



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE EL MODELO “KÜBLER ROSS” Y SU INCIDENCIA EN LOS
PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA LÁCTEOS MARIBELLA POS
CONFINAMIENTO COVID-19”**

**Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciados
en Administración de Empresas**

Autores:

Tituaña Sierra Edison Diego

Paillacho Gómez Diego Alejandro

Tutor:

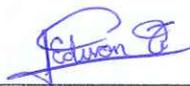
Mg. Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth

Latacunga – Ecuador

Agosto, 2023

DECLARACIÓN DE AUDITORIA

Nosotros, Tituaña Sierra Edison Diego y Paillacho Gómez Diego Alejandro, declaramos ser autores del presente proyecto de Investigación: "Gestión del cambio desde el modelo "Kübler Ross" y su incidencia en los procesos de producción en la empresa Lácteos Maribella pos confinamiento covid-19" siendo Mg. Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth tutora del presente trabajo de investigación; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Tituaña Sierra Edison Diego

1751308204



Paillacho Gómez Diego Alejandro

1753786209

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“Gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” y su incidencia en los procesos de producción en la empresa lácteos Maribella pos confinamiento covid-19”, de Tituaña Sierra Edison Diego y Paillacho Gómez Diego Alejandro, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto, 2023.

.....
Mg. Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth
0502969587

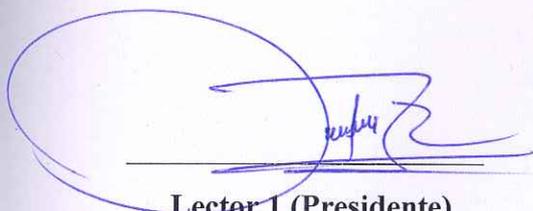
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, el o los postulantes: **Tituaña Sierra Edison Diego y Paillacho Gómez Diego Alejandro**, con el título de Proyecto de Investigación: **“Gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” y su incidencia en los procesos de producción en la empresa lácteos Maribella pos confinamiento covid-19”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

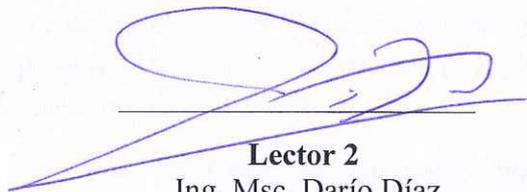
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto 2023

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Ing. Msc. Roberto Arias
CC: 0502123730



Lector 2
Ing. Msc. Darío Díaz
CC: 1802865194



Lector 3
Dr. Walter Navas
CC: 0501475057

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios y la virgen del Quinche, por darme la fortaleza para sobrepasar cualquier problemática presentada en el transcurso de mi ámbito educativo, a mis Padres, hermanas y hermano, por su constante aliento y apoyo emocional, además de depositar su confianza en mí.

A mis compañeros y amigos por apoyarme en todo momento, darme fuerzas y motivarme a no rendirme, en especial a mi amigo Vinicio quiero agradecerle de corazón por tu constante apoyo durante mi trayectoria universitaria. Tu aliento, orientación y confianza han sido fundamentales para mi éxito. No puedo expresar lo agradecido que estoy por ayudarme a lograr mi objetivo planteado. Tus palabras y gestos han hecho una diferencia enorme y siempre los llevaré conmigo. ¡Gracias por ser una parte tan valiosa de mi vida universitaria!

A la Mg. Jirma Veintimilla, por sus conocimientos como tutora y la paciencia brindada, pongo en consideración que le estaré eternamente agradecido por todos sus aportes para la culminación de este proyecto de investigación.

-Edison Diego Tituaña Sierra.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi familia, amigos y profesores por su apoyo incondicional durante todo este proceso. Gracias por creer en mí y por motivarme a seguir adelante.

También quiero agradecer a todas las personas que participaron en mi investigación, sin su colaboración no habría sido posible llevar a cabo este proyecto. Su tiempo y dedicación son muy valorados.

-Diego Alejandro Paillacho Gómez.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios y la virgen del Quinche, por darme la salud, la vida y bendiciones para lograr mis metas educativas. A mi familia en especial a mí Padre (Luis Tituaña) y mi madre (Rosa Sierra) por demostrarme que hay que ser una persona que nunca se rinde, que día a día hay que superarse y demostrar el potencial que tenemos los seres humanos, por enseñarme entre muchos valores la importancia del respeto, el aprendizaje, el esfuerzo, la gratitud, la honestidad, y entre otros, gracias por estar ahí presente para mí y por ayudarme tanto económicamente como psicológica, ya que sus palabras de aliento han motivado a que logre mi meta planteada.

-Edison Diego Tituaña Sierra.

Dedico este trabajo a mis padres, quienes siempre han sido mi mayor inspiración y apoyo incondicional. Agradezco su amor, paciencia y sacrificio para brindarme las oportunidades necesarias en mi camino académico. También dedico este logro a mi hermana, cuya amistad y aliento han sido fundamentales en cada etapa de mi vida. Por último, dedico este trabajo a todas las personas que luchan por la búsqueda del conocimiento y la mejora de nuestra sociedad. Que este trabajo sea un pequeño aporte para un mundo mejor.

-Diego Alejandro Paillacho Gómez.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TEMA: “GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE EL MODELO “KÜBLER ROSS” Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA LÁCTEOS MARIBELLA POS CONFINAMIENTO COVID-19”

Autores:

Tituaña Sierra Edison Diego

Paillacho Gómez Diego Alejandro

RESUMEN

Se investigó la gestión del cambio de la empresa Lácteos Maribella a causa del confinamiento covid-19. El problema se da debido a que a medida que el coronavirus obligó a los países a cerrar, el mercado lácteo fue uno de los más afectados en el mundo de la alimentación teniendo efectos en el índice de la producción, e incluso en la satisfacción laboral del personal de trabajo. El objetivo fue analizar la incidencia de la gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” en los procesos de producción en la empresa Lácteos Maribella pos confinamiento covid-19. Se usó un método descriptivo, documental y de campo con un enfoque cualitativo y cuantitativo, tomando como población a los trabajadores de la empresa, con una muestra de 30 personas, por medio de la encuesta con los niveles de negación, ira, depresión, negociación, y aceptación. Resultó que la mayor parte de los trabajadores, niegan completamente que el covid-19 afecto a la producción, es decir existe una negación de los nuevos procesos en un 66%, por lo que como efecto no cuidan, ni tratan de negociar o entender los nuevos procesos de producción. El estudio concluyó que la gestión del cambio impacta los procesos de producción, respaldado por el 60% (18 personas) que sostiene que los cambios en el modelo siempre afectan la producción. Los resultados de la prueba de correlación de Spearman, con un nivel de significancia de 0,98 (superior al umbral de 0,05), confirman la pregunta científica sobre el papel crucial de la gestión del cambio en estos procesos.

Palabras claves: *aceptación, gestión del cambio, negación, producción, satisfacción.*

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES
BUSINESS ADMINISTRATION CAREER

THEME: “MANAGEMENT OF CHANGE FROM THE "KÜBLER ROSS" MODEL AND ITS IMPACT ON PRODUCTION PROCESSES IN THE COMPANY LÁCTEOS MARIBELLA POST-COVID-19 CONFINEMENT”

Authors:

Tituaña Sierra Edison Diego

Paillacho Gómez Diego Alejandro

ABSTRACT

The change management of the company Lácteos Maribella was investigated due to the covid-19 confinement. The problem occurs because as the coronavirus forced countries to close, the dairy market was one of the most affected in the world of food, having effects on the production rate, and even on job satisfaction of the staff. The objective was to analyze the incidence of change management from the "Kübler Ross" model in the production processes in the company Lácteos Maribella post covid-19 confinement. A descriptive, documentary and field method was used with a qualitative and quantitative approach, taking the company's workers as population, with a sample of 30 people, through the survey with the levels of denial, anger, depression, negotiation, and acceptance. It turned out that most of the workers completely deny that the covid-19 affected production, that is; there is a denial of the new processes in 66%, so as an effect they do not care, nor try to negotiate or understand the new production processes. The study concluded that change management impacts production processes, supported by the 60% (18 people) who maintain that changes in the model always affect production. The results of Spearman correlation test, with a significance level of 0.98 (above the threshold of 0.05), confirm the scientific question about the crucial role of change management in these processes.

Key words: *acceptance, change management, denial, production, satisfaction.*



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE EL MODELO “KÜBLER ROSS” Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA LÁCTEOS MARIBELLA POS CONFINAMIENTO COVID-19”** presentado por: **Paillacho Gómez Diego Alejandro y Tituaña Sierra Edison Diego** egresados de la Carrera de: **Licenciatura en Administración de Empresas** perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Agosto del 2023.

Atentamente,



**CENTRO
DE IDIOMAS**

Mg. Marco Paúl Beltrán Semblantes

DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC

CC: 0502666514

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUDITORIA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE.....	x
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	7
4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	7
4.1. Antecedentes	7
4.2. Marco Legal	11
4.3. Marco Teórico.....	12
4.3.1. Cambio organizacional	12
4.3.2. Gestión del cambio desde el modelo Kübler	14

4.3.3.	Procesos de producción.....	16
4.3.4.	Producción	24
4.3.5.	Descripción del producto, uso y característica	27
5.	METODOLOGÍA EMPLEADA.....	35
5.1.	Enfoque de la investigación	35
5.1.1.	Enfoque mixto.....	35
5.2.	Tipos de investigación.....	37
5.2.1.	Investigación bibliográfica o documental	37
5.2.2.	Investigación de campo	38
5.3.	Nivel de investigación.....	39
5.3.1.	Investigación descriptiva	39
5.3.2.	Investigación correlacional	40
5.3.3.	Investigación de corte- transversal	41
5.4.	Pregunta científica.....	41
5.5.	Población y muestra	41
5.5.1.	Población	41
5.5.2.	Muestra	42
5.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	43
5.6.1.	Encuesta- Modelo Kübler Ross	43
5.6.2.	Cuestionario de escala de fases Modelo Kübler Ross	43
5.6.3.	Procesamiento de la información.....	44

5.6.4.	Procesamiento de corroboración de la pregunta científica desde el modelo de prueba de correlación.....	44
6.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
6.1.	Diagnóstico de la empresa.....	45
6.2.	Resultados	52
6.2.1.	Análisis del nivel Negación (N).....	53
6.2.2.	Análisis del nivel de IRA (I)	56
6.2.3.	Análisis del nivel de Negociación (2N).....	59
6.2.4.	Análisis del nivel de Depresión (D).....	62
6.2.5.	Análisis del nivel de Aceptación (A).....	66
6.2.6.	Comprobación de la pregunta científica	69
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
7.1.	Conclusiones	72
7.2.	Recomendaciones.....	74
8.	BIBLIOGRAFÍA	75
9.	ANEXOS	80

Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos Específicos y tareas designadas.....	6
Tabla 2. Composición del yogurt.....	28
Tabla 3. Propiedades de la leche.....	31
Tabla 4. Personal de la empresa Lácteos Maribella.....	43
Tabla 5. Diagnóstico de la empresa Lácteos Maribella	45
Tabla 6. Ingresos generados en la empresa lácteos Maribella	49
Tabla 7. Afectación del covid-19 durante la pandemia	53
Tabla 8. Consultar a los jefes sobre los cambios	54
Tabla 9. Ocultar la información.....	55
Tabla 10. Corajes por los cambios de la pandemia covid-19	56
Tabla 11. Molestias por la gestión de cambios	57
Tabla 12. Impotencia al no poder contribuir para eliminar la pandemia	58
Tabla 13. Niego completamente que el covid-19 afecto la producción.....	59
Tabla 14. Necesidad de entender los nuevos procesos de producción	60
Tabla 15. Procesos de producción	61
Tabla 16. Nuevos procesos de producción	62
Tabla 17. Ningún apoyo.....	63
Tabla 18. Falta de satisfacción laboral.....	64
Tabla 19. Gestión de cambios en la producción	66
Tabla 20. Apoyo entre compañeros de trabajo	67
Tabla 21. Adaptación a los nuevos cambios por la pandemia.....	68
Tabla 22. Prueba de normalidad	69
Tabla 23. Prueba de correlación de Spearman.....	70

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de producción	24
Figura 2. Esquema de operaciones de producción.....	25
Figura 3. Ingresos generados en la empresa lácteos Maribella.....	50
Figura 4. Coincidencias entre los empleados (entrevista anexo 2).....	50
Figura 5. Red de coincidencias.....	51
Figura 6. Curva del cambio modelo Kübler Ross.....	51
Figura 7. Afectación del covid-19 durante la pandemia.....	53
Figura 8. Consultar a los jefes sobre los cambios.....	54
Figura 9. Ocultar la información.	55
Figura 10. Corajes por los cambios de la pandemia covid-19.....	56
Figura 11. Molestias por la gestión de cambios.....	57
Figura 12. Impotencia al no poder contribuir para eliminar la pandemia.....	58
Figura 13. Niego completamente que el covid-19 afecto la producción.	59
Figura 14. Necesidad de entender los nuevos procesos de producción.	60
Figura 15. Procesos de producción.....	61
Figura 16. Nuevos procesos de producción.....	63
Figura 17. Ningún apoyo	64
Figura 18. Falta de satisfacción laboral.	65
Figura 19. Gestión de cambios en la producción.....	66
Figura 20. Apoyo entre compañeros de trabajo.....	67
Figura 21. Adaptación a los nuevos cambios por la pandemia.....	68
Figura 22. Diagrama de correlación	71

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto: Gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” y su incidencia en los procesos de producción en la empresa Lácteos Maribella pos confinamiento covid-19.

Fecha de inicio: Abril 2022

Fecha de finalización: Agosto 2023

Lugar de ejecución

Latacunga

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Carrera de Administración de Empresas

Equipo de trabajo

Tutor:

Mg. Veintimilla Ruiz Jirma Elizabeth

C.C. 0502969587

Estudiantes:

Tituaña Sierra Edison Diego

C.C. 1751308204

Paillacho Gómez Diego Alejandro

C.C. 1753786209

Área de conocimiento

Línea de Investigación

Administración y economía para el desarrollo humano y social

Sub línea de investigación

Productividad

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Alrededor de 750 millones de personas en todo el mundo están involucradas en la producción y elaboración de leche, ya que se considera una de las empresas que más empleo genera por unidad láctea en el mundo desarrollado, mientras que en los países en desarrollo se lleva a cabo la producción de leche. Sin embargo, si las pequeñas empresas están orientadas al mercado, es por eso que se crean puestos de trabajo agrícolas yaumentan los ingresos agrícolas (Amedaño, 2020).

La industria láctea es uno de los mercados alimentarios más importantes del mundo. De acuerdo a las Naciones Unidas, este tipo de producción representa en un el sector 14% del comercio agrícola en el mundo y superior de 150 millones de los agricultores poseen al menos una vaca lechera. La industria está valorada en alrededor de \$ 700 mil millones, pero se enfrenta a una corrección importante. Durante muchos años, la demanda de leche en los países desarrollados ha ido disminuyendo, en esencial desde el 2019, cuando afecto la pandemia covid-19 (Pauta, 2021).

A medida que el coronavirus obligó a los países a cerrar, el mercado lácteo fue uno de los más afectados en el mundo de la alimentación. Resulta que los consumidores de todo el mundo comen significativamente más queso y mantequilla cuando salen a comer que fuera de casa. Cuando los restaurantes cerraron, los granjeros se quedaron con un superávit asombroso. Se tiraron millones de litros de leche, ya que no se podía llegar a la gente ni a las empresas que adquiere la producción de leche.

En general, el sector manufacturero en el Ecuador no ha dejado de crecer, con la mayor presencia primero de las pequeñas empresas, seguidas de las microempresas. A nivel nacional, la producción de leche se estima en 5,9 millones de litros diarios. De estos, la

industria compra 3,9 millones de litros, pero desde el 2019 la demanda de leche ha caído un 15% que esperan los ganaderos, estos problemas son provocados por la falta de registros de higiene autorizados, así como la disminución en la producción de las empresas Lácteas (Amedaño, 2020).

En nuestro país, hay muchas empresas que la comercialización de los productos Lácteos, es la principal dedicación y su producción, sirviendo al proceso rápidamente cambiante de la comercialización global. En este contexto, cuando pensamos en crecimiento de la entidad, pensamos no solo en aumentar las ventas, sino también en profesionalizar la gestión y la eficiencia para brindar un conjunto de herramientas que guíen a la empresa láctea familiar, sin embargo, hay muchas empresas y micro empresas que no se dan a conocer, por falta de modelos tecnológicos que incidan dentro de la mejora en los procesos productivos y así expandirse a nivel nacional como internacional.

Por su parte, la provincia de Cotopaxi, se ha ido convirtiendo en una Fuente de desarrollo socioeconómico extremadamente importante, actuando como la base para el desarrollo de muchas empresas. Hay muy pocas compañías que han implementado un programa de calidad para mejorar sus procesos y organizaciones internas, convertirse en una herramienta para combatir la competencia y, por lo tanto, pueden obtener excelentes ganancias; Por lo tanto, en la producción y la comercialización de productos lácteos, no hay muchas compañías en las provincias que se han desarrollado a pedido del mercado, porque tienen tecnología de alta precisión, con suficientes fuerzas de trabajo, y tener un modelo de cambio para que puedan combatir con los problemas que surjan de improviso, como es el caso de la pandemia covi-19 (Machuca, 2020).

Es así que dentro de la empresa Lácteos Maribella por el confinamiento de covid- 19, se ha tenido grandes pérdidas de producción, además de haber cerrado sus puertas por la normativa de estado de excepción en el 2020. A su vez cabe mencionar que no se tiene un modelo de cambio basado en los procesos de producción, lo que no permite lidiar con las tragedias, o problemas catastróficos, que dañen la estabilidad de la empresa.

2.1. Formulación del problema

¿De qué manera influye la gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” en los procesos de producción en la empresa Lácteos Maribella pos confinamiento covid-19?

2.2. Justificación

Uno de los sectores más esenciales en la economía dentro del país, corresponde al sector lácteo, dado que este genera muchas fuentes y lazos de empleo, de forma directa e indirecta alrededor de la cadena agroalimentaria. Es así que, en primer lugar, la producción ofrece muchos beneficios económicos no comerciales, incluido el fertilizante para usar en la granja como combustible o como fertilizante orgánico (en los sistemas agrícolas se usa estiércol como la fuente de los nutrientes en las vacas lecheras). Y por ello la empresa en sí, muchas veces se encarga de velar por el manejo de la producción que ingresa para la elaboración de productos, como yogurt, queso, mantequilla, majar, helados entre otros.

Por otro lado, la elaboración de los productos en la empresa lácteos Maribella, requiere procesos tanto en administración del personal, como los procesos para la elaboración del producto, quien realiza los trabajadores del área de control y operación. Es por ello que el problema comienza porque la empresa lácteos Maribella no cuenta con un modelo Kübler Ross, que se encargue de la gestión del cambio de acuerdo con los procesos de producción.

Por tanto, si no se tiene en consideración los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, no se puede controlar la eficacia de la producción, y posiblemente no controlar el proceso de producción del producto que ingresa y sale de la empresa.

Por estas razones, el presente documento aborda el modelo Kübler Ross, para que se estudie las etapas como negación, ira, negociación, depresión y aceptación, que presentan el ser humano, y por ende el personal que labora dentro de la institución y se encuentra encargado de la producción.

El impacto social que generará este estudio, es muy importante porque se centra en la satisfacción tanto personal, como aspectos internos de las personas que conforman la empresa como los empleados (los clientes, proveedores, gerentes), porque, utilizando estrategias en el proceso permitirá mejorar la producción. La institución mejorará la calidad del producto, puede comprender a los clientes y empleados a largo plazo, optimizar los recursos, crear trabajo y, por lo tanto, mejorar sus ganancias.

El proyecto es rentable, ya que no existe un modelo Kübler Ross que se haya realizado con anterioridad, por lo que puede realizar un análisis interno y externo, proporcionando la información necesaria y apoyo a todos los que son parte de la empresa Lácteos Maribella.

Objetivo General

- Analizar la incidencia de la gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” aplicando a los empleados del área de producción en la empresa Lácteos Maribella pos confinamiento covid-19.

Objetivo Específico

- Investigar los aspectos fundamentales sobre la gestión del cambio, de acuerdo a los procesos de producción que realiza la empresa de Lácteos.
- Establecer la situación actual de la gestión del cambio y procesos de producción en la empresa.
- Determinar la incidencia estableciendo el modelo de la teoría del cambio con redes de coincidencia.

Tabla 1. Objetivos Específicos y tareas designadas

OBJETIVO	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	PRODUCTOS
Investigar los aspectos fundamentales sobre la gestión del cambio, de acuerdo a los procesos de producción que realiza la empresa de Lácteos.	Indagar artículos científicos, libros, etc. Vinculados al tema de investigación.	Semana 1-5	En base a los datos, realizamos el modelo SERVQUAL
Establecer la situación actual de la gestión del cambio y procesos de producción en la empresa.	Realizar encuestas y entrevistas a los empleados de la empresa Maribella	Semana 6-11	Se determina la situación actual de la empresa
Determinar la incidencia estableciendo el modelo de la teoría del cambio con redes de coincidencia.	Analizar los resultados obtenidos, mediante el modelo del cambio	Semana 12-16	La incidencia es favorable para la empresa

Elaborado por: Equipo de trabajo

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

La realización del proyecto beneficiará de manera directa a la Empresa Lácteos “Maribella”, ya que podrán tener una documentación con aspectos relevantes sobre el modelo Kübler Ross, que permite conocer la realidad interna del trabajador que realiza el proceso de producción. Así también, se beneficia al personal, directivo, operarios del área de control y producción, ya que pueden dar a conocer sus requerimientos, percepciones y luego tener ayuda para reponerse y solucionar los problemas.

Con respecto a los beneficiarios indirectos, estos son la sociedad en general, porque al mejorar los procesos productivos es posible aumentar la producción, aumentar las ventas y crear empleos en el futuro, lo que permitirá que los desempleados tengan trabajo, trabajo permanente y remunerado; la industria será fortalecida por la empresa, y con el tiempo pueden surgir nuevas empresas que permitirán que la industria crezca.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

4.1. Antecedentes

El desarrollo de la investigación toma investigaciones planteadas como los siguientes antecedentes:

La investigación realizada en la Universidad Nacional de Chimborazo con el tema “La producción de los lácteos dentro de la generación de los emprendimientos microempresariales dentro de la parroquia Huigra del cantón Alausí” en la que (Basantes, 2020) tuvo como objetivo analizar qué factores son más importantes en la producción de lácteos, permitiendo el establecimiento de microempresas lácteas en el estado de Alausí. Así se tuvo en cuenta que las empresas son esenciales en la sociedad porque permiten a las empresas

innovar y convertir el conocimiento en nuevos productos. Incluso hay cursos de nivel superior diseñados para capacitar a profesionales calificados para innovar y remodelar organizaciones, cambiando así el panorama económico. En el método se hizo uso del analítico y sintético, mismo método que permite la formación de pregunta científica tanto nulas como alternativas. Cuyo resultado revela que hay algunas fortalezas y posibilidades de las personas en la parroquia, por lo que aprovechan la propagación de animales y leche que afecta el consumo diario de personas, lo que facilita la implementación de nuevos procesos dentro de la gestión de productos en la empresa. Por lo que concluye que hay una serie de factores que utilizan la producción de productos lácteos: este es el precio, la frescura y la marca, contribuyeron de manera similar a la investigación de mercado, porque gracias a ellos, pueden crear estrategias que permitan a los nuevos empresarios competir.

De esta manera se deduce que hay que considerar que los procesos de producción y su gestión son esenciales para mejorar la propagación de la empresa, así como utilizar de manera eficiente los recursos que posee la empresa.

Por otro lado, en el proyecto “Modelo dentro del plan de negocios en la empresa comunitaria Lácteos Chibulac correspondiente a los páramos Tungurahua” diseñando en la Universidad Técnica de Ambato, es así que (Mungabusí, 2018), enfoca el objetivo en realizar etapas de investigación de mercado, fundamentalmente descubrir que existe una potencial necesidad no cubierta de yogur de 250 ml, ya que las preferencias y los gustos del cliente consumidor están orientados hacia este producto, con el fin de dar a conocer productos elaborados con valores locales. Utiliza un método descriptivo, documental y cuantitativo, que permite identificar los aspectos relacionados con la producción y el plan estratégico de marketing para ampliar la empresa. Cuyos resultados, muestran que el precio

de este producto, es decir 250 ml de yogurt, es el que más ingresa en el mercado, además que el precio recomendado es de 0,58 centavos, de esta manera se puede ampliar en el mercado. Por lo tanto, concluyen en el desarrollo de un modelo de plan de negocios para empresas públicas enfocado en la cadena productiva y comercialización, con estrategias para lograr el plan de mediano plazo y así incrementar los ingresos económicos, para que el proyecto sea autosuficiente.

De esta forma, se puede decir que para tener en cuenta la producción se debe analizar tanto los requerimientos del mercado, como las necesidades de los clientes, de esta forma se realiza un correcto modelo del plan de negocios.

A su vez, el proyecto “Modelo del negocio sobre la producción de los lácteos (queso fresco), Latacunga, Toacaso – Ecuador”, diseñado en la Universidad Técnica de Ambato, (Cepeda, 2017) toma como objetivo usar materias primas disponibles localmente para producir productos lácteos, ya que los productores de leche solo venden materias primas, lo que genera pérdidas debido al exceso de producción de leche y los bajos precios no alcanzan para cubrir el costo de la producción de leche. La investigación de mercado utiliza un enfoque mixto y analiza la oferta y la demanda mediante la recopilación de datos y el análisis de precios junto con los pronósticos de inflación y las estrategias de marketing. A esto le siguen estudios técnicos detallados, estudios organizacionales y, finalmente, estudios financieros y económicos, todos los cuales son importantes para comprender la viabilidad del proyecto. Cuyo resultado muestra que la recolección de materia prima ayuda a las terceras personas, y a segmentar su mercado, además que, con la implementación de un modelo de gestión de caso, permite el crecimiento de un 20% dentro del flujo de recursos. Finalmente concluyen que un plan estratégico se basa no solo en la información

respecto a la empresa, si no a aspectos relevantes del mercado y sobre todo las necesidades de los clientes, ya que en torno a él se modifica la calidad del producto y el tipo de atención a brindarle (Cepeda, 2017).

De acuerdo al párrafo anterior se menciona que el elaborar un modelo de gestión permite hacer un buen uso de los recursos, además que favorece al personal que da la leche a la empresa, ya que permitirá generar una adecuada administración para que los ganaderos no desperdicien la materia prima.

Finalmente, en la investigación “Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto”, diseñado en la Universidad Católica Bolivian "San Pablo", por el que (Nishizawa, 2014) cuyo objetivo es determinar el nivel de la calidad del servicio que presta actualmente la empresa de publicidad Ayuda Experto en la ciudad de Cochabamba, mediante la implementación del cuestionario del Modelo Servqual, a todos los clientes de la empresa Ayuda Experta, es decir, se realizó un censo. Los resultados mostraron que corresponde al estudio del Modelo Servqual, fueron negativos para las primeras cuatro dimensiones; la dimensión de Habilidad, sensibilidad, seguridad, y empatía. La dimensión de elementos tangibles arrojó un valor positivo de 3,51 siendo la única dimensión en que los clientes de la empresa Ayuda Experto se sienten satisfechos con lo que obtienen de la empresa. La brecha más significativa fue la brecha de la dimensión de Habilidad, con un resultado de -12,3. También se realizaron estudios adicionales para facilitar la interpretación de los resultados, como el análisis factorial exploratorio. En cuanto al análisis de Habilidad, los resultados del alfa de Cronbach fueron mayores a 0,6 es decir, que los ítems están relacionados entre sí. Al concluir el estudio, se logró cumplir los objetivos establecidos, ya que se pudo determinar

la situación actual de la empresa Ayuda Experto respecto a la calidad del servicio, se logró conocer las expectativas y percepciones de los clientes de Ayuda Experto, y se propuso estrategias de mejora para la empresa (Nishizawa, 2014).

4.2. Marco Legal

Teniendo en cuenta al consumidor, se determina los siguientes derechos, obtenido de la Ley orgánica de defensa del consumidor:

Art 3º.- Derechos y obligaciones básicos de los consumidores: Seguridad en el uso de los bienes y servicios, protección de la salud, del medio ambiente y obligación de evitar los riesgos que puedan afectarlos.

Art 19º.- Los consumidores tienen derecho a cambiar los productos o elegir un precio superior al valor del producto en la compra de otro producto o se devuelva el precio que se pagó en exceso cuando la cantidad o el contenido neto del producto sea inferior al indicado en la caja o embalaje.

Art 33.- La información escrita en los productos, etiquetas, envases, paquetes o en la publicidad y distribución de bienes y servicios, debe ser auténtica y no debe parecer que cause confusión o confusión al consumidor (Ley orgánica de defensa del consumidor, 2010).

Con respecto a la ley ecuatoriana sobre la salud en la Constitución de la República del Ecuador en su modificación del 2008, afirma:

Art. 32. – La salud constituye un derecho garantizado por el Estado, cuyo ejercicio está vinculado con el ejercicio de demás derechos, como al agua, a la alimentación, al

trabajo, a la cultura física, a la seguridad social, a tener ambientes adecuados y sanos y además derechos que sustentan tener un buen vivir.

El Estado garantiza este artículo y los derechos en base a políticas sociales, económicas, educativas, culturales y ambientales, considerando el acceso oportuno, permanente ya que no sea excluyente dentro de los programas, eventos y los servicios de atención integral de la salud.

A su vez la prestación de dichos servicios de salud, debe estar regido en base al principio de la universalidad, a la igualdad, a la interculturalidad, a la solidaridad, a la eficacia, calidad, eficiencia, a la bioética y prevención, en base a todos los enfoques de género y generacional.

4.3. Marco Teórico

4.3.1. Cambio organizacional

Las nuevas tecnologías y los fenómenos naturales a nivel individual o corporativo requieren de un mundo cambiante en el que las organizaciones deben adaptarse a los diferentes requerimientos existentes en el entorno para mejorar y mantenerse en el mercado, todo encaminado a lograr el crecimiento organizacional (Agila, 2023).

El cambio organizacional surge como una alternativa para imponerse a las empresas en un ambiente de competencia, innovación constante y globalización en general, aspectos relacionados con las personas, estructuras sociales y funciones que conforman la organización.

Imposición: Este es un camino de orientación económica que ignora el esfuerzo y los valores humanos, impuesto por un cierto orden jerárquico donde los demás miembros deben seguir y acatar reglas y normas, ciertos decretos, miedo al castigo.

Cambio gestionado: Este es un objetivo generalmente recomendado que implica un mayor nivel de complejidad y más recursos, lo que garantiza que el cambio se implemente y unifique entre las personas y la organización. Hay resistencia a cualquier cambio, en la mayoría de los casos por falta de visión o incomprensión, necesitamos entender que vivimos en un mundo en constante cambio, mantenerse competitivos significa hacer un cambio duradero cuando agregamos un producto o servicio. Es un valor agregado en la búsqueda de la excelencia y posicionamiento en el mercado nacional e internacional (Agila,2023).

Cambio individual

(Agila, 2023) Menciona que “el cambio del hombre se basa en dos procesos: el ajuste del comportamiento del hombre de acuerdo con sus deseos, preferencias, necesidades, y el segundo, para que el comportamiento presente se refleje en el contexto de los entornos cotidianos (p.33).

La adaptación individual se hace evidente cuando existen limitaciones al desarrollo en el entorno, ya sea físico, económico o de vida, este cambio se da como una forma de integración en los sitios. Pueden ocurrir diferentes puntos en el ciclo de vida humana.

La adaptación en psicología nos da una comprensión de la estabilidad emocional y la personalidad de cada persona, también se asocia con el deseo de encaminar las

características individuales a una buena relación con el medio en el que interactúan en su actuación diaria (Amedaño, 2020).

Se trata de encontrar una solución al daño, a pesar de la comprensión de que tal evento es poco probable. Esto genera esperanzas de cambiar el final a algo más aceptable para el individuo (Barón, 2022).

Depresión: En este punto, las personas aceptan el nivel de dificultad al que les ha llevado su falta de voluntad sin salir de la zona familiar, sin aceptar que es necesario un cambio para el éxito, y hacer frente a la situación actual.

Aceptación: Este no siempre es un espacio satisfactorio, por el contrario, nos ayuda a medir cuán beneficiosos o desfavorables se están dando los cambios a nivel individual u organizacional (Agila, 2023).

4.3.2. Gestión del cambio desde el modelo Kübler

4.3.2.1. Teoría del cambio

La teoría del cambio es un análisis amplio de “los factores actuales que deben o deben cambiar para lograr un cambio positivo en la organización, cambios que es probable que se presenten a corto, mediano y largo plazo “ambiente.” en el que nos desarrollamos.

Componentes de la Teoría del Cambio:

Visión de éxito: la meta que queremos alcanzar.

Prerrequisitos: Recursos actuales para el establecimiento de metas futuras.

Intervenciones: estrategias o iniciativas básicas para lograr objetivos.

Supuestos: factores que pueden sustentar nuestra visión del futuro.

Métricas: nos permiten saber si estamos cumpliendo nuestros objetivos (Agila,2023).

4.3.2.2. Kübler Ross como modelo de gestión del cambio

Esta teoría esta argumentada con las etapas del dolor que una persona lidia, tiene referencia a los traumas personales, graves.

Este modelo permite acceder a formulaciones teóricas de cómo una persona atraviesa un proceso muy natural ya la vez emocionalmente dañino, esto es, la muerte de otra persona y el intento de lograr la fragilidad en su propia existencia (Barón, 2022).

Dentro de las etapas se este modelo se tiene:

Negación: Esta etapa se trata principalmente de rechazar el cambio, puede ser consciente o inconsciente y por falta de voluntad para no salir de tu zona de confort.

Implica negar la realidad de lo que le ha sucedido a uno mismo ya los demás como un escudo o protección que le permite a la persona aceptar temporalmente una pérdida inesperada o repentina (Barón, 2022).

Ira: En esta etapa, la persona se da cuenta de que necesita un cambio y el rechazo se convierte en ira, y las personas deciden sacrificarse o culpar a los demás.

Estado insatisfecho cuya causa no fue encontrada y culpa suya o de un tercero. Incluso va a protestar contra la alegría o la felicidad de los demás (Agila, 2023).

Negociación: Esta es la etapa de tratar de cambiar lo inevitable y encontrar oportunidades para adaptarse al entorno.

4.3.3. Procesos de producción

4.3.3.1. Conceptos

En lo que respecta al significado del proceso de producción (Torres, 2018), considera que es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos. La transformación crea riqueza, es decir añade valor a los componentes adquiridos por la empresa; por lo tanto, el material comprado es más valioso y aumenta su potencialidad para satisfacer las necesidades de los clientes a medida que avanza a través del proceso de producción.

Según (Cepeda, 2017), define el proceso de producción como la transformación de materias primas en productos finales mediante el trabajo y la aplicación de capital. Cepeda enfatizó la importancia de la división del trabajo y la especialización en el aumento de la eficiencia en la producción. Su enfoque en la "mano invisible" del mercado destacó cómo la competencia y la búsqueda de beneficios individuales en un sistema de libre mercado pueden conducir a una asignación eficiente de recursos y a un aumento en la producción y la riqueza.

(García, 2015), menciona que el proceso de producción como una serie de tareas específicas y procesos bien definidos que se pueden analizar científicamente y mejorar para aumentar la eficiencia y la productividad. Taylor abogó por la aplicación de métodos científicos para identificar la "mejor forma" de realizar cada tarea y la necesidad de una cooperación estrecha entre la gerencia y los trabajadores para lograr una producción más eficiente. Su enfoque en la administración científica influyó en la forma en que se organizaron los procesos de producción y se gestionaron las operaciones industriales.

4.3.3.2. Clasificación de los procesos de producción

Según (García, 2015), desde un punto de vista teórico, existen diferentes sistemas productivos, aunque en la realidad es difícil conseguir estos tipos en estado puro, ya que son frecuentes los procesos híbridos; y, además, en una misma fábrica pueden coexistir varios sistemas aplicados a las distintas fases del proceso de transformación o a la fabricación de los diferentes productos de la empresa.

Por ello, la elección de un proceso de producción más adecuado para cada producto depende de múltiples circunstancias, entre las que es posible destacar las siguientes: tamaño del mercado, estrategia de la empresa, dinamismo tecnológico del sector, tipos de clientes y etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto. Existen tres tipos de procesos de producción los cuales son:

Procesos de producción por encargo

Para (García, 2015), estos son sistemas de producción utilizados por las empresas únicamente después de haber recibido el pedido o encargo de sus productos. Solo después del contrato o del encargo de un determinado producto es que la empresa lo produce para el cliente. Una vez que la empresa ha recibido el pedido o el contrato de compra, se prepara para producir. Ahí, el plan ofrecido para la cotización del cliente como el presupuesto preliminar para la competencia pública o particular, pasa a ser utilizado para planear el trabajo a ser realizado con el fin de atender al cliente. Dicha planeación de trabajo implica los siguientes aspectos:

- Relación de las materias primas necesarias: Consiste en una lista o relación de todos los materiales y materias primas necesarias.

- Relación de la mano de obra especializada: es una relación completa del trabajo a realizar, dividido entre el número de horas para cada operario especializado.

- Producción: se refiere a un plan detallado de la secuencia cronológica, en el cual se indica cuando cada tipo de mano de obra o de maquina deberá trabajar y cuando cada tipo de material o materia prima deberá estar disponible para ser utilizado en el trabajo.

Estos procesos de producción tienen unas características principales como lo son: cada producto es único y grande, exige una variedad de máquinas y equipos, requiere de una variedad de operarios especializados y tiene una fecha definida de entrega. Aunado a esto, Es difícil hacer previsiones de la producción, debido a que cada producto exige un trabajo completo y lento, trabajo que es diferente en cada producto y exige un plan de producción específico.

También se debe tomar en cuenta que el sistema de producción por encargo requiere de un grupo de administradores y especialistas altamente competentes como supervisores del taller base. Que sean capaces de asumir solos todas las actividades de cada contrato o pedido, como la administración de la producción, la mano de obra y los costos.

Procesos de producción por lotes

Para (García, 2015), Es un sistema de producción utilizado por las empresas que producen una cantidad limitada de un tipo de producto cada vez. Esa cantidad limitada se le denomina lotes de producción. Cada lote de producción se calcula para atender a un determinado volumen de ventas previstos para un cierto periodo. Terminando un lote de producción la empresa inicia inmediatamente la producción de otro lote, y así sucesivamente.

Cada lote recibe una identificación como número o código, además cada lote exige un plan de producción específico al contrario de cómo ocurre en los procesos de producción por encargo, en el cual el plan de producción se hace después de recibir el pedido o el encargo. En la producción por lotes el plan de producción se hace anticipadamente por lo tanto la empresa puede aprovechar mejor sus recursos con mayor grado de libertad. Vale acotar que el proceso de producción por lotes se utiliza por una infinidad de industrias tales como: textiles, cerámicas, de electrodomésticos de motores eléctricos, de juguetes, entre otros.

Procesos de producción continua

A diferencia de los métodos anteriores, (García, 2015), considera que el proceso de producción continua es utilizado por empresas que elaboran determinado producto que no sufre modificaciones durante un largo periodo. El ritmo de producción es acelerado y las operaciones se producen sin interrupción o cambios y como el producto va a ser constante el proceso puede ser perfeccionado continuamente.

La producción continua es posible cuando el número de máquinas necesaria para producir el artículo final en el límite de tiempo exigido excede el número de operaciones detalladas para la producción de cada producto. El plan de producción coloca cada proceso producido en secuencia lineal para 28 que el material de producción se mueva de una máquina a otra continuamente y, para cuando una vez que esté finalizado se transporte al punto donde sea necesario para el montaje del producto final. El plan de producción se hace anticipadamente y puede cubrir cada ejercicio anual, explotando al máximo las posibilidades de los recursos de la empresa, para lograr condiciones ideales de eficiencia y eficacia.

Las principales características que presentan un sistema de producción continua son que el producto se mantiene en producción durante largo tiempo sin modificaciones. Se especifican rígidamente las características del producto y el proceso productivo, se establece detalladamente, lo que permite planear a largo plazo todos los materiales necesarios y la mano de obra involucrada. Asimismo, facilita la producción detallada, lo que permite asegurar que llegue la materia prima necesaria exactamente en la cantidad requerida y en el tiempo previsto.

4.3.3.3. Ventajas

El proceso de producción, que es el conjunto de pasos y actividades necesarios para transformar materias primas en productos finales, ofrece una serie de ventajas tanto para las empresas como para la economía en general. Algunas de estas ventajas incluyen:

Eficiencia: Un proceso de producción bien diseñado y optimizado puede mejorar la eficiencia al reducir los desperdicios de recursos, tiempo y energía. Esto puede resultar en una mayor producción con menos recursos, lo que a su vez reduce los costos unitarios y aumenta la rentabilidad.

Economías de escala: A medida que la producción aumenta, es posible lograr economías de escala, lo que significa que los costos unitarios disminuyen a medida que se produce una mayor cantidad de productos. Esto puede llevar a precios más competitivos en el mercado y mayores márgenes de beneficio.

Mejora en la calidad: Un proceso de producción estandarizado y controlado puede resultar en productos de mayor calidad y más consistentes. Los procedimientos bien

definidos y las prácticas de control de calidad pueden minimizar los errores y las variaciones en la producción.

Innovación y desarrollo: El proceso de producción puede ser una plataforma para la innovación y el desarrollo de nuevos productos. A medida que las empresas encuentran formas más eficientes y efectivas de producir, pueden invertir recursos en la investigación y el desarrollo de productos y tecnologías nuevas.

Crecimiento económico: La producción es un componente fundamental de la economía de cualquier país. Un sector de producción sólido puede contribuir al crecimiento económico al generar empleo, aumentar la producción y el comercio, y estimular la inversión en infraestructura y tecnología.

Generación de empleo: Los procesos de producción requieren mano de obra en diferentes etapas, lo que puede generar empleo tanto en términos directos como indirectos a través de la cadena de suministro.

Diversificación: La producción permite a las empresas diversificar su oferta de productos, lo que puede reducir la exposición a riesgos específicos de mercado y aumentar la estabilidad financiera.

Control de calidad: Los procesos de producción permiten implementar sistemas de control de calidad para asegurarse de que los productos cumplan con los estándares y las especificaciones requeridas. Esto puede aumentar la confianza del cliente y la satisfacción.

Contribución a la sociedad: La producción satisface las necesidades y deseos de la sociedad al proporcionar bienes y servicios útiles. Además, puede contribuir a la mejora de la calidad de vida al facilitar el acceso a productos esenciales.

Desarrollo de habilidades: Los procesos de producción pueden requerir habilidades especializadas en diferentes etapas, lo que fomenta el desarrollo y la adquisición de conocimientos técnicos y prácticos por parte de los trabajadores.

En resumen, el proceso de producción ofrece una serie de ventajas clave que afectan positivamente a las empresas, la economía y la sociedad en general. Sin embargo, es importante gestionar adecuadamente estos procesos para maximizar sus beneficios y minimizar los posibles impactos negativos (Cepeda, 2017).

4.3.3.4. Desventajas

Si bien el proceso de producción ofrece muchas ventajas, también puede presentar algunas desventajas y desafíos. Algunas de las desventajas del proceso de producción incluyen:

Contaminación ambiental: Algunos procesos de producción pueden generar contaminantes y residuos que afectan negativamente al medio ambiente, como emisiones de gases, vertidos químicos y desechos sólidos. Esto puede contribuir al deterioro de la calidad del aire, agua y suelo, así como a problemas de salud pública.

Agotamiento de recursos naturales: La producción intensiva puede agotar los recursos naturales, como minerales, agua y energía, de manera no sostenible. Esto puede llevar a problemas de escasez y afectar a las generaciones futuras.

Impacto social: En algunos casos, los procesos de producción pueden tener un impacto negativo en las comunidades locales, como la reubicación forzada de poblaciones, condiciones de trabajo peligrosas o explotadoras, y conflictos con las comunidades debido a la contaminación o el uso de recursos.

Riesgos laborales: Los trabajadores que participan en procesos de producción a menudo enfrentan riesgos para su salud y seguridad debido a condiciones laborales peligrosas, exposición a sustancias químicas nocivas, maquinaria pesada y otros factores.

Dependencia tecnológica: Los procesos de producción altamente automatizados y tecnológicos pueden crear una dependencia significativa de la tecnología y la infraestructura, lo que puede ser problemático si hay fallas técnicas o interrupciones en la cadena de suministro.

Rigidez en la adaptación: Los procesos de producción a gran escala a menudo implican inversiones considerables en maquinaria y equipos especializados. Esto puede hacer que sea difícil y costoso cambiar rápidamente la producción en respuesta a cambios en la demanda del mercado o avances tecnológicos.

Obsolescencia: Los productos manufacturados pueden volverse obsoletos más rápidamente debido al avance tecnológico o cambios en las preferencias del consumidor, lo que puede resultar en una pérdida de valor y la necesidad de actualizaciones frecuentes.

Impacto en la biodiversidad: Algunos procesos de producción pueden tener un impacto negativo en la biodiversidad al degradar hábitats naturales, causar deforestación o contribuir a la pérdida de especies.

Acumulación de residuos: La producción a menudo genera residuos, incluidos envases, desechos de proceso y productos desechados. La gestión inadecuada de estos residuos puede dar lugar a problemas de contaminación y disposición inadecuada.

Desigualdades económicas: Los beneficios de la producción a menudo no se distribuyen equitativamente entre todos los participantes en la cadena de suministro, lo que puede contribuir a desigualdades económicas y sociales.

Es importante abordar estas desventajas a través de prácticas de producción más sostenibles, regulaciones ambientales y laborales adecuadas, y enfoques responsables en la gestión de los procesos de producción (Torres, 2018).

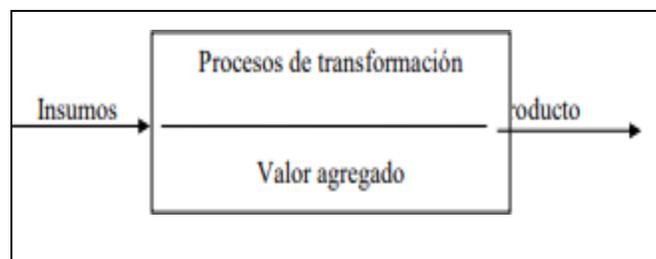
4.3.4. Producción

La gestión de la producción se ocupa de tomar decisiones con respecto al proceso de producción para que los bienes o servicios se produzcan según las especificaciones, en las cantidades requeridas, a tiempo y con un costo mínimo. Para lograr estos objetivos, también involucra dos grandes áreas de actividad: el diseño y control de sistemas de producción.

La gestión de la producción suele asociarse a la gestión de la fábrica, por lo que se desarrolla principalmente en la empresa. Como resultado, la fábrica debe desarrollar la gestión de producción en áreas tales como diseño y selección de equipos, control indirecto de costos de mano de obra, gestión de producción e inventario y control de calidad” (Saquina, 2018, p.18).

De manera esquemática la producción se toma como un sistema de productos e insumos.

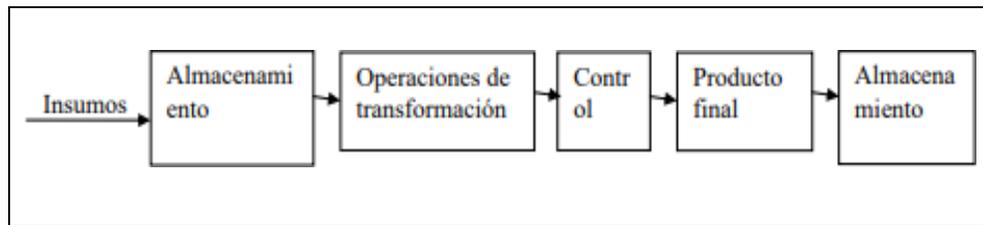
Figura 1. Esquema de producción



Nota: La figura muestra el esquema del proceso de producción. **Fuente:** (Saquina, 2018)

A su vez, el sistema de producción se realiza con las siguientes operaciones:

Figura 2. Esquema de operaciones de producción



Nota: La figura muestra el esquema del proceso de operaciones de producción. **Fuente:** (Saquina, 2018)

La producción se refiere a agregar valor a un producto o servicio como resultado de una transición. La palabra "producción" no solo está relacionada con la producción, sino también con otras actividades, por lo que estamos hablando de la producción de bienes materiales y servicios (Cepeda, 2017).

La función de producción se puede determinar fácilmente en los sectores mayor y menor de la economía; Como parte de esas actividades, deben registrarse las actividades de insumo, producto y conversión.

“La producción es el proceso mediante el cual creamos bienes y servicios. En cualquier tipo de actividad organizada tienen lugar procesos de producción; fábrica, oficina, supermercado y hospital” (Saquina, 2018, p.27).

Los gerentes de operaciones y producción se ocupan de las decisiones relacionadas con el proceso de fabricación para garantizar que la producción de bienes o servicios cumpla con las especificaciones y cumpla con los pedidos y las cantidades requeridas con el mismo costo.

Un plan de acción a largo plazo centrado en la competitividad del Sistema Productivo, en el que la empresa compite para tener una ventaja adecuada sobre sus competidores.

El uso de la Función de la gestión dentro de la producción en la Empresa probada permite maximizar el VOLUMEN de producción, para utilizar todos los recursos de manera eficiente y sin desperdicio, lo que requiere la máxima explotación de la fabricabilidad de cada elemento del proceso (Basantes, 2020).

Hay cuatro funciones básicas de PRODUCCIÓN: Los siguientes Factores de Producción se utilizan para representar estas Funciones a saber, son:

Proceso: Transforma la materia prima

Método: Forma para efectuar la transformación de la materia.

Proyecto: Proceso más el método

Trabajo: Definido como potencial más tiempo

4.3.4.1. Tipos de procesos

Finalidad del producto. Es necesario distinguir entre producción por pedido, la empresa espera pedidos para producir productos o produce para el mercado, no espera pedidos de clientes, sino que produce para consumidores.

El motivo de la producción puede ser doble: para una orden de trabajo y producción para el almacén para mantener los niveles de inventario de las mercancías.

Nivel de identificación del producto, 2 tipos: producción individual de cada producto con propiedades específicas y serialización de unidades del mismo tipo.

Medir proceso a lo largo del tiempo: interrupciones, discontinuidades, ausencia de proceso y se mantiene la continuidad ininterrumpida (Saquina, 2018).

Entre los factores de producción se tiene: la materia prima, los equipos para producción, la mano de obra, los productos, y demás aspectos, que conforman la entrada y la salida del producto ya finalizado.

4.3.5. Descripción del producto, uso y característica

Quintuña (2017) menciona “un producto es algo que cada empresa o emprendedor individual ofrece en su mercado objetivo para lograr sus objetivos planteados (rentabilidad, impacto social, etc.)” (p.30).

El producto lácteo es definido como el alimento elaborando con leche de mamíferos. Es así que la leche es un nutriente líquido que las hembras generan y produce para alimentar a las crías, por lo que para las industrias lácteas se utiliza la leche de vacas. La leche es un buen alimento, ya que contiene hidrato de carbono, proteínas, vitaminas, miéntale, e incluso grasas de alto valor biológico, que se consume desde muy temprana edad (The food Tech, 2022).

Un producto puede definirse como cualquier cosa que satisface una necesidad, tanto física como psicológica. Puede referirse a un artículo o servicio que también está disponible para su venta, ya que si no es así se no se o podrá considerar como tal.

Un producto es cualquier cosa que se pone en el mercado para su comercialización, para el uso o para el consumo considerado el deseo (Santiago, 2014).

Un producto se puede dividir según su importancia en:

- Servicios
- Los bienes.

Los productos siempre poseen un ciclo de vida, por lo que las decisiones dentro del marketing con respecto a un producto están relacionadas con sus atributos. Se entiende por atributos el conjunto de características del producto que percibe el comprador. Se pueden

dividir en dos categorías: En términos de atributos adicionales del producto, dos aspectos importantes son:

- Empaque.
- Marca comercial

4.3.5.1. Yogurt

El yogurt es un producto cotidiano, un alimento semisólido elaborado a partir de leche, generalmente de vaca, que ha pasado por un riguroso proceso de fermentación conocido como "yogurt". Tiene calcio que es de fácil absorción, tiene riqueza en proteínas con un alto valor biológico, posee vitaminas del grupo B (especialmente B2) y vitaminas liposolubles A y D (Mungabusí, 2018).

Componentes del Yogurt: El yogurt es rico en proteínas de alto valor biológico, calcio de fácil absorción, vitaminas del grupo B (especialmente B2 o riboflavina) y vitaminas A y D liposolubles sin grasa), sin embargo, dependerá de si se trata de yogurt con toda la grasa con nata añadida con o sin queso o yogurt bajo en grasa que contiene en su mayoría la misma grasa saturada (Machuca, 2020).

Tabla 2. Composición del yogurt

Componente	Valor
K cal(n)	81,25
Vitamina A (mcg)	34,5
Vitamina D (mcg)	0,1
Hidratos de carbono (g)	6,9
Vitamina B2 (mg)	0,24
Grasas (g)	4,2
Calcio (mg)	167,5
Proteína (g)	<u>4,4</u>

Fuente: (Mungabusí, 2018)

4.3.5.2. Queso

El queso fresco se elabora con leche cruda de vaca, anteriormente leche de vaca, mediante fermentación espontánea y envejecimiento a corto plazo utilizando métodos muy básicos y no estándar. Entre los tipos de productos lácteos procesados, el queso fresco tenía la mayor cantidad en el momento de la entrada al mercado (Amedaño, 2020).

Los quesos se caracterizan por ser alimentos de importante valor nutricional que aportan interesantes y variados beneficios y propiedades a nuestra salud. El queso fresco es un producto elaborado con leche de vaca estandarizada y pasteurizada, un alimento casi diario con muchos nutrientes y beneficios para la salud (Quintuña, 2017).

Propiedades del queso: Entre las propiedades del queso se tiene:

- **Calcio.** Efectivamente, entre las propiedades del queso fresco encontramos un alto porcentaje de calcio, ya que es un producto lácteo. Mantener una dieta rica en calcioes necesario a todas las edades, desde los niños hasta los ancianos, este mineral nos aporta beneficios muy importantes para la salud ósea que nunca debemos pasar por alto.
- **Potasio.** La mayoría de los quesos son ricos en potasio en comparación con otros alimentos. El potasio nos ayuda a obtener la energía que necesitamos para el crecimiento diario.
- **Fósforo.** Otra propiedad del queso fresco es que es muy rico en fósforo, por lo que si estás a dieta no dudes en comerlo porque te aportará muchos beneficios con una pequeña cantidad de calorías.
- **Vitamina A.** La vitamina A es importante para mantener las defensas fuertes, la piel joven y el mantenimiento de la salud ocular.

- **Sodio.** Los beneficios que puede derivar de las propiedades del queso crudo superan los efectos negativos que puede causar el sodio (Quintuña, 2017).

Atributos: Las características del producto permiten resaltar dentro del mercado competitivo.

Es un valor agregado que incluye el producto final y la comercialización directa:

El queso fresco se elabora de materia prima proveniente de las parroquias alrededores, el campo, y se convierte en un producto rico en vitaminas para el ser humano.

- Las diferentes formas, ya sean regulares, cilíndricos, e incluso tienen su aspecto liso.
- El color, dependiendo del tipo de queso se modifica, blanco, o color amarillo según el añejo.
- El tamaño, generalmente se encuentra de 0,5 a 2kg.

Usos: El queso fresco es un producto muy utilizado en nuestra cocina. En las fórmulas, aparecen bastante obvias y van desde roles secundarios hasta roles protagónicos.

4.3.5.3. Leche, propiedades

La leche entera es un líquido blanco opaco con muchos beneficios y propiedades. Esto es muy común en el proceso de fabricación de varios productos lácteos. Por ejemplo, yogur, mantequilla, leche desnatada y leche desnatada. De los productos anteriores, la leche entera es la más grasa (Cepeda, 2017).

La leche entera es uno de los alimentos más esenciales a nivel mundial, ya que es muy completo dentro de las propiedades nutricionales que el ser humano debe utilizar, uno de los aspectos más esenciales es el calcio, por lo que es recomendado para los huesos.

En la tabla 3, se visualiza la tabla de nutrientes que contiene la leche.

Tabla 3. Propiedades de la leche

	1 ración (244 gr)	100 gr
Azúcar	12.69 g	5.2 g
Calorías	102 kcal	42 kcal
Carbohidratos	12.18 g	4.99 g
Colesterol	12 mg	5 mg
Fibra	0.0g	0 g
Grasas	2.37 g	0.97 g
Grasas monoinsaturadas	0.676 g	0.277 g
Grasas polinsaturadas	0.085 g	0.035 g
Grasas saturadas	1.545 g	0.633 g
Proteínas	8.22 g	3.37 g
Vitaminas		
Vitamina A	1 15 ru	47 IU
Agua	219.40 g	89.92 u2
Beta Caroteno	5 ug	2 ug
Cafeína	** mg	** mg
Folato (Ácido fólico)	12 Ug	5 ug
Vitamina B sub 12	1.15 ug	0.47 ug
Vitamina B1 (Tiamina)	0.0049 m2	0.02 mg
Vitamina B6	0.090 mg	0.037 mg
Vitamina C	** mg	** mg
Vitamina D	** ug	** ug
Vitamina E	0.02 mg	0.01 mg
Vitamina K	0.2 ug	0.1 ug
Minerales		
Calcio	305 mg	125 mg
Fósforo	232 mg	95 mg
Hierro	0.07 mg	0.03 mg
Magnesio	27 mg	11 m2
Potasio	366 mg	150 mg
Sodio	107 mg	44 m2
Zinc	102 mu	0.42 m2

Fuente: (Mungabusí, 2018)

4.3.5.4. Clasificación de la leche

Es una sustancia que se secreta en las glándulas mamarias, en las hembras de acuerdo a los mamíferos. Este es un producto completo, sin modificar, sin adulterar y sin

calostro procedente del ordeño regular, completo e intermitente de hembras sanas y bien nutridas. Sin embargo, cuando ya se interviene se puede clasificar en leche derivadas como:

Leche Entera: Un producto entero, inalterado, de ordeño higiénico, sin ningún tratamiento, físico o químico, que no contiene calostro y que tiene color, olor y sabor, riqueza y consistencia inusuales.

Leche pasteurizada: La leche que ha sido tratada o termotratada para eliminar la mayoría de los patógenos se pasteuriza subiendo la temperatura sobre la leche de 60 a 65°C por lo menos en 30 minutos.

Leche higienizada: Es el producto obtenido del tratamiento térmico de la leche cruda, pasteurización, UHT, ultra pasteurización, con el fin de reducir el número de microorganismos u otras medidas de tratamiento para garantizar la seguridad microbiológica del producto.

Leche Ultra – Alta – Temperatura UHT (Leche larga vida): La leche se trata térmicamente a una temperatura de 135 a 150 °C durante 2 a 4 segundos de manera comprobada para matar las esporas bacterianas resistentes al calor, luego se enfría a la temperatura del refrigerador y se envasa estériles en recipientes estériles con barrera a la luz y al oxígeno, en condiciones inocuas e higiénicas, herméticamente cerrados (Amedaño, 2020).

Por lo tanto, se garantiza la seguridad microbiológica del producto sin alterar significativamente el valor nutricional, las propiedades físico-químicas u organolépticas del producto. Que se puede vender a temperatura ambiente.

Leche esterilizada: El producto se obtiene calentando la leche entera a 115-120°C durante 20-30 minutos, enfriando inmediatamente a temperatura ambiente y envasando en un recipiente protegido de la luz, el oxígeno y la humedad.

De esta forma se asegura la esterilidad comercial del producto sin alterar el valor nutritivo ni las propiedades fisicoquímicas y organolépticas. El producto se puede vender a temperatura ambiente.

Leche reconstituida. Producto homogéneo obtenido por un procedimiento adecuado para el cual se agrega agua potable a la leche condensada o deshidratada para obtener propiedades fisicoquímicas y organolépticas con una composición similar a la de la leche líquida.

Leche mixta. El producto se obtiene de una mezcla de leche cruda y leche reconstituida con una proporción de leche reconstituida que no exceda el 20%. Luego se trata térmicamente y se enfría rápidamente para producir las propiedades fisicoquímicas, microbiológicas y organolépticas de la leche pasteurizada.

Leche Desnatada: Producto obtenido por centrifugación y separación de la grasa de la leche entera, que permite reducir el contenido de grasa conservando los nutrientes restantes.

Leche sin lactosa: Leche en la que el contenido de azúcar (lactosa) se ha descompuesto mediante procesos tecnológicos en glucosa y galactosa para reducir al menos un 85 % (Albuja, 2018).

4.3.5.5. Pandemia covid-19

De acuerdo con (Agila, 2023) la actual pandemia Covid-19, causada en todo el mundo en el siglo XXI, es muy contagiosa, se transmite rápidamente de una persona a otra a través de la tos y el contacto físico después de la falta de aislamiento social del aislamiento social. Las personas infectadas, se extendieron rápidamente a muchos países diferentes alrededor del mundo.

El covid-19 El virus se ha convertido en una pandemia global en marzo de 2020, causando pánico global y destruyendo completamente los sistemas de atención médica en diferentes áreas del mundo, porque son muy causas de muerte, causando miles de muertes, enfermedades del corazón humano en gran medida, las personas infectadas con enfermedades son asintomáticas, pero también transmiten las formas más efectivas de evitar la propagación del virus, como existe un aislamiento social e higiene personal (Santillán, 2021).

El Covid-19 en el Ecuador y el mundo ha traído cambios dentro y fuera de las organizaciones. Sin duda, la pandemia ha obligado a las empresas a cambiar, adaptarse al entorno a través de tecnologías existentes y emergentes que ayuden a afrontar adecuadamente esta realidad. ¡Renovar o destruir! Muchas empresas han desarrollado estrategias de cambio constante para no desaparecer del mercado.

4.3.5.6. Efectos de la pandemia covid-19 en la industria Láctea

Según (Agila, 2023) en medio de la pandemia del covid-19, las organizaciones y la sociedad en general han tomado diversas medidas para cuidar la integridad de las personas y familias ante la imposibilidad de trasladarse al lugar de trabajo y el distanciamiento social.

La situación mundial con el COVID-19 se ha convertido en un detonante en todo el tejido de la sociedad, fomentando el pleno uso de tecnologías que ya existen pero que la mayoría de la sociedad desconoce o considera innecesarias en las actividades diarias.

En Ecuador, según el Ministerio de Salud (MSP), el primer caso de COVID-19 se produjo el 14 de febrero y corresponde a la ciudad de Guayaquil. Desde entonces, el virus ha seguido propagándose por todo el país. El mayor número de contagios se produjo el 24 de abril de 2020, cuando cada día se contagiaron 11.536 personas.

Debido a la rápida propagación del virus, el gobierno ecuatoriano introdujo medidas a partir del 12 de marzo de 2020. Sus medidas, incluida la suspensión de reuniones masivas, el cierre de fronteras, de las escuelas e incluso el cierre de muchas empresas, incluido las industrias lácteas estarán vigentes hasta el 4 de mayo de 2020, cuando termine la cuarentena y se introduzcan nuevas medidas.

Esta nueva normalidad es la transición del encierro al distanciamiento social con varios protocolos, incluido el aumento de las horas de tráfico y la actividad económica nacional. Estas medidas han tenido consecuencias como la suspensión de operaciones de muchas industrias, acortamiento de jornadas laborales y reducción de salarios básicos (Santillán, 2021). Todo esto tiene aspectos que incluyen la inestabilidad personal de los empleados.

5. METODOLOGÍA EMPLEADA

5.1. Enfoque de la investigación

5.1.1. Enfoque mixto

El proyecto “Gestión del cambio desde el modelo Kübler Ross y su incidencia en los procesos de producción en la empresa lácteos Maribella pos confinamiento covid-19” se

lo realiza por medio de un enfoque mixto, dado que considera aspectos cualitativos como cuantitativos.

Para (Gallardo, 2015) el enfoque cualitativo permite que el modelo responda a características humanísticas e interpretativas naturales, interactivas e intrínsecas, como es el estudio de un problema social con intervención humana, basado en la prueba de la teoría integrada de variables numéricamente medidas, analizadas por métodos estadísticos, como nos permite realizar investigaciones profundas, dinámicas y flexibles en el contexto de un problema verbal dentro de una organización donde usamos métodos cualitativos como encuestas para recopilar datos precisos información sobre los empleados y la dirección de la empresa para averiguar si la pregunta científica es correcta y aplicable.

La investigación es cualitativa debido a que el procedimiento se realiza solo con el conocimiento de los investigadores y las decisiones y aspectos de desarrollo de acuerdo al personal de la empresa, además se ha determinado que con el crecimiento de este trabajo la población genera información que puede ser documentada, se proporciona cuando es necesario y de esta manera se identifica aspectos relacionados con la gestión del cambio desde el modelo Kübler Ross.

De acuerdo con (García, 2015) el enfoque cualitativo permite tener una comprensión sólida del tema, reconociendo que esta investigación contribuye al cambio organizacional y por ende aumenta la productividad dentro de la organización a través de un mejor control de acuerdo a la información. De esta manera se puede lograr una interacción más activa y dinámica entre el investigador y los miembros que constituyen la empresa Lácteos Maribella.

Según (Albuja, 2018), el enfoque cuantitativo utiliza la recopilación de datos para probar la pregunta científica frente a mediciones numéricas y análisis estadísticos para establecer patrones de comportamiento, guiarse por el contexto, la situación, los recursos disponibles, los objetivos de la investigación y el problema.

El enfoque cuantitativo se hace uso en la investigación, ya que todos los resultados obtenidos en el estudio se pueden registrar en números y valores numéricos, en el entendido de que la gestión del cambio puede influir en los procesos de producción dentro de la empresa de Lácteos.

De acuerdo con (Agila, 2023), el método cuantitativo es un conjunto de estrategias de recolección y procesamiento de información que utilizan valores numéricos y métodos formales y/o estadísticos para analizarlos, siempre con una relación causal. En otras palabras, un método cuantitativo es cualquier método que utiliza valores numéricos para estudiar un fenómeno. Como resultado, llega a las conclusiones que podrían expresarse matemáticamente.

Con el enfoque cuantitativo se puede realizar un análisis de datos numéricos, lo que sirve para recolectar información sobre los procesos de producción en la empresa, además de conocer que tan frecuente influye la gestión del cambio dentro de este proceso.

5.2. Tipos de investigación

5.2.1. Investigación bibliográfica o documental

De acuerdo con (Albuja, 2018) la investigación bibliográfica se lo entiende como un proceso sistemático y consistente para recopilar, seleccionar, clasificar, evaluar y analizar el contenido impreso y gráfico del documento experimental, física de objetos y/o virtual,

actuará como un método de teoría, conceptos y/ o métodos metodológicos, *Fuentes* de investigación científica específicas.

La presente investigación se desarrolla utilizando métodos de investigación bibliográfica. En donde todos los estudios deben basarse en teorías, conceptos, datos, archivos logrados a través de revisiones documentales, además de plataformas teóricas, desarrollando análisis conceptuales, actuará como una base para explicar la información sobre la gestión del cambio y los procesos de producción en la empresa de Lácteos Maribella.

Se utiliza el método de investigación bibliográfica o documental porque la información disponible se basa en materiales impresos como libros, revistas científicas, informes técnicos, conocer, comparar y combinar aportes científicos con investigaciones actuales (García, 2015).

Es así, que la investigación bibliográfica, se la relaciona con la información literaria, relacionada con el tema, cuya finalidad nos contribuye a generar un estado de arte y estudiar los principios teóricos sobre procesos de producción y modelos en gestión de cambio.

5.2.2. Investigación de campo

Según (García, 2015) se usa la investigación de campo, porque se mantiene contacto directo con las personas involucradas ya que son parte de la organización para que se pueda verificar la ubicación real de la empresa. Debido a que esta información es recolectada de manera directa, es confiable, asegurando la confiabilidad de los resultados, por lo que es posible utilizar el método de la entrevista o encuesta, utilizando como herramienta el

cuestionario, con lo cual se recolecta la información de antecedentes necesaria para la investigación.

Se utilizará un método de campo que permita el estudio sistemático de los hechos en el lugar donde ocurren, por medio del contacto directo con respecto al investigador con la realidad y la recolección de datos primarios sobre el problema objeto de estudio.

Para (Montero, 2017) en la investigación de campo se recogerá información de diferentes maneras para actuar sobre el contexto y transformar la realidad. Además, obtendrá información utilizando métodos de encuesta para obtener información.

5.3. Nivel de investigación

5.3.1. Investigación descriptiva

El presente proyecto aplica la investigación descriptiva, que de acuerdo a (García, 2015) permite comprender mejor las características más destacadas del problema que se estudia, así como su origen y desarrollo, mediante el uso de métodos y técnicas de investigación, como una encuesta que se puede utilizar para estudiar el comportamiento humano específico involucrado. Esto se utilizará para probar la pregunta científica propuesta con estadísticas descriptivas que revelan los resultados.

Esta investigación que permite tener una formulación de preguntas y análisis informativo sobre la variable gestión del cambio y procesos de producción Se denomina método de investigación observacional porque no afecta a ninguna de las variables que forman parte del estudio.

Permitirá describir la problemática de los procesos de producción desde la perspectiva real, es decir tan cuál es. Lo que permitirá al investigador a ver las causas y consecuencias de su cambio (Agila, 2023).

A través de este tipo de investigación, utilizando métodos analíticos, es posible describir el objeto de estudio o una situación específica, señalar sus características y propiedades. En combinación con ciertas funciones de clasificación, se utiliza para organizar, agrupar o sistematizar objetos relacionados con el trabajo científico. Al igual que el estudio que describimos anteriormente, puede servir como base para estudios más complejos. Su tarea es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, para identificar aspectos esenciales de la realidad.

5.3.2. Investigación correlacional

Se utilizará esta investigación, ya que es un método no experimental en la cual nos permite medir dos variables, en este caso la gestión del cambio y el proceso de producción. Además, que permite entender y evaluar estadísticamente la relación entre dichas variables sin que exista influencia de una variable extraña.

De acuerdo con (Amedaño, 2020) un estudio de correlación es un método de investigación que intenta determinar cómo se relacionan dos variables. Teniendo en cuenta que el investigador no interfiera con las variables porque este no es un estudio experimental.

En este sentido, el proceso de investigación la gestión del cambio desde el modelo Kübler, implicará recopilar información y determinar, estadísticamente, las relaciones entre

variables. Esto no significa conocer la causa del fenómeno, sino diagnosticar la situación en la que se encuentran los estudiantes.

5.3.3. Investigación de corte- transversal

Se utiliza esta investigación, ya que según (Santiago, 2014), es un estudio que se lo define también como observacional, permite el análisis de datos y variable dentro de un periodo de tiempo, teniendo en cuenta el subconjunto de muestra o la población determinada.

Por lo que, para analizar la influencia de la gestión de cambio dentro de los procesos productivos en la empresa, es esencial, ya que este se centra en el periodo de tiempo 2019-2020, que tuvo impacto el covid-19, dentro de la empresa de Lácteos Maribella.

5.4. Pregunta científica

¿La gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” influye en los procesos de producción en la empresa Lácteos Maribella pos confinamiento covid-19?

5.5. Población y muestra

5.5.1. Población

La población es aquella compuesta por elementos que pueden ser personas, objetos, organismos, instituciones, históricas clínicas y otras, los cuales tienen participación en el fenómeno de un problema de investigación (García, 2015).

La población es un conjunto de personas que se encuentran en determinada área geográfica. Por ello, para la investigación, se hará uso de la población existente en el personal de la empresa de Lácteos Maribella.

5.5.2. Muestra

Según (Saquinga, 2018) la muestra incluye garantizar la representatividad de la muestra seleccionando el estudio, analizándolo, examinando las características de una porción o subconjunto de la población y midiendo las proporciones relativas a la población general, en relación con los sujetos de investigación objetivos. Para determinar la muestra se aplica la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Nz^2xPxQ}{E^2(N - 1) + Z^2xPxQ}$$

Dónde:

P= Probabilidad

Z= El nivel de confianza generalmente 95%

E= nivel de error 5%

Q= La probabilidad en contra

N= Número de población

Dado que la población es pequeña no se considera necesario calcular la muestra, además que se toma el muestro conveniente, es decir, determinando directamente el lugar, y número de personas para tomarlos en consideración. En este caso 30, personas, entre empleados de la empresa de Lácteos Maribella en el área de producción.

Tabla 4. Personal de la empresa Lácteos Maribella

Involucrados	Muestra
Gerente	1
Supervisor	2
Jefe de talento humano	1
Contador	1
Vendedor	5
Trabajadores	20
Total	30

Fuente: Empresa Maribella

5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.6.1. Encuesta- Modelo Kübler Ross

Las encuestas son de gran utilidad en el proceso de investigación porque nos permiten recopilar toda la información necesaria y relevante para poder determinar el porcentaje de desabastecimiento que existe en relación al proceso de producción (Albuja, 2018).

La encuesta es conocida como una serie de preguntas que se hace a varias personas con la finalidad de reunir datos informativos en este caso sobre la gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” en los procesos de producción en la empresa Lácteos Maribella pos confinamiento covid-19, apoyándose en el cuestionario (ver Anexo I).

5.6.2. Cuestionario de escala de fases Modelo Kübler Ross

La escala de Kübler Ross, muestra una redacción y validación de acuerdo a los niveles: Negación, ira, negociación depresión y aceptación.

Además, se hace uso de la escala Likert con las siguientes frecuencias:

- Nunca: 1

- Pocas veces: 2
- A veces: 3
- Casi siempre: 4
- Siempre: 5

El modelo del cuestionario se lo visualiza en el Anexo I.

5.6.3. Procesamiento de la información

Dado que la información pretende dar a conocer la incidencia de la gestión de cambio dentro del proceso de producción en la empresa de Lácteos Maribella, y de acuerdo a la encuesta con preguntas del cuestionario, se hizo útil seleccionar el programa SPSS, que permite tabular la información.

De acuerdo con (Agila, 2023) el programa estadístico SPSS, permite tabular la información y realizar un análisis estadístico, con respecto a las medias, frecuencias y pruebas de correlación.

Así también, para la relación de la variable gestión de cambio y proceso de producción, se utilizará el proceso de correlación de Spearman, misma que puede ser diseñado dentro del programa estadístico SPSS.

5.6.4. Procesamiento de corroboración de la pregunta científica desde el modelo de prueba de correlación

Se utiliza la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, por el número de 30 personas encuestadas, de ahí se establecerá la prueba de correlación de Pearson o Spearman, dependiendo de la distribución normal o no, de las variables gestión del cambio, y procesos de producción.

La correlación es una medida estadística de cuán linealmente relacionadas están dos variables (es decir, cambian juntas a una tasa constante). Es una herramienta popular para describir relaciones simples que no forman causa y efecto.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Diagnóstico de la empresa

Tabla 5. Diagnóstico de la empresa Lácteos Maribella

ÍTEMS	ANTES 2018	DURANTE 2020	DESPUÉS 2023
PROCESO DE PRODUCCIÓN	Inicio	Inicio	Inicio
	Recepción de Ingredientes	Recepción de Ingredientes con Control de Calidad Adicional	Recepción de Ingredientes con Control de Calidad
	Pasteurización	Desinfección y Lavado Frecuente de Manos y Áreas de Trabajo	Lavado Frecuente de Manos y Áreas de Trabajo
	Enfriamiento	Distanciamiento Social en Línea de Producción	Preparación de Equipos y Áreas de Producción
	Inoculación	Uso Obligatorio de Equipo de Protección Personal (EPP)	Pasteurización con Monitoreo de Temperatura y Tiempo
	Fermentación	Pasteurización con Monitoreo de Temperatura y Tiempo	Enfriamiento Controlado
	Enfriamiento y Reposo	Enfriamiento Rápido y Controlado	Inoculación con Procedimientos de Higiene
	Homogeneización (Opcional)	Inoculación con Procedimientos de Higiene Reforzados	Fermentación con Monitoreo Regular
	Adición de Sabores y Frutas (Opcional)	Fermentación con Monitoreo Remoto si es Posible	Enfriamiento y Reposo
Envasado	Enfriamiento y Reposo con	Homogeneización (Opcional)	
Sellado		Adición de Sabores y Frutas (Opcional)	
Refrigeración y Almacenamiento			
Fin			

		<p>Higiene Continua</p> <p> </p> <p>Homogeneización (Opcional) con Limpieza Rigurosa de Equipos</p> <p> </p> <p>Adición de Sabores y Frutas (Opcional) con Uso de EPP</p> <p> </p> <p>Envasado con Manipulación Cuidadosa y Uso de Guantes</p> <p> </p> <p>Sellado con Selladoras Automáticas si es Posible</p> <p> </p> <p>Desinfección de Envases Externos</p> <p> </p> <p>Refrigeración y Almacenamiento con Control de Temperatura</p> <p> </p> <p>Entrega y Distribución con Protocolos Sin Contacto</p> <p> </p> <p>Monitoreo Continuo y Adaptación a Cambios en las Normativas</p> <p> </p> <p>Fin</p>	<p>Envasado con Manipulación Cuidadosa</p> <p> </p> <p>Sellado con Equipos Adecuados</p> <p> </p> <p>Control de Calidad Post- Producción</p> <p> </p> <p>Refrigeración y Almacenamiento con Temperatura Controlada</p> <p> </p> <p>Entrega y Distribución</p> <p> </p> <p>Monitoreo Continuo de Calidad y Feedback del Cliente</p> <p> </p> <p>Innovación y Mejora Continua de Procesos</p> <p> </p> <p>Fin</p>
<p>ANÁLISIS</p>	<p>Este es un proceso de producción antes del COVID 19 en la empresa de lácteos.</p>	<p>Este proceso se basa en las prácticas recomendadas durante la pandemia de COVID-19, como el distanciamiento social, el uso de EPP, la desinfección regular y el monitoreo constante de la salud y la calidad del producto. Es importante recordar que los protocolos y regulaciones pueden variar según la ubicación y las circunstancias específicas, por lo que es esencial mantenerse informado sobre las pautas locales y adaptar el proceso</p>	<p>En este Proceso, se asume que las medidas de seguridad y protocolos específicos relacionados con el COVID-19 han sido relajados o eliminados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que mantener ciertas prácticas de higiene y control de calidad seguirá siendo fundamental para garantizar la seguridad del producto y la satisfacción del cliente. Asegúrate de cumplir con las regulaciones locales y las</p>

		en consecuencia.	mejores prácticas de la industria en todo momento.
PRODUCTO	La empresa antes de la pandemia se dedica a la producción de yogurt.	Durante la pandemia la empresa paro un momento la producción de yogurt debido a las normas de higiene establecidas por el gobierno y luego retomo con la producción.	Después de la pandemia la empresa normalizo la producción de yogurt en su total.
MEDIDAS DE SEGURIDAD	<p>Antes de la pandemia de COVID-19, las medidas de seguridad en empresas de producción, como la producción de yogurt, se enfocaban en garantizar la higiene, la calidad del producto y el cumplimiento normativo. Las principales medidas incluían:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Higiene Personal: Énfasis en el lavado de manos, uso de uniformes limpios y equipo de protección personal (EPP). 2. Control de Infecciones: Prácticas para prevenir la contaminación cruzada y mantener la limpieza de equipos y áreas. 3. Control de Calidad: Rigurosas pruebas y monitoreo para asegurar que el producto cumpla con estándares establecidos. 4. Seguridad Alimentaria: Manejo seguro de ingredientes, control de temperatura y fechas de 	<p>Durante la pandemia de COVID-19, las medidas de seguridad en empresas de producción, como la producción de yogurt, se centraron en prevenir la propagación del virus entre los empleados y garantizar la continuidad del negocio. Las principales medidas incluyeron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distanciamiento Social: Reorganización de espacios de trabajo y líneas de producción para mantener una distancia segura entre empleados. 2. Equipos de Protección Personal (EPP): Uso obligatorio de mascarillas, guantes y otros EPP, según la naturaleza del trabajo. 3. Higiene y Lavado de Manos: Estaciones de lavado de manos adicionales, uso frecuente de desinfectante de manos y lavado de manos riguroso. 4. Desinfección Regular: Limpieza y desinfección frecuente de equipos, superficies y áreas de trabajo. 5. Turnos Rotativos: Implementación de turnos rotativos para reducir la cantidad de personas en la planta al mismo tiempo. 	<p>Después de la pandemia de COVID-19, las medidas de seguridad en empresas de producción, como la producción de yogurt, se adaptaron para asegurar la salud y el bienestar continuos de los empleados, al tiempo que se mantuvo la eficiencia operativa. Las principales medidas incluyeron:</p> <p>Continuación del Distanciamiento Social: Aunque se relajaron algunas restricciones, se mantuvo una disposición de espacios de trabajo que permitiera un cierto grado de distanciamiento social.</p> <p>Flexibilidad en el Trabajo: Se mantuvo la opción de trabajo remoto en función de la necesidad y se implementaron horarios flexibles para minimizar la congestión en la planta.</p> <p>Higiene y Limpieza Permanentes: La limpieza y desinfección continuaron siendo una prioridad con rutinas más frecuentes y rigurosas.</p> <p>Uso Opcional de EPP: El uso de EPP como mascarillas y guantes se</p>

	<p>vencimiento.</p> <p>5. Entrenamiento de Empleados: Capacitación sobre prácticas de seguridad, higiene y manipulación de alimentos.</p> <p>6. Control de Plagas: Medidas para prevenir la entrada de plagas no deseadas en las áreas de producción.</p> <p>7. Cumplimiento Normativo: Conformidad con regulaciones locales e internacionales de seguridad alimentaria.</p> <p>8. Gestión de Residuos: Manejo adecuado y seguro de desechos y productos químicos.</p> <p>9. Mantenimiento de Equipos: Mantenimiento regular para prevenir fallas que afecten la calidad o seguridad del producto. Estas medidas aseguraban la seguridad de los empleados y la calidad de los productos antes del COVID-19.</p>	<p>6. Control de Temperatura: Medición de temperatura de empleados y visitantes antes de ingresar a la planta.</p> <p>7. Protocolos de Casos Positivos: Establecimiento de protocolos para manejar casos confirmados de COVID-19.</p> <p>8. Capacitación y Comunicación: Capacitación sobre medidas de seguridad y comunicación transparente sobre políticas.</p> <p>9. Entrega sin Contacto: Implementación de procedimientos de entrega y recepción sin contacto directo.</p> <p>10. Monitoreo Continuo: Vigilancia constante de la salud de los empleados y ajustes según evolución de la situación. Estas medidas fueron fundamentales para proteger la salud de los empleados y mantener la producción durante la pandemia de COVID-19.</p>	<p>volvió opcional o se limitó a ciertas áreas o tareas específicas.</p> <p>Entrenamiento en Higiene: Se brindó capacitación constante sobre prácticas de higiene y prevención de enfermedades para mantener la conciencia entre los empleados.</p> <p>Monitoreo de Salud: Se continuó controlando la salud de los empleados, incluido el seguimiento de síntomas y la medición de temperatura, aunque de manera más flexible.</p> <p>Retorno Gradual a Normas Previas: En función de la evolución de la situación, se regresó gradualmente a algunas normas previas a la pandemia, siempre priorizando la seguridad.</p> <p>Enfoque en la Innovación: Se promovió la adopción de tecnologías y procesos innovadores que permitieran mejorar la producción y reducir la interacción humana.</p> <p>Plan de Contingencia: Se estableció un plan de contingencia actualizado para abordar cualquier resurgimiento o nueva crisis sanitaria.</p> <p>Adaptación Continua: La empresa se mantuvo alerta y dispuesta a ajustar las medidas según las pautas de salud pública y las necesidades cambiantes. Estas medidas reflejan un enfoque equilibrado entre</p>
--	--	---	--

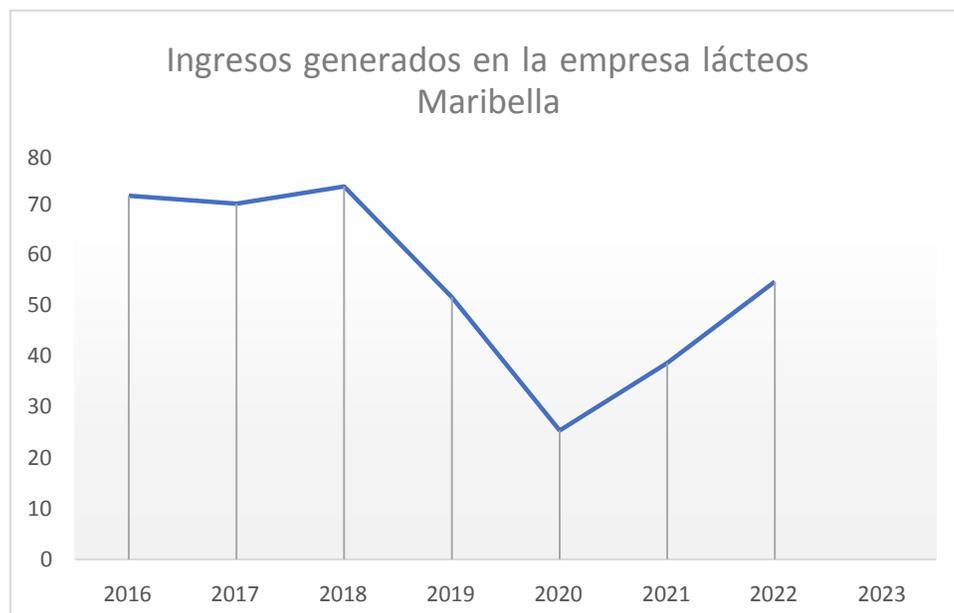
			la seguridad y la eficiencia, ajustado a las condiciones posteriores al COVID-19.
HORAS DE TRABAJO	<p>Antes de la pandemia de COVID-19, en Ecuador, las horas de trabajo típicas variaban según la industria y el tipo de empleo. Sin embargo, el estándar general era una semana laboral de 40 horas, divididas en cinco días de trabajo con jornadas de 8 horas diarias. Esto solía ser la norma en muchas industrias y empresas formales.</p>	<p>Durante la pandemia de COVID-19, las horas de trabajo en Ecuador se vieron afectadas por las medidas de emergencia y restricciones impuestas para contener la propagación del virus. Estas medidas variaron a lo largo del tiempo y dependieron de las políticas gubernamentales y la situación de salud pública en ese momento.</p> <p>En muchos casos, se implementaron horarios flexibles, trabajo remoto y jornadas reducidas para adaptarse a las circunstancias excepcionales de la pandemia. Muchas empresas también adoptaron medidas para garantizar la seguridad de los trabajadores y cumplir con los protocolos de salud, lo que podría haber afectado la duración y el horario de trabajo.</p>	<p>Después de la pandemia, las horas de trabajo en la empresa volvió gradualmente a un patrón más cercano al estándar pre-COVID. Esto podría incluir una semana laboral de 40 horas, dividida en cinco días de trabajo con jornadas de 8 horas diarias.</p>

Fuente: Equipo de trabajo

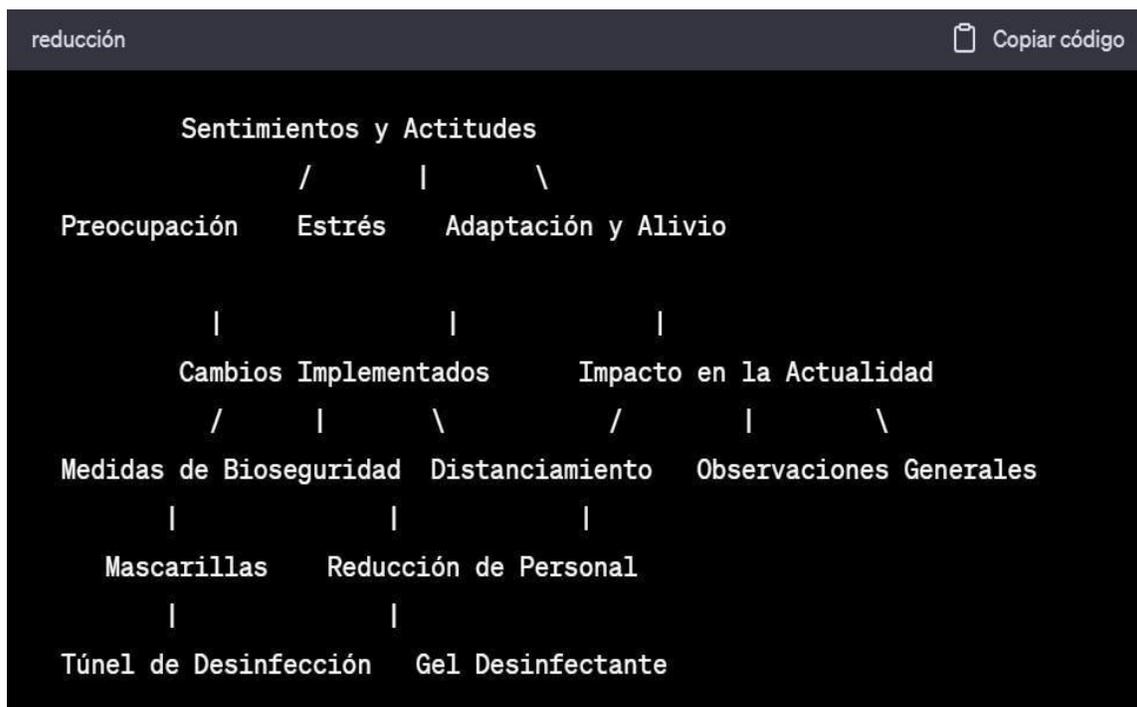
Tabla 6. Ingresos generados en la empresa lácteos Maribella

Años	Ingresos
2016	71,826
2017	70,254
2018	73,609
2019	51,745
2020	25,453
2021	38,769
2022	54,879
2023	

Fuente: Empresa Lácteos Maribella

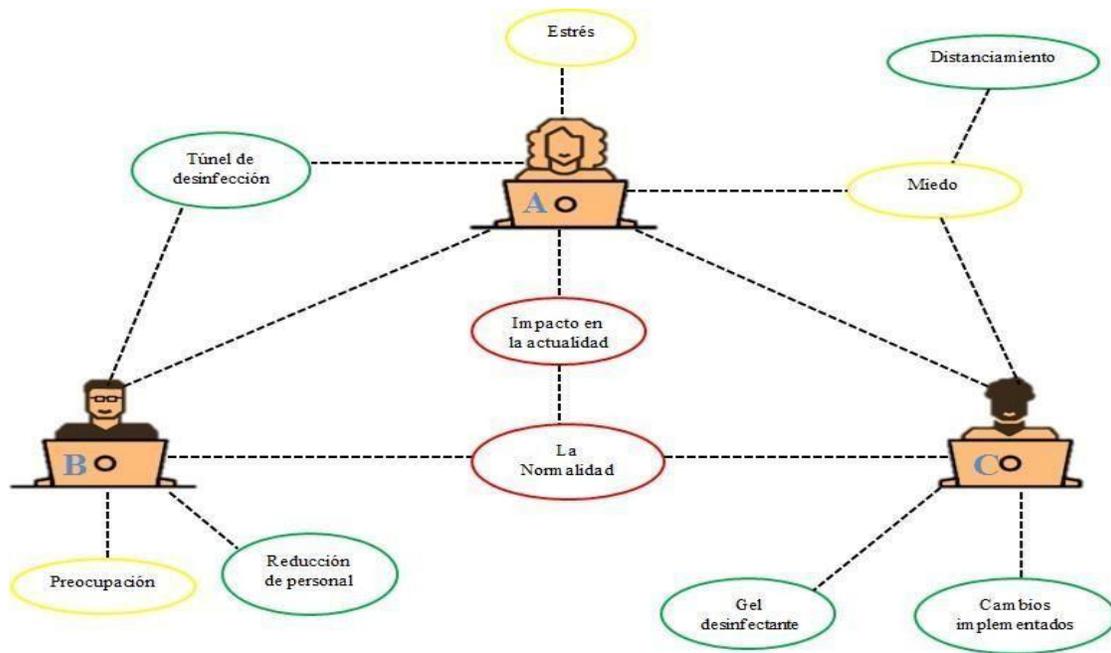
Figura 3. Ingresos generados en la empresa lácteos Maribella

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 4. Coincidencias entre los empleados (entrevista anexo 2)

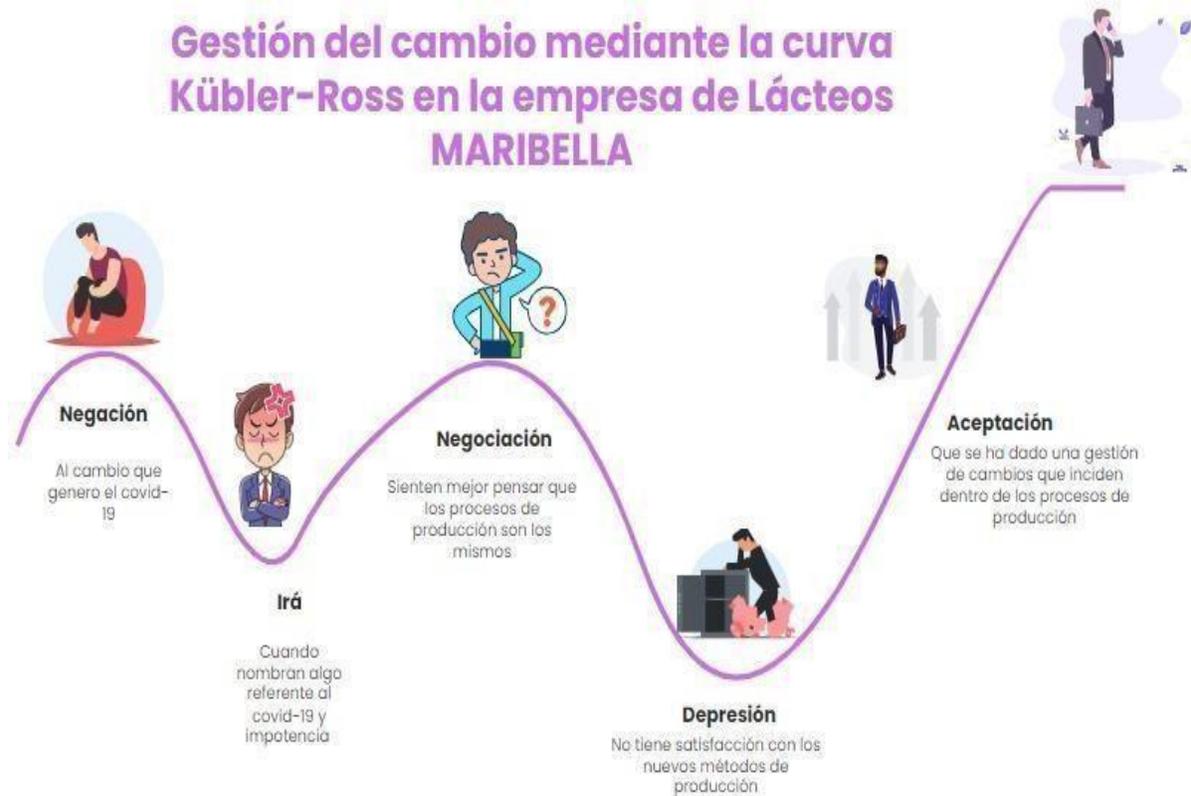
Fuente: Equipo de trabajo

Figura 5. Red de coincidencias



Fuente: Equipo de trabajo

Figura 6. Curva del cambio modelo Kübler Ross



Fuente: Equipo de trabajo

6.2. Resultados

Este apartado contiene la información de los resultados que se obtiene de la recogida de la información. Los datos resultantes se presentan de manera organizada con tablas y gráficos circulares que muestran frecuencias y porcentajes.

En primer, lugar se aplicó una encuesta a 30 personas dentro de la empresa de lácteos Maribella, para obtener información sobre la gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” en los procesos de producción en la empresa Lácteos Maribella pos confinamiento covid-19.

Resultado de la encuesta

La encuesta fue dirigida al personal que labora dentro de la empresa Maribella, con la finalidad de adquirir información necesaria para determinar la incidencia de la gestión del cambio en los procesos de producción.

La encuesta se la aplicó de acuerdo a la metodología del cuestionario de escala de Kübler Ross, que mostró una redacción y validación de acuerdo a los niveles: Negación (N), ira (I), negociación (2N), depresión (D) y aceptación (A).

Además, se hizo uso de la escala Likert con las siguientes frecuencias: Nunca: 1, pocas veces: 2, a veces: 3, casi siempre: 4, siempre: 5.

Por lo que para el análisis de resultados se lo analiza de acuerdo a cada nivel de Kübler Ross.

6.2.1. Análisis del nivel Negación (N)

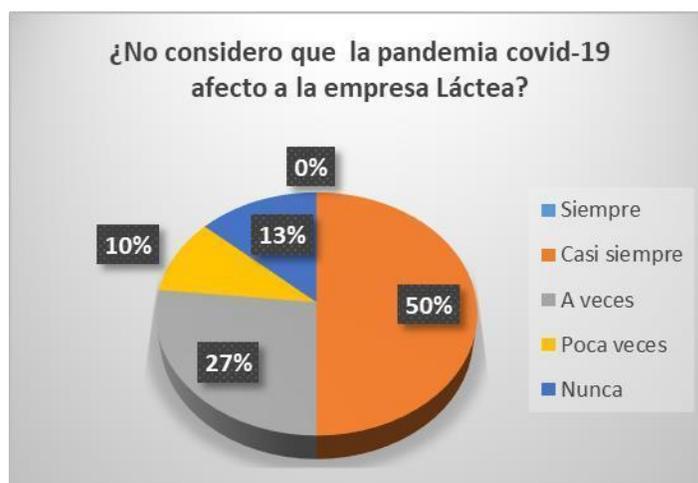
¿No considero que la pandemia covid-19 afecto a la empresa Láctea?

Tabla 7. Afectación del covid-19 durante la pandemia

Nivel	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
5	Siempre	0	0%
4	Casi siempre	15	50%
3	A veces	8	27%
2	Pocas veces	3	10%
1	Nunca	4	13%
	Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 7. Afectación del covid-19 durante la pandemia.



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 5, se puede evidenciar que con respecto a la negación la mayoría de las personas casi siempre, teniendo un nivel de 4 con un 50%, siendo 15 personas no consideran que la pandemia covid-19 afecto a la empresa Láctea. Un 27% considera que a veces considera que la pandemia no afectó, y un 13% siendo 4 personas mencionan que nunca se ha considera que la empresa Maribella sea afectada por el covid- 19.

Cabe mencionar que, en el 2020, el golpe de la pandemia, genero un cierre de producción, proveedores de leche, incluso de la materia prima, por lo que se considera que las personas niegan absurdamente que no se haya implicado un efecto por este acontecimiento dentro de la empresa.

No consulto con los jefes sobre los cambios, pues no creo que necesite saber.

Tabla 8. Consultar a los jefes sobre los cambios

Nivel	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
5	Siempre	14	47%
4	Casi siempre	8	27%
3	A veces	0	0%
2	Pocas veces	8	27%
1	Nunca	0	0%
	Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 8. Consultar a los jefes sobre los cambios.



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 6, se puede visualizar que del 100% de encuestados, el 47% siendo 14 personas, consideran que siempre no hace consulta a los jefes, sobre algún cambio, ya que no considera necesario que ellos, necesiten saber eso, proporcionando un

nivel 5. Del 27% siendo 8 personas, mencionan que casi siempre, y un 27% siendo 8 personas consideran que a veces.

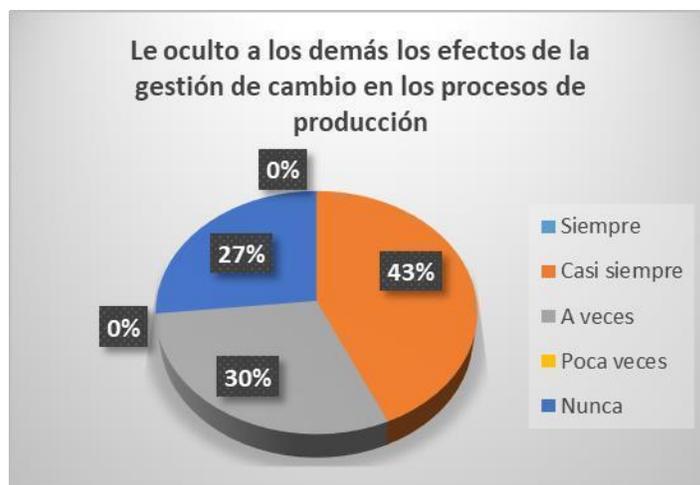
Les oculto a los demás los efectos de la gestión de cambio en los procesos de producción

Tabla 9. Ocultar la información

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	13	43%
A veces	9	30%
Pocas veces	0	0%
Nunca	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 9. Ocultar la información.



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 7, se puede visualizar que del 100% de encuestados, el 43% siendo 13 personas mencionan que casi siempre le ocultan a los demás los efectos de la gestión de cambio en los procesos de producción, un 30% siendo 9 personas mencionan que a veces y un 27% siendo 8 personas consideran que nunca.

6.2.1.1. Análisis e interpretación general - Negación

Considerado el nivel de negación (N), se visualiza que gran parte de los trabajadores no consideran que la pandemia covid.19 afecto a la empresa láctea, siendo un 64% que afirma esto siempre y casi siempre. Además, un 47% menciona que no hace consulta a los jefes sobre los cambios pues consideran que estos no deben saber de dichos cambios. Finalmente, un 73% menciona que oculta la información a los demás sobre los cambios de los procesos de producción a causa de la pandemia. Por lo que se deduce que los trabajadores no tienen la confianza para comunicar la información al personal administrativo de la empresa, además que se niegan a aceptar que hay cambios por la pandemia. Con un nivel de 4 de 5 de negación.

6.2.2. Análisis del nivel de IRA (I)

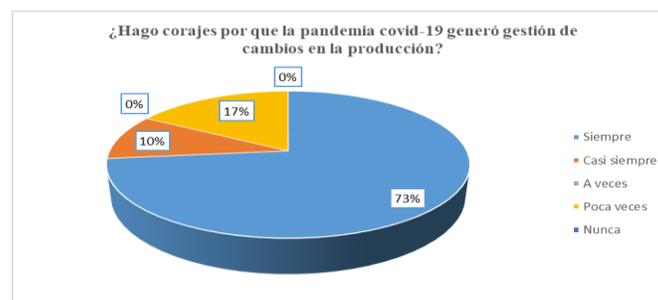
¿Hago corajes por que la pandemia covid-19 generó gestión de cambios en la producción?

Tabla 10. Corajes por los cambios de la pandemia covid-19

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	73%
Casi siempre	3	10%
A veces	0	0%
Pocas veces	5	17%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 10. Corajes por los cambios de la pandemia covid-19.



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 8 se visualiza que 22 personas siendo un 73% menciona que siempre hace corajes debido a los cambios de la gestión que genero la pandemia covid-19, un 10% siendo 3 personas mencionan que casi siempre, y apenas un 17% siendo 5 personas, afirman pocas veces realizar actos de coraje.

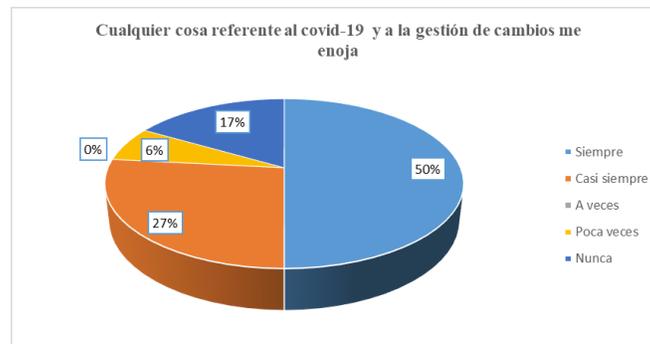
¿Cualquier cosa referente al covid-19 y a la gestión de cambios me enoja?

Tabla 11. Molestias por la gestión de cambios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	50%
Casi siempre	8	27%
A veces	0	0%
Pocas veces	2	7%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 11. Molestias por la gestión de cambios.



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 9 se visualiza que, con respecto a la ira, un 50% siendo 15 personas mencionar que siempre se enojan con alguna cosa referente al covid.19 y la gestión de cambios, un 27% siendo 8 personas, mencionan que casi siempre, un 17% siendo 5 personas mencionan que se enojan, un 7% siendo 2 personas mencionan que se molesta pocas veces.

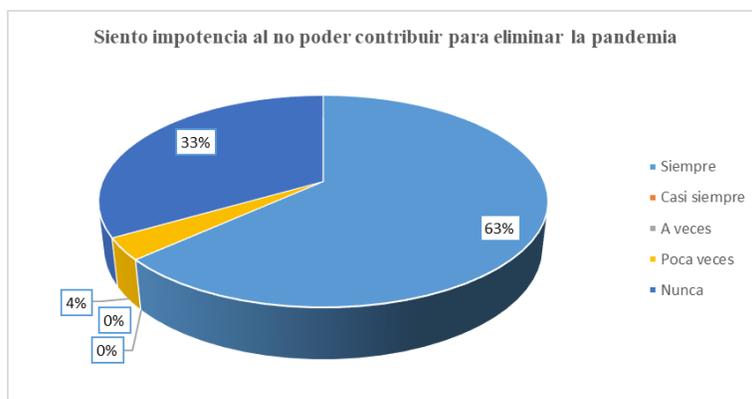
Siento impotencia al no poder contribuir para eliminar la pandemia

Tabla 12. Impotencia al no poder contribuir para eliminar la pandemia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	63%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Pocas veces	1	3%
Nunca	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 12. Impotencia al no poder contribuir para eliminar la pandemia.



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 10 se visualiza que del 100% de encuestados un 63% siendo 19 personas menciona que siempre sienten impotencia al no poder contribuir para eliminar la pandemia y sus efectos dentro de la empresa, un 33% siendo 10 personas afirman que nunca, y un 3% siendo 1 persona menciona que pocas veces ha sentido impotencia por dichas acciones.

6.2.2.1. Análisis e interpretación general - Ira

De acuerdo a los datos recolectados de la encuesta se visualiza que gran parte de las personas tienen ira o molestia, cuando se les menciona algún aspecto referente al Covid – 19 y a la gestión de cambio, por lo que se puede decir que esta ira afecta la satisfacción

laboral en la Empresa Lácteos Maribella. De igual manera se visualiza que sienten impotencia por no poder contribuir a que se elimine en un 100% la pandemia, lo que hace que por momentos tengan corajes, y pierdan el sentido de mejorar el proceso de producción, dado a sentirse molestos y no trabajar al cien por ciento. Concluyendo que la ira afecta tanto a la gestión de cambios, dada por los efectos de la pandemia y a los procesos de producción en la empresa.

6.2.3. Análisis del nivel de Negociación (2N)

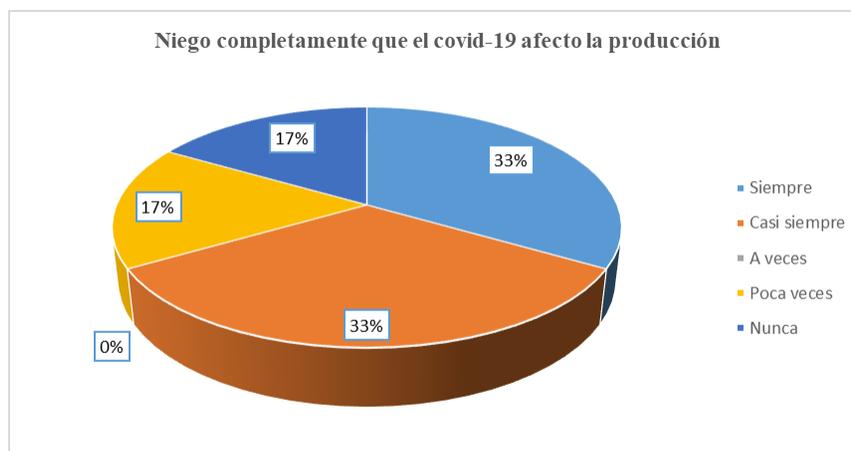
Niego completamente que el covid-19 afecto la producción

Tabla 13. Niego completamente que el covid-19 afecto la producción

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	33%
Casi siempre	10	33%
A veces	0	0%
Pocas veces	5	17%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 13. Niego completamente que el covid-19 afecto la producción.



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 11 se visualiza que del 100% de los encuestados, un 33%, siendo 10 personas, consideran que siempre, niegan que el covid.19, afecto a la producción de la empresa de Lácteos, un 33% siendo 10 personas consideran que casi siempre, realizaneste tipo de negación, un 17% siendo 5 personas, dicen que niegan el afecto de la producción en el rango de pocas veces y nunca.

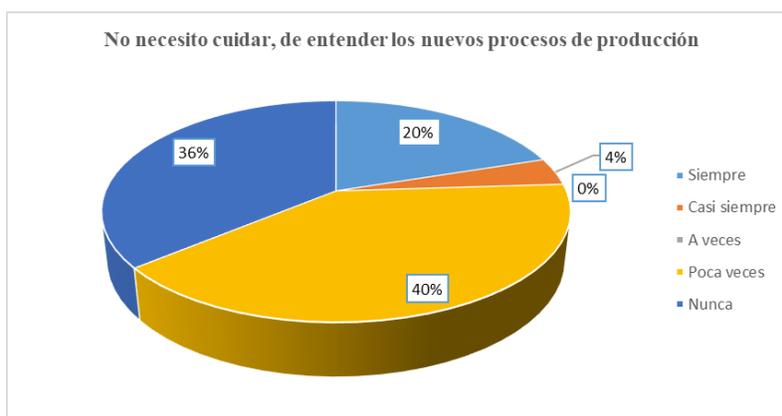
No necesito cuidar, de entender los nuevos procesos de producción

Tabla 14. Necesidad de entender los nuevos procesos de producción

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20%
Casi siempre	1	4%
A veces	0	0%
Pocas veces	10	40%
Nunca	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 14. Necesidad de entender los nuevos procesos de producción.



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 12 se visualiza que del 100% de los encuestados un 40% siendo 10 personas consideran que pocas veces, no necesitan cuidar de entender los nuevos

procesos de producción, un 36% siendo 9 personas, consideran que nunca necesitan cuidar de entender los nuevos procesos de producción, un 20%, siendo 5 personas consideran que siempre, no necesitan de entender la producción nueva, y un 4%, siendo 1 personas considera que casi siempre.

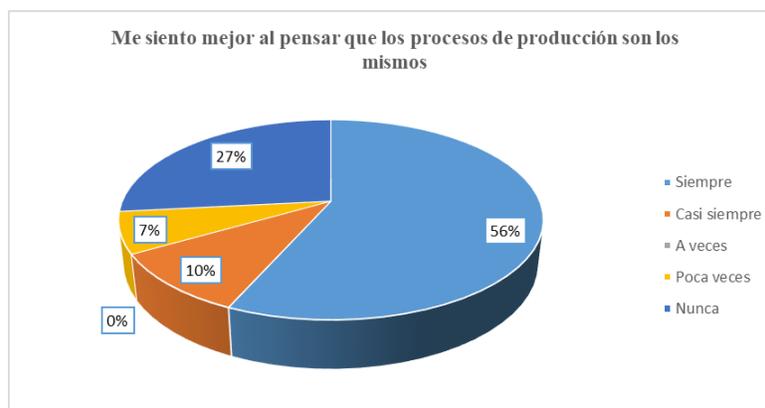
Me siento mejor al pensar que los procesos de producción son los mismos.

Tabla 15. Procesos de producción

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	57%
Casi siempre	3	10%
A veces	0	0%
Pocas veces	2	7%
Nunca	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 15. Procesos de producción.



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 13 se visualiza que un 57% siendo 17 personas, siempre que tratan de pensar que los procesos de producción son los mismos, para sentirse mejor, un 10% mencionan que casi siempre, un 27% siendo 8 personas consideran que nunca, y un 7%, siendo 2 personas mencionan que pocas veces.

6.2.3.1. Análisis general- Negociación laboral

Con respecto al nivel de negociación se evidencia, que la mayor parte de los trabajadores de la empresa de Lácteos Maribella, consideran que niegan completamente que el covid-19 afecto a la producción, es decir existe una negación de los nuevos procesos en un 66%, por lo que como efecto no cuidan, ni tratan de negociar o entender los nuevos procesos de producción. Así también se siente mejor al pensar que los procesos de producción son los mismo, con una escala de 67% que mencionan este aspecto, lo que hace pensar que no están abiertos a nuevos procesos por lo que, si se modifican dichos aspectos, se puede tener insatisfacción laboral dentro de la empresa, es decir, el empleado no tendría una buena producción, o simplemente no se sientan satisfecho con las nuevas actividades que tendrían que realizar.

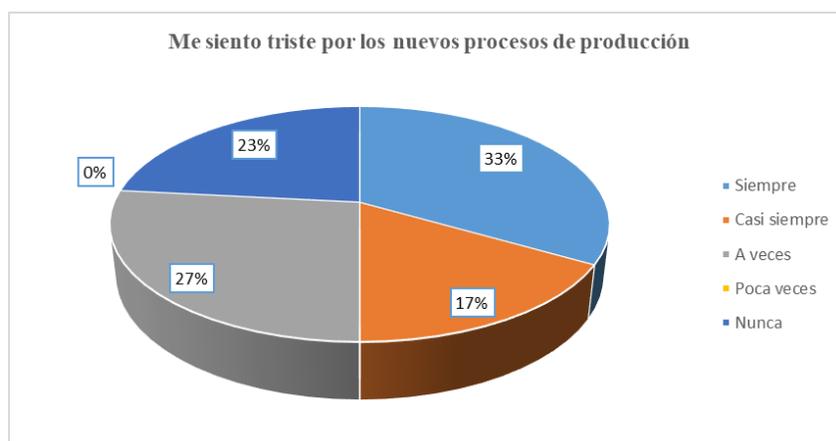
6.2.4. Análisis del nivel de Depresión (D)

Me siento triste por los nuevos procesos de producción

Tabla 16. Nuevos procesos de producción

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	33%
Casi siempre	5	17%
A veces	8	27%
Pocas veces	0	0%
Nunca	7	23%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 16. Nuevos procesos de producción

Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 14 y figura 12, se visualiza que un 33%, siendo 10 personas, consideran siempre sentirse triste por los nuevos procesos, un 17% consideran que casi siempre, un 27% siendo 8 personas consideran que a veces, un 23% siendo 7 personas consideran que nunca, por lo que de manera general se deduce que existe tristeza por generar nuevos procesos productivos relacionados con lácteos en la empresa Maribella.

Siento que nadie me apoya, por lo que no tengo buena producción

Tabla 17. Ningún apoyo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	63%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Pocas veces	1	3%
Nunca	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 17. Ningún apoyo

Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

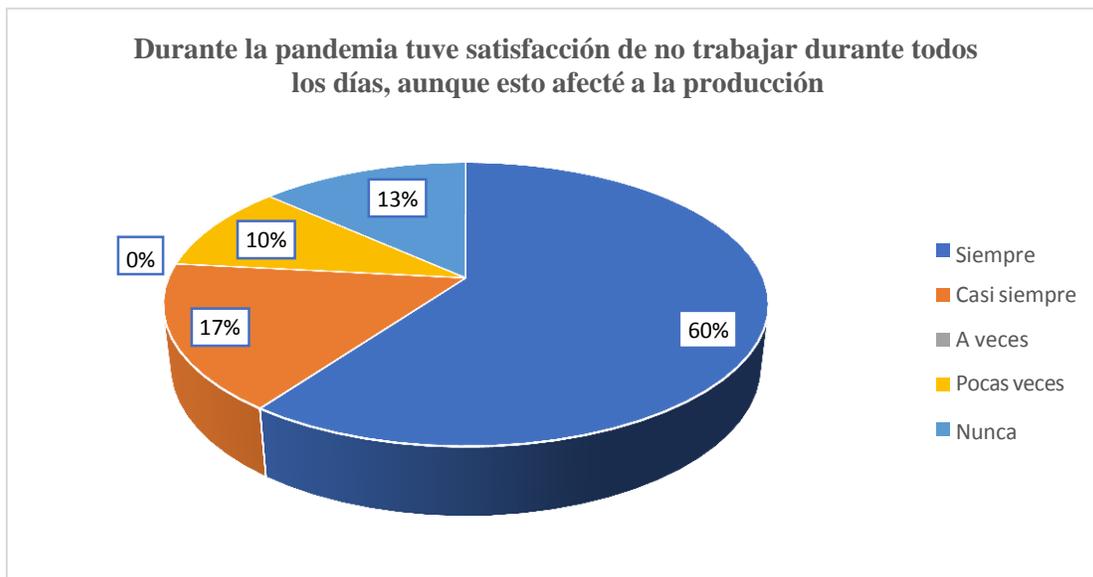
De acuerdo a la tabla 15 y figura 13 se visualiza que un 33% siendo 10 personas consideran que siempre sienten que nadie los apoya, por lo que no tienen una buena producción, 10 personas consideran que casi siempre no tienen apoyo, un 17% consideran que no tienen apoyo pocas veces y 5 personas que nunca.

Durante la pandemia tuve satisfacción de no trabajar durante todos los días, aunque esto afecté a la producción

Tabla 18. Falta de satisfacción laboral

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	60%
Casi siempre	5	17%
A veces	0	0%
Pocas veces	3	10%
Nunca	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 18. Falta de satisfacción laboral.

Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 16 se visualiza que con respecto a no trabajar durante todos los días a causa de la pandemia covid-19, un 60% consideran que siempre están satisfechos, un 17% siendo 5 personas casi siempre, tienen satisfacción, 10% siendo 3 personas, consideran que pocas veces y un 13% que son 4 personas consideran que nunca.

6.2.4.1. Análisis general depresión- Satisfacción

Con relación a los niveles de satisfacción en primer lugar se visualiza que 15 personas están siempre y casi siempre, triste por los nuevos procesos de producción y 8 de los 30 trabajadores están a veces tristes por los cambios que se realicen, es decir el personal no tiene satisfacción cuando se emplean nuevos métodos de producción, mientras que un 63% siempre piensa que nadie lo apoya, por lo que tiende a afectar la producción. Dando como resultados que, en la pandemia, se tenga una satisfacción de no trabajar todos los días, aun cuando la producción de la Empresa de Lácteos Maribella se encuentre afectado, teniendo así un 77% de insatisfacción laboral, de siempre y casi siempre.

De esta manera se puede proponer que en un futuro se considere aspectos relacionados con la evaluación interna de la satisfacción del personal de la empresa, ya que una persona satisfecha por no laboral, es igual a un personal insatisfecho por trabajar, y de acuerdo a la información anterior, que menciona que el personal se siente insatisfecho cuando se implementa normas o procesos nuevos de producción, lo que tiende a afectar el ambiente de trabajo.

6.2.5. Análisis del nivel de Aceptación (A)

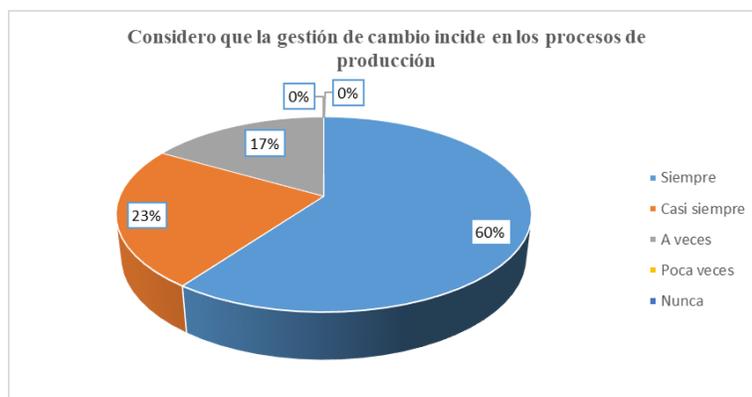
Considero que la gestión de cambio incide en los procesos de producción

Tabla 19. Gestión de cambios en la producción

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	60%
Casi siempre	7	23%
A veces	5	17%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 19. Gestión de cambios en la producción



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 17 se visualiza que un 60% siendo 18 personas siempre consideran que la gestión de cambios incide en los procesos de producción, es decir,

aceptan que los procesos han variado a efecto de la pandemia, un 23% considera que casi siempre, un 17% siendo 5 personas mencionan que a veces asimilan que hay cambios en los procesos.

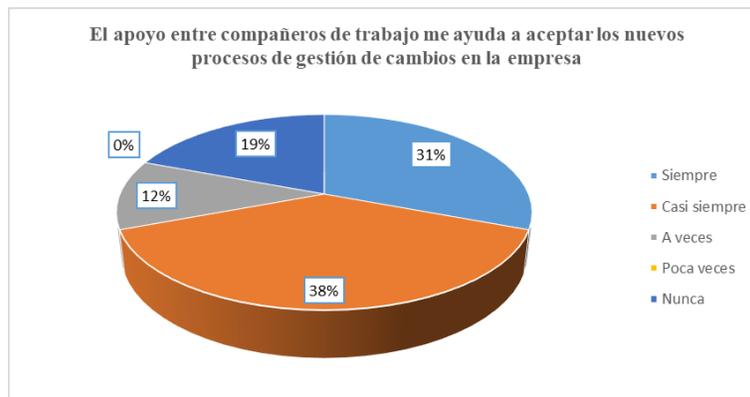
El apoyo entre compañeros de trabajo me ayuda a aceptar los nuevos procesos de gestión de cambios en la empresa

Tabla 20. Apoyo entre compañeros de trabajo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	31%
Casi siempre	10	38%
A veces	3	12%
Pocas veces	0	0%
Nunca	5	19%
Total	26	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 20. Apoyo entre compañeros de trabajo



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 18 se visualiza que un 31% siendo 8 personas consideran que siempre, el apoyo entre compañeros de trabajo ayuda a aceptar los nuevos procesos de gestión de cambios en la empresa, un 38%, que son 10 personas, consideran que casi siempre, un 12% siendo 3 personas a veces, y 19% siendo 5 personas que nunca.

Me he adaptado a los cambios que involucra la pandemia en la empresa

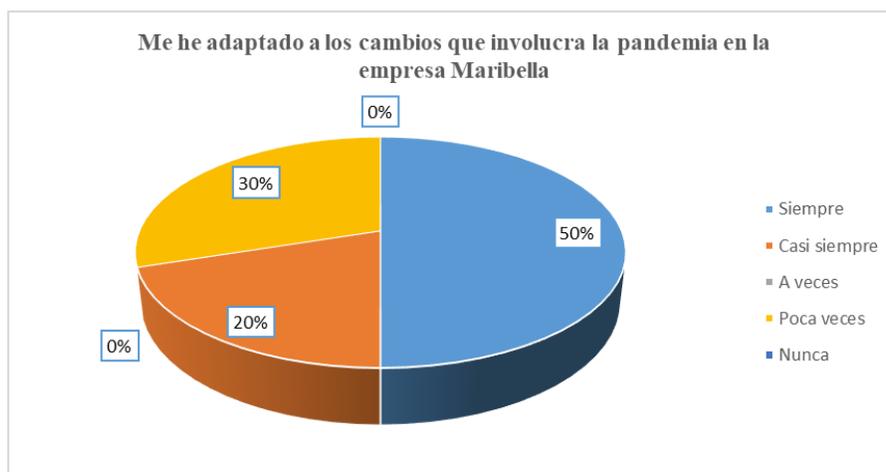
Maribella

Tabla 21. Adaptación a los nuevos cambios por la pandemia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	50%
Casi siempre	6	20%
A veces	0	0%
Pocas veces	9	30%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Equipo de trabajo

Figura 21. Adaptación a los nuevos cambios por la pandemia



Fuente: Equipo de trabajo

Análisis e interpretación

Con respecto a la tabla 19 se visualiza que un 50% siendo 15 personas consideran que siempre se ha adaptado a los cambios en los procesos de producción de la empresa, un 20% siendo 6 personas casi siempre, y un 30% que son 9 personas que pocas veces.

6.2.5.1. Análisis general del nivel de aceptación

Se visualiza que las personas han aceptado que se ha dado una gestión de cambios que inciden dentro de los procesos de producción, de esta manera un 83% tiene una

aceptación de siempre y casi siempre. De manera similar se pudo observar que el apoyo entre los compañeros es fundamental para que se pueda aceptar los procesos de la gestión de cambios dentro de la empresa, por lo que es esencial, para tener mayor satisfacción laboral, ya que se crea un ambiente adecuado de trabajo, y se acepta los procesos nuevos que se requiera implementar. Por lo que al final un 70% considera que siempre y casi siempre se han logrado adaptar a los procesos dentro de Lácteos Maribella.

6.2.6. Comprobación de la pregunta científica

En primer lugar, se utilizó las preguntas de acuerdo al modelo Kübler, en el que se tiene niveles de respuesta en 5, 4, 3, 2, 1. Luego, se procedió a tabular la información separando, los datos de cada variable: Gestión del cambio y procesos de producción y el cuestionario del modelo. Como se muestra en el anexo 5.

Prueba de normalidad de Shapiro Wilk

Se utilizó la prueba de normalidad, dado que el número de personas es pequeño, detallando así: la pregunta científica:

Ho: las variables siguen una distribución normal;

H1: Las variables no siguen una distribución normal

Nivel de confianza: 95%

Valor alfa = 0,05 o 5%

Tabla 22. Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de cambio	,223	30	,001	,776	30	,000
Procesos de producción	,219	30	,001	,810	30	,000
a. Corrección de la significación de Lilliefors						

Fuente: Equipo de trabajo

Se visualiza que el nivel de significancia establecido para la gestión de cambio y para el proceso de producción es menor a 0,05, esto indica que hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de que los datos siguen una distribución normal. En esta situación, los datos pueden tener desviaciones significativas de la normalidad y podrían no cumplir con los supuestos necesarios para la Correlación de Pearson, que se basa en la normalidad.

Por lo tanto, es recomendable utilizar una correlación que sea menos sensible a la normalidad de los datos como es la correlación de Spearman y con esto evaluar la relación entre las variables. Esto ayudará a garantizar resultados más confiables y válidos, considerando la falta de normalidad en los datos.

Prueba de correlación de Spearman

Se tomó la prueba de correlación de Spearman, ya que los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 23. Prueba de correlación de Spearman

Correlaciones				
			Gestión de cambio	Procesos de producción
Rho de Spearman	Gestión de cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,982**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	30	30
	Procesos de producción	Coefficiente de correlación	,982**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Equipo de trabajo

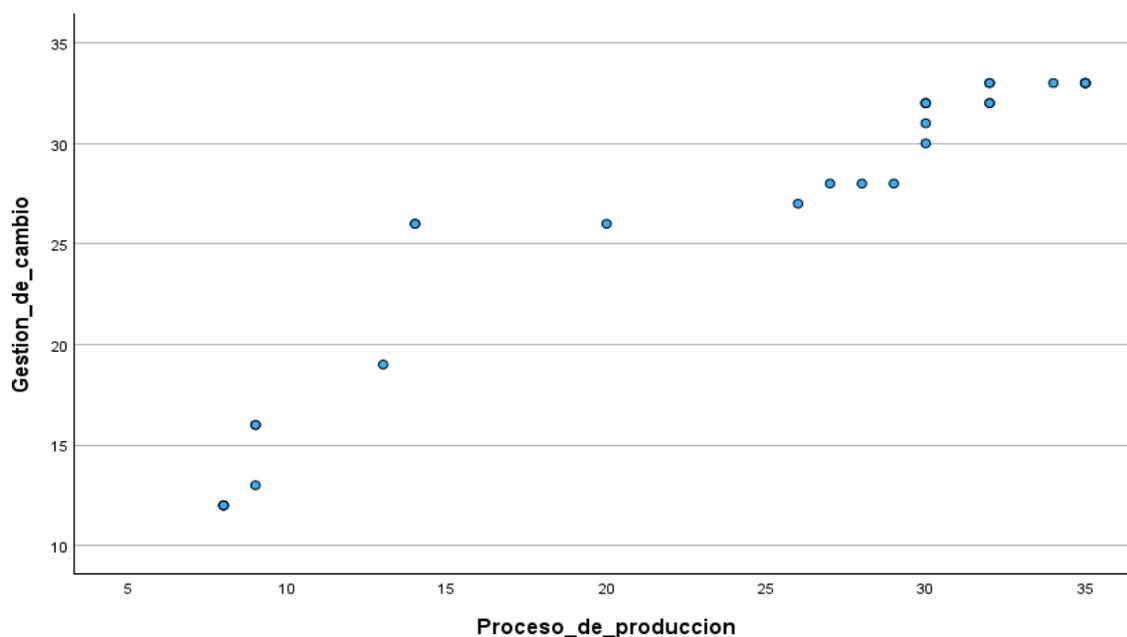
Análisis general de la comprobación de la pregunta científica

De la tabla 21, se puede visualizar que la prueba de Spearman tiene un valor de correlación de 0.982 indica una fuerte correlación positiva entre las dos variables evaluadas. Dado que el valor está muy cerca de 1, sugiere que los valores más altos en una variable están asociados con los valores más altos en la otra variable, y los valores más bajos en una variable están asociados con los valores más bajos en la otra variable es decir la variable de gestión del cambio y los procesos de producción.

De esta manera se corrobora la pregunta científica y se concluye que la gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” influye en los procesos de producción en la empresa Lácteos Maribella pos confinamiento covid-19.

Estos datos se confirman de acuerdo a la tabla 17 en el que un 60% siendo 18 personas consideran que la gestión de cambios siempre incide en los procesos de producción.

Figura 22. Diagrama de correlación



Fuente: Equipo de trabajo

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Se investigó que los aspectos fundamentales de la gestión del cambio se dan en la producción, esto a causa del golpe de la pandemia covid-19, y a causa de que este se asocia con la gestión de la empresa, ya que se centra dentro del área de diseño y selección de los equipos, del control directo e indirecto de la mano de obra, del inventario, e incluso de la gestión de la calidad. La función de producción se puede determinar fácilmente en los sectores mayor y menor de la economía; Como parte de esas actividades, deben registrarse las actividades de insumo, producto y conversión del proceso de Lácteos. Sin embargo, existe un nivel de negación por parte del personal de la empresa, ya que un 77% considera que a veces y casi siempre, niegan que se ha visto afectada la empresa Láctea a causa de la pandemia Covi-19. Y esto se ve afectado por el sentimiento de sentirse que nadie lo apoya, ya que un 63% siendo 19 de las 30 personas tienen este sentimiento, y mencionan que esto afecta la producción dentro de la empresa.

La aplicación del modelo Kübler Ross, dentro del personal directivo y trabajadores de la empresa, permitió medir el nivel de satisfacción y negación laboral en la empresa, por lo que, debido al nivel de depresión, se vio que 22 personas tienen una tristeza por los nuevos cambios de la producción, lo que hacen que no tengan satisfacción cuándo se emplean nuevos métodos de producción, mientras que un 63% siempre piensa que nadie lo apoya, por lo que tiende a afectar la producción. Dando como resultados que, en la pandemia, se tenga una satisfacción de no trabajar todos los días, aun cuando la producción de la Empresa de Lácteos Maribella se encuentre afectado, teniendo así un 77% de insatisfacción laboral, de siempre y casi siempre. Con respecto a la negación laboral, se ve que existe una

negación hacia los nuevos procesos en un 66%, por lo que como efecto no cuidan, ni tratan de negociar o entender los nuevos procesos de producción. Así también se siente mejor al pensar que los procesos de producción son el mismo, con una escala de 67% que mencionan este aspecto.

Se determinó que existe incidencia de la gestión del cambio, con respecto a los procesos de producción, dado que un 60% siendo 18 personas consideran que siempre el cambio del modelo incide en los procesos productivos. Además, que en base a la prueba de correlación de Spearman se tuvo un nivel de significancia de 0,98 mayor al nivel 0,05 establecido, por lo que se corrobora la pregunta científica, de que la gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” influye en los procesos de producción en la empresa Lácteos Maribella por confinamiento covid-19. Sin embargo, se pudo examinar que existe un nivel de molestia por estos cambios, generando variación del ánimo que afecta directamente a la satisfacción laboral, y por ende a la producción de Lácteos. Además de sentir impotencia de no poder contribuir a los efectos de la pandemia, con un 100% que hacen corajes y pierden el sentido de mejora de los procesos de producción, ya que no trabajan al cien por ciento. Por lo que tienen a negar que la pandemia ha generado cambios, y se sienten mejor a negociar las ideas, es decir se siente mejor al pensar que los procesos de producción son los mismo, con una escala de 67% que mencionan este aspecto, lo que hace pensar que no están abiertos a nuevos procesos por lo que, si se modifican dichos aspectos, se puede tener insatisfacción laboral dentro de la empresa. Sin embargo, gracias al nivel de aceptación se evidencia que el apoyo entre los compañeros es fundamental para que se pueda aceptar los procesos de la gestión de cambios dentro de la empresa, por lo que es esencial, para tener mayor satisfacción laboral, ya que se crea un ambiente adecuado de trabajo, y se acepta los

procesos nuevos que se requiera implementar. Por lo que al final un 70% considera que siempre y casi siempre se han logrado adaptar a los procesos dentro de Lácteos Maribella cuando se trabaja en equipo.

7.2. Recomendaciones

Dado que la gestión del cambio se da en la producción, es esencial que el personal administrativo realice un control interno de los productos Lácteos de acuerdo a la Temporada, al objetivo del producto planteado, al rendimiento de los trabajadores, y establecer un plan de mejora de los puntos negativos que este proceso tenga. De igual manera es necesario que se realice un análisis de la producción de manera semanal para observar la tasa de cambio y aumentar la productividad.

Es importante que dentro de la empresa Láctea se considere realizar una evaluación de la satisfacción del personal de la empresa, ya que una persona satisfecha por no laboral, es igual a un personal insatisfecho por trabajar, y de acuerdo a la información anterior, que menciona que el personal se siente insatisfecho cuando se implementa normas o procesos nuevos de producción, lo que tiende a afectar el ambiente de trabajo.

Se recomienda a la empresa de Lácteos, a realizar actividades prácticas, que permita mejorar el ambiente de trabajo, la comunicación entre los trabajadores, y sobre todo investigar formas para unir el compañerismo entre los compañeros. Ya que el personal encuestado menciona sentirse mejor al momento de trabajar en equipo, por lo que de esta manera la gestión de los cambios en los procesos no les afecta y así se podrá tener una mejor satisfacción laboral y mejorar los índices de producción.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Arias. (2022). Instrumentos de Investigación – Características, Tipos y Ejemplos.
TiposInvestigacion.com. <https://tiposinvestigacion.com/instrumentos-investigacion/>
- Agila, W. (2023). *Gestión del cambio desde el modelo “Kübler Ross” en el sector florícola, pos confinamiento covid-19*. Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga: Tesis pregrados. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10047/1/PI-002380.pdf>
- Albuja, J. (2018). *Plan de marketing para agroindustria Láctea de pequeños productores de Santo Domingo Nutralac, del cantón Cayambe provincia de pichincha*. Universidad Politécnica Salesiana. Quito: Tesis pregrado. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6423/1/UPS-QT05001.pdf>
- Amedaño, F. (2020). *La producción de lácteos y la generación de emprendimientos micro-empresariales en Huigra cantón Alausí*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7490/1/7.Tesis%20Fernanda%20Amanda%20C3%B1o-ING-COM.pdf>
- Barón, D. (2022). *EL MODELO KÜBLER-ROSS*. Obtenido de <https://revistamedica.com/fases-duelo-kubler-ross/>
- Basantes, R. (2020). *La producción de lácteos y la generación de emprendimientos micro-empresariales en Huigra cantón Alausí*. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba: Tesis pregrado. Obtenido de

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7490/1/7.Tesis%20Fernanda%20Amen da%C3%B1o-ING-COM.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (TERCERA EDICIÓN E-BOOK, 2010 ed.). (O. F. Palma, Ed.) Colombia: Pearson. doi:978-958-699-128-5

Cepeda, R. (2017). *Modelo de negocio para producción de lácteos (queso fresco), Toacaso, Latacunga – Ecuador*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato: Tesis pregrado. Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26456/1/402%20o.e.pdf>

Constitución de la República del Ecuador (2008). (2008). *Registro Oficial No. 449, 20 de Octubre 2008*. Obtenido de

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/octubre/LA2_OCT_DIJU_Constitucion.pdf

Gallardo, R. (2015). *Modelo de Gestión Organizacional y La Relación del nivel de Productividad en la Empresa de Lácteos "SAN ENRIQUE" de la Provincia de Cotopaxi*. Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13638/1/290%20o.e..pdf>

García, L. (2015). *El control de calidad y la productividad en la empresa Lácteos Naranja*. Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/11005/1/255%20o.e..pdf>

Ley orgánica de defensa del consumidor. (2010). *La ley orgánica de defensa del consumidor, derechos 2010*. Quito: 1. Obtenido de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/07403.pdf>

Machuca, M. (2020). *Sistemas de Control de Calidad y su incidencia en las ventas de la Empresa "Leito" del Cantón Salcedo*. Ambato: Universidad Técnica de Cotopaxi.

Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1564/1/140%20Ing.pdf>

Montero, M. (2017). *Los procesos administrativos y su incidencia en la producción de la microempresa Artesanal de productos lácteos "Don Jorge", en la ciudad de Santo Domingo de los colorados año 2014*. Obtenido de

Obtenido de

<https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/662/1/TESIS%20MONTERO%20BERR%20C3%9A%20MERCEDDES%20BEATRIZ.pdf>

Mungabusí, A. (2018). *Modelo de plan de negocios para la empresa comunitaria de Lácteos Chibulac del fondo de páramos Tungurahua*. Universidad Técnica de

Ambato. Ambato: Tesis pregrado. Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28181/1/706%20MKT%20sp.pdf>

Nishizawa, R. M. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*.

Pauta, B. (2021). *La pandemia intensifica los problemas de la industria lechera mundial*.

Obtenido de [https://www.pauta.cl/negocios/bloomberg/la-pandemia-intensifica-los-problemas-de-la-industria-lechera-](https://www.pauta.cl/negocios/bloomberg/la-pandemia-intensifica-los-problemas-de-la-industria-lechera-mundial#:~:text=Cuando%20el%20coronavirus%20provoc%C3%B3%20el,cenan%20fuera%20que%20en%20casa.)

[mundial#:~:text=Cuando%20el%20coronavirus%20provoc%C3%B3%20el,cenan%20fuera%20que%20en%20casa.](https://www.pauta.cl/negocios/bloomberg/la-pandemia-intensifica-los-problemas-de-la-industria-lechera-mundial#:~:text=Cuando%20el%20coronavirus%20provoc%C3%B3%20el,cenan%20fuera%20que%20en%20casa.)

- Quintuña, C. (2017). *Modelo de negocio para producción de lácteos (queso fresco)*, Toacaso, *Latcunga Ecuador*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato: Tesis pregrado. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26456/1/402%20o.e.pdf>
- Santiago, R. (2014). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS PARA LA ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE PUNGALA Y SUS COMUNIDADES (EPPYCO) EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO 2013*. Escuela superior politécnica de Chimborazo. Riobamba: Tesis pregrado. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7255/1/22T0281.pdf>
- Santillán, P. (2021). *Efecto del COVID-19 en el sector lácteo ecuatoriano: El caso de Lácteos Santillan*. Escuela Agrícola Panamericana Zamorano. Tesis pregrado. Obtenido de Efecto del COVID-19 en el sector lácteo ecuatoriano: El caso de
- Saquina, N. (2018). *La incidencia de los procesos de producción en la venta de productos lácteos de la empresa San Francisco de la ciudad de Pillaro*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato: Tesis pregrado. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1504/1/195%20Ing.pdf>
- The food Tech. (2022). *Leche y productos lácteos, ¿conoces sus diferencias?* Obtenido de <https://thefoodtech.com/normatividad-y-certificaciones/leche-y-productos-lacteos-conoces-sus-diferencias/>
- Torres, X. (2018). *Estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en el periodo 2009 2015*. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito: Tesis pregrado.

Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6052/1/T2544-MAE-Torres-Estudio.pdf>

9. ANEXOS

Anexo 1. Diseño del cuestionario Kübler Ross

Instrucciones: Encierre dentro de un círculo la frecuencia con la que experimenta las acciones, sentimientos y los pensamientos con relación al proceso laboral y entorno al golpe de la pandemia Covid-19.

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

- Negación: N
- Ira: I
- Negociación: 2N
- Depresión: D
- Aceptación: A

N	Etapa	Ítem	Frecuencia				
1	N	No considero que la pandemia covid-19 afecto a la empresa Láctea	1	2	3	4	5
2	I	Hago corajes por que la pandemia covid-19 generó gestión de cambios en la producción	1	2	3	4	5
3	D	Me siento triste por los nuevos procesos de producción	1	2	3	4	5
4	A	Considero que la gestión de cambio incide en los procesos de producción	1	2	3	4	5
5	2N	Niego completamente que el covid-19 afecto la producción	1	2	3	4	5
6	I	Cualquier cosa referente al covid-19 y a la gestión de cambios me enoja	1	2	3	4	5
7	D	Siento que nadie me apoya	1	2	3	4	5
8	A	El apoyo entre compañeros de trabajo me ayuda a aceptar la realidad	1	2	3	4	5
9	2N	No necesito cuidar, de entender los nuevos procesos de producción	1	2	3	4	5
10	I	Siento impotencia al no poder contribuir para eliminar la pandemia	1	2	3	4	5
11	A	Me he adaptado a los cambios que involucra la pandemia en la empresa Maribella	1	2	3	4	5
12	N	No consulto con los jefes sobre los cambios, pues no creo que necesite saber.	1	2	3	4	5

13	2N	Me siento mejor al pensar que los procesos de producción son los mismos.	1	2	3	4	5
14	N	Le oculto a los demás los efectos de la gestión de cambio en los procesos de producción	1	2	3	4	5
15	D	Durante la pandemia tuve ganas de no trabajar durante todos los días	1	2	3	4	5

Anexo 2. Entrevista a empleados del área de producción.

Instrucciones. Responda con serenidad y calma cada una de las preguntas planteadas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA: GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE EL MODELO “KÜBLER ROSS” Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA LÁCTEOS MARIBELLA POS CONFINAMIENTO COVID-19

ENTREVISTA

Empleado 1 - Denominado 1

1. Coméntenos por favor, como era una vida de trabajo normal antes y después de la pandemia, descríbanos su día desde que ingresa a su área de trabajo en producción.

Antes de pandemia, como es una empresa de lácteos, el ingreso era totalmente con nuestro uniforme, nuestra cofia, mascarilla y los implementos, las botas, lo demás. O sea, ese era nuestro ingreso al área de nuestras labores. Y ahí normalmente, todo como es alimentos, tantas maquinarias y todo lo que utilizábamos, lo teníamos de manera higiénica, lo desinfectábamos, tanto con vapor o cualquier otro químico que pueda ayudar a ladesinfección de todos estos materiales. Y de ahí normalmente transcurríamos el día y a la hora de salida igual, salíamos, normalmente íbamos a nuestros casilleros y cambiábamos y nos retiramos a nuestros hogares. Y bueno, ahora, después de que cuando llegó la pandemia, sí hubo diferentes cambios. Principalmente, bueno, desde que antes, digamos

que nosotros utilizábamos la cofia, la mascarilla, ya normalmente lo que la empresa nos obligaba. Ahora teníamos que tener más cuidado porque teníamos que llegar desde nuestros hogares, ya cuidándonos del virus, porque era muy probable que el virus lo trajéramos de afuera y que a pesar que tuviéramos nuestros medicamentos aquí dentro de la empresa, podíamos contagiar a las personas y en sí podíamos quizás al mismo producto contaminarlo y debidamente propagar más del virus.

Es por eso que ahora desde nuestras casas, ya con toda la información que recibimos de parte de diferentes lugares, sea instituciones públicas o de manera hasta casera, o las que nos decían por dónde vivimos. Entonces, llegábamos ya, como les digo, más... O sea, ya cuidándonos en lo que tratar de no tener algún lugar donde nos podamos infectar. Otro de los cambios que hubo fue aquí dentro de la planta, que se implementaron túneles de desinfección, los cuales que a pesar que nosotros llegábamos acá a la planta, teníamos que cambiarnos de ropa, pasar por el túnel de desinfección y recién ahí, después de que nuestros materiales de trabajo estuvieran literalmente desinfectados, podíamos recién ahí tener más protección y aun así también hubo un aditamento más, se aumentó una mascarilla que nos cubría todo el rostro, transparente, todo con el fin de tratar de que el virus se propague más. Y peor, nosotros que somos una fábrica, una empresa de alimentos, teníamos que cuidarnos con mucho más esmero para poder evitar cualquier tipo de contagio.

2. ¿Qué cambios implemento la empresa para resguardar su salud y seguridad en el área de producción durante y después del Covid?

Bueno, durante el COVID la empresa tomó diferentes medidas de protección, principalmente para nosotros como empleados. Se implementaron más, al ingreso de cada

área contábamos con una bandeja donde teníamos agua con alcohol, lo cual nos permitía desinfectarnos desde las botas. Teníamos el túnel de desinfección, cual era obligatorio pasar para todo el personal, al igual que cuando ingresaba cualquier automotor adentro de la planta, ya sea trayendo materia prima, insumos o en el caso del área de ventas que era para vender el producto, todo auto y toda persona tenía que ingresar, tanto por el túnel de desinfección que era para personas y también el túnel de desinfección que se lo hizo para los automotores. Es decir, se trataba de desinfectar en lo más posible. Se implementaron en una gran cantidad lugares donde podríamos coger gel desinfectante, lo cual nos permitía en cualquier área de trabajo a cada momento tener disponible el gel, que eso nos ayudaba un poco a desinfectar y cuidarnos más. De ahí, otro de los cambios, bueno, de lo que la empresa nos ayudó fue literalmente, digamos, que nos daban como remedios caseros. En ese momento, como no teníamos, literalmente las personas no sabíamos estar informadas totalmente de cómo atacaba el virus, de cómo nos afectaba o cómo podíamos tomar alguna medida de protección. Es por eso que, digamos, caseramente la empresa a veces nos daba, nos comenzó a dar en las comidas más cítricas, es decir, jugos de naranja, jugos de este que subieran más nuestras defensas, que nos permitan más combatirlos para estar sanos y que la enfermedad no nos pegue duro. O a veces ya también llegaron a ciertos niveles que nos daban la llamada cascarilla. Nos daban una vez al día, en las mañanas nos hacían antes de ingresar, después de que nos desinfectáramos totalmente antes del ingreso, nos daban un vaso como, digamos, norma de cuidado siempre. Esos eran los principales cambios que hubo durante la pandemia. Ahora después, bueno, poco a poco, como ya vamos viendo que lamentablemente, al igual que la enfermedad ya tomó muchas vidas, fue una de las peores catástrofes que ha habido en la historia, bueno, digamos, de la humanidad en este siglo. Ahora ya poco a poco, con todas las reglas que se han ido, bueno, ya dejando, ya no es

tanto el cuidado, el uso de mascarilla, bueno, fuera de la planta, porque dentro de la planta eso se sigue manteniendo, como le digo, al ser una empresa de alimentos siempre tenemos que nosotros precautelar eso, es decir, que, no sólo teniendo miedo, o sea, teníamos precaución por el COVID, sino por cualquier otro tipo de bacteria que nos podamos propagar. Entonces, fuera del área de producción o fuera de la planta ya no usamos mascarillas y casi, digamos, que la vida se ha vuelto a la normalidad como era antes, pero dentro de la planta igual seguimos con lo mismo y la empresa ya que, bueno, ya que puso e hizo ingreso en lo, como les decía, eso del gel, lo sigue teniendo, eso se quedó ahí y sólo lo que ya no usamos ahora son los túneles de desinfección.

3. ¿Qué sentimientos tuvo usted cuando la empresa adopto ciertos cambios para resguardar su salud y seguridad? ¿Qué fue lo que paso dentro de la empresa con sus compañeros? ¿Qué es lo que pudo observar? ¿Cómo se siente ahora?

Bueno, como creo que a la mayoría de personas los cambios que tocó adaptarse para literalmente subsistir al virus fue muy difícil. Es decir, literalmente nosotros al venir acá a la planta pasamos literalmente encerrados, o sea, literalmente haciendo nuestro trabajo. Casi pasamos aquí ocho horas al día. Y antes de la pandemia normalmente ya salíamos, nos íbamos, íbamos a hacer diferentes cosas. Algunos compañeros iban, otros les gustaba el fútbol, el vóley, de diferentes. Entonces iban, se estresaban y al siguiente día podíamos igual llegar con un buen ánimo. Pero al momento de la pandemia se comenzó a generar un estrés. Es decir, a pesar de que ya pasamos aquí literalmente encerrados, teníamos que salir, cuidarnos lo más posible y correr e ingresar y encerrarnos en nuestros hogares. Entonces el estrés, se crearon bastantes sentimientos de estrés, miedo, ansiedad, preocupación. Porque a veces llegábamos a la planta y a veces decían algún compañero ya no llegó, se ha enfermado. Entonces todos nos asustábamos, decía yo estuve en contacto con él a pesar de

todo. Entonces se generaron bastantes sentimientos que a la larga a veces terminaban. En este caso, bueno, aquí gracias a Dios ninguno de nuestros compañeros y colaboradores que estén no tuvimos que escuchar alguna noticia de que falleció por esta enfermedad. Pero esos serían los sentimientos que más se generaron, miedo, los cuales ya les digo, estrés laboral. A veces llegábamos ya cansados literalmente, mentalmente y no rendíamos como se debía dentro de la planta. Había esos momentos de que no podíamos ni hacer a veces tener una conversa, una charla con un compañero y ya no lo hacíamos. Tratábamos de evitar la comunicación lo más posible porque era el miedo de que nos contagiáramos y en ese momento contagiarse era casi sinónimo de morir. Y bueno, ahora estamos literalmente recién queriendo asimilar todos estos cambios que hubo del COVID. Ahora, bueno, se acabó el problema de la enfermedad. Bueno, digamos que bajó la intensidad de la enfermedad. Ya sabemos cómo contrarrestarlo. Por lo menos tenemos medicamentos que nos ayuden a nuestra salud en caso que nos coja esta enfermedad. Pero ahora en cambio es lo económico. Vemos cómo literalmente de ahora la cuestión del país está más complicada y económicamente el nivel de vida se está volviendo un poco más difícil. Quizás, bueno, aquí al ser una empresa de alimentos la empresa no paró casi su producción mucho tiempo. Es decir, pudimos subsistir dentro de la empresa y quizás aumentó un poco la venta de producción porque como la gente primordialmente todos comenzaron a poner prioridad más en alimentación que en diferentes otras cosas las cuales se ganaban. Entonces comenzamos a tener más trabajo. Pero aun así ahora estamos viendo las consecuencias del COVID y la estamos tomando de mejor manera. Tratamos de salir porque el trabajo es el único método que nos permitirá salir de todo ese tipo de cosas que hayan sido las secuelas del COVID. Sean económicas, aunque sé que las de personas son irreparables, pero tenemos que seguir y no quedarnos estancados en lo mismo.

Empleado 2 - Denominado 2

1. Coméntenos por favor, como era una vida de trabajo normal antes y después de la pandemia, descríbanos su día desde que ingresa a su área de trabajo en producción.

En la época de la pandemia fue una etapa muy dura en sí para todas las personas porque fue un cambio drástico. Básicamente fue un cambio desde que se ingresa porque hubo más medidas de bioseguridad y sobre todo para observar y elaborar productos hay que tener. En sí, esta área siempre se trabaja con mascarilla, cofia y con los implementos de limpieza e higiene. En sí, para elaborar productos no fue un cambio muy drástico. En sí fue para cómo decir, ser más controlados y todo eso sería...

2. ¿Qué cambios implementó la empresa para resguardar su salud y seguridad en el área de producción durante y después del Covid?

Bueno, como mencioné anteriormente, en el área de producción siempre se utiliza cofia, mascarilla y la limpieza e higiene del personal. Es básicamente un principio fundamental del cual lo que se implementó es más que todo el control y el uso de mascarilla al momento de elaborar productos.

3. ¿Qué sentimientos tuvo usted cuando la empresa adoptó ciertos cambios para resguardar su salud y seguridad? ¿Qué fue lo que pasó dentro de la empresa con sus compañeros? ¿Qué es lo que pudo observar? ¿Cómo se siente ahora?

Bueno, en sí, para responder a la primera pregunta, dice los sentimientos. O sea, el sentimiento es como decir la preocupación del cual vamos nosotros a transmitir. Por ejemplo, si veníamos nosotros a trabajar, era la preocupación de que nosotros vamos a contagiar, o viceversa, nuestros familiares. Y eso era lo que uno se siente, o sea, la preocupación, la angustia, o también el temor de dónde podemos contagiarnos. También, en las empresas, como le mencionaba, se optó por canales de desinfección, más control en el lavado de manos, más control en el momento de elaborar productos, porque eso es

directamente al consumidor lo que ingiere. Y en sí, en la pandemia nadie consumía productos, o sea, fuera de la calle, sino más productos elaborados en sí con todas las normas de calidad. Y también lo que pude observar es que en sí, en esos momentos, las personas que trabajan en la empresa son personas que optaron esos productos, esos cambios, porque ellos en sí debían cuidar el bienestar personal y también el bienestar de las personas o los familiares que trabajan. En sí, también cómo me sentía en el momento de estar en pandemia, trabajando con mis compañeros, es como decir, también un temor, porque no sabían cómo era la manera de que ellos se cuidaban también, y también cómo ellos respondían a las normas y protocolos de bioseguridad. Y también cómo me siento ahora, es como un tipo de alivio, o sea, ya uno se puede caminar básicamente sin mascarilla, pero también siempre teniendo el control, como les decía, en una planta de alimento siempre se debe controlar el uso de mascarilla, cofia, y también las personas deben estar siempre con su higiene personal para el momento de ingresar o elaborar un producto. Y ahora se siente un poco más tranquilo, más confiado, porque ya no es una propagación de persona a persona, pero en sí hay que seguirse cuidando.

Empleado 3 - Denominado 3

1. Coméntenos por favor, como era una vida de trabajo normal antes y después de la pandemia, descríbanos su día desde que ingresa a su área de trabajo en producción.

Bueno, antes de la pandemia era más, no era tan supervisar, en este caso, la mascarilla. Ahora ya que es la pandemia, en todo, sea tanto afuera o adentro, tenemos que utilizar la mascarilla para poder hacer los productos y también cuidarnos de la salud.

2. ¿Qué cambios implementó la empresa para resguardar su salud y seguridad en el área de producción durante y después del Covid?

Bueno, para proteger la salud hicieron de realizar el espacio un poco más amplio, reducción de personal para poder tener una mayor distancia y no estar en este caso uno apegado del otro.

3. ¿Qué sentimientos tuvo usted cuando la empresa adopto ciertos cambios para resguardar su salud y seguridad? ¿Qué fue lo que paso dentro de la empresa con sus compañeros? ¿Qué es lo que pudo observar? ¿Cómo se siente ahora?

Sería que miedo a contagiarnos entre compañeros, ya que si nos contagiamos no hubiésemos podido venir a trabajar unos ciertos días. Una distancia entre compañeros para poder realizar diferentes actividades. Por la pandemia se sentía raro, ya que tenías que utilizar la mascarilla a todo momento. Ahora ya es como que ya volvió el tiempo anterior mismo y es un poco más... O sea, igual seguimos con el mismo cuidado, pero ya es muy diferente. Podemos nomás salir a diferentes lugares. Y bueno en el área de producción en estos momentos, nos encontramos estables, ya que estamos otra vez como antes que sea la pandemia.

¿A que se dedican en el área de producción?

Procesos que por eso pueden pasar, una puede pasar en empaque, otra puede pasar en elaboración. O sea, eso no hay, las personas que pasamos en producción somos poli funcionales, es decir, sabemos hacer todo lo que es del área, desde la preparación del producto hasta el empaque y la entrega del producto terminada.

Anexo 3. Entrevista a los trabajadores de la empresa Lácteos Maribella



Fuente: Equipo de trabajo

Anexo 4. Área de producción



Fuente: Equipo de trabajo

Anexo 5. Base de datos y tabulación de datos en base a las variables

Link de la base de datos

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1c9Am4M_9wGbt3tILknae3Mbc0j_fvBZ/edit?usp=sharing&oid=107525419411338807517&rtpof=true&sd=true

Tabulación de los datos

Encuestados	Gestión de cambio	Procesos de producción
1	33	35
2	33	35
3	33	35
4	33	35
5	33	35
6	33	34
7	33	32
8	33	32
9	32	32
10	32	32
11	32	30
12	32	30
13	32	30
14	31	30
15	30	30
16	28	29
17	28	28
18	28	27
19	27	26
20	26	20
21	26	14
22	26	14
23	19	13
24	16	9
25	16	9
26	13	9
27	12	8
28	12	8
29	12	8
30	12	8