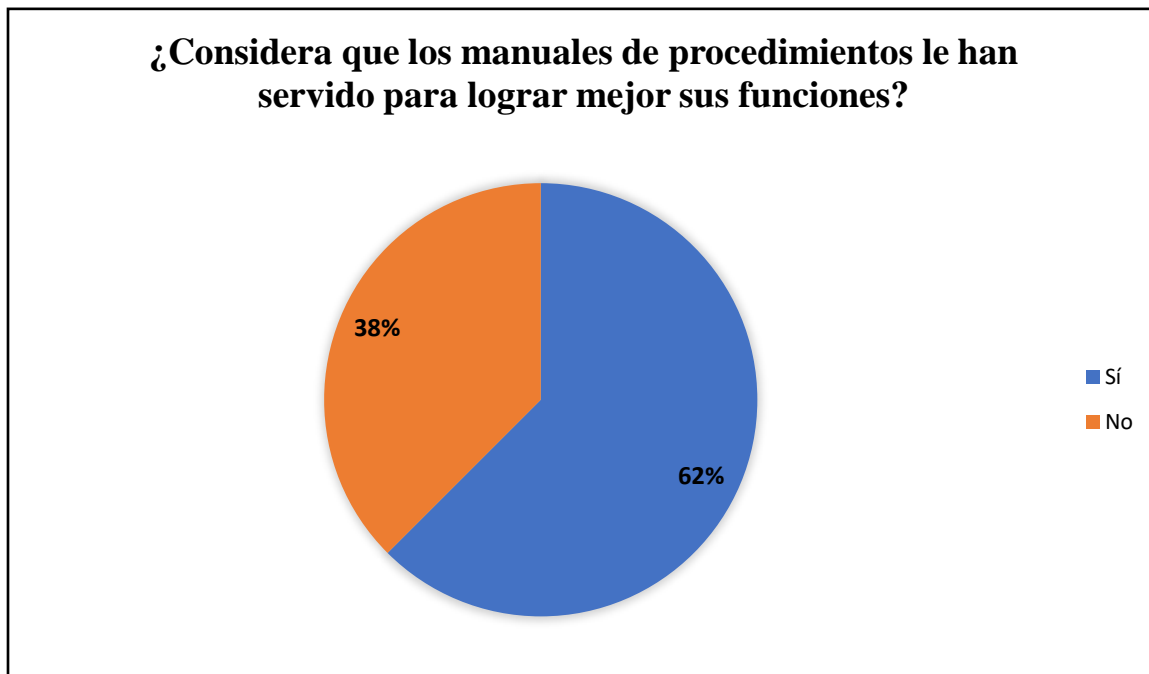
Con una respuesta del 100% nos indican los empleados con su respuesta que tienen conocimiento de que es un manual de procedimientos, algo con lo que se han estado relacionando en los últimos meses con la implementación de tales.

La pregunta con el fin de saber si las personas están por enteradas del tipo de documentos que están revisando todos los días y el cual la empresa está realizando cada vez más para poder ayudarles con sus funciones y hacer los departamentos más fluidos con la comunicación entre ellos.

**Tabla 11. Utilidad de manuales de procedimientos en las funciones**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	10	62.5%
No	6	37.5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 7. Utilidad de manuales de procedimientos en las funciones**

Elaborado por: García,2021

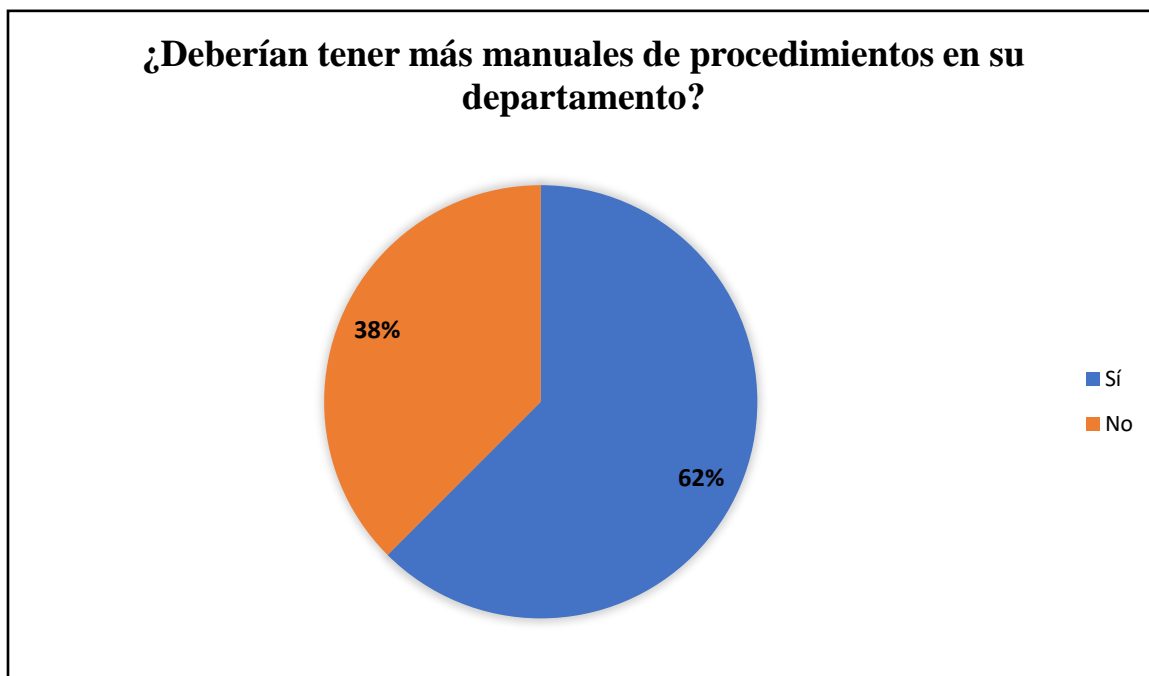
Se presenta un porcentaje de 63% de aceptación sobre cómo les han servido los manuales de procedimientos para mejorar sus funciones realizadas con el día a día, les dan soluciones inmediatas ante dudas.

Mientras que se puede percibir que el 38% han dado como respuesta que no, ya que algunos empleados no han estado socializados del todo con los manuales de procedimientos saben que la empresa los está realizando, pero no todo ha tenido la oportunidad de poder emplearlos.

**Tabla 12. Tener más manuales de procedimientos en los departamentos**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	10	62.5%
No	6	37.5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 8. Tener más manuales de procedimientos en los departamentos**

Elaborado por: García,2021

La pregunta anterior se realizó con el fin de saber si es necesario o los empleados desean que existan más manuales de procedimientos dentro de la empresa, el 62% de los encuestados nos indican que sí para poder siempre tener documentos que los respalden en procedimientos y saber cómo actuar antes ciertas incertidumbres que tienen cuando suceden situaciones fuera de lo estándar.

Mientras, que por el otro lado con la respuesta del no se obtuvo un 38%, indican que de momento no han visto la utilidad o el beneficio que le pueden brindar los manuales dentro de sus labores por lo cual se respuesta negativa al tener más documentación con procedimientos.

**Tabla 13. Facilitación de tareas con los manuales de procedimientos**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	12	75.0%
No	4	25.%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 9. Facilitación de tareas con los manuales de procedimientos**

Elaborado por: García,2021

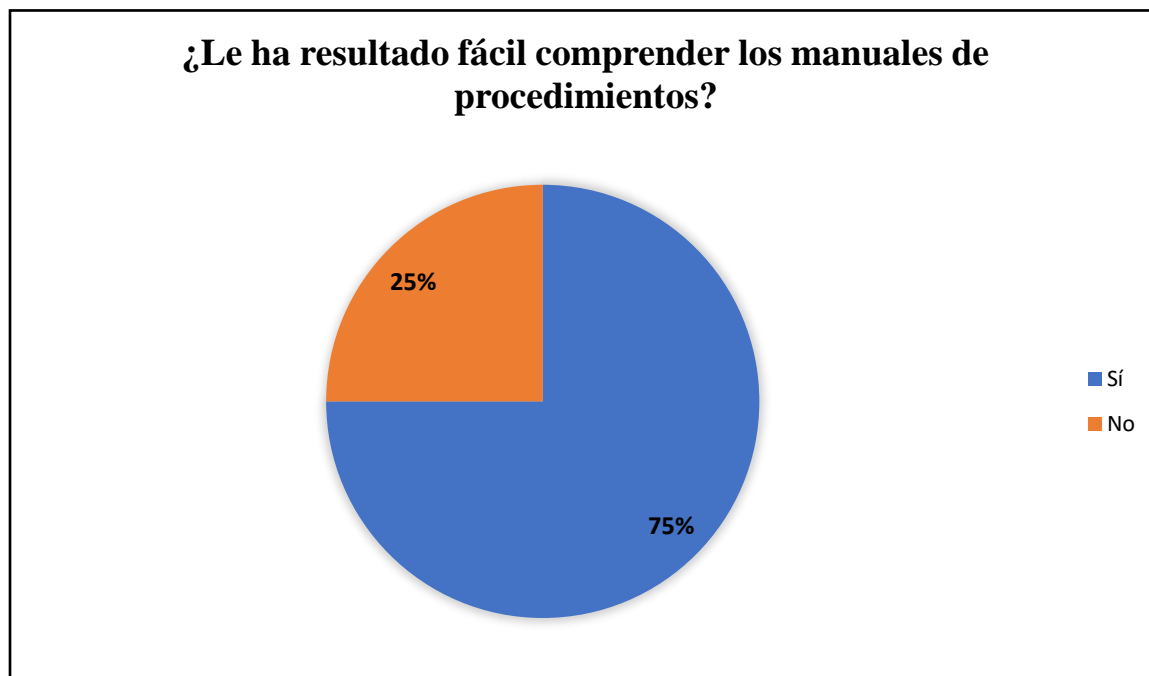
Se consultó cómo los manuales de procedimientos han facilitado las tareas a los empleados obteniendo un 75% de respuesta afirmativa indicando que sus tareas han podido completarse con una mayor facilidad consultando dichos manuales.

Mientras que se tiene un 25% de los empleados que indican que no, se puede decir que ellos no han consultado o no comprenden cómo utilizar los manuales lo cual se va a ver en la siguiente pregunta.

**Tabla 14. Comprensión de los manuales de procedimientos**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	12	75.0%
No	4	25.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 10. Facilitación de tareas con los manuales de procedimientos**

Elaborado por: García,2021

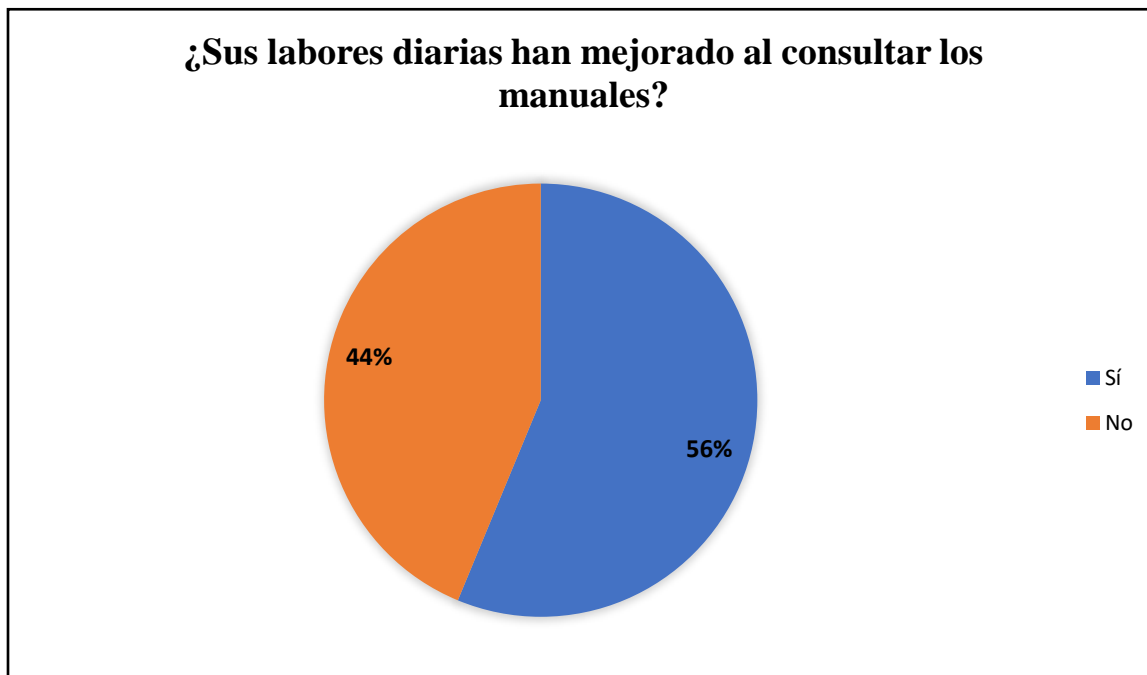
La consulta los manuales de procedimientos es importante porque indican como deben proceder ante la toma de decisiones o ante situaciones fuera de lo normal, además, ayudan a saber qué pasos se deben seguir para las tareas que tienen los empleados y, deben ser adaptados para la empresa en sí por la razón que si un departamento desea consultar por qué se realizó un proceso de tal manera.

Por lo cual, se les consultó si para ellos ha sido fácil entender los manuales cuando los han ido a consultar donde se obtiene un 75% de respuesta afirmativa que nos da entender que existe orden y limpieza en documentos donde especifican cada paso con coherencia, mientras se tiene un 25% que indica que no ha sido fácil para ellos comprender los manuales no entienden cómo aplicarlos a sus tareas.

**Tabla 15. Consulta en los manuales de procedimientos**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	9	56.3%
No	7	43.8%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 11. Consulta en los manuales de procedimientos**

Elaborado por: García,2021

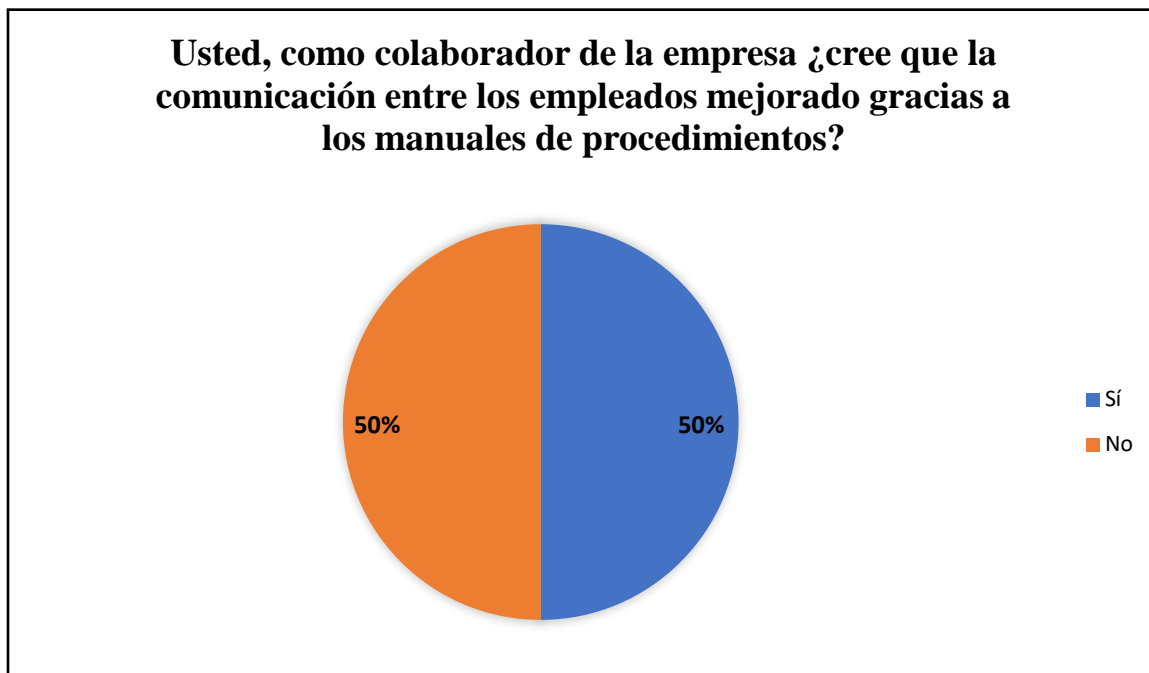
Con las respuestas del 56% se nota que las labores diarias de las personas a mejorado con la consulta en los manuales de procedimientos han sabido como actuar y proceder ante situaciones que ya vienen estandarizas dentro de los manuales de procedimientos.

Mientras que se tiene un 44% de los empleados que indican que no han mejorado sus laboras por los manuales de procedimientos, lo cual indica que no han sabido utilizarlos o no recuerdan que tienen el documento para poder consultarla ante cualquier necesidad que presenten durante su jornada diaria,

**Tabla 16. Mejoría la comunicación por manuales de procedimientos**

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	8	50.0%
No	8	50.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: García,2021

**Gráfico 12. Mejoría la comunicación por manuales de procedimientos**

Elaborado por: García,2021

Se presenta una diversidad de respuesta, pues el 50% afirmación que creen que la comunicación entre empleados o departamentos ha mejorado gracias a la existencia de los manuales de procedimientos, pero, por el otro lado, se tiene también un 50% indicando todo lo contrario que la comunicación no ha mejorado y que los manuales no han aportado de momento nada a la empresa.

La comunicación y los manuales de procedimientos van, en este caso, de la mano, pues el propósito de la empresa es que ambos mejoren ciertas situaciones que pasan dentro de los departamentos y en relación con otros por lo cual pretende que los empleados vean tales documentos de procesos como mejorías para que realicen sus tareas y que si los departamentos externos al proceso puedan consultarlo y saber por qué se procedió así.

### Análisis de Resultados de la Aplicación de la Entrevista

Las entrevistas se realizaron a dos jefes inmediatos de los departamentos de logística y contabilidad, además de la persona encargada de desarrollar los manuales de procedimientos de la empresa Servicios LFC S.A. con el fin de poder obtener respuestas sobre como los empleados a cargo de las personas entrevistadas han percibido los manuales y como a ellas les ha ayuda en su rol de jefes inmediatos y encarga de proceso.

#### Entrevista: Persona encargada de los manuales de procedimientos

**Tabla 17. Encargada de los manuales de procedimientos**

<p><b>1. ¿Como cree usted que los departamentos han percibimos los manuales de procedimientos que tienen integrados de momento?</b></p>	<p>Desde mi perspectiva ha sido positivo porque anteriormente no existían formalizaciones y estandarización de los procedimientos, los manuales llegaron a eliminar vacíos de tareas o responsabilidades que existen. Igual se debe seguir trabajando en seguir rediseñando los procesos, pero podemos ver en lo negativo es que las personas quieren que los manuales abarquen todos los procesos que tiene la empresa, pero en un mundo tan movido siempre van a existir cosas que se salen del radar de los manuales.</p>
<p><b>2. ¿Como cree que los empleados han percibido los manuales de procedimientos para sus propios procesos?</b></p>	<p>Si lo vemos en un <i>big picture</i> ha sido positivo, conseguimos que todas las personas realicen los procesos de la misma forma, anteriormente esa estandarización no existía siendo algo bueno para las personas y para la empresa. Que se formalice y que tengan un documento de respaldo entonces si lo vemos de ese modo ha sido un ganar, ganar para todos. Pero hay personas que consideran que todo se abarca todo y les genera cierta frustración, que es normal, ahora bien, los manuales quedaron abiertos para que los jefes de departamento les puedan realizar los cambios necesarios para que se ajusten a las necesidades.</p>
<p><b>3. ¿Usted cree que los empleados han mejorado su trabajo gracias a los manuales de procedimientos?</b></p>	<p>Es una pregunta que pueden responder mejor los jefes inmediatos de cada departamento, pero creo que si realmente sí, si podemos de ejemplo algún procedimiento de un departamento donde para realizarlo ponían 8 escenarios a la hora proceder ahora podemos</p>

	<p>ver que tienen un solo escenario con el cual tienen que guiarse. Se han tomado opiniones del departamento que tienen a cargo el proceso, así como de los departamentos que se ven involucrados o influenciados en dicho proceso para que sea un escenario donde todos se beneficiados y comprendan.</p>
<p><b>4. ¿Usted cree que los empleados deberían tener una mejor actitud ante los manuales de procedimientos?</b></p>	<p>Claro que sí, para esto se necesita mucho acompañamiento de los jefes de departamentos porque pueden llegar a entender el proceso y rediseñarlo, brindarle todas las capacitaciones y entrenamientos necesarias; pero si no tiene existe un acompañamiento de parte del supervisor para transmitir para abajo y este pendiente de que sus empleados estén utilizando los procesos de la manera correcta monitoreando, una vez que el colaborar lo usa el día al día se eliminan consultas y problemas ahí es donde el empleado va a notar el valor que tienen los documentos, pero para que note el valor tiene que usarlo de la manera adecuado.</p>
<p><b>5. ¿Dado lo anterior, cree que los empleados no conozcan el valor o beneficios de los manuales de procedimientos?</b></p>	<p>Probablemente, otro tema es que hay practicas arraigadas que no son buenas, venimos de una realidad donde hay un desgaste organizacional y burocracia interna que se ha trabajado fuerte pero no se puede borrar de la noche a la mañana, entonces podrán entender que les sirve el manual y que está ahí, pero cambiar el chip es complicado y para eso se necesita un fuerte acompañamiento de los jefes de departamento.</p>
<p><b>6. ¿Qué debería hacer el colaborador para mejorar la implementación de los manuales de procedimientos?</b></p>	<p>Utilizarlos, hacer las preguntas que tengan ya que no es un proceso no es cerrado es tomar la opinión de los colaboradores, cuando los estén usando si tienen consultas o indicar si se puede mejorar algo se puede sentir involucrado en el proceso. Además, seguir aplicando reglas ágiles de comunicación conversando más con los demás, evitar guerras de bandos y sentirse más apoderados de los procesos que tienen.</p>

<b>7. ¿Algunos empleados se le han acercado para que les explique de mejor manera los manuales de los procedimientos?</b>	Sí, las personas de logística se han acercado para comunicarnos, nos hemos escuchado. Ahora empezando con contabilidad, hay apertura total para indicar si a los manuales le hacen falta pasos o más bien hay cosas que son innecesarias.
<b>8. Para un futuro, ¿Piensa que pueden existir muchos más manuales de procedimientos de los que hay ahorita?</b>	Sí claro, este es el inicio de un camino muy grande, llevamos varios meses en este proceso en este cambio de clima organizacional, siempre y cuando el jefe inmediato los acompañe en el camino para que pueda supervisar que se implementen de una manera correcta.

Elaborado por: García,2021

### Entrevista: jefes inmediatos de departamentos

**Tabla 18. Percepción personal de manuales de procedimientos**

<b>1. ¿Como ha percibido usted los manuales de procedimientos para su departamento?</b>	Entrevistado 1: Han funcionado super bien era lo que necesitábamos porque anteriormente lo que estábamos haciendo era que cada una hacia lo que se acordaba y procesos diferentes, esto se prestaba para cometer errores y malinterpretaciones, y también el conocimiento con los manuales se ordenó bastante el departamento. Hacemos los procesos como deben de ser y se han disminuido los errores, se entienden mejor, entienden puntos que antes no entendían, y como esto afecta a los otros departamentos.
	Entrevistado 2: No tengo, realmente no he visto muchos manuales de procedimientos y no me han informado muchas cosas sobre ellos, por lo cual no tenga idea o un pensamiento aun sobre esto.

Elaborado por: García,2021

Con dos opiniones completamente diferentes donde se puede percibir como el entrevistado 1 nos indica de manera positiva como han percibido ellos los manuales de procedimientos y como han llegado a alivianar el trabajo que conllevan, y el entrevistados 2 no tienen un conocimiento fundamental de los manuales de procedimientos porque tiene apenas un manual en su departamento.

**Tabla 19. Calidad del trabajo a la mano de los manuales de procedimientos**

<b>2. ¿Los colaboradores han mejorado la calidad de su trabajo con los manuales de procedimientos?</b>	Entrevistado 1: Sí totalmente, hasta a mí me pasa que a veces no me recuerdo de un proceso y cuando llega el momento ya puedo refrescar gracias a los manuales evitando discrepancias. Ha mejora todo el proceso en ese sentido.
	Entrevistado 2: Estamos en periodo de implementación yo no he visto mejoría, espero verlo en un futuro haciendo modificaciones en la marcha, que han mejorado cosas sí, pero notable no.

Elaborado por: García,2021

Hay opiniones divididas que generan como esa incertidumbre que no están percibiendo el impacto de los manuales de procedimientos; de igual manera, el entrevistado 1 indica que ellos los han tomado como una herramienta para evitar errores, mientras el entrevistado 2 indica que aún están en proceso de implementación y que aún no ve que mejore la calidad del trabajo, espera que en un futuro se pueda ver ese resultado esperado.

**Tabla 20. Dificultades para comprender los manuales de procedimientos**

<b>3. ¿Conoce usted si han presentado dificultades para entender los manuales de procedimientos?</b>	Entrevistado 1: Vieras que sí, los hemos estado actualizando por interpretaciones ya que es muy diferente como se redacte a como se entienda, por lo cual se han mejorado. Ya que en ciertas áreas estaba para caso específicos en vez de ser muy general, lo importante es que todos lo puedan entender.
	Entrevistado 2: Si se ha entendido bien el que yo visto, uno lo lee bien, pero si se habitúan a el manual pueden olvidarse de que existe y cometer errores nuevamente.

Elaborado por: García,2021

Se tienen como primera opinión donde nos indican que se les ha resultado difícil entender los manuales de procedimientos que han tenido que ir mejorando el contenido para poder adecuarlos a las necesidades que presentan y que el empleado los comprende como realmente se debe, en tanto al entrevistado 2 expresa que los ha entendido de buena manera, pero si el empleado se habitúa se puede volver a cometer los errores que cargan siempre.

**Tabla 21. Actitud de los empleados ante los manuales de procedimientos**

<b>4. ¿Cuál ha sido la actitud de los empleados al referirse a los manuales de procedimientos?</b>	Entrevistado 1: En los manuales bien, en el historial de los manuales cansado, ya que se han cambiado para adaptarlos de la mejor manera y ha sido complicado, pero en los manuales como tal he visto una respuesta positiva y les ha servido muy bien.
	Entrevistado 2: Los han aceptado a lo que tengo conocimiento es de acostumbrarse a ellos y no olvidar que están ahí.

Elaborado por: García,2021

Se entiende con la respuesta del entrevistado 1 que ha sido buena, pero en todo el proceso de realizarlos y darles la estructura ha sido cansado, pues deben adaptarlos esto conlleva cambios que han hecho que el empleado tome una actitud de agotamiento por seguir en ese proceso tedioso. El entrevistado 2 indica que los aceptan y piensa que la actitud que deben tomar es no olvidar que ahí están los manuales de procedimientos.

**Tabla 22. Mejoría en actitud de los empleados ante los manuales de procedimientos**

<b>5. ¿Piensa que los empleados deben mejorar su actitud a la hora de proceder de acuerdo con lo que indican los manuales?</b>	Entrevistado 1: Siento que en cierto momento sienten la confianza y cuando están en el diario no se fijan o consultan entonces procede en el error y debo corregirlas, ahora como supervisora del departamento voy a implementar un <i>keeping an eye</i> mensual para que puedan notar en que áreas deben reforzar con los manuales de procedimientos, para que noten que la información está disponible y se pueden ayudar tomando en cuenta que afecta otros departamentos.
	Entrevistado 2: Tal vez no sea un cambio de actitud, sino de chip, entender que ya contamos con un manual que respalde lo que debemos hacer.

Elaborado por: García,2021

El entrevistado 1 se indica que los empleados llegan a sentir confianza y dejan de consultar los manuales de procedimientos y vuelven a cometer errores, esto quiere decir que no deben olvidar esa actitud de saber y entender que los manuales de procedimientos están ahí para que los consulten, también ella debe ayudarlos dándoles esos apoyos necesarios para reforzar el uso de los

manuales, mientras el entrevistado 2 indica que no es actitud sino un cambio de chip que ocupan para entender que ahora cuentan con un documentos que los ayude .

**Tabla 23. Desarrollo de más manuales de procedimientos**

<b>6. ¿Le gustaría contar con más manuales de procedimientos que le ayuden con más procesos en su departamento?</b>	Entrevistado 1: Por el momento no, tenemos bastantes en el proceso y están detallados, lo que siento que puede ayudar más es capacitaciones en ciertas áreas para que adquirieran más conocimientos para reforzar y estar actualizadas.
	Entrevistado 2: Sí, sería más fácil, ayudaría a estandarizar todos los procedimientos y nos evitaríamos hasta capacitar al empleado por que ya tiene un documento donde se debe guiar.

Elaborado por: García,2021

Por un lado, se tiene al entrevistado 1 que no desea de momento más manuales de procedimientos para el departamento, ya que siente que están bien estandarizados y piensa más en capacitaciones para reforzar el conocimiento de los empleados y que deben estar actualizadas en ciertos temas. El entrevistado 2 quiere obtener más manuales de procedimientos para poder estandarizar los procesos y que los empelados tengan con que guiarse.

**Tabla 24. Beneficios de los manuales de procedimientos**

<b>7. ¿Cuáles son los beneficios que han dejado los manuales de procedimientos?</b>	Entrevistado 1: El estar evitando la corrección de cosas, es una descarga de trabajo, si lo hacemos bien desde el inicio nos evitamos devolvemos a cada rato evitando recibir correos de otros departamentos de errores. Tener la información a mano para los demás departamentos tienen la disponibilidad la información real en el sistema, se sabe que tienen que hacer y que deben tener actualizado, evitando comunicaciones repetitivas, enfocándonos en el trabajo principal del departamento.
	Entrevistado 2: A la hora de cumplimiento un manual está basado en la actividad, ósea van de la mano, nos indica como debemos proceder ante la situación, nos ayuda a revisar el proceso de acuerdo con las normas de la empresa.

Elaborado por: García,2021

Ambos concuerdan en que existen beneficios para ellos, desde evitar corrección de diferentes cosas que antes era muy recurrente, teniendo información más a la mano y que la pueden consultar cuando un empleado externo al departamento la necesite, también ayuda a la persona a saber que debe hacer cuando se le presentan situaciones o a donde debe recurrir.

**Tabla 25. Comentarios acerca de la implementación de los manuales de procedimientos**

<p><b>8. ¿Cuáles son sus comentarios acerca de todo el proceso de implementación de los manuales de procedimientos?</b></p>	<p>Entrevistado 1: A otros departamentos les ha costado adaptarse a los manuales de procedimientos y como esto ha cambiado el departamento, es un proceso en donde nos tenemos que ir acomodando de cómo está funcionando ahora la empresa. Y, por otro lado, yo como encargada debo ver cómo les indico los cambios que se realizan, en la empresa nada es estándar entonces los cambios constantes pueden llegar a agotar al empleado, por eso se trata de motivar al empleado para que tengan la mejor actitud. Esperemos que cuando se terminó toda la implementación todos lleguemos a estar en la misma línea.</p>
	<p>Entrevistado 2: Ha sido lento, pero espero poder ver los frutos de los manuales a largo plazo ya que se necesitan para poder avanzar en el departamento estandarizando procesos que son medios complicados.</p>

Elaborado por: García,2021

Al analizar la respuesta del entrevistado 1, se puede notar que la implementación de los manuales no ha sido algo fácil a ciertos departamentos les ha costado trabajo poder acoplarse a como en el nuevo método de trabajo con procesos mucho más estandarizados, además de notar la frustración y lo tedioso que ha sido para ellos poder comunicar los constantes cambios que han tenido que realizar en su departamento.

El entrevistado 2 comenta que ha sido un proceso lento donde no se han visto frutos de los manuales de procedimientos, piensa que al largo plazo las personas podrán acoplarse de mejor manera viendo resultados mejores dentro de la empresa.

**Tabla 26. Percepción del comportamiento organizacional con los manuales de procedimientos**

<b>9. ¿Como percibe el comportamiento organizacional de la empresa sobre los manuales de procedimientos?</b>	Entrevistado 1: Entre el departamento lo veo bien, en general se ha tratado de eliminar el dedo acusador eso ha sido lo más difícil, que no sientan el atacada es la prioridad. Se ha tratado de cambiar, vamos por el cambio, pero no se ha logrado, va a llevar su tiempo ya que hay mentalidades diferentes que no comprenden la situación.
	Entrevistado 2: El comportamiento organizacional de la empresa no lo sé, nunca se han preocupado por saber cómo se encuentra la empresa, nunca han evaluado el clima laboral y no sabemos qué tan estamos. Esta falta de importancia nos hace no saber dónde estamos.

Elaborado por: García,2021

Se capta que en ambos casos opinan de una manera negativa ante el comportamiento organizacional de la empresa, pues piensan que no lo han tomado en cuenta y no tienen conocimiento de cómo la empresa toma este tema, aparte creen que esto va conllevar un tiempo extenso porque es un tema nuevo existen situaciones que los empleados notan que han sucedido y suceden que no son de su agrada, el tema de que existen mentalidades diferentes es algo delicado que se debe tomar como un tema de importancia a tomar.

**Tabla 27. Mejorías de la empresa en el tema de comportamiento organizacional**

<b>10. ¿Qué piensa que debe mejorarla empresa en el tema de comportamiento organizacional?</b>	Entrevistado 1: Como hay mentes diferentes, va de la mano como lo tome cada jefatura y como les llega a las personas para que tengan la mejor disposición para el cambio, lo mejor sería motivar a las personas para que acepten el cambio que es para el bien de todos y promuevan el compañerismo. Mejorar la comunicación entre las partes sin tratar de acusar a las personas porque puede resultar toxico.
	Entrevistado 2: Debe mejorar claro que si, como no sabemos nada es importante tomarme más camino y poder mejorarlo para el bien de todos.

Elaborado por: García,2021

El entrevistado 1 comenta que hay mentes diferentes y que para mejorar el comportamiento organizacional va a depender de como jefatura tome los cambios, hay que motivar a los empleados

para que acepten el cambio, el entrevistado 1 indica que debe mejorar ya que en la empresa no hay conocimiento de que es comportamiento organizacional y como esto puede llegar a afectar todo, el mejoramiento es la mejor opción para la empresa.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el siguiente capítulo se van a desarrollar las conclusiones del trabajo que fueron obtenidas gracias a los instrumentos de investigación que se aplicaron, los cuales fueron las entrevistas a los jefes inmediatos de los departamentos de logística y contabilidad además de la persona encargada del desarrollo de los manuales de procedimientos dentro de la empresa, así como las encuestas – cuestionarios que se aplicaron a los empleados que componen la empresa Servicios LFC, dichas conclusiones tienen como fin dar entender que se pudo rescatar a lo largo del trabajo en desarrollo.

Además, se darán recomendaciones para que puedan mejorar aspectos que salieron a relucir durante todo el trabajo que ayudan a la empresa Servicios LFC a mejorar su comportamiento organizacional dentro de la empresa para que los empleados puedan contar con un mejor clima laboral, ayudar a la comunicación que tienen entre departamentos, así como aprovechar todos los beneficios que tienen los manuales de procedimientos dentro de las empresas.

### **Conclusiones de la Investigación**

Cabe recalcar que, para esta investigación, se realizó un análisis del problema, una justificación, así como el estudio de antecedentes, de los cuales se derivaron los objetivos de investigación, que ayudaron a saber que rumbo iba a dar la investigación y en qué temas se iban a enfocar, las conclusiones realizadas se dieron a partir de los objetivos planteado en la investigación.

Analizar el comportamiento organizacional en la aplicación de los diferentes manuales de procedimientos en la empresa Servicios LFC S.A. durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Como primera conclusión, al analizar el comportamiento organizacional a la hora de aplicar los manuales de procedimientos en la empresa Servicios LFC se pudo notar que el tema es algo poco nulo dentro de la compañía que no saben cómo algo tan importante los puede afectar, los manuales de procedimientos es algo nuevo que se comenzó a implementar el año pasado por temas de pandemia pero 10 meses después no sienten la confianza en su totalidad para poder guiarse con los documentos que son más bien una herramienta para los empleados que su objetivo es ayudarnos a evacuar y estandar los procesos, siento el clima organizacional algo no tan conocido podemos decir que la empresa tiene un deficiente grande donde debe mejorar para que sus empleados se sientan más cómodos.

Justificar la importancia del comportamiento organizacional en el clima laboral de la empresa Servicios LFC S.A.

La segunda conclusión corresponde a como se percibió el clima laboral dentro de la empresa Servicios LFC el cual va de la mano con el tema pasado, pues los empleados consideran que existe un tema amplio que abarcar dentro del dedo acusador que llaman es muy normal que siempre busquen un culpable cuando se comete un error esto indisponen a las personas cuando están realizando sus tareas, ya que sienten que andan por caminos de vidrio cuando realizan sus tareas diarias. No sienten que exista un compañerismo que los respalde los departamentos funcionan de manera individual sin pensar que el trabajo de ellos puede afectar a los demás y cuando pasan situaciones buscan al responsable de haber causado una situación o un error que detuvo el trabajo. Esto no quiere decir que sea del todo malo el clima laboral, debido a que tomando el resultado de las encuestas que indican que es bueno mas no excelente o el más adecuado para los empleados que conforman la empresa.

Realizar una investigación con los empleados de la empresa Servicios LFC, S.A. para conocer la opinión acerca de los beneficios de los manuales de procedimientos.

Se tiene como tercera conclusión, que los empleados confirman que han tenido beneficios acerca de los manuales de procedimientos tienen más orden a la hora de realizar procesos que antes mantenían varios escenarios y pudieron llegar a estandarizarlo de una sola manera así estando todos en la misma página de cómo proceder, se independizaron más a la hora de tomar decisiones ante diversas situaciones, ya que antes debían estar consultando a sus jefes inmediatos de cómo proceder y ahora con un documento oficial que les indica que deben hacer pueden consultarlo para tomar la decisión correcta, sienten más confianza en ellos mismos cuando están realizando sus funciones diarias.

Identificar si existen problemas en el comportamiento organizacional de la empresa en investigación

Como última conclusión, la empresa Servicios LFC debe mejorar muchos aspectos que la están afectando de manera directa haciendo que sus empleados no se sientan del todo a gusto para poder expresar lo que está sucediendo con ellos y en su entorno, se sienten señalados; esto llega a afectar como están percibiendo los manuales de procedimientos, ya que no tienen la mejor aptitud para asimilarlos y poder de su parte para implementarlos a como se espera, la organización estando

desgastada no colabora para hacer ese cambio de chip que necesitan para poder avanzar al cambio que necesitan.

### **Recomendaciones para la Investigación**

Las siguientes recomendaciones que se le darán a la empresa Servicios LFC se basan en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a sus empleados con el fin de saber sus opiniones de una manera muy sincera, además, se están tomando las opiniones de los jefes inmediatos de los departamentos de contabilidad y logística quiénes son las personas que más han utilizado los manuales de procedimientos que se han generado, y la persona encargada de desarrollar estos documentos y ha estado de mano con los empleados respondiendo sus dudas ante tales documentos.

Analizar el comportamiento organizacional en la aplicación de los diferentes manuales de procedimientos en la empresa Servicios LFC S.A. durante el tercer cuatrimestre del 2021.

En relación con el comportamiento organizacional, se recomienda mejorarlo para que los empleados puedan obtener un lugar de trabajo mucho más agradable donde se puedan desenvolver con mucha más comodidad, para esto la empresa debería considerar realizar más *team building* que fomenten el compañerismo y el trabajo en equipo para que la empresa pueda trabajar con más armonía, además debe tomar en considerar realizar capacitaciones con temas importantes que ayudara a reforzar el clima laboral tales como autonomía de los colaboradores, flexibilidad en el lugar de trabajo, ambientes de apoyo, cómo reconocer los logros de los empleados. También Servicios LFC debe saber que el tema de comportamiento organizacional es algo de suma importancia que debe comenzar de manera organizacional, departamental e individual por que ayuda a que los empleados den mejores resultados, todo esto se logrará con capacitaciones que les ayudara a entender de mejor manera como funciona y en que beneficiara al equipo de trabajo.

Justificar la importancia del comportamiento organizacional en el clima laboral de la empresa Servicios LFC S.A.

En relación con los beneficios que brindan los manuales de procedimientos, hay una parte de los empleados que consideran que esto llego a ayudarles en poner orden y en estandarizar los procesos, pero no todo saben estos beneficios. La empresa debe tomar más en serio informar a los empleados sobre como los va a beneficiar y porque deberían tomarlos con más importancia, por cual, se plantea la idea brindar trainings de cómo pueden usar los manuales a su beneficios, la persona encargada de los manuales de procedimientos dentro de la empresa tiene claro estos temas

y puede formalizar talleres que brinde temas de cómo entenderlos, leerlos, modificarlos e implementarlos de una manera correcta en sus funciones diarias; así como darles talleres a los jefes inmediatos de como motivar a los empleados para que ya los usen a diario y darles el apoyo necesario para que no se desmotiven en el proceso que conllevan toda la implementación de los manuales de procedimientos.

Realizar una investigación con los empleados de la empresa Servicios LFC, S.A. para conocer la opinión acerca de los beneficios de los manuales de procedimientos.

Como última recomendación y en base de los resultados del análisis sobre la empresa Servicios LFC, se le incita a poner más atención a las situaciones que afectan a los empleados y como acciones que vienen sucediendo de manera cotidiana puede llegar agotar al trabajador, se le recomienda poder brindarle al empleado un espacio más sano y lleno de confianza donde puedan llegar de la manera adecuado a sus supervisores y comunicarse sin sentir que puedan ser señalados por cometer errores en su trabajo diario. La empresa cuenta con muchos beneficios y comentarios positivos que la hace seguir su camino adecuado, pero ciertos puntos que no son de agrado para los empleados la hacen detenerse y no avanzar, por lo cual debe analizar con más cuidado que puntos en contra la tienen estancada. Debe realizar más censos entre los empleados para saber que los está limitando en su clima laboral y que, de esto mismo, le afecta para poder implementar el nuevo proceso de manuales de procedimientos de la manera adecuado.

## CAPITULO VI. PROPUESTA

### Justificación

La propuesta en desarrollo presente resolver la problemática que se detectó en el trabajo de investigación, ayudará para que se puedan dar soluciones sobre temas relacionados con el comportamiento organizacional que se detectó. Se detallará procedimientos pensando en que mejore el clima laboral dentro de la empresa Servicios LFC S.A., y se brindarán conceptos básicos que ayudarán a entender de una mejora manera el documento en desarrollo para que puedan entender el documento en desarrollo.



Ilustración 3. Elaborado por: Rawpixel

### Objetivo General

Capacitar al personal para mejorar la aceptación y aplicación de los manuales de procedimientos

### Objetivos Específicos

- Desarrollo de capacitaciones para fortalecer el conocimiento de los empleados.
- Programar *team buildings* para incentivar el compañerismo y el trabajo en equipo.
- Divulgar de manera correcta los manuales de procedimientos.

### Propuesta

La propuesta está compuesta por tres procesos que se complementa para mejorar el clima laboral de la empresa y esto va de la mano con mejorar la aceptación de los manuales de

procedimientos, ayudando a que los empleados se puedan sentir más a gusto en sus puestos de trabajo.

Se sabe que el comportamiento organizacional se ha vuelto cada vez más importante dentro de las empresas, el que cuenten con un ambiente agradable y que velen por todos los aspectos del empleado es algo que vuelve atractiva a las empresas, ya que motivan, alientan y acompañan al equipo de trabajo durante su día a día y en sus funciones haciendo que la empresa logre tener estabilidad y pueda cumplir sus objetivos, pues cuenta con empleados que quieren brindar su 100% de esfuerzo.

Con lo consiguiente para que la empresa Servicios LFC pueda mejorar en sus problemáticas actuales se pretende que pueda aplicar capacitaciones en temas que no son de conocimientos para sus empleados como comportamiento organizacional, como manejarse en tiempo de crisis, la importancia del compañerismo, entre otros temas relevantes que ayudaran a la aceptación de los manuales de procedimientos ya que se sabe que, como toda cadena, se debe comenzar a implementar ciertos temas dentro de la empresa para que pueden entender de mejor manera este tema que siguen desarrollando dentro de la empresa.

Los seminarios en temas que deben ser de conocimiento básico para los empleados deben algo en tomar en cuenta al ser una empresa que brinda servicios outsourcing a una compañía que se dedica a importaciones de café, su equipo de trabajo debe estar actualizados en temas como ICOTERMS, procesos de café, aduanas, tipos de café, entre otros.

Además, se tiene los *team building*, esta es una actividad que se debe realizar al menos de una a dos veces por año en las empresas brinda muchos beneficios a los equipos que las realizan fomenta el trabajo en equipo algo que necesita adquirir muchos más la empresa, ya que las personas piensan que siempre buscan un culpable cuando se presenta un error y también ayudará a que se comprendan más entre ellos, mejorando la comunicación e incentiva a tener más comprensión por los otros compañeros, entre otros beneficios.

Y, por último, se pretende averiguar e investigar de la mano de la persona encargada de los manuales de procedimientos cuales serían los mejores canales de divulgación para hacer llegar el mensaje a los empleados que ya se crearon los documentos oficinales correspondientes a los procesos, siendo esta comunicación más formal y abierta para la empresa, ya que es un documento que cualquier empleado puede consultar en caso de alguna duda o situación.

Dado lo anterior, se va a explicar cómo se van a desarrollar los procesos dentro de Servicios LFC y así como los conceptos necesarios para que puedan entender que es cada uno de ellos, y a la hora que apliquen la propuesta dentro de los departamentos entiendan que se quiere lograr a la hora que ellos la tomen para beneficiar a sus empleados.

### **Capacitaciones**

Las capacitaciones siempre han sido una herramienta necesaria en las empresas para poder ayudar a los empleados para adquirir más conocimiento sobre temas que son relevantes o que les interesa que puedan aprender para poder aplicar dicho conocimiento dentro de sus actividades o para que puedan mejorar ciertas situaciones dentro de la empresa, así como lo indica Orozco (2017) “La capacitación es fundamental en una empresa, debe ser vista como un proceso integrador y vital para la permanencia, desarrollo y evolución de los diferentes actores que en ella participan.”.



Ilustración 4. Elaborado por: Kasto

Dado lo anterior, las capacitaciones para la empresa Servicios LFC ayudarán a los empleados a adquirir mejores conocimientos sobre temas relevantes que tienen como propósito darles las herramientas necesarias al equipo de trabajo que serán claves para que puedan comprender mejor como los manuales de procedimientos y el comportamiento organizacional a su vez mejorar la calidad de su trabajo aplicando el documento del proceso de la manera correcta, los temas que se van a brindar en las capacitaciones serán los siguientes:

### **¿Qué es comportamiento organizacional?**

Se tocará como primer tema el principal y el que muchos empleados desconocen, es importante que aprendan que es comportamiento organizacional y como esto los llega afectar a ellos en muchos puntos laborales y que se pueden transmitir al área personal, su contenido es:

- Definición del comportamiento organizacional
- Características del comportamiento organizacional
- Importancia del comportamiento organizacional
- Ventajas y desventajas del comportamiento organizacional
- Aportes del comportamiento organizacional
- Como mejorarlo del comportamiento organizacional
- Aplicación correcta del comportamiento organizacional

### **¿Como mejorar el clima laboral?**

Como se presenta una problemática con el clima laboral que se presenta en Servicios LFC, los empleados detectan que hay ciertos puntos de quiebre que hacen en ciertos momentos que se sienta un clima tenso entre los compañeros haciendo rivalidades entre los departamentos. Por lo cual se tomarán en cuenta puntos como:

- Importancia del clima laboral
- Tipos el clima laboral
- Beneficios el clima laboral
- Consecuencias de un mal el clima laboral
- Causas y efectos el clima laboral
- Plan de acción el clima laboral

### **Pilares del comportamiento organizacional**

Es bueno indicarles a los empleados que características debe haber entre ellos para que el comportamiento organizacional funcione de la manera adecuada por eso se les brindará cuáles son los pilares que deben poner en práctica.

- Liderazgo
- Desarrollo
- Sentido de Pertenencia
- Reconocimiento
- Trabajo de Equipo

➤ Comunicación



Ilustración 5. Elaborado por: SENA

Los temas que mencionaron anteriormente son primordiales para mejorar el ambiente laboral en la empresa Servicios LFC, ya que como se notó en la investigación hay ciertas situaciones que han estado pasando dentro de la compañía que han hecho que los empleados no se sientan del todo cómodos, por lo cual las capacitaciones en estos temas les dará esas herramientas para poder mejorar primero ellos y saber cómo deben reaccionar ante problemas que tengan en sus días labores y así mantener la armonía.

### ¿Como me ayudan los manuales de procedimientos?

Tomando en cuenta que puedan comprender las capacitaciones que se les brindará se quiere que también puedan aplicar el conocimiento adquirido para que puedan aplicarlo en el uso de los manuales de procedimientos, por eso también se les va a dar conocimiento de cómo estos documentos les ayudarían.

- Importancia de los manuales de procedimientos
- Tipos de manuales de procedimientos
- Estructura de los manuales de procedimientos
- Beneficios de los manuales de procedimientos

## Seminarios

Los seminarios les ayudaran a los empleados a adquirir mucho más conocimiento para que se puedan sentir más empoderados de información que necesitan para poder comprender las funciones que deben desarrollar como parte de sus trabajos. El estar actualizados en el área de trabajo que les corresponde siempre debe ser algo importante para la empresa y para los empleados, pues la calidad del trabajo depende de lo que sepamos y así encontrar las soluciones o respuestas necesarias para poder sentirse con seguridad que están haciendo.



Ilustración 6. Elaborado por: Kasto

El adquirir información de especialistas que nos ayuden a entender cómo funcionan las cosas o actualizarse en nuevas políticas ayuda a la empresa a contar con empleados más experimentados que le brindarán a la empresa las mejores soluciones e implementación de procesos novedosos que ayudarán en cierto punto a crear manuales de procedimientos más actualizados y con soluciones más proactivas. En los temas que pueden tomar en cuenta para asistir a seminarios son:

- Incoterms
- Liderazgo General “Una perspectiva desde el coaching”
- Liderazgo en tiempos de cambio
- Desarrollo de Destrezas de Comunicación Oral

Los seminarios mencionaos son impartidos por la Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras (CRECEX), se llevan de manera virtual lo cual es muy beneficioso para los empleados, ya que pueden tomarlos dentro de sus horas laborales.

Se estará abierto a que los empleados consideren también seminarios que puedan ayudar a sus departamentos con el fin de que busquen soluciones y temas que sean de relevancia.

## Teams Buildings

Los *team buildings* o como dice en español la construcción de equipos se han vuelto mucho más famosos en los últimos años, son actividades laborales que ayudan a fomentar el compañerismo y el trabajo de equipo entre los equipos de trabajo de las empresas.



Ilustración 7. Elaborado por: Roadmaxx

Es importante que consideren realizar de una a dos actividades al año de esta índole para que los empleados convivan entre ellos y puedan sacarle el máximo provecho, entre los beneficios o metas que tiene este tipo de actividades se pueden encontrar:

- Mejora la motivación de los trabajadores.
- Refuerza la confianza entre miembros del equipo.
- Mejora el ambiente de trabajo y la creatividad.
- Reconocimiento de mejoras que se puedan llevar a cabo dentro de la empresa.
- Aumento el liderazgo.
- Delegación de responsabilidad
- Control del estrés.
- Estimula el espíritu de trabajo en equipo
- Fomenta la comunicación entre los colaboradores.

Por las razones anteriores toda empresa debe considerar el realizar este tipo de actividades que ayudaran a todo empleado que esté dispuesto y vaya con toda la actitud. Se plantea la idea de contratar a empresas encargadas en este tipo de eventos que cuentan con especialistas en temas de trabajo en equipo, compañerismo, entre otros, pues, al contar con expertos en estos temas, crearan

actividades que se centraran en el objetivo de la empresa que es fomentar el trabajo como equipo y evitar que sigan sucediendo situaciones que no son del agrado para los empleados.

### **Canales de Comunicación para Divulgación de los Manuales de Procedimientos**

Como se sabe siempre es importante mantener una comunicación abierta con los empleados para que el mensaje que se quiera transmitir les llegue de la manera adecuada, por eso en un nuevo proceso que se está implementa es esencial saber cómo manejar la comunicación de que es lo que se está realizando y en qué temas.

Los manuales de procedimientos dentro de la empresa Servicios LFC no se han estado presentando a los empleados de la manera inadecuada, se entiende que se están desarrollando, pero desde que momento y a que procesos se les está documentando la información es incierto, por eso se debe manejar de una manera más correcta el informar a los empleados de que los manuales están listos.

Crear carpetas compartidas donde los empleados tengan acceso digital a dichos manuales es algo que se puede comenzar a implementar, pues se debe recordar que esto es información pública para el equipo de trabajo y en donde ellos van a poder consultar porque sus compañeros de trabajo procedieron de tal manera.

Comunicar por medio de correo electrónicos sobre la finalización de un proceso documentado es realmente de interés para las personas que se ven involucradas de manera externa en el proceso es algo que les va a ayudar a ellos poder comprender mejor porque el departamento encargado procedió de tal manera, todas las dudas que tal vez le consultaron a la persona encargada se pueden responder a la hora de leer dicho manual.

La empresa Servicios LFC debe entender que los manuales de procedimientos no solo les ayudan a las personas que se ven involucradas en el proceso sino a todo el personal, por eso la persona encargada de dicho departamento debe comunicar mejor la oficialidad de los documentos y dejarles saber a los empleados donde pueden encontrarlos para un mejor alcance.

Por eso, se trabajarán en mejores comunicaciones formales donde los empleados puedan contar con los documentos oficiales de los procesos de la empresa y aprovecharlos para abarcar dudas o conocer mejor cómo funciona la empresa con otros departamentos.

Para que lo anteriormente propuesta para la empresa Servicios LFC S.A. es necesario que la puedan contar e integrar a la organización una persona encargada del departamento de recursos que sea responsable de llevar un seguimiento de la implementación de las capacitaciones,

seminarios, team building y pueda dar un mejor control a la divulgación de los manuales de procedimientos.

Contar con un departamento de recursos humanos dentro de la organización traerá muchos beneficios entre ellos poder captar con una persona encargada y especializada para poder obtener mejores talentos para los departamentos ya que va a entender las necesidades de los departamentos y cuál es el objetivo que se debe tener para contratar al personal, mejorar las relaciones entre los colaboradores que este es un tema importante donde la empresa debe mejorar la persona que integre este departamento va a conocer los empleados con sus debilidades y fortalezas sabiendo como se sienten dentro de la organización, sus conocimientos permitirán poder ayudar a resolver los conflictos que existan y mejorar la calidad del clima laboral.

Ayudará a mejorar la comunicación entre los departamentos, siendo esta una debilidad que se encontró en el desarrollo del trabajo de investigación, ya que al tener una persona donde los empleados puedan ir hablar con confianza sobre que está sucediendo puede brindarle el conocimiento al departamento de recursos humanos para saber cómo deben proceder y que cambios se comenzarán a implementar.

Lo anteriormente mencionado, son beneficios y ayuda que está necesitando la empresa Servicios LFC S.A. dentro de sus empleados, ya que se pueden implementar las etapas de la propuesta indicada, pero si no hay una persona encargada de llevar el seguimiento necesario no se verán los resultados que se desean para la empresa.



## Presupuesto

Presupuesto I Cutrimentre del 2022					
Elemento	Tipo de Recurso	Tipo de Unidad	Unidades	Precio por Unidad	Costo
Personal	Sueldo profesional	Mensual	4	₡ 575,000.00	₡2,300,000.00
Hojas de Papel	Uso continuo para capacitaciones	Caja 10 unidades	1	₡ 19,210.00	₡ 19,210.00
Bolígrafos	Uso continuo para capacitaciones	Unidad	60	₡ 350.00	₡ 21,000.00
Viaticos	Alimentación	Comida	30	₡ 4,175.00	₡ 125,250.00
Incoterms	Seminario CRECEX	Empleados	3	₡ 55,000.00	₡ 165,000.00
Liderazgo General “Una perspectiva desde el coaching	Seminario CRECEX	Empleados	3	₡ 60,000.00	₡ 180,000.00
Liderazgo en tiempos de cambio	Seminario CRECEX	Empleados	3	GRATIS	₡ -
Desarrollo de Destrezas de Comunicación Oral	Seminario CRECEX	Empleados	3	₡ 60,000.00	₡ 180,000.00
Team Building	Jugar para Crecer JPC S.A.	Empleados	15	₡ 55,000.00	₡ 825,000.00
<b>Total</b>					<b>₡3,815,460.00</b>

Tabla29. Elaborado por: García,2021

Las capacitaciones van a ser brindadas por mi persona por lo cual se toma en cuenta en la primera línea mi salario mensual, en caso de que por decisión personal se renuncie a la empresa se debe considerar ese monto como servicios profesionales para poder brindar las capacitaciones indicadas en la propuesta.

En la línea tres, cuatro y cinco se pueden observar elementos que son necesarios para poder brindar las capacitaciones de la manera más cómoda, el papel se utilizara para poder imprimir el material didáctico que se piensa brindar tales como folletos, dinámicas, entre otros, no se tomó en cuenta cuando cuesta la impresión ya que se utilizara la impresora de la empresa. Luego, se tienen bolígrafos para que los utilicen los empleados durante el tiempo de la capacitación y no anden en busca de uno, por último, se tiene el elemento de viáticos este comprende la alimentación en la cual se tiene pensado brindar botellas de agua y alguna fruta o refrigerio, ya que las capacitaciones se podrían brindar en el bloque de la mañana o tarde.

En el presupuesto se pueden ver los cuatro seminarios que se plantearon anteriormente que la empresa puede comentarles a sus empleados que pueden llevar en diversos temas que son del interés del empleado para mejorar y obtener más conocimiento en diferentes temas, como se mencionó este tema de seminarios queda abierto a que cada jefe de departamento pueda reemplazarlos por otros que sean de mucho más interés para ellos. Los que se plantearon tienen precios accesibles, donde uno es totalmente gratis, y son de manera virtual para la comodidad del empleado, esto puede llegar a variar de acuerdo con la cantidad de empleados que lo tomen, se

tomaron en cuenta 3 empleados para cada uno pensando que se pueden dividir por departamento dándosele esa opción.

Por último, se puede observar el *team building* el cual se pretende que sea una actividad que se realice una vez al año, el precio incluye alimentación, transporte al lugar, actividad y material didáctico por lo cual sería un combo completo que ayudaría a la empresa despreocuparse por los detalles que conlleva organizar una actividad de esta índole. Además, la empresa antes de realizar dicha actividad debe recordarles a sus empleados cual es el objetivo de realizarla para que la inversión sea aprovechada al máximo.

## REFERENCIAS

- Abarca, C., Rodríguez, J y Salar, M. (2005). *Administración de la gestión de cambio en las organizaciones: sensibilización, comunicación, e integración del factor humano durante el proceso*. (Tesis de Licenciatura de Administración de Empresas énfasis en Recursos Humanos). <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/1315>
- Alvarez, M (2020). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. <https://es.scribd.com/book/472240965/Manual-para-elaborar-manuales-de-politicas-y-procedimientos>
- Amaya, J (2011). *Toma de decisiones gerenciales*. <https://books.google.co.cr/books?id=ETpVI-KJxWEC&printsec=frontcover&dq=toma+de+decisiones&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjEnaaddrL0AhWERDABHcnzC6lQ6AF6BAgJEA#v=onepage&q=toma%20de%20decisiones&f=false>
- Asch, A (2014). *Estudio de clima organizacional en grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp S.A.* (Tesis de Bachillerato Administración de Empresas). <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/6822>
- Bordas, M (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/48843?page=3>
- Durán, A (2018). *Trabajo en equipo*. [https://books.google.co.cr/books?id=GG12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=GG12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false)
- Editorial Diaz de Santos. (2012). *Toma de decisiones eficaces*. [https://books.google.co.cr/books?id=bOuODwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=toma+de+decisiones&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=toma%20de%20decisiones&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=bOuODwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=toma+de+decisiones&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=toma%20de%20decisiones&f=false)
- Gan, F y Triginé, J (2012) *Clima Laboral*. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/62707?page=3>
- Huilcapi, S y Gallegos, D (2020). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- Ibañez, et Tirado (2011). *Introducción a la psicología social*. <https://books.google.co.cr/books?id=-n33QfqZa9YC&pg=PA31&dq=actitud+definicion&hl=es->

- 419&sa=X&ved=2ahUKEwi3pcuRr4zzAhW9RjABHYLnByYQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=actitud%20definicion&f=false
- López, A (2020) *Atención al cliente, consumidor y usuario*.  
<https://es.scribd.com/document/338839641/Tipos-de-Clientes>
- Mejía, García y Carballo (2020). *Administración: Comportamiento Organizacional* (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). <https://repositorio.unan.edu.ni/12865/>
- Molina, Briones y Arteaga (2016) *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>
- Pacay, L (2016). *El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los hoteles del casco urbano del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz*. (Tesis en Licenciatura de Administración de Empresas).  
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/10672/>
- Requenez, M y Oporta, G (2020). *Relación del comportamiento organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones públicas*. (Tesis de Bachillerato Administración de Empresas). <https://repositorio.unan.edu.ni/15196/>
- Robbins, S y Judge, T (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rojas, Jaimes y Valencia (2017) *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*.  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Sánchez, D. (2020) *Análisis FODA o DAFO*.  
[https://books.google.co.cr/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=FODA&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=FODA&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=FODA&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=FODA&f=false)
- Vélaz, Á, (2015). *Elementos del comportamiento organizacional contemporáneo*.  
<https://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=52eb9ef3-e932-4808-ac91-db1b969de540%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=25591137>

## ANEXOS

### Entrevista a Jefes Inmediatos

Buenos días, buenas tardes, buenas noches, estimado entrevistado, mi nombre es Mariela García Rodríguez, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas, y me encuentro, actualmente, desarrollando el proceso de Tesina para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Empresas, por lo cual le agradezco se sirva responder a las siguientes preguntas de la manera más sincera. No omito manifestarle que la información contenida en este instrumento será utilizada únicamente para efectos de mi tesina.

1. ¿Como ha percibido usted los manuales de procedimientos para su departamento?
2. ¿Los colaboradores han mejorado la calidad de su trabajo con los manuales de procedimientos?
3. ¿Conoce usted si han presentado dificultades para entender los manuales de procedimientos?
4. ¿Cuál ha sido la actitud de los empleados al referirse a los manuales de procedimientos?5. ¿Cuál ha sido la actitud de los empleados al referirse a los manuales de procedimientos?
5. ¿Piensa que los empleados deben mejorar su actitud a la hora de proceder de acuerdo con lo que indican los manuales?
6. ¿Le gustaría contar con más manuales de procedimientos que le ayuden con más procesos en su departamento?
7. ¿Cuáles son los beneficios que han dejado los manuales de procedimientos?
8. ¿Cuáles son sus comentarios acerca de todo el proceso de implementación de los manuales de procedimientos?
9. ¿Como percibe el comportamiento organizacional de la empresa sobre los manuales de procedimientos?
10. ¿Qué piensa que debe mejorarla empresa en el tema de comportamiento organizacional?

## **Entrevista a Encargado de los Manuales de Procedimientos**

Buenos días, buenas tardes, buenas noches, estimado entrevistado, mi nombre es Mariela García Rodríguez, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas, y me encuentro, actualmente, desarrollando el proceso de Tesina para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Empresas, por lo cual le agradezco se sirva responder a las siguientes preguntas de la manera más sincera. No omito manifestarle que la información contenida en este instrumento será utilizada únicamente para efectos de mi tesina.

1. ¿Como cree usted que los departamentos han percibimos los manuales de procedimientos que tienen integrados de momento?
2. ¿Como cree que los empleados han percibido los manuales de procedimientos para sus propios procesos?
3. ¿Usted cree que los empleados han mejorado su trabajo gracias a los manuales de procedimientos?
4. ¿Usted cree que los empleados deberían tener una mejor actitud ante los manuales de procedimientos?
5. ¿Dado lo anterior, cree que los empleados no conozcan el valor o beneficios de los manuales de procedimientos?
6. ¿Qué debería hacer el colaborador para mejorar la implementación de los manuales de procedimientos?
7. ¿Algunos empleados se le han acercado para que les explique de mejor manera los manuales de los procedimientos?
8. Para un futuro, ¿Piensa que pueden existir muchos más manuales de procedimientos de los que hay ahorita?

## Cuestionario a Empleados

Buenos días, estimado entrevistado, mi nombre es Mariela García Rodríguez, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas, y me encuentro, actualmente, desarrollando el proceso de Tesina para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Empresas, por lo cual le agradezco se sirva responder a las siguientes preguntas. No omito manifestarle que la información contenida en este instrumento será utilizada únicamente para efectos de mi tesina.

### I Parte. Comportamiento Organizacional

1. Sabe usted que es el comportamiento organizacional?

Si

No

2. ¿Cómo considera usted el comportamiento organizacional de la empresa Servicios LFC?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Deficiente

3. Considera importante mejorar el comportamiento organizacional de la empresa?

Si

No

4. Considera usted que el comportamiento organizacional de la empresa afecta en sus tareas diarias?

Si

No

5. Le interesaría saber más del tema para mejorar en su departamento?

Si

No

### II Parte. Manuales de procedimientos – SOP

1. Conoce usted que es un manual de procedimientos?

Si

No

1. Considera que los manuales de procedimientos le han servidos para lograr mejor sus funciones?

Si

No

2. Deberían tener más manuales de procedimientos en su departamento?

Si

No

3. Se le han facilitado sus tareas con los manuales de procedimientos?

Si

No

4. Le ha resultado fácil comprender los manuales de procedimientos?

Si

No

5. Sus labores diarias han mejorado al consultar los manuales?

Si

No

6. Usted, como colaborador de la empresa ¿cree que la comunicación entre los empleados mejorado gracias a los manuales de procedimientos?

Si

No