



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios

TEMA: “La Motivación del personal y su influencia en el
desempeño laboral de la Panadería Calidad de la ciudad de
Ambato”

AUTORA: Toapanta Ortega Lourdes Fabiola

TUTOR: Ing. MBA. Danilo Altamirano

AMBATO- ECUADOR

JUNIO 2012

Ing. MBA. Danilo Altamirano.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de Facultad.

Ambato, Junio del 2012

Ing. MBA. Danilo Altamirano.
TUTOR

DECLARACION DE AUTENCIDAD

Yo, Lourdes Fabiola Toapanta Ortega, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Lourdes Fabiola Toapanta Ortega

C.I. 1803745064

AUTORA

APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F).....

Dra. Jenny Gamboa

F).....

Lic. Mario Sigüenza

Ambato, Junio del 2012

DERECHO DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de las instituciones.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos del autor.

Firma del Autor

CI. 1803745064

DEDICATORIA

A ti Dios que diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa. Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado en todo momento conmigo, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Para ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

LOURDES FABIOLA TOAPANTA

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mis padres

A todos los maestros de la facultad de Ciencias Administrativas por los conocimientos impartidos durante mi vida estudiantil

A mi Director de Tesis, Danilo Altamirano por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica, fundamentales para la concreción de este trabajo.

A la empresa “PANADERIA CALIDAD” por la generosa apertura, colaboración y acceso a la información para la realización de este trabajo.

LOURDES FABIOLATOAPANTA

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
Caratula	i
Certificación por el Tutor de la Tesis	ii
Autoría de Tesis	iii
Aprobación de Tribunal de Grado	iv
Derecho del autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general de contenido	viii
Índice de cuadros	x
Índice de tablas	x
Índice de gráficos	x
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción	1

CAPITULO II

PTOBLEMA

1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del problema	6
1.2.5 Interrogantes	6
1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación	7
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos	8

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos	9
2.2 Fundamentación Filosófica	11

2.3	Fundamentación Legal	11
2.4	Categorías Fundamentales	16
2.5	Hipótesis	41
2.6	Variables	42

CAPITULO II

3 MARCO TEORICO

3.1	Modalidad básica de la investigación	43
3.2	Nivel o tipo de investigación	44
3.3	Población y muestra	45
3.4	Operacionalización de variables	47
3.5	Plan de recolección de información	49
3.6	Plan de procesamiento de la información	51

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis e interpretación de resultados	52
4.2	Interpretación de datos	53
4.3	Verificación de hipótesis	68

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	72
5.2	Recomendaciones	73

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1	Datos informativos	75
6.2	Antecedentes de la propuesta	76
6.3	Justificación	76
6.4	Objetivos	77
6.5	Análisis de la factibilidad	77

6.6	Fundamentación	80
6.7	Metodología modelo operativo	86
6.8	Administración	98
6.9	Previsión de la evaluación	104
	Bibliografía	106
	Anexos	108

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Variable independiente	47
Cuadro No. 1	Variable independiente	48

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-1	53
Tabla No. 2	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-2	54
Tabla No. 3	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-3	55
Tabla No. 4	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-4	56
Tabla No. 5	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-5	57
Tabla No. 6	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-6	58
Tabla No. 7	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-7	59
Tabla No. 8	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-8	60
Tabla No. 9	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-9	61
Tabla No. 10	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-10	62
Tabla No. 11	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-11	63
Tabla No. 12	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-12	64
Tabla No. 13	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-13	65
Tabla No. 14	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-14	66
Tabla No. 15	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-15	67

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No.1	Análisis e interpretación de resultados Pregunta No.-1	53
--------------	--	----

Grafico No.2	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-2	54
Grafico No.3	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-3	55
Grafico No.4	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-4	56
Grafico No.5	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-5	57
Grafico No.6	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-6	58
Grafico No.7	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-7	59
Grafico No.8	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-8	60
Grafico No.9	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-9	61
Grafico No.10	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-10	62
Grafico No.11	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-11	63
Grafico No.12	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-1 2	64
Grafico No.13	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-14	65
Grafico No.14	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-14	66
Grafico No.15	Análisis e interpretación de resultados	Pregunta No.-15	67

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad la globalización según ciertas determinaciones que la motivación es una herramienta importante para el desempeño de las personas y esencial para alcanzar determinadas metas y lograr determinados objetivos establecidos por las organizaciones. Especialistas relacionados coinciden en señalar que el desempeño de los trabajadores y personas en general depende en gran medida del grado o nivel de motivación que posea el trabajador. Ahora más que nunca, los gerentes y propietarios de las empresas públicas y privadas han considerado primordial al talento humano como sujeto y actor protagónico en el cumplimiento de los objetivos.

Sin duda que un elemento de la gestión de recursos humanos es la motivación ya que constituye un factor clave en el éxito de las empresas. De ahí que, el gerente propietario de la panadería Calidad ha considerado dentro de sus prioridades el apoyar el diseño de estrategias de motivación, a fin de potenciar y desarrollar mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito y satisfacción en su puesto de trabajo, permitiendo a su vez que el trabajador se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan en el entorno.

En tal razón, este trabajo investigativo luego de un análisis sobre la situación actual de la panadería en el ámbito de la gestión del talento humano, y un estudio de profundización de un marco teórico, conceptual y metodológico plantea como mecanismo de solución estrategias motivacionales, enfocado a la programación neurolingüística, con el propósito de elevar los niveles de productividad y calidad.

Dependiendo de sus recursos económicos, grandes y pequeñas empresas idean estrategias para mantener a sus empleados en un buen ambiente laboral que los lleve a brindar lo mejor de sí y a ser cada vez más productivos. Pretendemos que el personal de la empresa se encuentre motivado en su trabajo, que se sienta satisfecho con lo que hace, porque sólo así se aumentará la productividad y calidad de la empresa y repercutirá directa y positivamente en toda la Organización.

PALABRAS CLAVES

Desempeño

Metas

Estrategias

Productividad

Calidad

INTRODUCCION

La motivación al recurso humano es de fundamental importancia para que lleguen a ser personas decididas, confiables y brindarles el estímulo para que logren mejorar su desempeño, comprometiéndose el alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

El antecedente permite desarrollar el trabajo de investigación, que se titula “Estrategias de motivación laboral desde el enfoque de la programación neurolingüística para el personal de la PANADERIA CALIDAD”. El mismo que está estructurado en 6 capítulos.

En el **capítulo primero**, encontramos lo concerniente al problema planteado; después de haber hecho un análisis de causa y efectos; se delimita al campo de estudio y se formula los objetivos que se dese alcanzar con la investigación.

Capítulo segundo, se refiere a la fundamentación teórica; es decir son investigaciones bibliográficas de las variables en estudio como son: motivación y desempeño laboral.

En el **capítulo tercero**, se da a conocer la metodología del trabajo, y técnicas de investigación que se utilizaron en la recolección de información luego de realizar la operacionalizacion de las variables: Motivación y Desempeño Laboral.

En el **capítulo cuarto**, analizaremos e interpretaremos las cantidades y porcentajes en las encuestas realizadas a los trabajadores, para mejor presentación lo representaremos en gráficos, y luego tener un sustento de la verificación de la hipótesis planteada.

En el **quinto capítulo**, hacemos referencias a las conclusiones y recomendaciones que se le dará al propietario de la “Panadería Calidad” para un mejor desenvolvimiento de la misma; es decir presentamos la falencia que tiene la panadería y como puede solucionarlas.

Finalmente el **sexto capítulo** planteamos una propuesta de solución al problema basado en estrategias de motivación enfocado a la programación neurolingüística que nos ayudara a mejorar el desempeño laboral del personal.

El presente trabajo será considerado por autoridades, profesores, estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato y público en general, para futuras investigaciones.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

La motivación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la PANADERIA CALIDAD de la Ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La desmotivación del personal influye en el desempeño laboral de la PANADERIA CALIDAD.

1.2.1 Contextualización

La motivación laboral surge en el Ecuador, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron.

Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción". Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

La motivación en Tungurahua se ha estudiado a diversos niveles, inclusive a los más complejos. Una enorme cantidad de hechos y hallazgos experimentales se ha reunido y numerosas teorías se han propuesto para explicarlo. Las teorías más primitivas son simples especulaciones como las de McDougall y Murray quienes se limitaron a hacer listas de necesidades y afirmar que los hombres actúan porque buscan satisfacer la necesidad o el instinto de actividad o de exploración. Uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal, como en lo laboral. Motivar a alguien, en sentido general, no es más que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo. Si meditamos sobre el comportamiento en la vida íntima, nos daremos cuenta de nuestra preferencia y accionamiento por lo que estamos motivados, ese algo que nos impulsa, que nos compromete, pues eso mismo ocurre en nuestra vida laboral. Algo muy importante que debemos plantear, es que la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

La motivación al personal es importante porque nos ayuda a direccionar los esfuerzos para lograr y desarrollar las competencias ópticas y así conseguir los propósitos de la

organización si se aplica de una manera adecuada mejorara la productividad en la panadería. El talento humano es uno de los elementos principales de la empresa es la mayor influencia productiva de la organización se debe considerar como el mayor activo con que cuenta la empresa ya que por ellos se alcanza los objetivos ya establecidos, para mejorar la producción y el desempeño en el trabajo por esto se lo considera un elemento fundamental para el éxito en la empresa con la motivación se lograra crear un clima agradable de trabajo.

LA PANADERIA CALIDAD está ubicada, en la Ciudad de Ambato Av. Leónidas Plaza e Isidro Ayora, Provincia Tungurahua, siendo esta el tercer sucursal que fue creado en el año 2005 su misión es ser los líderes en el mercado brindando los productos de calidad y satisfacción al cliente.

En esta empresa se ha determinado un problema que es la desmotivación del personal, lo que influye en el desempeño laboral, siendo esto uno de los problemas más comunes en la PANADERIA CALIDAD dedicada a la producción y comercialización de pan; se ha demostrado que así la panadería ha ido bajando cada vez más el nivel de desempeño en el personal, por lo que es necesario demostrar cuán importante es la motivación al personal y actualizar en conocimientos a los trabajadores. Por lo tanto se plantea lograr como investigación para la panadería es determinar una posible solución a la falta de motivación para mejorar el desempeño laboral.

1.2.2 Análisis crítico

Actualmente en la panadería no se ha manejado un sistema de motivación al personal. Lo que causa la desmotivación al personal y bajo nivel de comunicación entre los obreros y el patrono, inadecuada coordinación en las actividades que desempeñan los trabajadores, y falta de capacitación al personal en ventas, que permita al personal estar preparado para las objeciones del cliente, al igual la rotación del personal es frecuente debido a que tienen otros locales, y la inexistencia de un departamento de recursos humanos, que no se da suficiente importancia a la motivación por parte de los directivos de la panadería, y no es aplicada hacia el personal, al saber que el trabajador es de gran importancia dentro de la

panadería, con la motivación se mejorará su desempeño para la realización de sus tareas con éxito.

Todo este contexto del problema que se suscita dentro de la panadería ha dado como resultado efectos negativos tales como: un mal ambiente de trabajo, desinterés personal por la desmotivación, bajo rendimiento de los trabajadores, tareas a medio hacer, lo que ha conllevado a que no existe un buen desempeño laboral y se perjudique económicamente a la panadería .

1.2.3 Prognosis

Si no se le da un trato adecuado al personal estas variables a futuro se tendrán algunos efectos como son: Mantener invariable la situación comentada, desagrada más todavía el desempeño laboral de los trabajadores y la disminución de la producción por la desmotivación al personal. Altos inconvenientes por rotación del personal y la salida inesperada de los trabajadores, trayendo esto un decrecimiento en el desempeño, existe actividades las cuales no se pueden detener por lo tanto es posible con el tiempo se daría el cierre de algún local. Se dará como resultado es la aplicación de estrategias motivacionales, que permitirá mejorar el desempeño laboral del personal.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo afecta la desmotivación al personal en el desempeño laboral en la Panadería Calidad?

1.2.5 Interrogantes

¿Cuáles son las causas que genera bajo nivel de desempeño laboral de la Panadería Calidad?

¿Cuál es la teoría motivacional la más adecuada para el personal de la panadería Calidad?

¿Cuáles son los efectos que genera la ausencia de motivación de la Panadería Calidad?

¿Cuál es el modelo motivacional que incrementara el desempeño laboral de la Panadería Calidad?

1.2.6 Delimitación

Campo: Gestión de Talento Humano

Área: Talento Humano

Aspecto: Motivación.

Límite Especial: PANADERIA CALIDAD

(Provincia de Tungurahua)

Límite Temporal: Septiembre- Marzo 2012

1.3 JUSTIFICACION

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Mediante la presente investigación y dada la importancia que tiene el desempeño del trabajador dentro de la empresa, es necesario realizar esta investigación la misma que servirá para detectar necesidades y problemas mismas que serán satisfechas con propuestas de solución que tiene los trabajadores en las distintas áreas.

La motivación, se ha convertido en un factor esencial para las organizaciones, dado que las mismas, deben afrontar rápidamente los cambios del mercado global es por esto que esta investigación tiene como impacto provechoso ayudar en el desarrollo de los trabajadores, mediante la contratación de futuros profesionales dedicadas a la formación del personal para ampliar habilidades y destrezas, permitiendo que los trabajadores permanezcan en continuo mejoramiento y siempre estén actualizándose en conocimientos, esto es muy importante en la panadería ya que ayuda a los trabajadores en conocimientos actualizados para ser más eficientes y competentes en sus procesos, mejorando sus posibilidades de desempeño, sus funciones y para planificar posibles trayectorias de crecimiento personal y profesional dentro de los sectores productivos de la panadería es decir para que el trabajador mejore su desempeño.

Esta investigación está encaminada a diseñar un paradigma integral para la motivación, la cual las daremos constantemente a los trabajadores, mediante la contratación especializada en formación del personal logrando así, actualicen sus conocimientos y

que se motiven a seguir preparándose para mejorar, es decir se ayudara al trabajador a: detallar, complementar, reforzar o sistematizar y así logra que su trabajo sea empírico y permitiéndoles incrementar el desempeño laboral.

1.4 OBJETIVOS

La presente investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General

Determinar cómo incide la desmotivación del personal, y el desempeño laboral de la Panadería Calidad.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del desempeño laboral de la Panadería Calidad.
- Analizarlas estrategias para elevar el desempeño laboral de la Panadería Calidad.
- Diseñar estrategias globales de motivación laboral de la Panadería Calidad.

CAPITULO II

1 MARCO TEORICO

2. 1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la revisión bibliográfica realizada se presenta los siguientes antecedentes investigativos.

ARIAS, P (2007).El manejo del recurso humano y su influencia en el Desempeño Laboral en la empresa Pasteuriza dora Marcos S.A en Pillaro. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato.

OBJETIVOS

Diagnosticar el proceso de recurso humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa pasteuriza dora Marcos S.A. en Pillaro.

Aplicar un adecuado proceso de manejo de personal para disminuir la inestabilidad del recurso humano.

CONCLUSIONES

La falta de motivación e incentivos a los trabajadores por parte del gerente a convertido a sus actividades en trabajos sin tener la participación activa en el cumplimiento de los objetivos trazados a la vez que limita la autorrealización como persona en el desempeño de sus tareas como en la vida privada.

La falta de procedimientos técnicos adecuados en la administración del recurso humano obstaculizado el mejor desenvolvimiento del gerente en su logro de sus objetivos y metas planteados para el desarrollo de la empresa.

SOLIS, J. (2007) La motivación como estrategia para mejorar el desempeño del recurso humano en la Comercializadora Famesa. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad técnica de Ambato.

OBJETIVOS

Establecer estrategias motivacionales que mejoren el desempeño del recurso humano de la comercialización Famesa.

Buscar alternativas motivacionales para mejorar el desempeño del recurso humano de la Comercialización Famesa.

CONCLUSIONES

Los empleados de la Famesa no tienen la motivación suficiente para alcanzar el nivel de rendimiento óptimo.

La investigación realizada nos indica que la mayoría de empresas y en especial Famesa que es la empresa de estudio tiene aun espacios de mejoramiento en la administración de los recursos humanos lo que conlleva a proponer un modelo de estrategias que garantice la optimización de los mismos.

VIVANCO, L. (2007). Teoría motivacionales que conduzca al cumplimiento de los objetivos de producción a la Aseguradora del sur C.A. Sucursal Ambato. Facultad de ciencias administrativas. Universidad Técnica de Ambato.

OBJETIVOS

Aplicar las teorías motivacionales de Herzberg que conduzcan al cumplimiento de objetivos en producción de la aseguradora del sur C.A. Sucursal Ambato.

Implementar las teorías de los factores de Herzberg

CONCLUSIONES

El trabajador tiene las condiciones adecuados para cumplir su trabajo.

El empleado sabe que en la empresa los asensos se facilitan.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA

Para la investigación que se va a realizar se utiliza el paradigma critico – propositivo porque se considera que el problema y objeto de estudio se encuentra en constante evolución, este paradigma se caracteriza porque surge como una alternativa de superación a la visión.

Se ha determinado con esta investigación que la sociedad está en constante cambio, en gustos y preferencias de un producto, por lo que se ha llegado a interpretar que también los conocimientos y los de desempeño del personal no serán la excepción, en la cual se aplicara la motivación y así lograr el beneficio equitativo en la investigación.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

CAPITULO IV

De las Obligaciones del Empleador y del Trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias.
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38.
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos.
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia.
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio las elecciones populares establecidas por la Ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección Nacional de Social del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.
10. Respetar las asociaciones de trabajadores

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta de aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido.
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo; y,
 - c) Los salarios o sueldos percibidos.
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.
16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo.
17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales.
18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, basta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso.
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no

existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores.

21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite.

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia.

23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo.

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligado a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la “Organización, Competencia y Procedimiento”;

25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda el reemplazado.

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal.

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa.

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista.

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios.

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa; y,

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras (mujeres), porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, establecidas en el artículo 124, de este Código.

Art. 44.-Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado

b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas.

- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración.
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura.
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores.
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

2.4 CATEGORIA FUNDAMENTALES

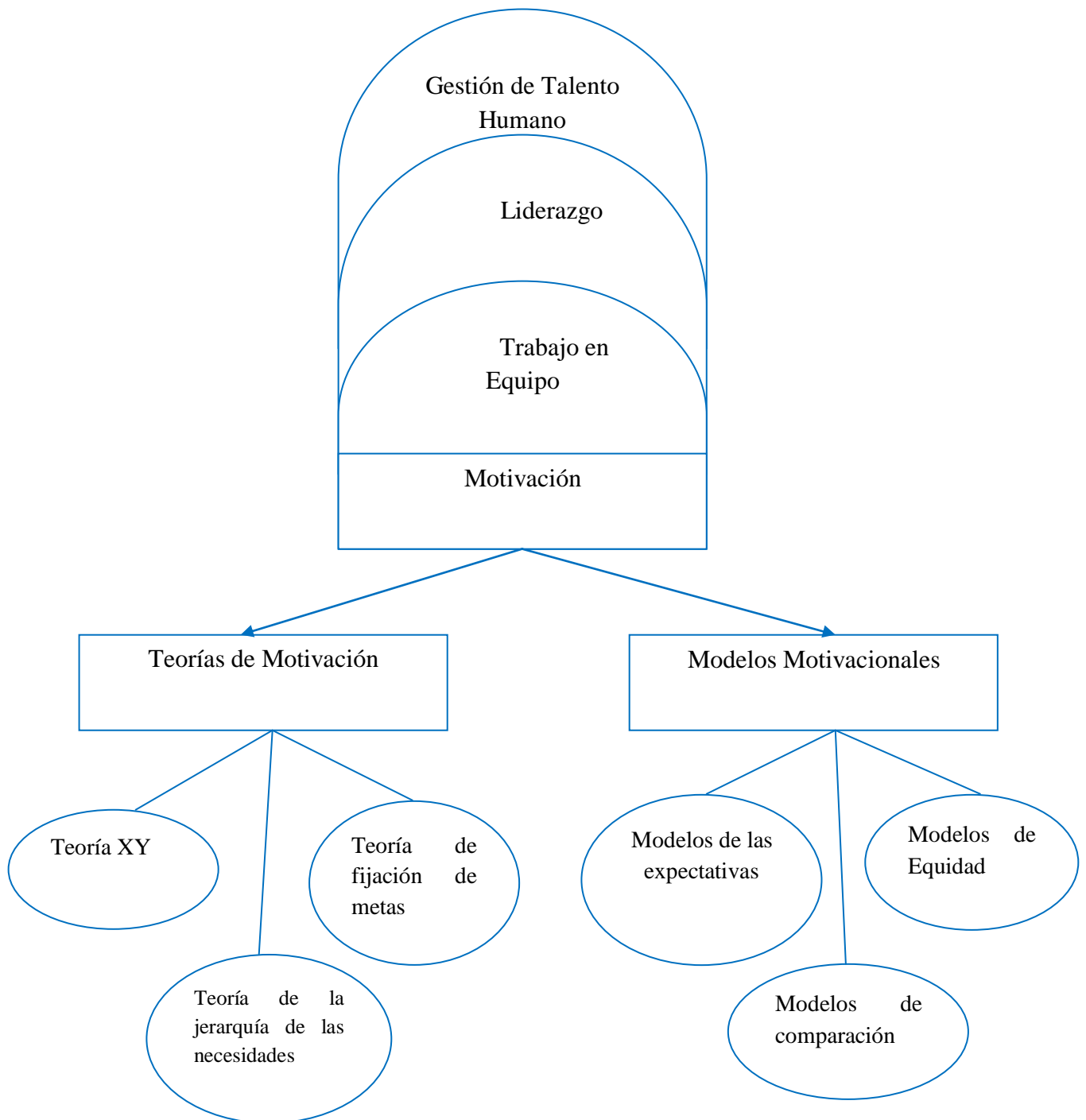
Formulación del problema

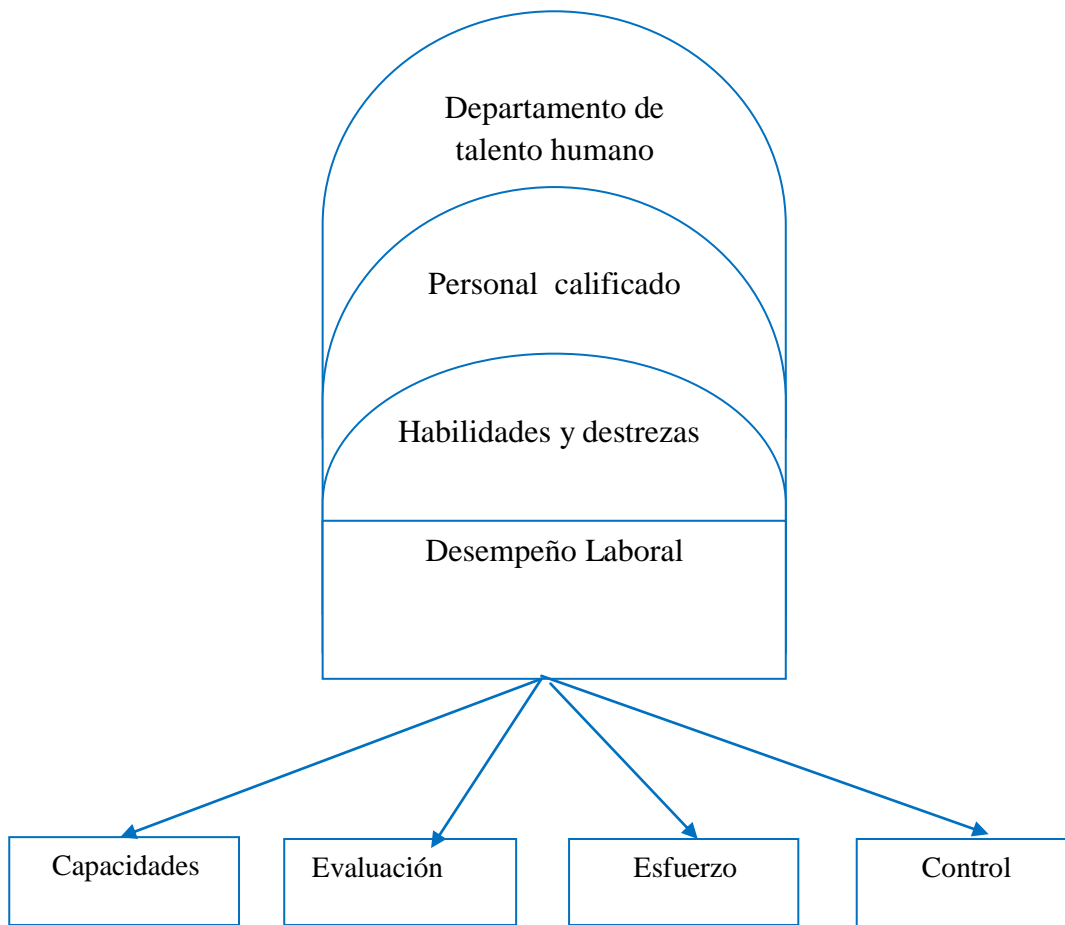
¿Cómo incide la desmotivación del personal influye en el desempeño laboral de la Panadería Calidad?

VARIABLE INDEPENDIENTE: Motivación

VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral

2.4.1 Categorización





DEFINICIÓN DE CATEGORIAS

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El autor **Chiavenato, I. tercera edición (2009, p.9)**. Gestión de talento humano. Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño .La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Cuesta, A. (2010 p.153). La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

Bohlander, S. (2006, p.24). La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a

otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonald's aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.

Existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH.

LIDERAZGO

Según el autor **Gary A, Yukl. (2008, p.2)**. Liderazgo en las organizaciones secta edición. Liderazgo es una voz de léxico común que se ha incorporado a la terminología técnica de una disciplina científica, pero sin una redefinición precisa. Por consiguiente, tiene connotaciones ajenas que provocan cierta ambigüedad en su significado.

Richards y Engle, L. (2005, p.206). El liderazgo es el comportamiento de un individuo, que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común, y la incorporación de los valores y la creación de un entorno en lo que se consigue las cosas.

Jacobs y Jaques L. (2005, P.281). El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito una dirección con sentido al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.

TRABAJO EN EQUIPO

Según el autor **Chiavenato, I. (2007, p.220)**. Administración de recursos humanos octava edición. Trabajo en equipo son grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crea un alto grado de interdependencia y que tiene autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas comparativas y responsabilidad por el trabajo administrativo de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro de grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Los miembros son responsables de logro de resultados y metas y deciden entre si la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad de trabajo grupal y de la mejora continua.

Ander, E. (2007, p. 12). Trabajo en equipo, se trata de unos pequeños números de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, une sus capacidades para lograr sus determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos. El trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socio afectivo caracterizado por un clima respeto y confianza mutua, satisfactoria y gratificante.

La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todas se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común.

Invancenvich, J. (2006, p.321). Los equipos son grupos maduros cuyo miembro tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser interdependientes o equipos.

MOTIVACIÓN

Según el autor **Palmero, F. (2008, p2)**. Motivación de recursos humanos, primera edición. Es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de este. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conducta destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementa la probabilidad de supervivencia, tanto en plano biológico, cuanto en el plano social.

Ángel, M. (2008, p.53). **Motivación emocional**. La motivación es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción. Por este motivo es necesario emplear técnicas de reforzamiento. Entre ellas podemos mencionar las siguientes: propósito, visión, confianza, compromiso.

Martínez, F. (2007, p.22). Motivación, segunda edición. La motivación puede incluir en sí tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, de este modo, es posible, a partir de la psicología, hacer referencia de las motivaciones primarias y secundarias. Las primeras son aquellas que guardan relación con la satisfacción de las necesidades humanas básicas como lo son el comer, el respirar, el beber, entre otras. Por otra parte, las motivaciones de carácter secundario son aquellas que satisfacen necesidades de orden social, tal como es el caso del afecto o el logro. Como es de suponer, es requerimiento poder lograr la satisfacción de las motivaciones primarias a fin de lograr satisfacer las secundarias.

TEORÍA MOTIVACIONAL

LA TEORÍA X.Y

Según el autor **Zaldívar, F. (2006, p.12)**. Teoría X: A los seres humanos por término medio no les gusta trabajar y la Dirección debe motivarlos o forzarlos a ello.

Teoría Y: El trabajo es natural y agradable para el ser humano, especialmente si puede usar sus talentos, como la imaginación y la creatividad en él

Mediante la identificación y entendimiento de las presunciones en que se basan ambas teorías se puede mejorar la habilidad en la conducción de la gente.

Stephen, P. (2005, p.6). La teoría X representa el estilo de administración definido en diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X.

Teoría Y

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Mcgrego, D. (2007, p.33-48). TEORÍA X, en esta teoría prevalece la concepción tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y trata de evadir la responsabilidad. Razón por la cual, es necesaria una supervisión constante y el individuo de ser motivado por medio del castigo. Además, éstas son las causas de que los individuos, con respecto al trabajo, adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

Las características de la Teoría X son:

1. La concepción de los recursos humanos, según la teoría X, es expuesta de esta manera:

- La motivación primordial del trabajador son los incentivos económicos (salario).
- Como la organización controla estos incentivos. En consecuencia, el trabajador es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ésta.
- Las emociones humanas son irracionales; por tanto, éstas no deben interferir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones deben planificarse con el objeto de neutralizar y controlar los sentimientos, y las características imprevisibles de los trabajadores.
- El hombre es por naturaleza perezoso. Por ende, debe ser estimulado por incentivos externos.

TEORÍA Y

La Teoría Y, concepción moderna, supone que el esfuerzo es una actividad humana natural al trabajo, capaz de brindar placer y realización personal. Además, el compromiso con los objetivos supone una recompensa, por lo cual los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal por medio de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. La Teoría Y propone una administración participativa y democrática basada en los valores humanos.

Las características fundamentales de la Teoría Y son:

1. Los fundamentos de la motivación organizacional son:

- El esfuerzo físico o mental, en un trabajo, es tan natural como jugar o descansar.
- El hombre común no siente que sea desagradable trabajar.
- De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción o una fuente de castigo. El primero, se realiza voluntariamente. El segundo, debe evitarse en lo posible.

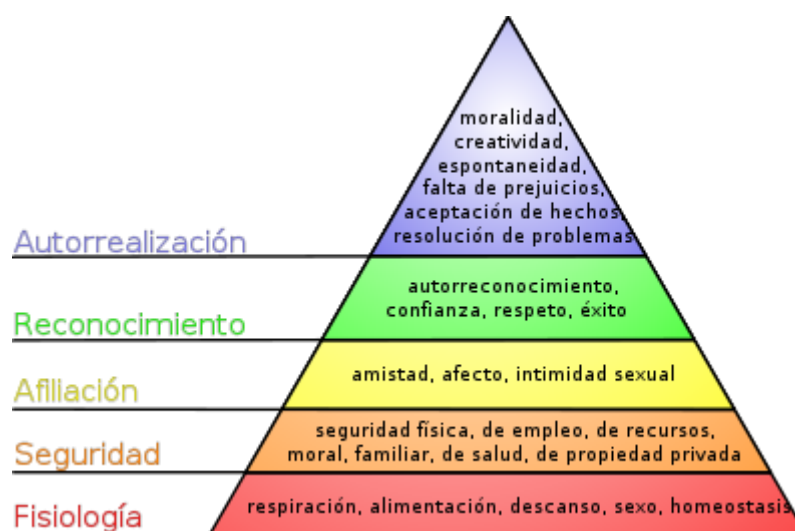
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de lograr que los individuos se esfuercen para lograr los objetivos de la organización.
- El hombre debe auto dirigirse y auto controlarse para ponerse al servicio que le son confiados.
- Confiar objetivos a una persona, a un empleado es una manera de premiar, que está asociada con su alcance efectivo.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

Según el autor **Chiavenato, I. (2007, p. 50)**. Administración de recursos humanos, octava edición. La teorías de las necesidades parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro del. Alguna de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no.

Hellriegel, D. (2006, p.221). El concepto de jerarquía de necesidades es planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

MASLOW, A. Jerarquía de necesidades (1998, p. 24-26)



La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficitneeds o D-needs); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (beingneeds o B-needs). «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.
- Necesidades de afiliación y afecto
- Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:
 - Asociación

- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, un alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización o auto actualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido valido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Personas autorrealizadas

Maslow dedujo de sus biografías, escritos y actividades una serie de cualidades similares. Estimaba que eran personas:

- Centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino.
- Centradas en los problemas, que enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones.
- Con una percepción diferente de los significados y los fines.

TEORÍA DE FIJACIÓN DE METAS

Según el autor **Latham, L. (2004, p.22)**. Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones.

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros.

Según el autor **Locke, E. (2006)**. La teoría de las metas es expuesta a principio del siglo pasado por Edwin Locke, quien plantea que las personas se establecen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación laboral, los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar sus metas. Si se mantienen constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, también podemos decir que mientras

más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos.

Según el Autor **Early y Shalley. (2008)**. La aceptación de la norma, conlleva al establecimiento de la meta y la conducta se dirige hacia dicha meta. A fines se propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. Para enfatizarlo mejor, podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

MODELO DE EXPECTATIVAS

Según el autor **Vroom, V (2003, p, 35-36)**. Este modelo busca explicar en qué forma toman los individuos decisiones. Sostiene que la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral dependen del grado de certeza de que un mayor esfuerzo dará los resultados deseados.

El modelo de Vroom se basa en tres supuestos:

- Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
- Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.
- La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta de uno o más resultados deseados en vez de resultados indeseables.

CONCEPTOS BÁSICOS DEL MODELO DE EXPECTATIVAS DE VROOM



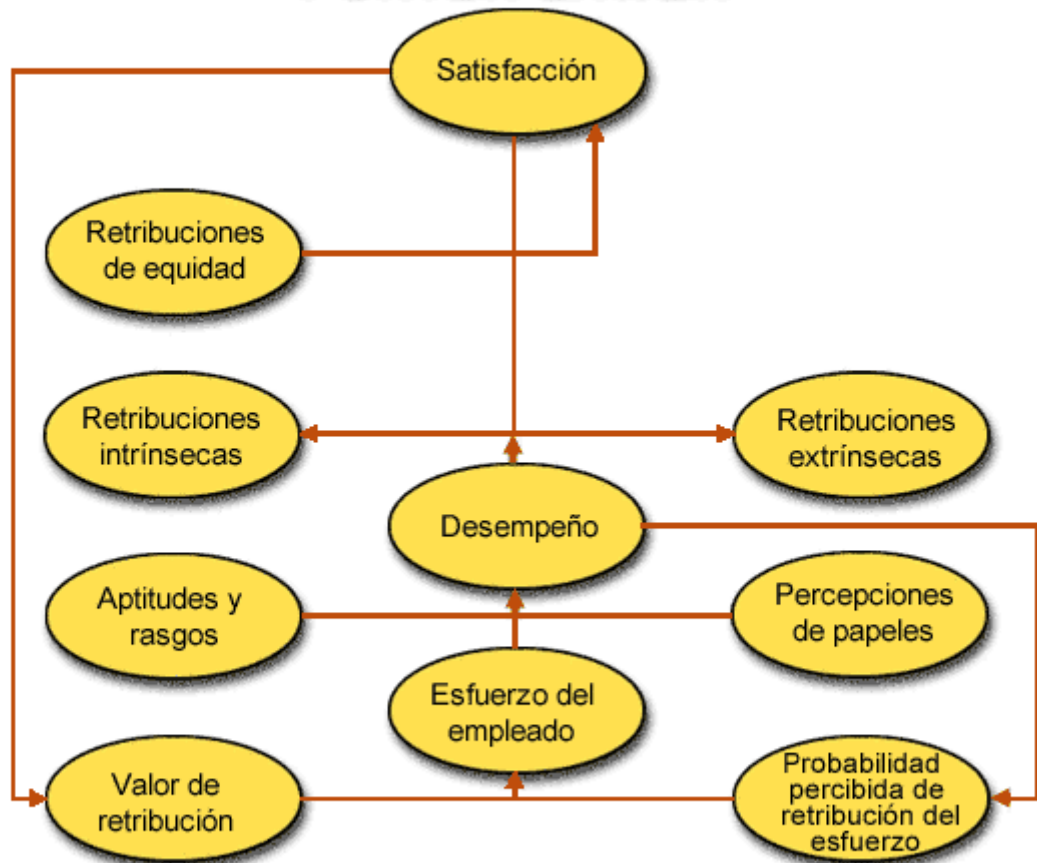
Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.4

Según el autor **Ortiz, M. (2003, p, 22)**. El modelo de las expectativas señala que el comportamiento de los individuos al escoger busca maximizar la satisfacción o placer, y minimizar el dolor. Se plantea que el desempeño de un individuo está influenciado por la personalidad, el conocimiento, las habilidades personales y la experiencia.

Lawler, P. (2008, p, 10). Sostiene que la satisfacción laboral es el resultado más que la causa de desempeño. Diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, este produce a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral. Así, dependiendo de su desempeño, el empleado recibirá diferentes retribuciones a su esfuerzo, por lo que tendrá diferentes grados de satisfacción laboral.

El esquema presenta la visión integral del modelo el cuál se basa en las características personales y organizacionales para explicar la motivación.

MODELO DE EXPECTATIVAS DE PORTER LAWER



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg. 4

MODELOS DE COMPARACIÓN

Según el autor **Checkland, A. (2009)**. Esta etapa aporta lo que en la planeación normativa se conoce como diagnóstico y pronóstico.

Antes de efectuar la comparación, otros aspectos necesitan ser mencionados. La primera cuestión es que al final de la etapa 4 es cuando debiera ser el momento de parar la construcción del modelo conceptual y moverse a la comparación con el mundo real. La

tentación en la metodología es siempre proclive a la construcción de modelos prolongados y elaborados. Es divertido trabajar sobre la modelación y no es tan confortable traer el modelo a la realidad ya que compromete con las dificultades de las situaciones problema. De hecho, según experiencia es mejor moverse rápidamente a la etapa de comparación, ya que es permitido subsecuentemente refinar el modelo, cuando se ha regresado a la etapa de conceptualización otra vez.

John M. (2006). Se define a la comparación como el punto en que las percepciones intuitivas del problema son contrastadas con los sistemas contruidos, esto es, con aquellos que los analistas de sistemas defienden por haberlos provisto de mayor visión general de la realidad y no estar bajo apariencias superficiales; es esta etapa de comparación la que involucra a las hipótesis de los sistemas básicos que conceptualizan a los sistemas, de aquellos que son un medio para modelar la complejidad de la "realidad".

MODELO DE EQUIDAD

Según el autor **Adams, S. (2008)**. La teoría de la equidad plantea que los individuos justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratara de restaurar el balance perdido. Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Mark, A (2005, P.95). Es la ciencia que se dedica a la administración de empresas agrupa al conjunto de los empleados y colaboradores de una organización bajo el concepto de recursos humanos. Ese mismo nombre recibe el departamento o la persona que se encarga de seleccionar, contratar, formar y retener a los trabajadores de una empresa.

Una de las principales tareas de recursos humanos dentro de una empresa es la confección de plantillas, que busca utilizar de la mejor manera posible a los empleados bajo criterios de coste, un buen clima de trabajo (compañerismo) y el desarrollo del potencial humano de cada trabajador. La intención es que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo y que se brinde para alcanzar las metas de la empresa. La confección de plantillas también pretende combinar los ascensos de personal y las actividades de formación.

Otro aspecto clave en la administración de recursos humanos es la política salarial, que se propone distribuir en forma equitativa el presupuesto para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado, siguiendo criterios relacionados con los méritos y la eficacia de cada uno.

Richard, W (2004, p.16). Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Según el autor **Simón, L. (2006 p.13) segunda edición.** Gestión de recursos humanos. El departamento de recursos humanos de cualquier organización debe ser proactiva. Esto es, intentar anticiparse a las situaciones y ser los primeros en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar antes que nuestros competidores las oportunidades. Pero para poder desempeñar ese importante papel es necesario:
Dotar a los directores de recursos humanos de las competencias necesarias.
Aplicar unas políticas de recursos humanos para el conjunto de la organización.

Que el departamento de talento humano tenga el poder y la autoridad suficiente como para que se garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.

PERSONAL CALIFICADO

Rodríguez, J. (2007, p.15) El personal calificado es la persona que labora en las actividades de administración y supervisión de las empresas, que requieren conocimientos y habilidades específicas, analiza datos y elabora reportes complejos, realiza los cálculos necesarios para preparar y/o auditar los reportes administrativos Por ejemplo auxiliar contable, Analista.

Según el autor **Lopez, Y. (2007)**. Como personal calificado, por lo que tendría que saber en qué área te desarrollas para poder contestarte.

Sin embargo, si no hay limitaciones, sólo los requisitos del perfil interno del puesto y la evidencia de cumplimiento son necesarios, así como la evidencia de aptitud en el caso de conocimientos técnicos (pruebas de desempeño por ejemplo).

Según el autor **Angeloni, R. (2007)**. Son necesarias pero insuficientes, contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar y calificar a los empleados que cumplan o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

HABILIDADES Y DESTREZAS

Según el autor **Whetten, D. (2005)**. Admiración del personal cuarta edición. La habilidad es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica. Las habilidades o

destrezas pueden darse en múltiples ámbitos de la vida, ya sea en el deporte, en las artes, en las ciencias, en las actividades manuales, etcétera. Todas las personas tienen una o más habilidades y es muy poco probable que alguien posea grandes habilidades en todos los campos.

Según el autor **Gary, D. (2006, p.33)**. La habilidad es el sujeto que está oculta y es necesario descubrirlas. Hay personas que creen no poseer habilidad para el estudio o el deporte, o el arte o actividades manuales, pues responden a su propia negación, y ni siquiera lo han intentado, o lo han hecho una vez con resultado negativo, o con desaprobación de terceros, y eso les causa frustración y evitan nuevos intentos.

Desgler, A. (2005, p.123). Habilidades y destrezas. Aunque se consideren como dos realidades distintas, no están perfectamente delimitadas. No podemos asegurar con exactitud dónde acaba las habilidades y donde comienza las destrezas.

Destrezas:

Es la eficiencia para ejecutar la tarea.

Es la economía de esfuerzo efectuada por el sujeto cuando realiza el movimiento.

Es el grado de eficiencia en la ejecución de una conducta motriz específica y razonablemente compleja.

Suponen la intervención de diferentes elementos:

- Integración de habilidades
- Finalidad específica
- Eficiencia
- Complejidad
- Economía de esfuerzo
- Búsqueda de la perfección en la ejecución
- Capacidad manipulada.

DESEMPEÑO LABORAL

Scott, S. (2004, p22). Administración de Personal Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

Atributos del cargo: Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.

Rasgos individuales o de conducta: Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.

Factores de rendimiento: Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc.

Lee, J (2010, p. 167). Desempeño Laboral es el nivel de ejecución alcanzado por trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral .En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Allles, M2005, p.71). El concepto de desempeño admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente

con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

De esto se establece que para tener una metodología general de medición, hay que contar con un modelo básico de funcionamiento de la empresa o sistema que objeto de evaluación.

El segundo aspecto a tomar en cuenta es ¿para qué necesitamos medir el desempeño de un ente empresarial? Postulamos lo siguiente

- 1.- De una parte, para conocer cómo opera, a su interior y en relación con su entorno.
- 2.- Para contrastar este funcionamiento con uno deseable, equilibrado en términos de comportamiento, gestión empresarial y gestión financiera.
- 3.- Para derivar recomendaciones hacia la mejora continua.
- 4.- Para utilizar el aprendizaje en nuevas experiencias.
- 5.- Para verificar y enriquecer la estrategia.

CAPACIDADES

Earl, F. Lundfrren. (2005). Desempeño Laboral. La capacidad de los empleados son medidos mediante las evaluaciones realizadas por los directivos encargados para así poder llegar a conocer el grado de capacidad que tiene cada uno dentro de la empresa.

Según el autor **García, J. (200)**. La capacidad de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Según el autor **Gomes, G. (2007)**. Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las

capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño.

EVALUACIÓN DESEMPEÑO

Según el autor **Chiavenato, I. (2009, p.243)**. Recursos humanos tercera edición. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para evaluar o juzgar el valor, la excelencia y calidades de una persona, la evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conoce por distintos nombres como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avances, evaluación de la eficiencia en las funciones, algunos de estos conceptos son intercambiables.

La evaluación es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o el puesto que ocupa.

COENS, T. (2001, p.83) evaluación de desempeño es para mejorar y potenciar capacidades de los integrantes de la empresa de estudio, para alcanzar el máximo rendimiento y lograr el objetivo principal de la empresa.

¿Qué se va a medir?

- Si ha cumplido responsablemente con los trabajos requeridos por cada cátedra.
- Medir si las capacidades son las adecuadas para permanecer en el cargo y si concuerdan con el objetivo del cargo.
- Medir el rendimiento en cada cátedra (notas).
- Ver si el integrante aporta ideas para el trabajo, ayuda a direccionar el trabajo, si actúa por iniciativa propia o espera que le den órdenes.
- Medir si durante las horas de trabajo, realmente trabaja o hace otras cosas.
- ¿A quién mediremos su desempeño?

- Se medirá tanto el rendimiento de cada integrante como del grupo de la empresa de estudio.
- ¿Cuándo será realizada la evaluación?
- Las evaluaciones de desempeño se realizarán después de cada prueba y entrega de trabajos.
- ¿Para qué se hará la evaluación de desempeño?

Según el autor (**Bazinet, A. p. 41**) **evaluación del rendimiento**. Los que proponen la evaluación de las personas están a favor de un enfoque orientado principalmente hacia el individuo, su personalidad, su conducta y potencial. Esta evaluación puede efectuarse mediante la combinación de una serie de criterios capaces de describir dicha realidad: conocimiento y experiencia, apariencia y actitud, juicio y capacidad para desenvolverse, espíritu de decisión, aptitud para la dirección, etc.

ESFUERZO

Castillo, J. (2004, p.50) **evaluación de desempeño**, el esfuerzo se les conoce como ejercicio cognitivos e intelectuales, y conforman la columna vertebral del conocimiento básicos que se le debe al cerebro para que todas sus capacidades se mantenga en un buen estado.

Según el autor **Duran, R. (2007)**. Cuando el hombre no se esfuerza la naturaleza le ofrece los mismos medios de subsistencia que a cualquier otro ser vivo, pero el ser humano posee el don de la creatividad por el que ha desarrollado una actitud de interpretación de los recursos naturales modificándolos de tal como se producen espontáneamente a la forma conveniente en que le favorecen más. Esta adecuación de su entorno no sólo es fruto de su creatividad, sino también de su permanente y continuado trabajo de generación en generación.

Según el autor **Ruiz, C. (2007)**. El esfuerzo laboral sigue siendo, como siempre, una necesidad para el progreso y como cualquier otra realidad humana debe interiorizarse

como un hábito de la voluntad para que su efectividad no choque de continuo con la tendencia a la relajación.

De hecho podrá considerarse como la primera creatividad humana la percepción de su capacidad de trabajo para ejecutar cualquier idea de transformación, porque todo lo que se da en el ser se conjuga en lo sensorialmente aprendido, pudiéndose admitir como necesario el saberse capaz de para generar cualquier idea como ejecutable.

Esfuerzo Físico

Es el desgaste físico que ocasiona el llevar a cabo actividades en la cual se emplea la masa corporal en los cuales los empleados deben esforzarse por lo que no existe tecnología de punta.

CONTROL

Gonzales, L. (2003) Definición de control. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Requisitos de un buen control

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- 1.- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- 2.- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- 3.- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño de calidad.

Según el autor **Farol, H. (2008)**. El tipo de control sería consensual pues a través de la aportación de ideas de los trabajadores y mandos medios se elegiría la mejor alternativa para solucionar los problemas de producción.

La actitud hacia el trabajo se tornaba competitiva entre los actores laborales para desarrollar capacidades y aplicar conocimientos, dando lo mejor de sí para que entre todos acordaran la mejor propuesta

Según el auto **Scanlan, K. (2008)**. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

2.3 HIPOTESIS

Formulación del Problema

¿Cómo incide la desmotivación al personal en el desempeño laboral de la Panadería
Calidad

Hipótesis

La aplicación de los modelos de motivación mejora el desempeño laboral de la Panadería Calidad.

2.4 VARIABLES

Las variables son:

X= Motivación - Cualitativa.

Y= Desempeño Laboral - Cualitativa

CAPITULO III

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACION

Para la ejecución de la presente investigación, los siguientes modelos de investigación:

Investigación bibliográfica

Para la presente investigación se utilizara este método ya que permitirá obtener información de los temas relacionados con el problema objeto de estudio, esta información será recolectado mediante la lectura de diferentes libros como: motivación del talento humano, gestión de talento humano, tesis de grado, revistas científicas, internet, informes técnicos entre otros.

Investigación de campo

Se aplicara este modelo de investigación ya que se estará en contacto directo con la realidad, con la finalidad de recolectar información del porque no se da la motivación al personal, para esto se realizara la observación de forma directa con el gerente y el

personal utilizando instrumentos como: cuestionarios, entrevistas para así buscar una posible solución al problema objeto de estudio.

Encuesta

Se aplicara este modelo de investigación ya que mediante esta técnica se podrá obtener una amplia información de fuentes primarias atreves de preguntas, utilizando un cuestionario diseñado en forma previa es decir se podrá conocer las necesidades y problemas que tiene los trabajadores dentro de la panadería.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACION

Para la aplicación del presente proyecto de investigación se aplicara los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria

Se aplicara este tipo de investigación porque nos permitirá conocer de forma directa las razones del por qué bajo desempeño laboral y el por qué no se motiva al personal.

Investigación descriptiva

Se utilizara este tipo de investigación ya que nos permite detallar las características más sobresalientes de la inexistencia de la motivación, utilizando encuestas a los trabajadores, la observación del campo con la finalidad de seleccionar los aspectos más importantes que provoca el bajo desempeño laboral, las cuales serán sometidas a un proceso de codificación, tabulación y análisis mediante la estadística descriptiva.

Investigación Correlacional

Se aplicará este tipo de investigación ya que nos permitirá establecer el grado de relación que existe entre la variable independiente (motivación) y la variable dependiente (desempeño laboral) sin precisar que la una variable sea la causa de la otra, para lograr determinar cómo influye el problema.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización del presente proyecto de investigación se determinará los siguientes aspectos:

El primer aspecto es el ámbito laboral conformado por la Panadería Calidad y el segundo aspecto es la motivación, que es fundamental ya que permitirá conocer con exactitud quienes y cuantos están relacionados con la falta de motivación; son 26 empleados en tres áreas trabajo en la panadería calidad.

- 1.- Panadería: son cinco empleados
- 2.- Pastelería: son cuatro empleados.
- 3.- Atención al cliente: catorce en horarios rotativos.
- 4.- Choferes: tres en diferentes horarios.

La población para el desarrollo de la investigación es de 100 clientes externos, para ello es necesario calcularla muestra aplicando la siguiente formula.

Formula de muestra

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

Simbología:

n= Tamaño de la muestra

m= Tamaño de la población

e= Error máximo admisible 5%

$$n = \frac{100}{0,05^2(100-1)+1}$$

$$n = \frac{100}{0.0025(99) + 1}$$

$$n = \frac{100}{0.2475 + 1}$$

$$n = \frac{100}{1.2475}$$

n = 80 encuestas.

En conclusión la población sometida a investigación está constituida por 80 clientes de la panadería calidad. Para seleccionar los 26 trabajadores utilizare el muestreo aleatorio o probabilístico ya que tendré a mi disposición un registro o nómina de los elementos de la población, es decir los nombres, apellidos y actividades que realizan cada uno de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.

3.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable Independiente: Motivación

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
<p>Motivación</p> <p>Constituye el conjunto de factores que mueve a la persona a realizar con buena disposición labor que sea encomendada, logrando así los mejores resultados.</p> <p>Por esta razón todo jefe debe ser consciente de la importancia de disponer un equipo de trabajo adecuado y permanentemente motivado.</p>	<p>Factores</p> <p>Mejores resultados</p> <p>Importancia</p> <p>Equipo de trabajo</p>	<p>Motivación</p> <p>Desempeño</p> <p>Relación con el cliente</p> <p>Incentivos</p> <p>Motivado</p>	<p>¿Existe motivación en la panadería?</p> <p>¿Cree usted que la motivación es importante para el desempeño laboral?</p> <p>¿Cómo considera las relaciones entre Ud. y sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Qué tipo de incentivos recibe por parte de la panadería?</p> <p>¿Cada qué tiempo considera que es necesario motivarle?</p>	<p>Encuesta y cuestionario dirigida a los trabajadores de la Panadería Calidad.</p>

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
Desempeño Laboral Comportamiento del trabajador en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, influido por características propias como capacidades, Habilidades, destrezas y necesidades.	Cumplimiento Objetivos Capacidad Habilidades	Capacidades Evaluación Esfuerzo Compromiso Logros	¿Ud. Actualmente como considera su capacidad y su desempeño laboral? ¿En que se debería preocupar más la panadería para usted como trabajador mejore su desempeño? ¿Está usted de acuerdo que su esfuerzo laboral debe ser calificado? ¿El trabajo que usted realiza es en base a objetivos? ¿Cree usted que la motivación mejorara su desempeño?	Encuesta y cuestionario dirigida a los trabajadores de la Panadería Calidad.

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Este proceso permite analizar la información con el fin de obtener de ella las respuestas a las preguntas que se formularán en los instrumentos y presentar los resultados.

- a.- Revisión y codificación de la información
- b.- Categorización y tabulación de la información
- c.- Análisis de los datos
- d.- Interpretación de los resultados.

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La aplicación de la encuesta a los trabajadores de la Panadería Calidad, se procede a la revisión de la información, de tal manera que se revisa todas las encuestas realizadas. En cuanto a la codificación de la información se desarrolla mediante la observación para la luego proceder a categorizar las alternativas de respuesta en diferentes clases, en la tabulación se cuantificará las veces en que se repite la categoría, mediante la tabulación manual.

Preguntas Básicas	Explicación
1.- ¿Para qué?	Para determinar el deficiente desempeño labora en la panadería Calidad.
2.- ¿A qué persona?	La recolección de información se realiza a los trabajadores.
3.- ¿Sobre qué aspecto?	La aplicación de Motivación incrementara el desempeño laboral en la panadería.
4.- ¿Quién?	Investigador: Fabiola Toapanta
5.- ¿Cuándo?	Octubre Marzo 2012
6.- ¿Cuántas veces?	Se realizara una vez, a cada uno de los encuestados.
7.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta a clientes internos y externos, y entrevista a los propietarios
8.- ¿Con que instrumento?	Cuestionario
9.- ¿En qué situación?	Favorable porque existe toda la apertura y colaboración por parte del propietario de la panadería.
10.- ¿Lugar de recolección de la información?	Panadería Calidad de la Ciudad de Ambato

CAPITULO IV

1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Luego de realizar la investigación correspondiente en base a encuestas tanto a los clientes como empleados, se ha procedido a interpretar los resultados concernientes para tomar decisiones que beneficiaran a la empresa a lo largo de su trayectoria comercial.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

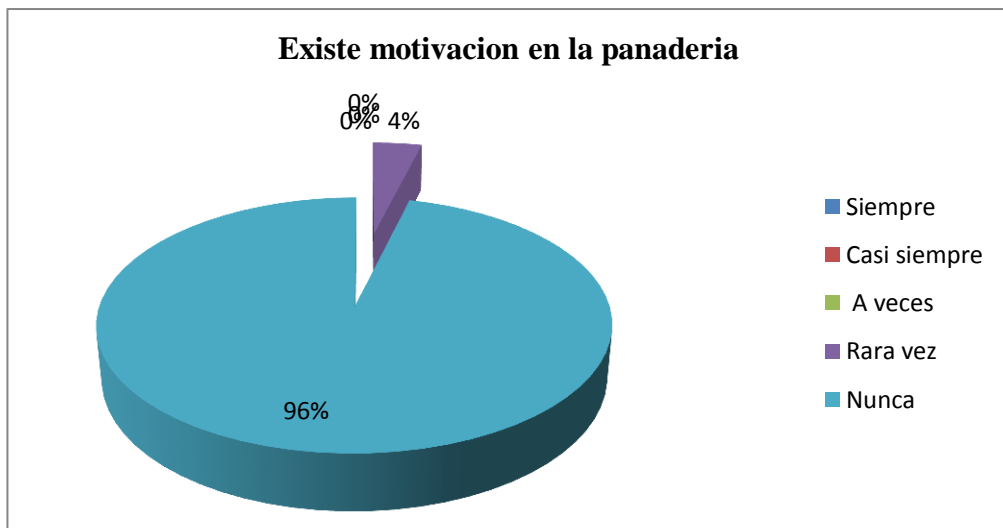
A raíz de la investigación realizada con la ayuda de encuestas a 80 clientes y 12 empleados y 14 en atención al cliente y un total de 26 empleados se procede a interpretar los resultados de cada una de las preguntas planteadas, para de esta manera tomar las decisiones que ayuden directamente a la superación de problemas encontrados en la empresa y que beneficiaran a la misma en toda su vida comercial.

La recolección de datos se realizó con dos encuestas diferentes, una para los clientes y otra para los empleados.

TABULACION DE EMPLEADOS

1.-Existe motivación en la panadería

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	0	0,0	0,0	0,0
	Casi siempre	0	0,0	0,0	0,0
	A veces	0	0,0	0,0	0,0
	Rara vez	1	1,0	1,0	1,0
	Nunca	25	25,0	25,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	



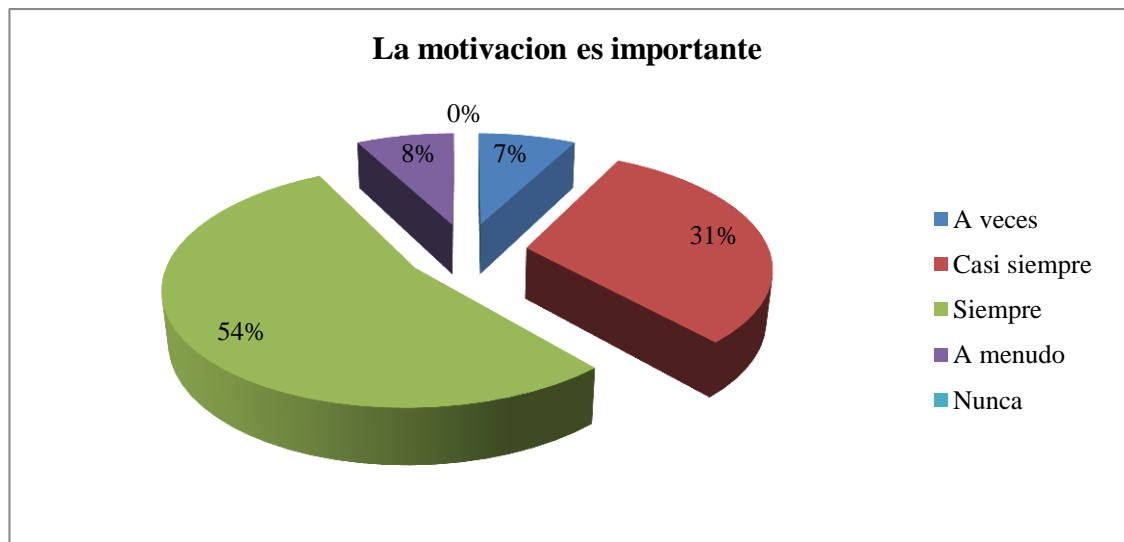
4.2 ANALISIS E INTERPRETACION

Los empleados de la panadería calidad confirman que el 96% nunca ha recibido motivación y el 4% que son los antiguos empleadas comentan que una sola vez ha recibido motivación.

Po lo tanto el mayor porcentaje de los empleados nunca han recibido motivación, por parte del gerente de la panadería siendo este el grave problema que se debe solucionar para fortalecer en conocimientos y actitudes en el trabajo.

2.- La motivación es importante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	2,0	2,0	2,0
	Casi siempre	8	8,0	8,0	10,0
	Siempre	14	14,0	14,0	24,0
	A menudo	2	2,0	2,0	26,0
	Nunca	0	0,0	0,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	

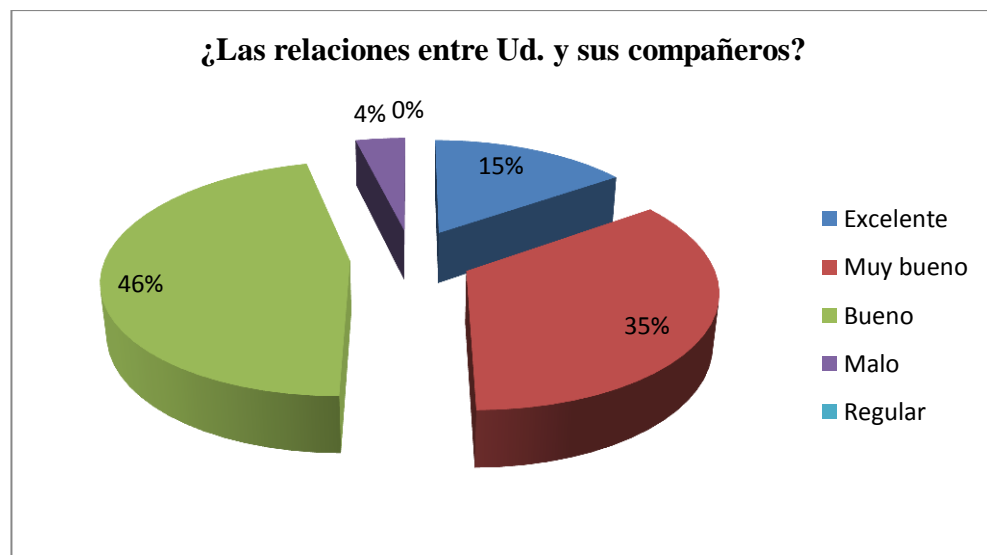


Mediante la encuesta realizada el 54% y 31% de los encuestados nos supieron manifestar que siempre es necesaria la motivación para desempeñar sus labores con éxito.

Existe un gran porcentaje ya que es de mucha importancia la motivación y por ende para el desarrollo de la panadería, debemos solucionar este problema que es la desmotivación.

3.- Las relaciones entre Ud. y sus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	4	4,0	4,0	4,0
	Muy bueno	9	9,0	9,0	13,0
	Bueno	12	12,0	12,0	25,0
	Malo	1	1,0	1,0	26,0
	Regular	0	0,0	0,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	

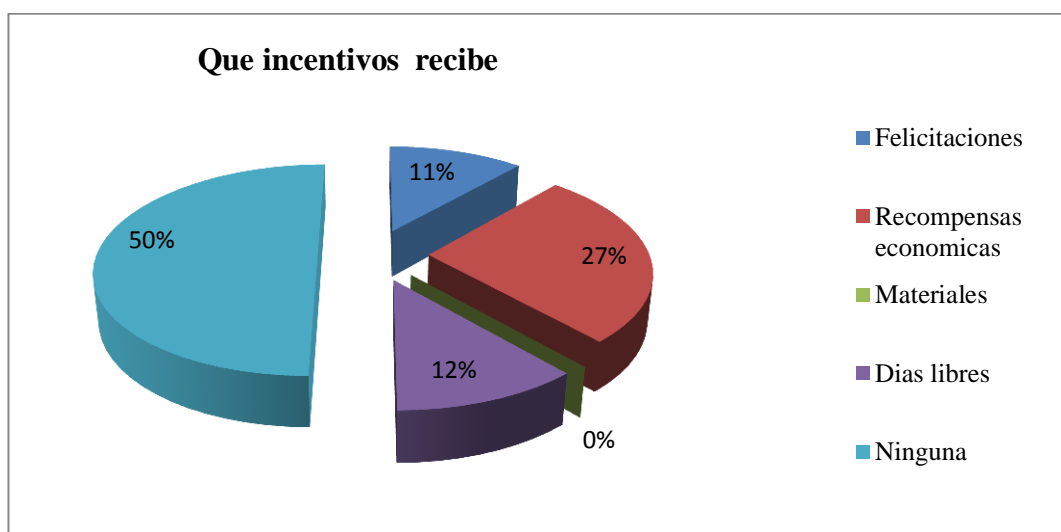


Mediante la encuesta realizada nos supieron manifestar que el 46% tiene una relación bueno entre compañeros, y el 35% muy bueno en la cual falta motivación para llegar a exente.

Por lo tanto falta más compañerismo en el trabajo, en cual tenemos que solucionar estos problemas que han venido surgiendo desde mucho más antes que es la desmotivación.

4.-Que incentivo recibe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Felicitaciones	3	3,0	3,0	3,0
	Recompensas económicas	7	7,0	7,0	10,0
	Materiales	0	0,0	0,0	10,0
	Días libres	3	3,0	3,0	13,0
	Ninguna	13	13,0	13,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	

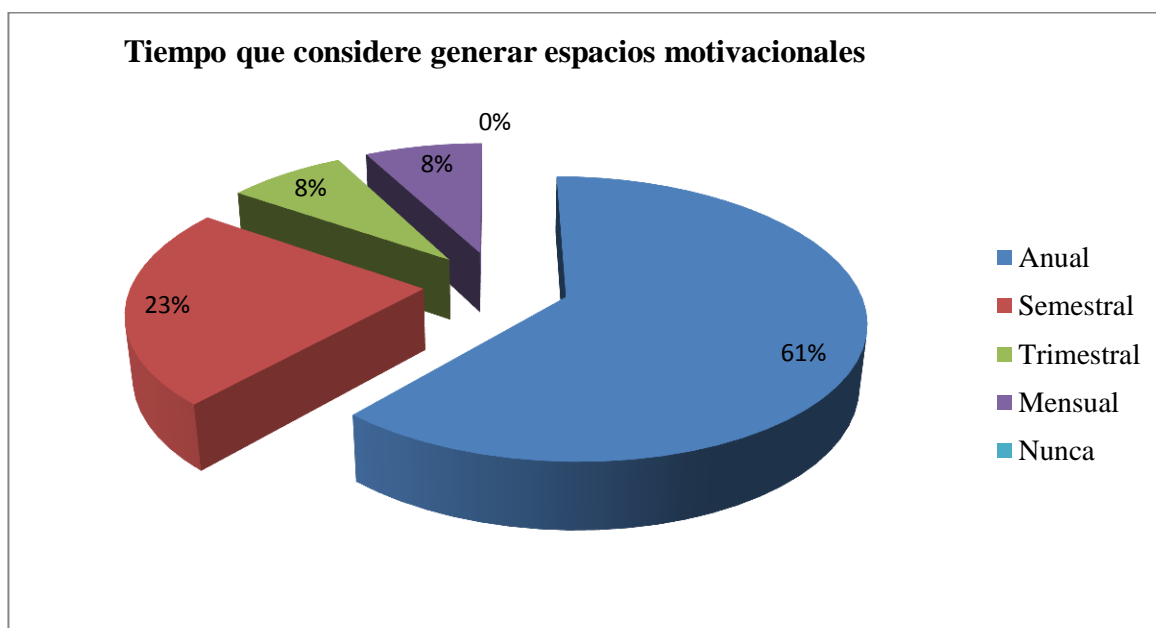


El 50% que es la mayoría de los empleados no recibe ningún incentivo en lo cual les desmotiva trabajar, y el 11% solo felicitaciones.

Los trabajadores de la panadería en su totalidad manifiesta que con los pocos incentivos que reciben no se sienten satisfechos, y hay algunos empleados que nunca han recibido ningún incentivo ni recompensas económicas, lo que agrava más el problema de la desmotivación, para su desempeño laboral.

5.- Tiempo que considere generar espacios motivacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Anual	16	16,0	16,0	16,0
	Semestral	6	6,0	6,0	22,0
	Trimestral	2	2,0	2,0	24,0
	Mensual	2	2,0	2,0	26,0
	Nunca	0	0,0	0,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	

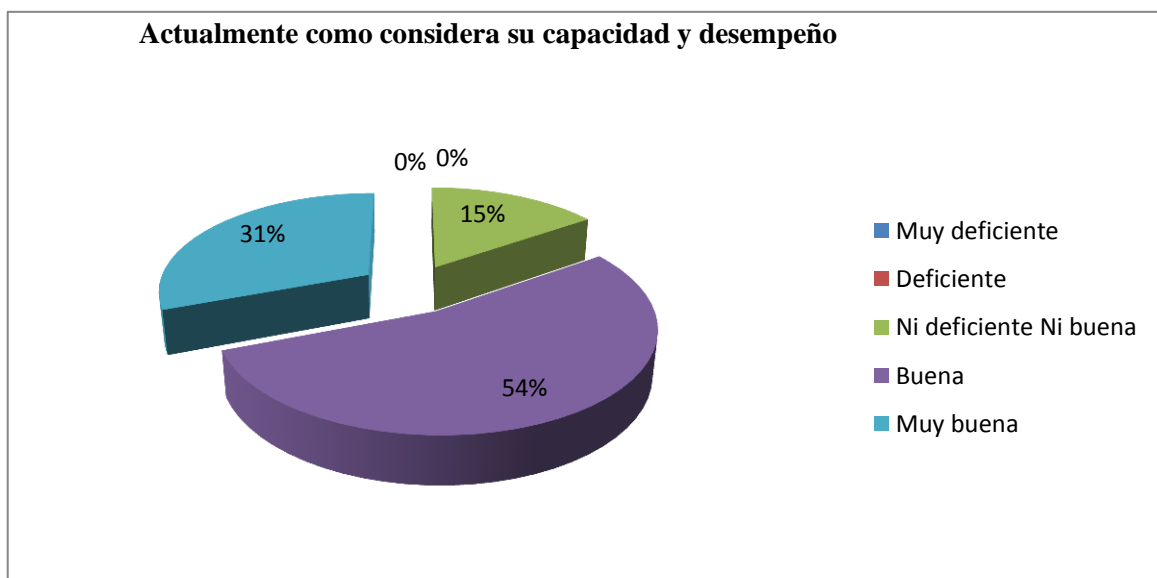


Tomando en consideración a un total de 61 % manifiesta que se motive anualmente, para minimizar el problema que existe y el 23% semestralmente.

La mayoría de los empleados están de acuerdo que se motive anualmente para que no se agrave más el problema con la desmotivación.

6.- Usted actualmente como considera su medición y su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	0	0,0	0,0	0,0
	Deficiente	0	0,0	0,0	0,0
	Ni deficiente Ni buena	4	4,0	4,0	4,0
	Buena	14	14,0	14,0	18,0
	Muy buena	8	8,0	8,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	

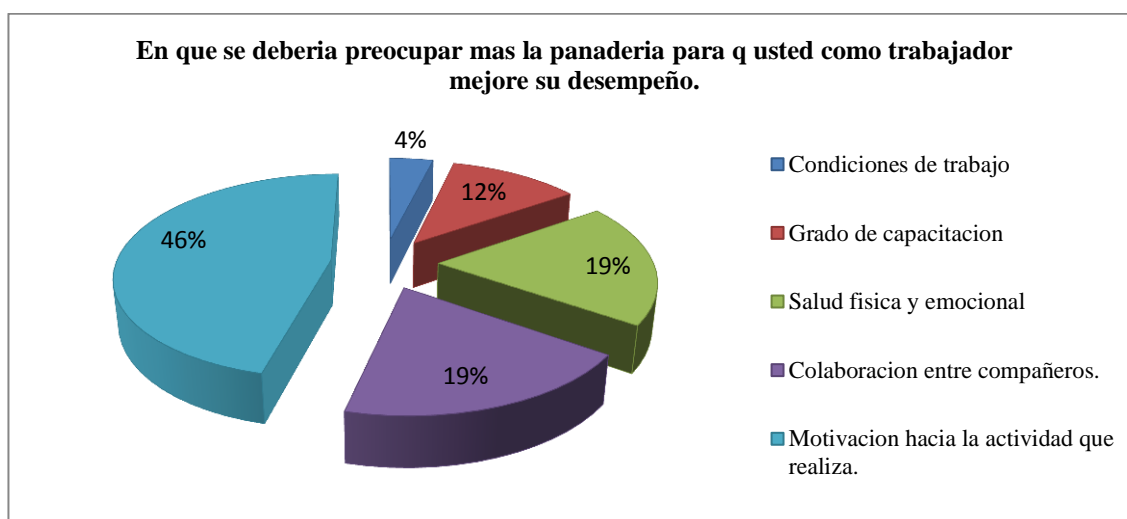


Los trabajadores de la panadería consideran su capacidad y desempeño el 54% solo buena y el 31% muy buena, en lo cual confirman que hay la desmotivación, por lo tanto hay que solucionar este problema.

Mediante la encuesta realizada al trabajador nos damos cuenta que la desmotivación si afecta para desempeñar sus funciones y concluir su trabajo.

7.-Debería preocupar más la panadería para que usted como trabajador mejore su desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje acumulado
Válidos	Condiciones de trabajo	1	1,0	1,0	1,0
	Grado de capacitación	3	3,0	3,0	4,0
	Salud física y emocional	5	5,0	5,0	9,0
	Colaboración entre compañeros.	5	5,0	5,0	14,0
	Motivación hacia la actividad que realiza.	12	12,0	12,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	

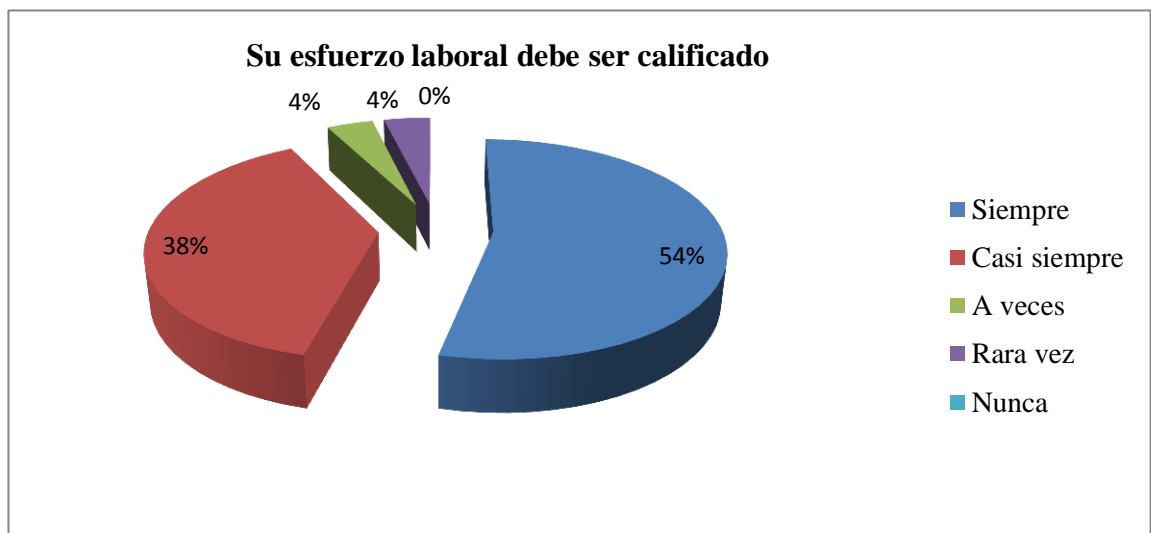


Mediante la encuesta realizada el 46% nos supieron manifestar que necesitan una motivación hacia la actividad que realizan, y el 19% que haya más colaboración entre compañeros, necesitan motivación.

Se puede observar en la gráfica que la mayor cantidad de personas que trabajan en la panadería necesitan una motivación hacia la actividad que realizan consideran que debe preocupar en de cada trabajador ya que es lo más importante para que rinda muy bien en el horario establecido.

8.- Su esfuerzo laboral debe ser calificado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	14,0	14,0	14,0
	Casi siempre	10	10,0	10,0	24,0
	A veces	1	1,0	1,0	25,0
	Rara vez	1	1,0	1,0	26,0
	Nunca	0	0,0	0,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	

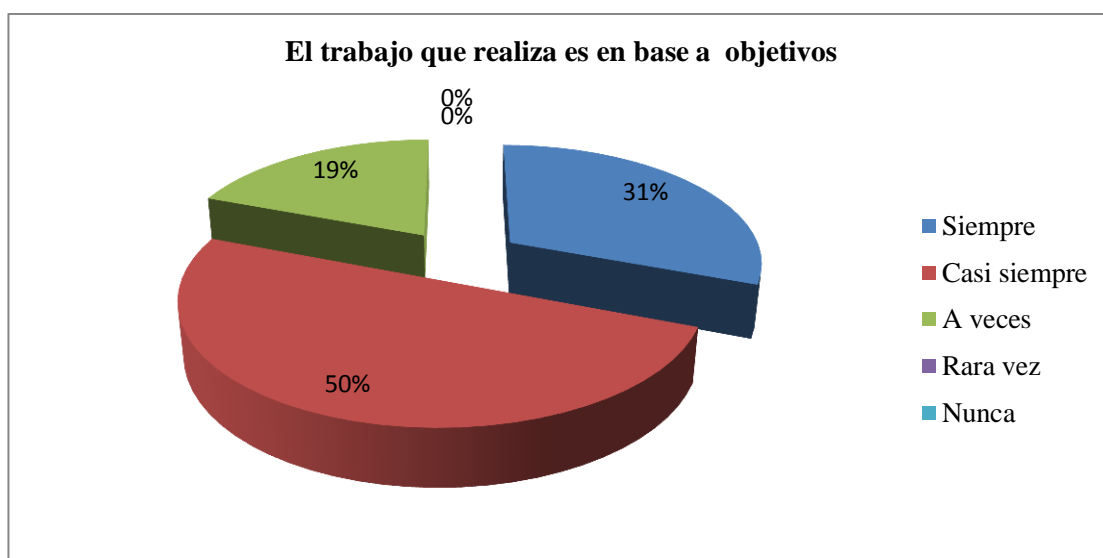


Mediante la encuesta realizada en su totalidad que es el 54% siempre debe ser calificado sus esfuerzos, para que desempeñen con entusiasmo.

Se puede observar en la gráfica que la mayor cantidad de personas que trabajan en la panadería consideran que debe ser calificada su esfuerzo laborales ya que es muy importante de esta manera logren sus objetivos deseados.

9.- El trabajo que usted realiza es en base a objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	8,0	8,0	8,0
	Casi siempre	13	13,0	13,0	21,0
	A veces	5	5,0	5,0	26,0
	Rara vez	0	0,0	0,0	26,0
	Nunca	0	0,0	0,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	

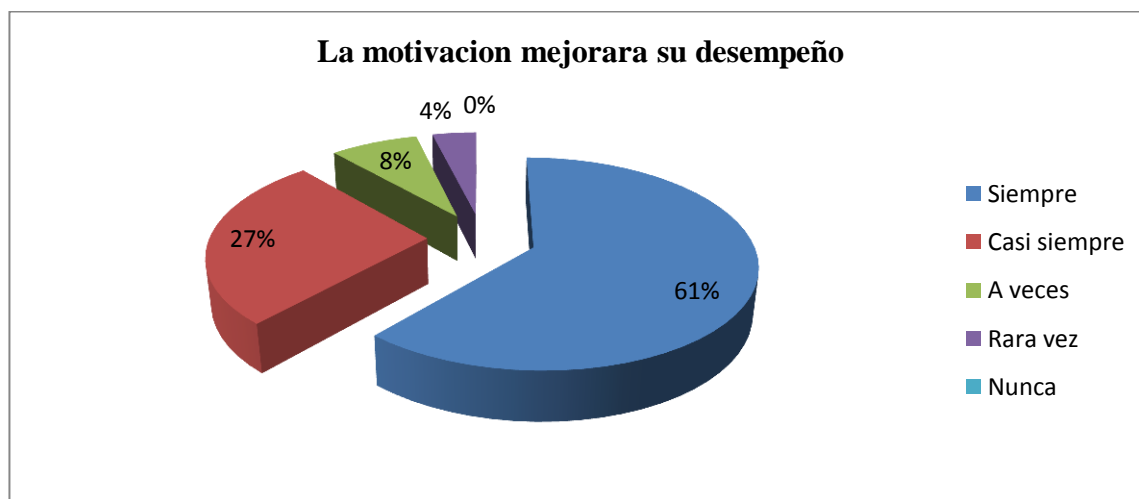


En la encuesta realizada el 50% casi siempre es en base a objetivos, y el 19% a veces en estos porcentajes nos damos cuenta que hace falta una motivación para cumplir sus objetivos.

Los trabajadores de la panadería en su totalidad manifiesta que el trabajo que realizan no siempre se basan en los objetivos, lo que agrava más el problema de la falta de motivación.

10.- La motivación mejorara su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	16	16,0	16,0	16,0
	Casi siempre	7	7,0	7,0	23,0
	A veces	2	2,0	2,0	25,0
	Rara vez	1	1,0	1,0	26,0
	Nunca	0	0,0	0,0	26,0
	Total	26	26,0	26,0	



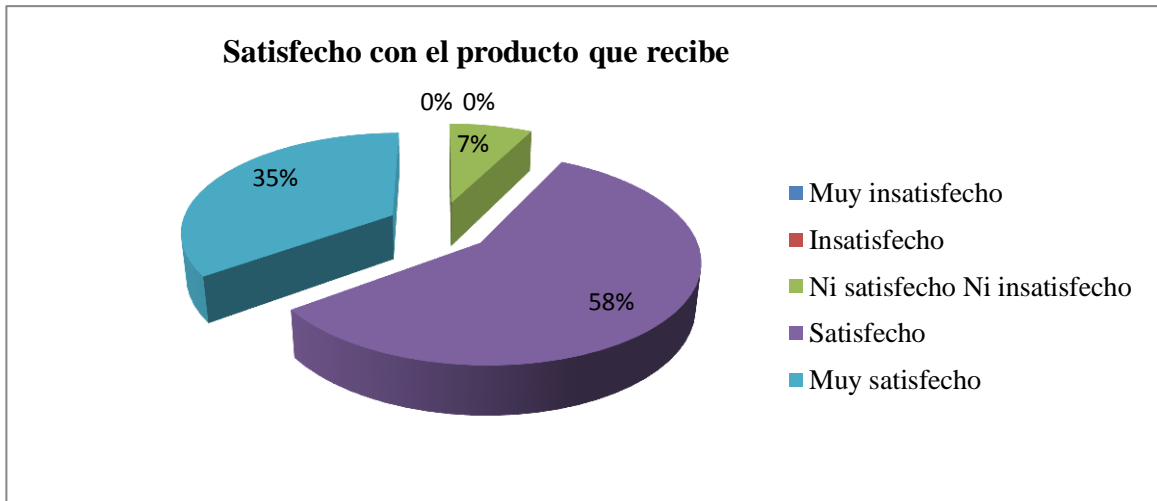
Mediante la encuesta realizada el 61% y el 27% de los encuestados nos supieron manifestar que si es necesario la motivación para mejorar su desempeño.

La mayoría de los trabajadores de la panadería cree en la motivación como medio de elevar de desempeño laboral, aspecto que reforzar la propuesta y obliga a los propietarios de la panadería a estudiar y a poner en práctica.

TABULACION DE LOS CLIENTES

1.- Satisfecho con el producto que recibe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	0	0,0	0,0	0,0
	Insatisfecho	0	0,0	0,0	0,0
	Ni satisfecho Ni insatisfecho	6	6,0	6,0	6,0
	Satisfecho	46	46,0	46,0	52,0
	Muy satisfecho	28	28,0	28,0	80,0
	Total	80	80,0	80,0	

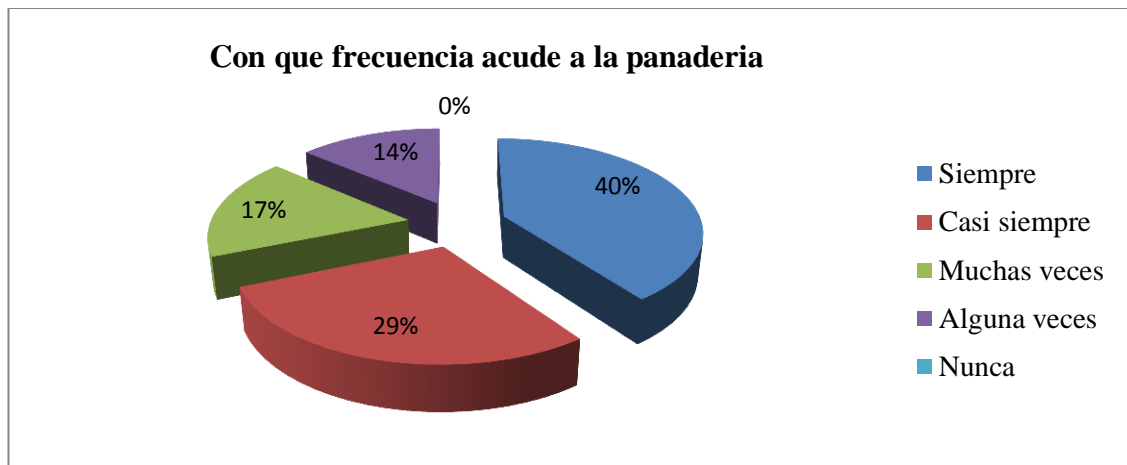


Mediante la encuesta realizada a los clientes comenta que el producto que adquieren en la panadería es solamente de satisfecho, en lo cual está afectando la desmotivación a los trabajadores que mejoren en el desempeño laboral.

En su totalidad los clientes no están satisfecho con el producto que reciben, por falta de motivación, los trabajadores no ponen su mayor esfuerzo en el trabajo que realizan.

2.- Con qué frecuencia acude a la panadería

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	32,0	32,0	32,0
	Casi siempre	23	23,0	23,0	55,0
	Muchas veces	14	14,0	14,0	69,0
	Alguna veces	11		0,0	69,0
	Nunca	0	0,0	0,0	69,0
	Total	80	69,0	69,0	

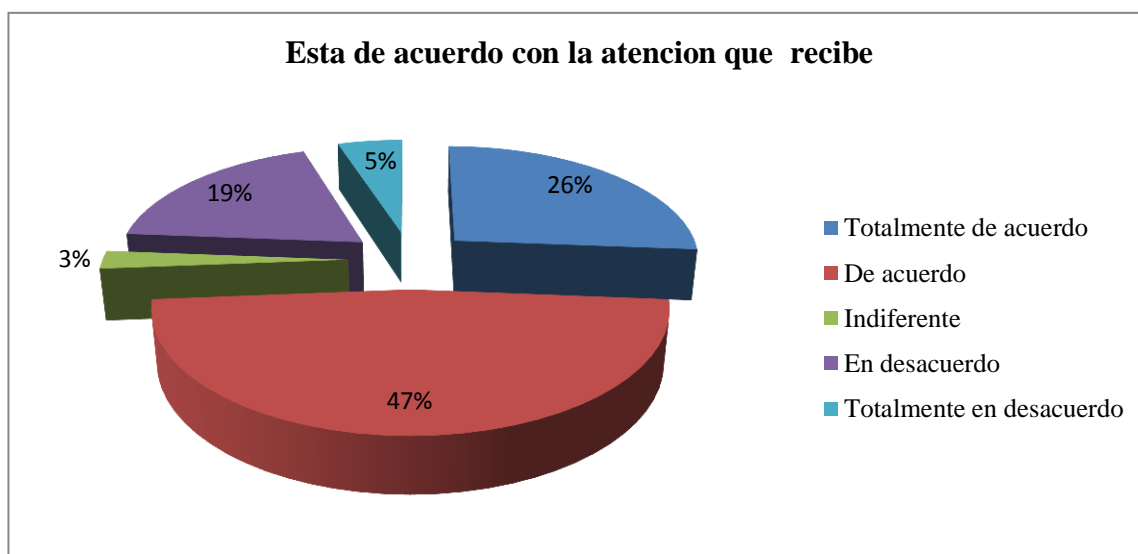


La encuesta realizada a los clientes define que el 40% siempre acuden a la panadería y el 14% algunas veces.

En su totalidad los clientes manifiestan que el pan es muy importante para su desayuno en lo cual siempre acuden a la panadería, la persona motivada tiene que dar un buen imagen al atender al cliente.

3.-Está de acuerdo con la atención que recibe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	21	21,0	21,0	21,0
	De acuerdo	38	38,0	38,0	59,0
	Indiferente	2	2,0	2,0	61,0
	En desacuerdo	15	15,0	15,0	76,0
	Totalmente en desacuerdo	4	4,0	4,0	80,0
	Total	80	80,0	80,0	

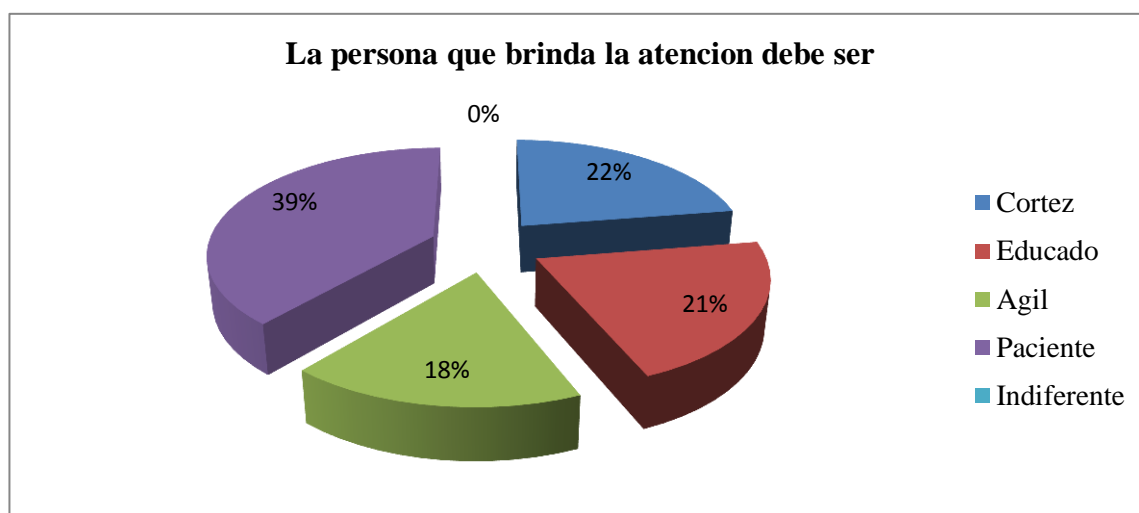


Mediante la encuesta realizada el 47% solo está de acuerdo siendo esto un grave problema la desmotivación y su bajo rendimiento frente al cliente.

Según la encuesta realizada se concluye que todavía existe un porcentaje alto que considera que la atención brindada es solamente de acuerdo, por lo que se debe aplicar la motivación para que el cliente este totalmente de acuerdo, porque lo primero está los clientes.

4.- La persona que brinda la atención debe ser

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cortez	18	18,0	18,0	18,0
	Educado	17	17,0	17,0	35,0
	Ágil	14	14,0	14,0	49,0
	Paciente	31	31,0	31,0	80,0
	Indiferente	0	0,0	0,0	80,0
	Total	80	80,0	80,0	

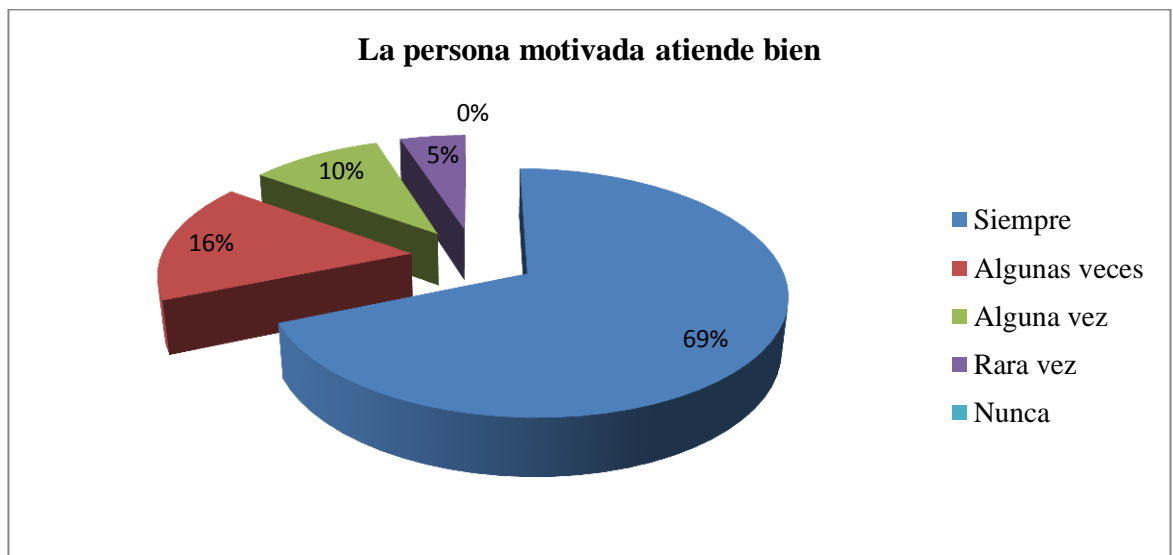


Mediante la encuesta realizada del 100% de los encuestados un 39% supieron manifestar que la persona que atiende tiene que ser paciente.

Se puede observar en la gráfica que más de la mitad de los clientes considera que la persona que brinda el servicio debe ser muy paciente por lo tanto es falta de motivación.

5.- La persona motivada atiende bien

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	55	55,0	55,0	55,0
	Algunas veces	13	13,0	13,0	68,0
	Alguna vez	8	8,0	8,0	76,0
	Rara vez	4	4,0	4,0	80,0
	Nunca	0	0,0	0,0	80,0
	Total	80	80,0	80,0	



Mediante la encuesta realizada del 100% de los encuestados un 69% nos supieron manifestar que la persona motivada siempre va atender bien a su cliente.

La mayor parte de los clientes consideran que la motivación es importante para que den un buen servicio y por ende una buena imagen frente a sus clientes.

4.3 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

Formulación de la hipótesis

En primer lugar planteamos una hipótesis positiva o alterna (H_1) y una hipótesis negativa (H_0).

H_1 = La Motivación si mejorara el desempeño laboral de los empleados de la PANADERIA CALIDAD de la ciudad de Ambato.

H_0 = La Motivación no mejorara el desempeño laboral de los empleados de la PANADERIA CALIDAD de la ciudad de Ambato.

4.3.1 DEFINICION DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

El nivel de significación escogido para mi investigación es de 5%.

Prueba Estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba de Chi cuadrado, cuya formula es la siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

χ^2 = Chi cuadrado

\sum = suma

O = Frecuencia Observadas

E = Frecuencia Esperadas

Para la comprobación de la hipótesis se relacionó dos preguntas de la encuesta realizada y se observó las siguientes frecuencias de respuesta.

PREGUNTA No 1

¿Existe motivación en la panadería?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

PREGUNTA No 10

¿Cree usted que la motivación mejorara su desempeño?

- Siempre
- Casi Siempre
- Alguna vez
- Rara vez
- Nunca

TABLAS

FRECUENCIA OBSERVADAS

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA	
PREGUNTA 1 INTERNOS	0	0	0	1	25	26
PREGUNTA 10 EXTERNOS	16	6	3	1	0	26
TOTAL	16	6	3	2	25	52

VALORES REALES

GI = Grado de Libertad

C = Columna de la Tabla

F = Filas de la tabla

Grado de libertad = (Renglones-1) (Columnas -1)

$$GI = (2-1) (5-1)$$

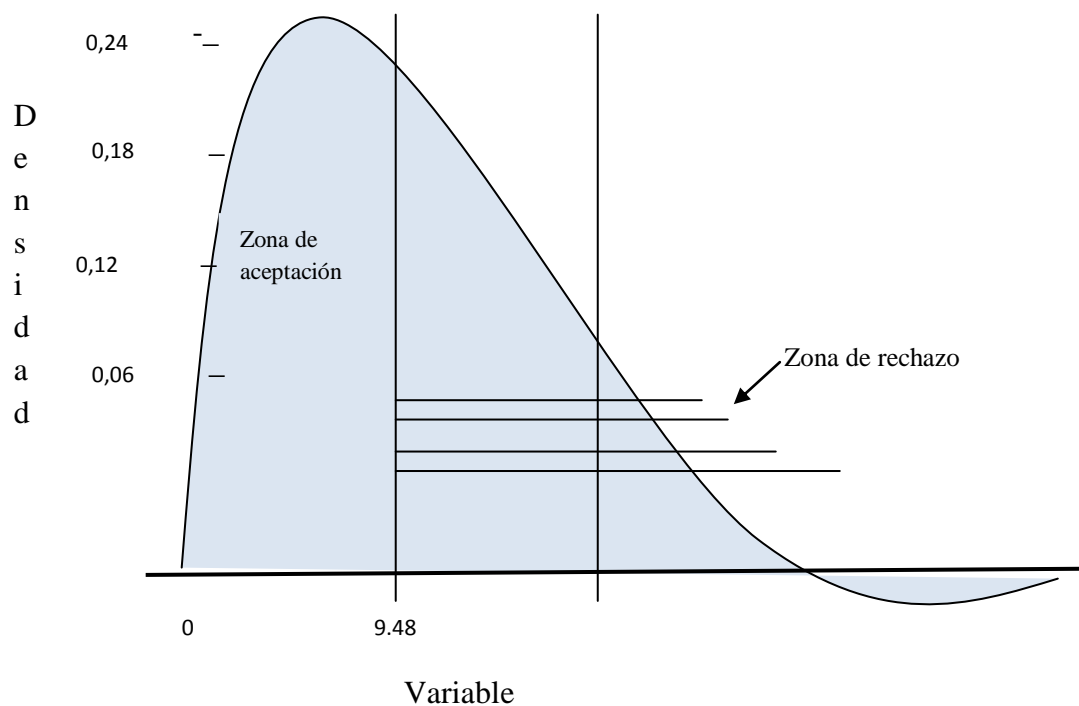
$$GI = (1) (4)$$

$$GI = 4$$

El valor tabulado de χ^2 (χ^2_t) con 4 grado de libertad y el nivel de significación del 5% es de 9.48%, es decir:

$$X^2_T = 9.48$$

CAMPANA DE GAUS



Una vez obtenida l frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	PREGUNTA 1 / SIEMPRE	0	8,0	-8,00	64,00
PREGUNTA 1 / CASI SIEMPRE	0	3,0	-3,00	9,00	3,00
PREGUNTA 1 / A VECES	0	1,5	-1,50	2,25	1,50
PREGUNTA 1 / RARA VEZ	1	1,0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 1 / NUNCA	25	12,5	12,50	156,25	12,50
PREGUNTA 10 / SIEMPRE	16	8,0	8,00	64,00	8,00
PREGUNTA 10 / CASI SIEMPRE	6	3,0	3,00	9,00	3,00
PREGUNTA 10 / A VECES	3	1,5	1,50	2,25	1,50
PREGUNTA 10 / RARA VEZ	1	1,0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 10 / NUNCA	0	12,5	-12,50	156,25	12,50
	52	52,0		X² =	50,00

El valor tabulado de Ji cuadrado con 5% grado de libertad y el nivel de significación del 5% es de 50.00%.

4.3.1 Decisión final

El valor de $X^2_t = 9.48 < X^2_c = 50.00$

Por lo tanto, de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que la aplicación de una motivación al personal mejorara su desempeño laboral en la panadería calidad, se rechaza la hipótesis nula.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación se puede determinar las siguientes conclusiones:

- La investigación realizada ayudo para reflexionar sobre la importancia que tiene la motivación al personal, ya que es el eje más importante dentro de la panadería.
- Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la desmotivación del personal y el desempeño laboral de la panadería calidad, se ha podido visualizar que el clima organizacional de la misma es inadecuado, ya que se encuentra varias falencias en relación al comportamiento de los trabajadores de la panadería, comportamiento que ocasiona la falta de productividad de la panadería a través de un desempeño laboral poco eficiente y eficaz.

- El personal de la panadería calidad no es reconocida en forma alguna por parte del nivel directivo, desmotivando su nivel de entusiasmo para hacer su trabajo.
- Se determina que el personal que trabaja en la panadería no reciben motivación, de este modo se está restando su capacidad y creación e innovación, condiciones indispensables para mejorar su desempeño.
- Se carece de una cultura organizacional y de un liderazgo por parte de la gerencia, por lo que no se ha definido claramente los objetivos.
- Para los empresarios es muy claro esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tiene tanta claridad en lo que el personal necesita una motivación.
- Su evidencia en los resultados de los trabajadores de la panadería falta de motivación, toda vez que, la compensación no es proporcional al nivel de esfuerzo que ellos realizan, factor que incrementan más todavía, la insatisfacción al personal y bajo desempeño laboral.
- La infraestructura física de la panadería, con su alta capacidad operacional y los precios accesibles al cliente, constituye las principales fortalezas de la panadería.

5.2 RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos, se procese a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la organización objeto de estudio como a otros investigadores:

- Más que considerar este análisis como una crítica destructiva, el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única

para mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento humano, ya que la satisfacción laboral es un factor sumamente importante para que tanto la panadería como es trabajador tenga crecimiento y por otra parte pueda desempeñar sus funciones en un ambiente de trabajo sano.

- El nivel directivo debe aplicar estrategias de motivación laboral desde el enfoque de la programación neurolingüística para el personal, la cual generara un nivel de incremento en el desempeño laboral.
- Poner mayor énfasis en el recurso humano ya que es el eje primordial, es decir preocuparse que el trabajador mejore su desempeño y por ende aumentar el rendimiento.
- Fomentar la confianza necesaria para que puedan tomar las decisiones dentro de su área de trabajo.
- Establecer reconocimientos a los trabajadores por su esfuerzo que aportan para lograr el desarrollo de la panadería.
- Realizar reconocimientos no necesariamente deben de ser de carácter económico, sino de estímulo a la conducta humana, ejemplo: reconocimiento en público, días libres, capacitación, o crecimiento individuales decir que genere motivación en el trabajador.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

“ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL DESDE EL ENFOQUE DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA EL PERSONAL DE LA PANADERÍA CALIDAD DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Empresa: Panadería Calidad

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Pradera

Dirección: Av. Leónidas Plaza e Isidro Ayora.

Teléfono: 2846623

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Frente a la problemática socio económica y el avance vertiginoso de la ciencia y tecnología, que trae consigo la globalización a nivel mundial, se busca alternativas de solución, En el presente trabajo abordare lo que es la programación neurolingüística (PNL), a fin de lograr resultados eficaces, tales como: auto motivarse y motivar, perder los miedos, generar confianza en uno mismo, relaciones interpersonales armónicas. Además este método facilita el aprendizaje, y permite mejoras en la comunicación.

La programación neurolingüística puede facilitarnos el camino para lograr metas muy importantes de una manera más fácil. Está basada en el estudio de las experiencias y los procesos del pensamiento quizás no de la manera en como pensamos, sino más enfocado a que es lo que pensamos y como puede eso ayudarnos a actuar de una mejor manera.

Es indudable aplicando el enfoque de programación neurolingüística que se obtendrá resultados concretos, ya que es una herramienta esencial para aplicar a los trabajadores de la panadería calidad. La PNL nos ayudara pues a la motivación de una mejor manera, a generar nuevos pensamientos y a solucionar problemas de desmotivación y a facilitar el logro de objetivos en la panadería. Ya que es un factor importante dentro de la misma, es decir mediante la motivación que es fundamental para mejorar el desempeño laboral, y generar nuevos conocimientos y habilidades.

6.3 JUSTIFICACION

Ya realizando la investigación y conociendo más de cerca el problema que tiene la panadería es importante desarrollar estrategias de motivación laboral desde el enfoque de la programación neurolingüística al personal.

Con la creación de la programación neurolingüística se busca impulsar al trabajador, con una habilidad práctica que asegura el cumplimiento de los objetivos que realmente

deseamos mediante la fijación de metas, para percibir los cambios que se producen y nuestra flexibilidad para actuar diferente de lo habitual para obtener los resultados deseados. Con la aplicación de esta herramienta La panadería tiene la oportunidad de mejorar el desempeño de todos los trabajadores en las diferentes áreas, para lo cual es necesaria una motivación continua a todos los actores involucrados.

Lograr la integración del trabajador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y labor en la empresa. Elevar el nivel de desempeño de los trabajadores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVOS GENERAL

Diseñar un programa de capacitación basado en el enfoque de la programación neurolingüística para personal de la Panadería Calidad.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar los Módulos del programa motivacional en base a la programación neurolingüística
- Generar motivaciones mediante la aplicación del programa de capacitación basado en el enfoque de la programación neurolingüística.
- Evaluar el desempeño a través de instrumentos de medición de la gestión del talento humano.

6.5 ANALISIS DE FACTIVILIDAD

Socio-cultural

Al aplicar la programación neurolingüística se tiene presente el aspecto socio-económico ya que en primer lugar, dentro de toda empresa debe fomentarse, buenas relaciones de amistad entre los trabajadores y los ejecutivos, permitiendo de esta manera desempeñar mejor su trabajo.

En segundo lugar, debe implementarse la cultura de la responsabilidad y del buen trato, factores importantes, que cohesionan de mejor manera al recurso humano, pues la existencia de las diferencias individuales, que son el resultado de las variables herencia y medio ambiente, son las que determinan consecuentemente sus peculiaridades respecto al lenguaje, la estética, la religión, los valores, la estructura familiar y social, que influyen en el comportamiento de cada individuo.

Tecnológica

Nuestro país, es todavía débil, tanto en investigación como en el nivel tecnológico, puesto que vienen de los países industrializados y los mismos que son vendidos o transferidos a un alto costo. Esta es la razón por la que la tecnología es un elemento sumamente importante para el desarrollo de todas las actividades del hombre. Es por eso que toda empresa, debe estar lista para enfrentar a cualquier cambio, es decir para adaptarse tanto en el área administrativa como ejecutiva de los gerentes, mandos medios y trabajadores de la empresa.

Organizacional

La estructura organizacional constituye otro factor importante dentro del desarrollo de toda empresa industrial o de negocios, ya que consiste en observar con detenimiento todos los elementos del medio ambiente circundante al trabajador, con el propósito de aplicar estrategias, métodos y procedimientos que confluyan para el desarrollo de la empresa en mención. No está por demás en recalcar o en insistir la necesidad de un diagnóstico previo para identificar debilidades en cuanto organigrama estructural y funcional que son las encargadas en la toma de decisiones dentro de la misma empresa.

Equidad de género

Es uno de los temas que no debe olvidarse, ya que en los momentos actuales nuestra sociedad ha sufrido cambios positivos, reduciendo el machismo y transformándose en dos entes complementarios o lo que es lo mismo la distribución de deberes y derechos del hombre y la mujer dentro de la estructura familiar. Por esta razón el plan propuesto debe involucrarse a hombres y mujeres de la empresa.

Ambiental

No se debe dejar de lado el entorno ambiental, tanto físico como social esto es tomar en cuenta, la temperatura, la humedad o sequedad del suelo, la presión atmosférica y con mayor énfasis la estructura familiar, los diferentes estratos del proceso educativo, el jardín, la escuela, el colegio y la universidad; además las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, los vecinos del lugar donde vive, los miembros de clubes deportivos a los que está afiliado el trabajador, la religión que profesa y la percepción ideológica dentro del ámbito política.

Económico-financiera

En el ámbito financiero, la propuesta es factible, ya que participaran personal capacitado de la misma empresa y profesionales de instituciones dedicadas a la formación del personal; es decir el gerente destinara una cantidad de dinero para contratar personal idóneo, logrando así, obtener buenos resultados tanto en el mejoramiento del desempeño, como en el aumento de ingresos económicos.

Legal

La empresa está legalmente constituido y está sujeta al código de trabajo, además está basada en estatutos formulados por los ejecutivos; por lo tanto la elaboración de la propuesta no tiene contradicción, ya que la ejecución va en bien de la misma, es decir

va ayudar a que el colaborador mejore su desempeño y trabaje con responsabilidad, permitiendo de esta manera que la empresa cumpla con sus objetivos.

6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICA

La Programación Neurolingüística

Según el autor, **Aranda, S. (2007)** ¿Qué es la PNL? En esencia, es un resultado estadístico. Se denomina Programación, porque involucra procesos de organización de los componentes de un sistema; Neuro, del latín "neurón", que sugiere que todo comportamiento es el resultado de la activación neurológica; Lingüística, del latín "lingua", que indica que el proceso neurológico es representado, ordenado, puesto en secuencia y transmitido a través de la comunicación. Los autores sugieren que no es una teoría, sino un modelo o mapa, enfocado a botar barreras que limitan el que las personas puedan obtener resultados superiores.

Bandler y Grinder (2006). Partiendo de la observación, determinaron la existencia de ciertos patrones de conducta humanos que, al ser detectados, permiten saber cómo ajustarse a esa persona, y así comprender la forma en que piensa y actúa, y en base a eso, modificar la manera de comunicarse con ella para ser efectivamente comprendido. Esto es PNL aplicada a la interrelación, ya que existen diversas formas de aprovecharla. La sugerencia que de esta técnica se deriva es no cambiar a las personas sino los procesos.

Programación: La mente es programable o modificable, debido a la facultad del ser humano, de elegir los pensamientos necesarios para obtener los resultados deseados.

Neuro: Los procesos neuronales controlan la actividad mental y la relación mente-cuerpo

Lingüística: Mediante el lenguaje y otros sistemas no verbales de comunicación se ordenan los pensamientos para comunicarse con el exterior

Es así como se puede sintetizar que la Programación Neurolingüística trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva, como organizarnos, lo que vemos, oímos y sentimos y como filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. También explorar como lo describimos con el lenguaje y como reaccionamos tanto intencionalmente como no, para producir resultados.

Según **Mary (2006)**, si enfocamos la Motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el Ciclo Motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Según el autor **Corba. (2006)**. La programación neurolingüística, Hay tantas ideas dando vuelta respecto a esta disciplina Programación neurolingüística que es necesario clarificar más todavía lo que es. ¡La PNL es la disciplina (arte y ciencia) de las verdaderas elecciones humanas!. En pocas palabras, la PNL es una disciplina que nos permite "darle opciones y elecciones reales a las personas". Darle a los demás "opciones

y elecciones" que piensan que tienen ¡sin ser verdad! Opciones que en realidad no tienen.

Según **Porter y Lawler**, Cuando se percibe una recompensa justa ante una conducta o trabajo las personas se sienten motivadas positivamente. Esto no siempre es igual para todos por las creencias que tiene cada cual respecto a la recompensa esperada por una acción.

En el mundo laboral las personas esperan una recompensa X por su preparación, desempeño, experiencias, habilidades y esfuerzo en el trabajo. Cuando perciben que se les recompensa justamente desarrollan una motivación positiva.

Si por el contrario perciben que otros que no se esfuerzan o no llenan el perfil de productividad y obtienen recompensas superiores se sienten desmotivados pues perciben situaciones poco justas.

Características de la Pnl

La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida. Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.

Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

Utilidades de la pnl:

- Mejora la conciencia de lo que se hace.
- Mejora la comunicación o forma de decir las cosas.
- Aumento del potencial de la persona.
- Aprovechamiento mejor de los recursos.

- Aumento de la creatividad.
- Mejora de la salud.
- Mejora de las costumbres.
- Aumenta la utilización del cerebro.
- Utilización de tus capacidades y potenciar tus recursos.
- Mejora de las relaciones interpersonales, detectando como piensan los otros.
- Aumento de tu creatividad, confianza en ti mismo, y autoestima.
- Motivación y objetivos.
- Cambio de creencias limitantes.
- Cura de fobias y miedos.
- Encontrar tu visión y misión personal.

Estrategias de motivación laboral enfocada en la programación neurolingüística se ejecutara de la siguiente manera.

Factores de Motivación que aumentan la Satisfacción del Trabajo

Trabajo Estimulante	Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente
Sentimiento de Autorrealización	La certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
Reconocimiento	La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
Logros y cumplimiento	La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
Responsabilidad Mayor	La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

LA MOTIVACIÓN LABORAL

En la sección I, se hizo una breve descripción sobre cómo puede variar la Motivación Personal cuando el estado de ánimo cambia, pero los seres humanos somos también seres gregarios, es decir, necesitamos relacionarnos con otros de nuestra especie como parte de la vida diaria, tanto con nuestros vecinos, amigos, compañeros de trabajo, etc. Por lo tanto existirán ciertos elementos que afectarán nuestro estado de ánimo sin que ello dependa completamente de nosotros.

Los aspectos y elementos más importantes que influyen en la motivación laboral, entre los cuales están:

Ambiente comfortable: Este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.

La Motivación: La motivación es personal y los gerentes deben conocer cuales son las principales motivaciones del personal.

Comunicación: Es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.

Comunicación organizacional: Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cuál es el futuro.

Incentivos: Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.

Motivación en el trabajo: Le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales.

Responsabilidad en el trabajo: Es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones, Individual, el líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido.

Modelos Representativos en PNL

Nos comunicamos con el mundo a través de los cinco sentidos y también nos lo representamos de la misma manera. Cada individuo usa con preferencia uno de estos sentidos para representarse el territorio.

Las personas tienden a utilizar una parte determinada del sistema neurológico más que otras. A algunos les resulta fácil evocar imágenes mentales visuales, a otros les resulta más natural evocar representaciones sonoras. Hay casos en que el sentido emocional está más desarrollado que los otros sentidos y la evocación se realizará con las emociones asociadas a la situación.

Esto son los tres sistemas principales de representación sensorial que utiliza y define la PNL, el sistema visual, el auditivo y el kinestésico (olemos – gustamos – palpamos – emociones). Cada uno de estos sistemas codifica de una manera particular la representación de la realidad y por ello se los llama sistemas representativos.

Todos los individuos tenemos un sistema representativo dominante, que define la forma en que nos comunicamos principalmente con el mundo.

EL AGENTE DE CAMBIO

El Supervisor quizá sea una Fuerza Motivacional para el personal. Puede ayudarlo a realizar sus tareas de manera responsable y eficiente y puede inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos, así no tenga el poder de motivarlos mediante incentivos financieros. Es posible utilizar cierto número de incentivos no financieros tales como: Hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño; Hacer reconocimiento

público de los empleados que tengan buen desempeño; Inculcar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo; Proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas; Ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo; Otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual.

CREATIVIDAD

Con respecto a la Creatividad, la autora considera que es una cualidad o habilidad intrínseca del ser humano, ésta puede mejorar con el tiempo o por el contrario, puede ser mínima si no se pone en práctica y se enriquece. Esta habilidad permite que nuestro cerebro genere nuevas alternativas para la realización de diferentes actividades o para la consecución de fines. No se debe temer a la creatividad, al contrario, se debe considerar como una buena amiga todo el tiempo, porque no se puede saber con certeza cuando atinaremos a una idea genial.

Dentro del campo de la Creatividad, existen diferentes conceptos involucrados con el desarrollo del ser humano, entre ellos están: el hombre es un proceso continuo de crecimiento; la capacidad de decisión humana permite la solución de un problema; se deben reducir los obstáculos internos del potencial humano; etc.

Así como existen conceptos asociados a la creatividad, también existen situaciones de enajenación como: el esfuerzo por automatizar y eliminar al ser humano del área productiva; el bajo poder de negociación para quienes venden su fuerza de trabajo; el alto grado de avance tecnológico y el retraso moral del hombre respecto del éste.

6.7 METODOLOGIA

Estrategias de motivación laboral desde el enfoque de la programación neurolingüística para el personal se ejecuta de la siguiente manera:

FASES TEORICAS DE LA PROGRAMACION NEUROINGUISTICA

DEFINICIÓN

Es el estudio de la experiencia humana subjetiva, cómo organizamos lo que percibimos, cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos.

La Programación Neurolingüística es una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y cambio. La teoría actual de la Programación Neurolingüística (PLN) nos dice como codificar el aprendizaje y las experiencias dentro de nuestro cerebro, lo cual afectan significativamente nuestra conducta. Además de proporcionarnos las habilidades y herramientas para la excelencia individual y colectiva, estableciendo un sistema de supuestos acerca de las realidades de los seres humanos, los procesos comunicacionales y de cambio.

La Programación Neurolingüística es un conjunto de herramientas para la comunicación, el aprendizaje, el crecimiento personal y los procesos de cambio, que te enseña:

- Utilización de tus capacidades y potenciar tus recursos.
- Mejora de las relaciones interpersonales, detectando como piensan los otros.
- Aumento de tu creatividad, confianza en ti mismo, y autoestima.
- Motivación y objetivos.
- Cambio de creencias limitantes.
- Cura de fobias y miedos.
- Encontrar tu visión y misión personal

ANTECEDENTE

Cómo se crea la Pnl

La P.N.L. fue creada por dos investigadores de la Universidad de Santa Cruz en California en la década de los 70, el Dr. Richard Bandler, Matemático y Psicólogo

Gestal y el Lingüista John Grinder. Bandler y Grinder, estudiaron a tres de los mejores terapeutas de la época: Milton Erickson (hipnoterapeuta), Fritz Perls (terapeuta gestáltico) y Virginia Satir (terapeuta familiar sistémica).

Bandler y Grinder, descubrieron que era lo que marcaba la diferencia, entre los profesionales de Psicología- Psiquiatría y los tres terapeutas que lograban resultados excelentes, se dieron cuenta, de que todos ellos a pesar de sus diferencias en estilos y personalidades, tenían una misma estrategia y estructura en común a la hora de producir resultados.

Bandler y Grinder, demostraron al mundo que esa estructura de excelencia se puede reproducir y enseñar a otros, para que consigan los mismos resultados mediante lo que ellos llaman modelado y lo sintetizaron en el modelo conocido como Programación Neurolingüística o P.N.L.

Los objetivos iniciales de la PNL han sido modelar habilidades excepcionales de ciertas personas y ayudar a transferirlas a otros.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE DONDE PROVIENE EL TERMINO PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA.

Una combinación de los términos:

- Programación: Lo que pienso, lo que siento y como actúo, son una consecuencia de mis programas mentales, los cuales puedo modificar y/o reemplazar.

- Neuro: Porque todos recibimos y procesamos información a través de nuestro sistema neurológico: Los cinco sentidos: La vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto.

- Lingüística: Porque todos le damos sentido a lo que experimentamos, a través del "lenguaje verbal y no verbal", que resulta de la expresión de quien soy y de cómo pienso.

CARACTERÍSTICAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

- a) La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- b) Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- c) Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.
- d) Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cual era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- e) La PNL es una actitud. La actitud de “ voy a lograrlo” con unas enormes ganas indetenibles.
- f) Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la Lingüística, la Terapia Gestalt, la Semántica General, Análisis Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional.

A QUIEN VA DIRIGIDA

La PNL va dirigida a los recursos humanos y a todas aquellas personas que quieran aumentar al máximo sus potencialidades, descubrir las posibilidades, los niveles del ser humano y explorar la excelencia.

NUEVAS Y DIFERENTES ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PERMANENTE

Reconocimiento de la necesidad de gestión: La motivación laboral en el entorno es posible en tanto el coordinador y los colaboradores de la organización asumen que ésta es necesaria para el desarrollo sustento de la misma.

Motivación y liderazgo: el nivel de dirección debe influir en el aumento de la motivación laboral, caracterizándose por ejercer un liderazgo coherente por la gestión del mismo.

Flexibilidad: La mejora de la motivación laboral debe evidenciarse y adaptarse a las circunstancias según el contexto.

Integración: La motivación laboral debe propiciar la integración entre todos los que conforman la aldea y no servir para crear fricciones entre ellos

COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva en el lugar de trabajo desempeña un papel destacado en el desarrollo de la motivación de los empleados de larga duración. Uno de los muchos beneficios positivos obtenidos de la comunicación bien establecida de la organización es mejorar las relaciones.

Mejorar las relaciones entre la gerencia y el personal es muy importante y se pasa por alto a menudo. Las cosas irán bien cuando todo el mundo está en la misma página, la comprensión de los objetivos y la dirección de una empresa que está pasando. El mejor proceso de comunicación aquí está bien pensado e-mails que siguen la cadena de mando y de interacciones cara a cara.

MOTIVACIÓN CON PNL

Aumenta la motivación mediante la PNL porque existen pilares como la comunicación y la autoestima con las cuales puede trabajarse para lograr mejoras importantes en la vida de una persona. Otro pilar importante es la motivación, que no deja de ser un estado, y de acuerdo a la PNL, puede cambiarse a voluntad.

Puedes sentirte más motivado, hay que saber qué resortes tocar. Si se sabe cómo interrumpir determinados programas y accionar otros, puede lograrse con ayuda de la

PNL. En la motivación influye también el uso eficaz del lenguaje, tener en cuenta la parte lingüística: lo que te dices, lo que te dicen, que genera un estado determinado.

¿De qué depende sentirte motivado?

Simplemente depende de ti y de tus objetivos. Si tienes objetivos lo suficientemente poderosos, atractivos para ti, algo que realmente quieras lograr, movilizarás toda una serie de recursos interiores para conseguirlo. Esto nos lleva un poco al tema de: saber formular objetivos para que sean motivantes para ti y efectivos.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Motivación y satisfacción laboral

Hay dos formas de enfocar un proceso motivacional: por deficiencia inicial, o a partir de la satisfacción futura. A partir de estos dos enfoques surgen una serie de teorías que se pueden englobar en dos grandes bloques:

a) Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas. Contestan a la pregunta ¿Qué motiva a la persona? Buscan las causas de las motivaciones.

b) Teorías de procesos: Agrupa a aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse. Contestan a la pregunta ¿Cómo se motiva la persona? Son teorías que proponen soluciones.

MOTIVACIÓN EN LA FAMILIA

Estudiar la motivación en la familia permite conocer el por qué un individuo actúa de tal o cual manera y posteriormente cómo se lleva a cabo tal actuación, es decir, se estudian el comportamiento al paso del tiempo teniendo como escenario a la familia.

La motivación en la familia describe las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo para iniciar y dirigir la conducta de éste, puede presentarse también a nivel interpersonal, es decir, entre los diversos miembros de la familia.

PASIÓN POR TRABAJO Y POR LA VIDA

El trabajo es un elemento indispensable para la vida. Es por medio de él que una persona puede proyectar sus capacidades, su manera de pensar y de sentir, y eso no solo contribuye a que sea valorado por los que le rodean, sino que le ayudará a valorarse a sí mismo y en algunas ocasiones marcará la pauta de la felicidad.

Cuál es la relación que existe entre la pasión por lo que uno hace y el éxito que tiene? ¿Realmente es importante hacer lo que te apasiona? ¿O es simplemente una falsa ilusión que puedes trabajar y ganar dinero haciendo lo que te gusta?

La pasión es realmente importante para el éxito

Sabiendo que la mejor forma de hacer dinero es proporcionar un valor a la sociedad, contrasta las dos posibles situaciones: tratar de proporcionar valor a la sociedad haciendo algo que no te apasiona o te gusta un poco y simplemente lo toleras, contra tratar de proporcionar valor a la sociedad haciendo algo que disfrutarías haciendo aún si no te fueran a pagar.

En el segundo caso, tu motivación será mayor y por lo tanto la calidad de tu trabajo será mejor (y por lo tanto tus ganancias pueden ser mejores). Si no estás comprometido/a con la misión de tu empresa, es muy fácil caer en la mediocridad. En hacer el trabajo por salir del paso y únicamente esperar a la importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

Los Roles de los participantes

Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

La comunicación

Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

Liderazgo

Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.

Compensación

Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que le permite fortalecer su compromiso con el equipo.

Compromiso

Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el

sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

EMPATÍA ACTIVA

En nuestras relaciones interpersonales exigimos que los demás nos traten con respeto y comprensión, sin embargo, nunca nos detuvimos a pensar si nosotros procuramos actuar bajo esos parámetros de conducta. Quizás envueltos en nuestras obligaciones, apurados y acelerados por el trabajo o la escuela, nos volvemos egoístas, olvidando que los demás pueden decirnos o comunicarnos cosas importantes para nuestra vida y crecimiento personal. El valor de la empatía nos ayuda a recuperar el interés por las personas que nos rodean y a consolidar la relación que tenemos con cada una de ellas.

Primero es comprenderte a ti mismo como tratas de comprender a los demás, a que seas tu propio espectador e identifiques las causas que te llevan a actuar como actúas, y por último a que trates de evitar todo aquello, que hayas descubierto que te produzca malestar a nivel corporal o emocional.

Podemos saber que un empleado nuestro comete errores con cierta frecuencia, “justificamos” este hecho debido a una falta de conocimiento, lo cual determina sus fallas como involuntarias y observamos la necesidad urgente e inmediata de brindar la capacitación correspondiente. El justificar se convierte en una disculpa, en una atenuante que nos hace ubicar el problema en su justa medida, por lo tanto, la comprensión nos lleva a proponer, sugerir o establecer los medios que ayuden a los demás a superar el estado por el que actualmente pasan.

MANEJO EFECTIVO DEL ESTRÉS

El Manejo del Estrés Laboral implica la participación activa y permanente de todos los miembros de la organización en el compromiso y responsabilidad diaria con su propio

bienestar, tanto físico como mental, creando espacios que permitan la reflexión y comunicación con respecto a la interacción con el ambiente.

El hombre es un ser fácilmente adaptable a distintos contextos y situaciones por lo que normalmente cuando no sabemos qué solución darle a algún problema, terminamos acostumbrándonos a éste. El estrés y la ansiedad a la larga pueden producir sintomatologías como: insomnio, baja concentración, irritabilidad, depresión, aislamiento social, entre otras.

El estrés y la ansiedad se pueden controlar, sólo se necesitan conocer las diversas estrategias que existen para hacerlo.

Cómo combatir el estrés

Encuentre lo positivo en las situaciones y no viva con lo negativo.

Planee actividades divertidas.

Tome descansos regulares.

Presenta un programa que permite mejorar significativamente la calidad de vida de las personas que padecen de estrés.

Permite auto intervención a nivel preventivo y terapéutico.

Su finalidad es establecer cambios profundos que garanticen resultados, por medio de este programa se logra que las personas lleguen a un grado de salud emocional que les dé la fortaleza necesaria para asumir los pequeños y grandes retos de la vida.

Las personas obtienen herramientas para contrarrestar cualquier situación o evento extraordinario desencadenante de situaciones estresantes, así como métodos psicofísicos para el control del estrés inmediato y de largo plazo.

PODER MENTAL Y CELEBRAL CON PNL

El cerebro vive centrado habitualmente en lo que las personas necesitan, temen y aman.

Programación Neurolingüística significa que nuestros pensamientos están conformados de palabras, de lenguaje (lingüística) y este lenguaje califica lo que nos rodea con palabras y estas viajan por las neuronas para crear un programa. Cuando repetimos ciertas palabras con frecuencia se va convirtiendo este mensaje en un programa. Estos programas ya instalados producen emociones que dirigen nuestras conductas y nuestras reacciones.

1.- Cuando necesitamos algo importante pensamos constantemente en la forma de lograrlo. Cuanto más importante es, pensamos con más frecuencia y con más intensidad y, de esta forma, el cerebro va encontrando el modo de lograrlo. Pero el cerebro no hace milagros, necesita trabajar sobre una base de datos reales.

2.- Los temores invaden la mente y generan angustia. Hacen que la persona viva preocupada, pensando constantemente en consecuencias negativas. Cuanto más piensa más se fortalecen los temores. De aquí la importancia de aprender a controlarlos porque suponen un gasto inmenso de energía y son un grave obstáculo para el desarrollo, la adaptación y la toma de decisiones.

3.- Cuando las personas aman algo, cuando tienen un proyecto valioso, metas e ilusiones, el cerebro se centra en ello y no descansa hasta convertirlo en realidad. Programación Neurolingüística (PNL) es el estudio de nuestros patrones mentales. Nos permite conocer los procesos mentales que usamos para codificar información, y por lo tanto nuestra forma de pensar y de actuar.

Por lo tanto PNL te propone conocerte y optimizar tus capacidades, para mejorar tus relaciones familiares y de trabajo, tener un mejor control de tus emociones, cambiar conductas, dejar de enjuiciar al vecino, tener un pensamiento más positivo para tu propio beneficio, cuidar tu salud, lograr un diálogo interno más asertivo para que te afecte positivamente, mantenerte en equilibrio más tiempo, adquirir el autoconocimiento, y muchos otros beneficios.

Lo más importante de Programación Neurolingüística es que encuentres nuevas opciones para tu vida, que adquieras la habilidad para crear nuevas rutas mentales (ver

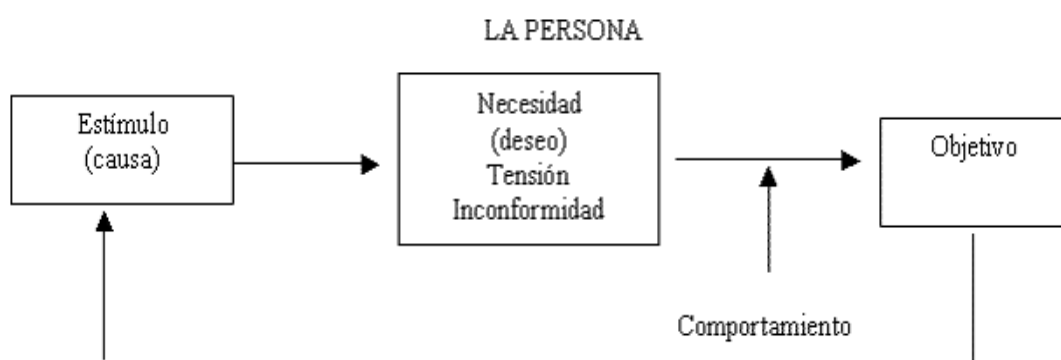
artículo: “Creando Nuevas Rutas Mentales”). Al hacer esto sale uno del estancamiento y de estar en lo mismo que no funciona.

Es importante aplicar las estrategias para obtener resultados diferentes. Al poner en práctica las técnicas de PNL realizas cambios internos perdurables. Y al conocer cómo funciona tu mente, puede uno empezar a dirigirla y no que ella nos dirija con los programas negativos que le hemos instalado. El objetivo es aprender a tener un mejor dominio de uno mismo, de nuestras emociones y de nuestras respuestas.

MOTIVACIÓN, CREATIVIDAD, ENERGÍA Y ENTUSIASMO EN EL TRABAJO.

Trabajadores más motivados Mayor rendimiento en la empresa Diseño de un entorno laboral satisfactorio para los trabajadores: Adecuación persona-puesto de trabajo. Manual de acogida de nuevos empleados. Establecimiento de objetivos. Reconocimiento del trabajo. Mejora de las condiciones. Enriquecimiento del trabajo. Participación en la empresa. Formación y desarrollo profesional. Evaluación de desempeño.

Modelo básico de Motivación



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecha. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

6.8 ADMINISTRACION DE AL PROPUESTA

La panadería cuenta con una estructura orgánica la misma que será la encargada de administrar la propuesta.

PLAN DE ACCION PARA LA PANADERIA CALIDAD

Los programas que se llevaran a cabo se describen en la siguiente tabla.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INCENTIVOS	RESPONSABLES
Motivar al trabajador para lograr mayor desempeño en cada área de su trabajo.	<ol style="list-style-type: none">1.- Dar la bienvenida a todos los trabajadores de la panadería.2.- Entrega de materiales para los apuntes.3.- Aplicación de motivación.4.- evaluación.5.- Dialogar al Final sobre la motivación.6.- Clausura.	<ol style="list-style-type: none">1. Agradecimiento al personal por el esfuerzo que realiza. Refrigerio al finalizar la conferencia. <ol style="list-style-type: none">3.-Dar Certificados4.- Dar las gracias.	Srta.- Fabiola Toapanta.

PROGRAMA DEL MODULO I
FASES TEORICAS DE LA PNL

TEMA	LA PNL.	INICIO	TIEMPO	FIN	LUGAR
Aplicación de estrategias de motivación enfocada a la programación neurolingüística al personal de la panadería.	1.- Definición 2.- Antecedente 3.Fundamentación teórica de la PNL 4.-Características de la programación neurolingüística 5.-A Quien va dirigida	Sábado 07 de julio del 2012	2 días (8 horas)	Sábado 14 de julio del 2012	Salón de la conferencia de la panadería previamente ya instalado los materiales para la explicación y motivación.

MODULO II

ALTA MOTIVACION CON PNL

TEMA	MOTIVACION	INICIO	TIEMPO	FIN	LUGAR
Aplicación de estrategias de motivación enfocada a la programación neurolingüística al personal de la panadería.	6.-Nuevas y diferentes estrategias de motivación permanente 7.-Comunicación y Motivación Efectiva 8.- Motivación con PNL 9.- Motivación en el trabajo 10.- Motivación en la familia	Sábado 07 de julio del 2012	2 días (8 horas)	Sábado 14 de julio del 2012	Salón de la conferencia de la panadería previamente ya instalado los materiales para la explicación y motivación.

PROGRAMA DEL MODULO III

PROGRAMACION PODEROSA EN ACCION

TEMA	ACTIVIDAD	INICIO	TIEMPO	FIN	LUGAR
Aplicación de estrategias de motivación enfocada a la programación neurolingüística al personal de la panadería.	11.- Pasión por trabajo y por la vida. 12.- Empatía activa 13.-Manejo efectivo del estrés. 14.-Poder mental y cerebral con PNL 15.-Motivación, creatividad, energía y entusiasmo.	Sábado 21 de julio del 2012	2 días (8 horas)	Sábado 28 de julio del 2012	Salón de la conferencia de la panadería previamente ya instalado los materiales para la explicación y motivación.

PROGRAMA

Los programas que se llevaran a cabo se describen en la siguiente tabla.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INCENTIVOS	RESPONSABLES
Motivar al trabajador para lograr mayor desempeño.	1.- Dar la bienvenida a todos los trabajadores de la panadería. 2.- entrega de materiales para los apuntes. 3.- aplicación de motivación. 5.- evaluación. 6.- dialogar al final sobre la motivación. 7.- clausura.	1. agradecimiento al personal por el esfuerzo que realiza. 2.- refrigerio al finalizar la conferencia. 3.- una palma en la espalda y dar las gracias.	Srta.- Fabiola Toapanta.

6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

El plan nos permite tomar decisiones oportunas que permitan mejorar la motivación. El encargado de evaluar será la gerencia conjuntamente con el departamento de recursos humanos.

PREGUNTAS	BASICAS
¿Quién solicitan evaluar?	La gerencia de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para controlar la efectividad de la propuesta
¿Para qué evaluar?	Para cumplir con los ovejitos
¿Qué evaluar?	El desempeño laboral de los trabajadores
¿Quién evalúa?	La gerencia de la panadería
¿Cuándo evaluar?	En periodos determinados de la propuesta
¿Cómo evaluar?	A través de programación neurolingüística
¿Con que evaluar?	Herramientas admirativas.

ACTIVIDADES DE MONITOREO

INICIATIVA	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABILIDADES
Encuestas de satisfacción	1.- Elaboración de la encuesta. 2.- Ejecución de la encuesta. 3.- Análisis y presentación de resultados a la gerencia	08 de Agosto del 2012. 15 de Agosto del 2012.	Departamento de recurso humano.
Seguimiento del cumplimiento de motivación.	1.- Visita a la panadería. 2.- Reunión con los trabajadores. 3.-Socializacion para verificar el desempeño laboral.	Cada año	Fabiola Toapanta

7.- BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. (2009), Gestión de talento humano, tercera edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA editores S.A. DEC.V.

CUESTA, Armando. (2010), Gestión de talento humano y del conocimiento, edición ecoe, cuesta bogota.

BOHLANDER, S. y Snell, P. (2006), Desempeño Laboral, señalan cinco desafíos competitivos para la moderna Administración de RRHH: segunda edición ecoes.

PALMERO, F. y MARTÍNEZ, S. (2008), motivación emocional, primera edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A

CHIAVENATO, A. (2007). Administración de recursos humanos, octava edición McGRAW-HILL/INTERAMERICANA editores S.A. DEC.V.

ATKINSON, P. (2005) "Motivación". Primera Edición. Edit. Trillas, México.

COFER, C. (2001) "Psicología de la Motivación". 2da Edición. Edit. Trillas, México.

FURNHAM, A. (2000). "El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones." Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.

KEITH, D. (2002). "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Tercera Edición. Edit Mc Graw-Hill / Interamericana. México.

INTERNET:

motivacionlaboral.galeon.com/**motivacion**.htmMiguel Ángel cornejo (2003)
motivación, tercer tomo.

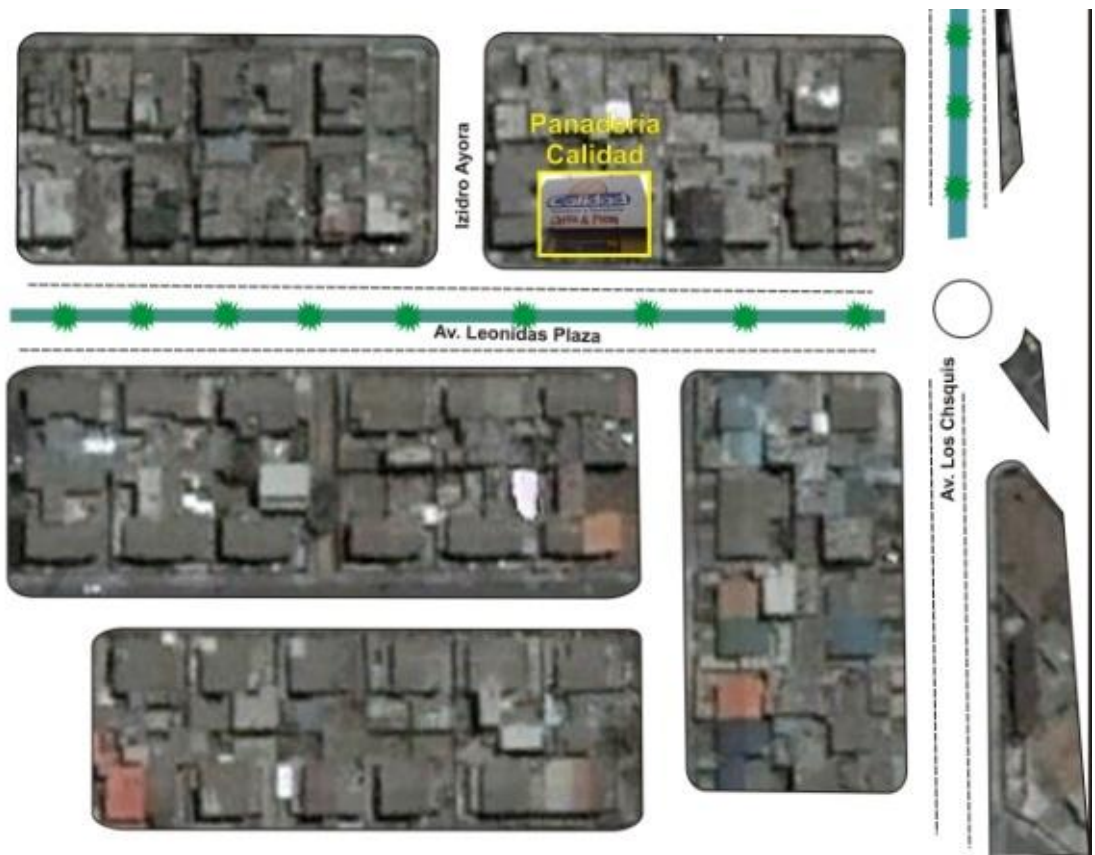
<http://www.misrespuestas.com/que-es-la-motivacion.html>

[http://www.google.com/que-es programación neurolingüística .html](http://www.google.com/que-es-programación-neurolingüística.html)

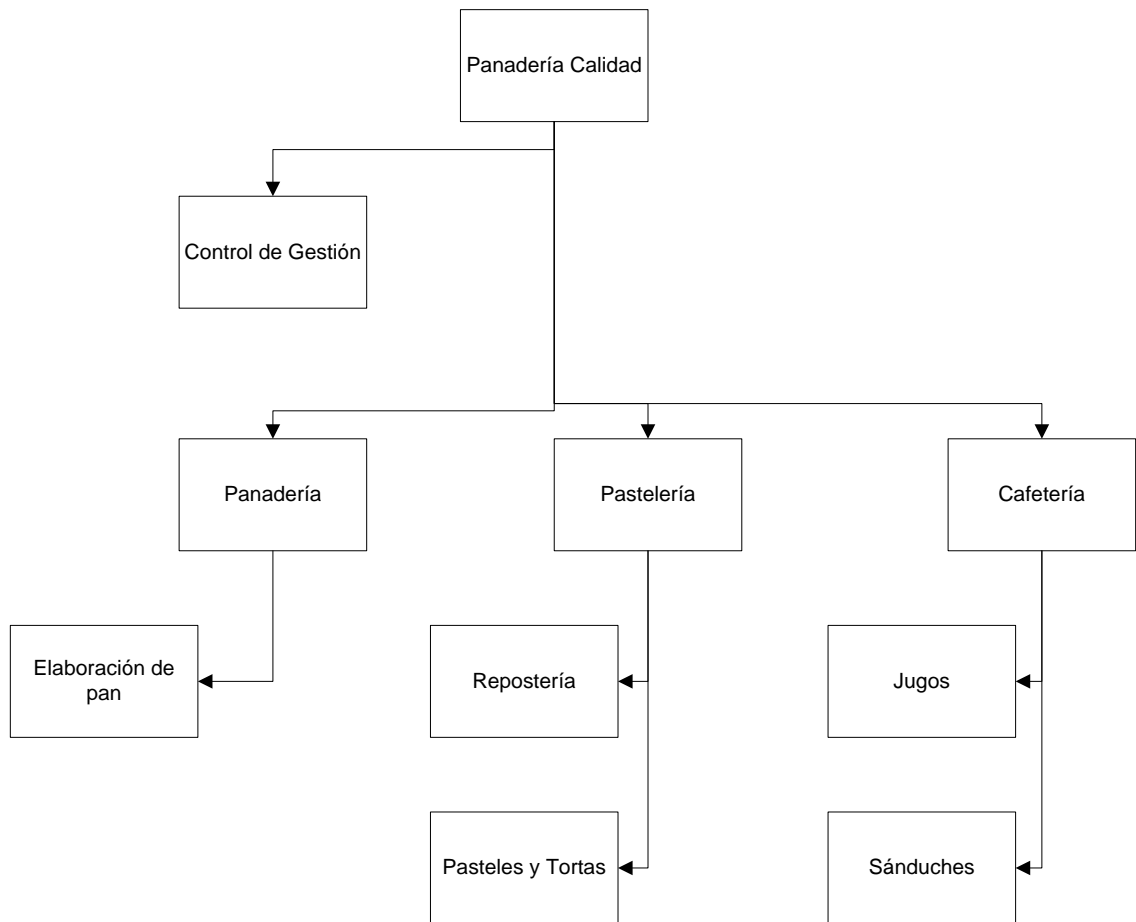
[http://www.monografias.com/que-es mejoramiento del talento humano.html](http://www.monografias.com/que-es-mejoramiento-del-talento-humano.html)

ANEXOS

ANEXO 1
UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA
PANADERIA CALIDAD



ANEXO 2



ANEXOS 4
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No.....

ENCUESTA SOBRE LA MOTIVACION DEL PERSONAL DE LA PANADERIA CALIDAD.

OBJETIVO:

Determinar si el personal de la PANADERIA CALIDAD necesita cursos de motivación y mejorar su desempeño laboral.

INSTRUCCIONES:

Estimado trabajador:

La presente encuesta tiene como propósito mejorar el desempeño laboral, por lo que la información que nos proporcione es muy importante para nosotros.

Marque con una X la respuesta correcta.

Gracias por su colaboración.

Preguntas:

1.- ¿Existe motivación en la panadería?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1.1 Siempre | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 A veces | <input type="checkbox"/> |
| 1.4 Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 1.5 Nunca | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿Cree usted que la motivación es importante para el desempeño laboral?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 2.1 A veces | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 Siempre | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 2.5 Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Cómo considera las relaciones entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

- 3.1 Excelente
- 3.2 Muy bueno
- 3.3 Bueno
- 3.4 Deficiente
- 3.5 Regular

4.- ¿Qué tipo de incentivo recibe por parte de la panadería?

- 4.1 Felicitaciones
- 4.2 Recompensas económicas
- 4.3 Materiales
- 4.4 Días libres
- 4.5 Otros

5.- ¿Cada qué tiempo considera que es necesario generar espacios motivacionales?

- 5.1 Anual
- 5.2 Semestral
- 5.3 Trimestralmente
- 5.4 Mensualmente
- 5.5 Nunca

6.- ¿Usted actualmente como considera su capacidad y su desempeño?

- 6.1 Muy deficiente
- 6.2 Deficiente
- 6.3 Ni deficiente Ni buena
- 6.4 Buena
- 6.5 Muy buena

7.- ¿En que se debería preocupar más la panadería para que usted como trabajador mejore su desempeño?

- 7.1 Las condiciones de trabajo
- 7.2 Grado de capacitación
- 7.3 Salud física y emocional
- 7.4 Grado de colaboración entre los compañeros
- 7.5 Grado de motivación hacia la actividad que realiza

8.- ¿Está usted de acuerdo que su esfuerzo laboral debe ser calificado?

- 8.1 Siempre
- 8.2 Casi siempre
- 8.3 A veces
- 8.4 Rara vez
- 8.5 Nunca

9.- ¿El trabajo que usted realiza es en base a objetivos?

- 9.1 A veces
- 9.2 Casi Siempre
- 9.3 Siempre
- 9.4 A menudo
- 9.5 Nunca

10.- ¿Cree usted que la motivación mejorara su desempeño?

- 10.1 Siempre
- 10.2 Casi Siempre
- 10.3 Alguna vez
- 10.4 Rara vez
- 10.5 Nunca

Fecha de Aplicación

Nombre del Encuestador.....

ANEXOS 4

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No.....

ENCUESTA SOBRE LA MOTIVACION DEL PERSONAL DE LA PANADERIA
CALIDAD.

OBJETIVO:

Determinar si el personal de la PANADERIA CALIDAD necesita cursos de motivación y mejorar su desempeño laboral.

INSTRUCCIONES:

Estimado cliente:

La presente encuesta tiene como propósito mejorar el desempeño laboral, por lo que la información que nos proporcione es muy importante para nosotros.

Marque con una X la respuesta correcta.

Gracias por su colaboración.

Preguntas:

1.- ¿Usted está satisfecho con el producto que recibe?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1.1 Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 Ni satisfecho Ni insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 1.4 Satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 1.5 Muy satisfecho | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿Usted con qué frecuencia acude a la panadería?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 2.1 Siempre | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 Muchas Veces | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| 2.5 Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Usted está de acuerdo con la atención que recibe?

- 3.1 Totalmente de acuerdo
- 3.2 De acuerdo
- 3.3 Indiferente
- 3.4 En desacuerdo
- 3.5 Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Usted considera que la persona que brinda la atención debe ser?

- 4.1 Cortez
- 4.2 Educado
- 4.3 Ágil
- 4.4 Paciente
- 4.5 Indiferente

5.- ¿Considera usted que la persona motivada atiende bien?

- 5.1 Siempre
- 5.2 Algunas veces
- 5.3 Alguna vez
- 5.4 Rara vez
- 5.5 Nunca

Fecha de Aplicación

Nombre del Encuestador.....

PANADERÍA



PASTELERIA



CAFETERIA

