



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE ECONOMÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
ECONOMISTA**

**TEMA:**

“SATISFACCIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA PANADERÍA  
CALIDAD DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

**AUTORA:** MIRYAM CECIBEL CARVAJAL ESCOBAR

**TUTOR:** Ing. MARIO RUBIO

**AMBATO –ECUADOR**

**2014**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Mario Rubio, en mi calidad de Tutor del Trabajo de investigación sobre el tema “SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN LA PANADERÍA CALIDAD DE LA CIUDAD DE AMBATO ” desarrollado por MIRYAM CECIBEL CARVAJAL ESCOBAR, Egresada de la Carrera de Economía, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo se encuentra listo para la evaluación de conformidad con el Art. 15 del Capítulo II Sistema Tutorial, del Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizó la presentación de la misma ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificados designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, Agosto del 2014



**Ing. Mario Rubio**

**TUTOR**

## **AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, MIRYAM CECIBEL CARVAJAL ESCOBAR con C.I. N° 0202083390, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “SATISFACCIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA PANADERÍA CALIDAD DE LA CIUDAD DE AMBATO”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato, Agosto del 2014



Miryam Cecibel Carvajal Escobar

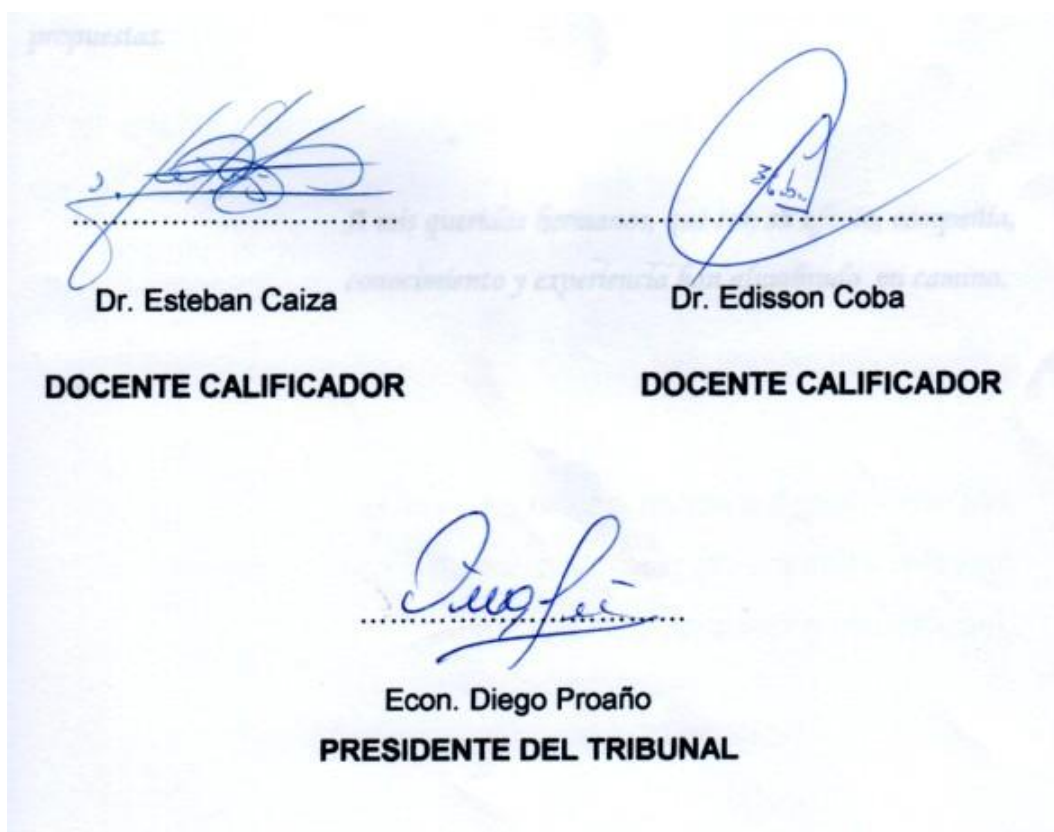
**AUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “SATISFACCIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA PANADERÍA CALIDAD DE LA CIUDAD DE AMBATO” elaborado por MIRYAM CECIBEL CARVAJAL ESCOBAR, Egresada de la Carrera de Economía, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto del 2014

Para constancia firman



## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo se lo dedico a Dios, por darme la vida, por ser mi compañía, por guiarme y darme la fuerza para cumplir mis sueños.*

*A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, sacrificio y dedicación, por su amor infinito que me dio valor para superar los obstáculos y alcanzar las metas propuestas.*

*A mis queridos hermanos, que con su afecto, compañía, conocimiento y experiencia han alumbrado mi camino.*

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la vida y la salud para culminar con mi objetivo.

A mis padres, por haber depositado toda la su amor y confianza, y estar siempre a mi lado apoyándome.

A mi querido Tutor Ing. Mario Rubio que con su conocimiento y dedicación han hecho posible el término de esta investigación.

A mis profesores, quienes depositaron sus conocimientos y experiencias que han guiado mi vida personal y profesional.

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Página de título o portada.....	i
Página de aprobación por el tutor.....	ii
Página de autoría de la tesis.....	iii
Página de aprobación del tribunal de grado.....	iv
Página de dedicatoria.....	v
Página de agradecimiento.....	vi
Índice general de contenidos.....	vii
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Gráficos.....	xvi
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del Problema.....	8
1.2.5 Preguntas directrices.....	8
1.2.6 Delimitación.....	8
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes investigativos.....	11
2.2 Fundamentación filosófica.....	13
2.2.1 Fundamentación epistemológica.....	14
2.2.2 Fundamentación ontológica.....	14
2.2.3 Fundamentación axiológica.....	15
2.2.4 Fundamentación económica.....	15
2.3 Fundamentación legal.....	16
2.4.1. Marco conceptual de la Variable Independiente.....	21



2.4.2 Marco conceptual de la Variable Dependiente .....	30
2.5. Hipótesis.....	38
2.6. Señalamiento de Variables .....	38
CAPÍTULO III.....	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.1. Enfoque .....	39
3.2. Modalidad Básica de la Investigación .....	39
3.3. Nivel o tipo de Investigación .....	40
3.4. Población y Muestra .....	41
3.4.1. Población .....	41
3.4.2 Muestra .....	41
3.6 Recolección de la Información.....	45
3.6.1. Plan para la recolección de información. ....	45
3.7 Procesamiento y Análisis.....	46
3.7.1 Plan de Procesamiento y Análisis de la Información .....	46
3.7.2 Plan de análisis de interpretación de datos. ....	47
CAPÍTULO IV .....	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	48
4.1 Análisis de Datos.....	48
4.3 Verificación de hipótesis .....	75
CAPÍTULO V .....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78
5.1 Conclusiones.....	78

5.2. Recomendaciones.....	79
CAPÍTULO VI .....	80
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN .....	80
6.1. Datos Informativos.....	80
6.2. Antecedentes .....	81
6.3. Justificación.....	82
6.4. Objetivos .....	83
6.4.1. Objetivo general .....	83
6.4.2. Objetivos Específicos .....	83
6.5. Análisis de Factibilidad .....	84
6.6. Fundamentación Científico-Técnica.....	86
6.8. Administración de la Propuesta. ....	134
6.9 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	136
Bibliografía.....	138
ANEXOS .....	143

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2.1. Red de Inclusiones Conceptuales.....	17
Gráfico 2.2 Constelación de ideas de la variable independiente....	18
Gráfico 2.3 Constelación de ideas de la variable dependiente.....	19
Gráfico 2.4 La pirámide de Maslow y las necesidades de capital...	26
Gráfico 4.1 Edad.....	49
Gráfico 4.2 Género.....	50
Gráfico 4.3 Nivel educativo.....	51
Gráfico 4.4 Objetivo del puesto.....	52
Gráfico 4.5 Misión y Visión.....	53
Gráfico 4.6 Siente orgullo de su trabajo .....	54
Gráfico 4.7 Mantiene una actitud positiva ante el cambio.....	55
Gráfico 4.8 Brinda su tiempo.....	56
Gráfico 4.9 Identifica sus funciones que tiene a su cargo.....	57
Gráfico 4.10 Salario acorde a sus necesidades.....	58
Gráfico 4.11 Incentivos.....	59
Gráfico 4.12 Compromiso personal.....	60
Gráfico 4.13 su jefe le motiva.....	61

Gráfico 4.14 Importancia de su trabajo .....	62
Gráfico 4.15 Relación entre compañeros .....	63
Gráfico 4.16 Recursos Necesarios.....	64
Gráfico 4.17 Clima laboral.....	65
Gráfico 4.18 Oportunidad de hacer carrera.....	66
Gráfico 4.19 Satisfacción en el Trabajo .....	67
Gráfico 4.20 Afirmación Rotulada .....	68
Gráfico 4.21 Ausentismo en labores .....	69
Gráfico 4.22 Se siente productivo cuando realiza su trabajo.....	70
Gráfico 4.23 Motivación y participación.....	71
Gráfico 4.24 Campana de Gauss.....	76
Gráfico 6.1 Estructura Organizacional .....	103
Gráfico 6.2 Organigrama estructural .....	107
Gráfico 6.3 Organigrama Funcional.....	108

## INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de la variable independiente.....	42
Tabla 3.3 Operacionalización de la variable dependiente.....	43
Tabla 3.3 plan de recolección de Información.....	44
Tabla 4.1 Edad.....	49
Tabla 4.2 Género.....	50
Tabla 4.3 Nivel educativo.....	51
Tabla 4.4 Objetivo del puesto.....	52
Tabla 4.5 Misión y Visión.....	53
Tabla 4.6 Siente orgullo de su trabajo .....	54
Tabla 4.7 Mantiene una actitud positiva ante el cambio.....	55
Tabla 4.8 Brinda su tiempo.....	56
Tabla 4.9 Identifica sus funciones que tiene a su cargo.....	57
Tabla 4.10 Salario acorde a sus necesidades.....	58
Tabla 4.11 Incentivos.....	59
Tabla 4.12 Compromiso personal.....	60
Tabla 4.13 Su jefe le motiva.....	61
Tabla 4.14 Importancia de su trabajo .....	62
Tabla 4.15 Relación entre compañeros .....	63
Tabla 4.16 Recursos Necesarios.....	64

Tabla 4.17 Satisfacción en el Trabajo .....	65
Tabla 4.18 Oportunidad de hacer carrera.....	66
Tabla 4.19 Clima laboral.....	67
Tabla 4.20 Afirmación Rotulada .....	68
Tabla 4.21 Ausentismo en labores .....	69
Tabla 4.22 Se siente productivo cuando realiza su trabajo.....	70
Tabla 4.23 Motivación y participación.....	71
Tabla 4.24 Frecuencias observadas .....	76
Tabla 4.25 Cálculo del chip cuadrado.....	77
Tabla 6.1 Modelo Operativo.....	92
Tabla 6.2 Productos que se elaboran .....	99
Tabla 6.3 Tipos de pan.....	100
Tabla 6.4 Otros productos de la Panadería.....	101
Tabla 6.5 Análisis del departamento de talento humano.....	102
Tabla 6.6 Factores externos.....	103
Tabla 6.7 Factores internos.....	104
Tabla 6.8 Presupuesto de la Propuesta .....	135

## RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, las empresas deben enfrentar nuevos retos enfocados en la satisfacción de sus trabajadores, debido que el talento humano juega un papel muy importante, pues conduce a elevar el nivel de productividad en base a la eficiencia de su trabajo, en un mundo cambiante y altamente competitivo, en vista a esto es evidente que las empresas, no brindan las medidas necesarias para que sus empleados estén satisfechos dentro de las funciones que desempeñan, Ante esto surge la necesidad del presente trabajo titulado “la satisfacción laboral y la productividad en la panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato” una temática poco estudiada a nivel empresarial, y tiene como finalidad determinar la influencia entre la satisfacción laboral y la productividad en la Panadería “Calidad”, para el presente trabajo se realizó un trabajo de campo mediante la aplicación de una encuesta a al personal que labora en la Panadería “Calidad” y la ejecución de estudio documental, en base a esto se logró obtener información relevante acerca de la satisfacción de los empleados y su productividad. Efectivamente en base a esto se logró obtener datos significativos para un análisis del problema en estudio y poder elaborar una alternativa de solución, ciertamente con esta información se logró comprobar la hipótesis planteada: La satisfacción laboral influye es la productividad, además se establecieron conclusiones y recomendaciones que sustentaron la propuesta planteada “Diseño de un modelo de gestión para el talento humano, apoyado en subelementos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración para generar un buen clima laboral” encaminada a mejorar la productividad mediante un correcto reclutamiento del personal y dando a conocer las funciones que debe realizar cada uno de los empleados de la Panadería.

**Descriptor:** Satisfacción laboral, Productividad, Gestión de talento humano.

## ABSTRACT

Today, companies are facing new challenges focused on the satisfaction of their workers, because that talent plays a very important role, as it leads to raise the level of productivity based on the efficiency of their work, in a changing world and highly competitive, in view of this it is clear that companies do not provide the necessary so that your employees are satisfied in the roles measures Against this the need of this work entitled "job satisfaction and productivity in the Surge bakery "Quality" of the city of Ambato "A little studied at the enterprise level, and aims to determine the influence between job satisfaction and productivity in the bakery" Quality "for the present work field work was performed by the implementation of a survey of staff working in the Bakery "Quality" and the implementation of a desk-top study, based on this is able to obtain relevant information about employee satisfaction and productivity. Indeed on this basis it was possible to obtain meaningful data for an analysis of the problem under study and to develop an alternative solution, certainly with this information it was possible to test the hypothesis: Job satisfaction influences is productivity, and conclusions and recommendations were established they sestearon the proposal raised "Design of a management model for human talent, supported by sub recruitment, selection, induction, training, compensation to generate a good working environment" designed to improve productivity through proper recruitment of staff and giving learning the functions to be performed by each of the employees of the Bakery.

**Descriptors:** Job Satisfaction, Productivity, Talent Management hu-hand



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, constituye una guía valiosa para quienes ejercen la gerencia de las empresas panificadoras, que buscan aplicar tácticas como alternativas de solución y emprendimiento empresarial, con la visión de lograr la satisfacción laboral en forma efectiva, eficaz y eficiente, garantizando la productividad, en un mundo altamente competitivo.

La satisfacción laboral es la automotivación en el área del trabajo del empleado, este es el resultado de factores internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, la gestión de talento humano, el desarrollo del talento humano del personal, la identificación y pertenencia en la organización que conduce a las relaciones sociales con los compañeros y usuarios, por ello es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores en el área de producción, reflejando resultados positivos, al tener en cuenta que la producción es una relación entre eficacia y eficiencia en la ejecución del trabajo individual organizacional.

Es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, y busquen las causas en la satisfacción laboral que es una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente y no puede identificarse con la empresa, ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen insatisfecho al personal y como consecuencia se tiene situaciones difíciles para la organización, como: irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

Por lo que es necesario brindar un adecuado seguimiento y mirar la importancia que se merece la satisfacción laboral, la productividad será mayor para la organización y esta al comprometerse en la busca de la mejora continua, obtendrá colaboradores satisfechos y productivos que ayudarán las metas y objetivos que se trace; la investigación, se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema, consta: Tema, planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo II. Marco Teórico contiene: Antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

Capítulo III. Metodología, contiene: Modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados contiene: Análisis de resultados, interpretación de datos, verificación de hipótesis.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI. Propuesta contiene: Datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, previsión de la evaluación; materiales de referencia, anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema de Investigación**

“Satisfacción Laboral y la Productividad en la Panadería Calidad de la ciudad de Ambato”

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

##### ***1.2.1 Contextualización***

###### *Macrocontextualización*

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a grandes desafíos, en todos los ámbitos en los que se desenvuelve, como consecuencia entender el comportamiento organizacional en el pasado no fue tan importante, sin embargo, quienes dirigen las organizaciones, no se preocupan por el mejoramiento del ambiente organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, influyendo en el ambiente laboral que se da en los lugares de trabajo. En este sentido, los gerentes, quienes toman las decisiones, deberían conocer los diferentes tipos de comportamiento organizacional, con la finalidad de mejorar las relaciones entre las personas y las empresas.

Según Garduño y Castro (2009) en su investigación menciona que uno de los retos más grandes es el crear el clima organizacional adecuado para el eficiente desempeño del personal y el logro de la productividad de la organización en el ramo de alimentos y bebidas.

En base a esto los directivos de las pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos no tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje productivamente y sea más eficiente.

En palabras de Robbins y Judge, (2003) “La satisfacción laboral a nivel mundial juega un papel importante en la productividad del personal”, en este sentido en muchos de los casos las evaluaciones que se aplican no dan a conocer realmente si el empleado se encuentra satisfecho o no dentro de la organización. Debido a esto se genera el ausentismo y la rotación de puestos son altos, sin embargo cuando se realizan evaluaciones grupales pueden mostrarse satisfactorias en relación a que los trabajadores, que sienten pertenencia a la organización ocultan aquellos trabajadores que no se encuentran identificados con la organización generando esto que la panificadora vaya perdiendo productividad por los errores que se cometen en los procesos de producción.

Resulta oportuno, mencionar que el tema de satisfacción laboral, genera oportunidades para las empresas de toda índole, sin embargo esta idea no se ha difundido, mucho menos se le ha dado el interés y la importancia que requiere, para poder ser aplicada.

#### *Mesocontextualización*

El panorama en el Ecuador no es diferente, los dueños de pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos no considera que uno de los elementos de vital importancia para el trabajador sea la satisfacción que le produce el trabajo que desempeña. Teorías humanistas sostienen que un trabajador satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo, por tanto, pone mayor dedicación a las tareas que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre se desearía tener en una empresa porque se relaciona con resultados positivos como mayores índices de productividad, lo que genera desarrollo empresarial.

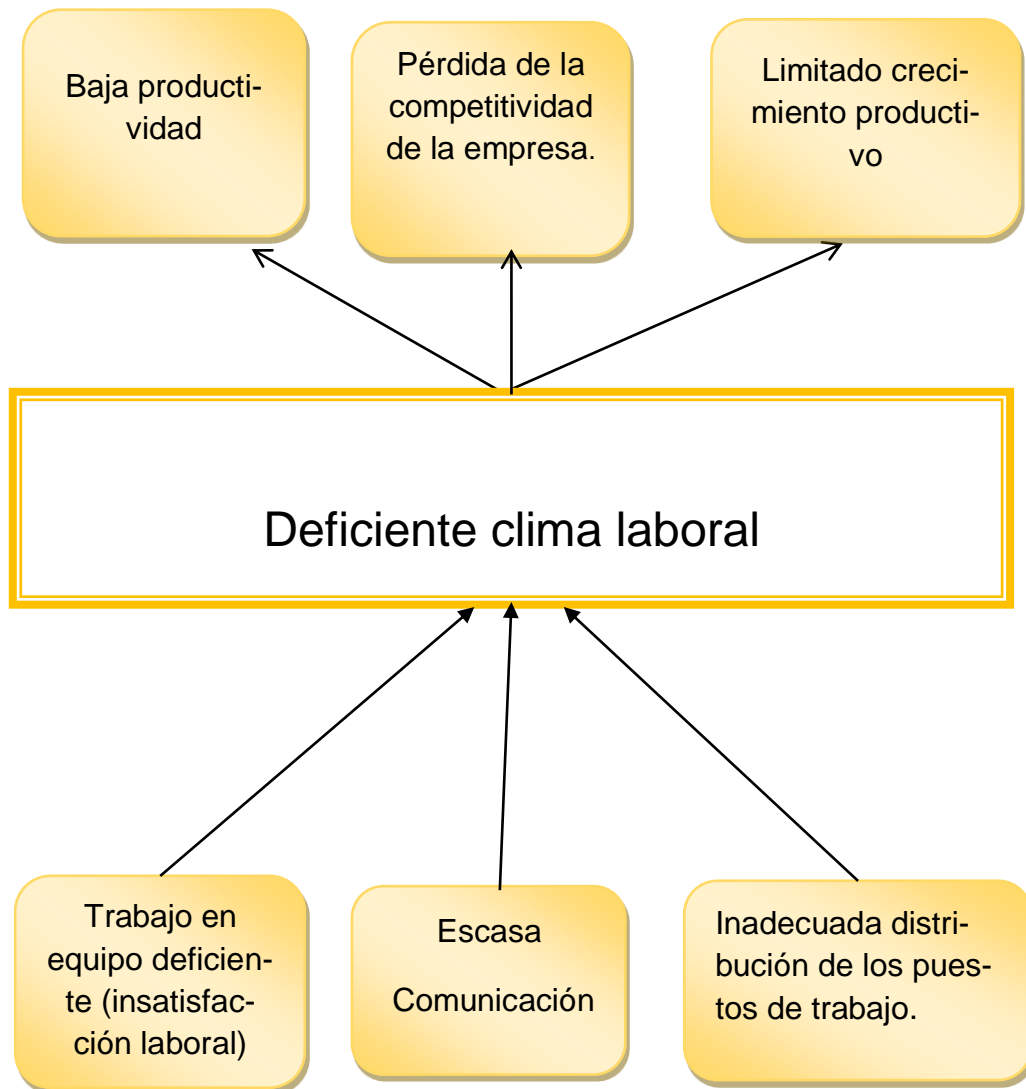
Según Castillo, (2014) manifiesta que “no mas del 10% de las empresas ecuatorianas aplican acciones encaminadas a generar un buen ambiente laboral”. Tomando como referencia esta información puedo decir que las empresas pequeña y medianas de alimentos; en general no se preocupan por generar satisfacción en sus trabajadores, esto es realmente alarmante que no se de el respectivo valor que requiere el talento humano, pudiendo decir que los empresarios no toman conciencia de lo mencionado anteriormente, peor aún conocen los beneficios que les puede proporcionar.

### *Microcontextualización*

En ese mismo sentido las pequeñas y medianas empresas de alimentos en Tungurahua y, específicamente, en la panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato, se evidencia que los propietarios de mencionado negocio, no tiene conciencia de los beneficios que genera contar con un personal satisfecho, peor aún se preocupan por generar un clima laboral que otorgue un desarrollo amplio de las habilidades y destrezas de sus colaboradores. En este orden de ideas los empleados necesitan aprender a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Es indispensable que se les trate justa y equitativamente, que no se evidencien favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se compense el esfuerzo y el mérito. Todo lo expuesto anteriormente es necesario tomar a consideración para lograr una atmosfera laboral estimulante que nos conlleve a un nivel de productividad favorable.

### **1.2.2. Análisis crítico**

Para una mejor ilustración se propone el siguiente árbol de problemas:



**Gráfico 1.1** Árbol de problemas.  
**Elaborado por:** Carvajal, M. (2014).  
**Fuente:** Panadería Calidad.

El deficiente clima laboral en las pequeñas y medianas empresas de alimentos, ha sido causa de grandes problemas, a lo que están expuestos los integrantes de la panadería “Calidad”, debido a que, cuando se genera un ambiente hostil en donde el empleado, no se siente conforme pierde entusiasmo en el desarrollo de su trabajo.

Como consecuencia se crea un ambiente unitario en donde los integrantes de la organización no se relacionan entre sí, aunque trabajen codo a

codo dando lugar a que los clientes, perciban un ambiente tenso y poco participativo conllevando a perder productividad.

En palabras de varios autores Dalton, Holey y Watts (2006) “el trabajo en equipo es el que se realiza con esfuerzo conjunto de varias disciplinas para conseguir una meta en común con la máxima eficiencia”. Es por esto que las empresas deben impulsar el trabajo en equipo debido a que el mundo es cambiante, y solo con la participación y la unión de los integrantes de la empresa se puede mejorar la productividad, calidad y la eficiencia.

Otro tema importante a tomar en consideración es la escasa comunicación entre los directivos y empleados, creando especulaciones de lo que sucede sin tener un marco referencial al cual acogerse, dando lugar a disputas entre los empleados, lo cual está siendo percibido por los clientes de la panadería calidad conllevado a una pérdida de competitividad en el mercado.

El encargado de verificar el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo no evalúa el rendimiento de cada uno de ellos, creando una inadecuada distribución en los puestos de trabajo ya que no podrán desarrollar sus habilidades en la dimensión, que se espera, limitando el crecimiento productivo.

### ***1.2.3 Prognosis***

Al no dar solución al problema planteado la panadería calidad ira perdiendo productividad por parte de sus colaboradores, originando un gran desconcierto debido a que los trabajadores, no sentirán pertenencia a la empresa, realizando sus actividades como algo obligatorio, sin sentir la responsabilidad que representa, estar en el puesto, que se desempeña. Desarrollando un clima laboral desagradable empeorando los procesos de la empresa y debilitando las relaciones entre colaboradores.

Por lo antes mencionado la empresa enfrentará duros cambios ya que he podido observar que la ausencia de comunicación está ocasionando, retrasos al momento de la entrega del producto el cliente se siente insatisfecho, y a pesar de poseer un valor agregado en sus recetas los clientes están optando por inclinarse por la competencia.

Razón por la cual si el propietario no toma a consideración el problema planteado la panadería ira perdiendo productividad orientándose a un cierre definitivo de la misma.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo influye la satisfacción laboral en la productividad de la panadería “CALIDAD” de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ✓ ¿Cómo se encuentra la satisfacción laboral en la Panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato?
- ✓ ¿Cuál es la productividad de la Panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato?
- ✓ ¿Qué alternativa de solución ayudara a mejorar la satisfacción laboral y elevar la productividad?

#### **1.2.6 Delimitación**

**Campo:** Administración

**Área:** Microeconómica.

**Aspecto:** Satisfacción Laboral y la productividad.

**Temporal:** Año 2014.

**Espacial:** Panificadora “Calidad” de la ciudad de Ambato.

**Poblacional:** Propietario y empleados de la panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato.



### **1.3 Justificación**

Al tratarse de una panadería, su fuerza radica en generar mayor productividad para ser más competitivo, es por esto, que realizó un adecuado seguimiento en la satisfacción laboral del empleado, y la productividad de la panificadora en la busca de una mejora continua, para saber cómo se sienten sus colaboradores, en sus puestos de trabajo, puesto que cuando los empleados están satisfechos y productivos ayudan a cumplir las metas y objetivos que se trace en la organización.

Mientras que los programas de mejoramiento se han enfocado en el apoyo a la producción y no así a la satisfacción laboral del empleado, el proceso de satisfacción laboral es de gran importancia en una economía de mercado para elevar el bajo nivel de productividad.

Los resultados de la presente investigación serán de gran ayuda para propietario, porque al mejorar la satisfacción laboral se incrementará la productividad, trabajo en la colectividad, lo que ayudará a mejorar los niveles de ingresos de las familias.

Debido a que, al hablar del capital humano es importante mencionar el bienestar individual, esto se refiere a que los empleados se encuentren bien en los diversos niveles: físicos, ambientales, psicológicos, sociales y espirituales puesto que impacta directamente en la calidad laboral.

La presente investigación será factible porque se cuenta con el apoyo de los empleados y del gerente propietario de la Panadería "CALIDAD" de la ciudad Ambato.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad de la panadería “CALIDAD” de la ciudad de Ambato para el mejoramiento del clima laboral organizacional.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la satisfacción laboral de la panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato para mejorar el nivel de productividad.
- Determinar la productividad de la Panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato para aumentar el nivel de competitividad.
- Diseñar un modelo de gestión para el talento humano, para generar un buen clima laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

La relación satisfacción laboral y productividad es un tema altamente estudiado por diversos autores como Hellriegel, Don, Slocum y Wodman (1999) debido a que es de gran importancia para las organizaciones. Asimismo, existen algunos trabajos que detallan el tema en estudio (p.e. Saverly y Luks, 2001, Davis, 2004; Koh y Boo, 2004; Appelbaum y otros; 2005; Gil y otros, 2005), y otros citados por Vargas (2008) que confirma que existe una relación estrecha entre estos factores y la productividad. Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, conllevando a los deseados beneficios económicos. Es por esto, que se debe, dar la importancia que se merece, la satisfacción laboral de cada uno de los empleados, puesto que nos encontramos, en un mundo altamente competitivo en donde la fuerza laboral juega un papel muy importante para general una alta productividad en las organizaciones.

Asimismo, en el trabajo investigativo de Reinoso (2012) denominado “Análisis económico de la satisfacción laboral en la productividad del trabajo de la distribuidora DISPACIF de la ciudad de Ambato en el periodo julio – diciembre de 2010” se planteó objetivos como: a) Determinar los niveles de satisfacción laboral que tiene cada uno de los empleados de la distribuidora Dispacif. b) Verificar la relación de la satisfacción laboral que presentan los Departamentos Administrativo y Operativo. c) Diseñar un Plan Metodológico de medición de la relación de la Satisfacción Laboral en la Productividad del Trabajo. En la investigación se utilizó la técnica de

la encuesta aplicándose un cuestionario de 29 preguntas a 23 elementos de observación quienes proporcionaran la información la misma que fue procesada, tabulada, codificada y analizada a través del software estadístico (SPSS) y para una mayor precisión utilizó una hoja de cálculo en Excel los mismos que facilitaron la verificación de la hipótesis. Al finalizar la investigación la autora llega, entre otras, a las siguientes conclusiones: a) En conclusión general la satisfacción de las personas se ve determinada por 15 ítems divididos en dos categorías de percepción. Dispacif al momento presenta mayor número de descontento que sentimientos de conformidad, por lo tanto no estamos hablando de una insatisfacción radical. b) La productividad del trabajo de los empleados de Dispacif en el periodo de observación se encuentra explicada por la satisfacción laboral en un 96%, siendo así que la correlación entre estas dos variables es de la misma proporcionalidad 96%.

Con este antecedente investigativo, se puede decir que la satisfacción laboral tiene una relación significativa en la productividad la cual se logra a través de un plan metodológico de medición de la relación satisfacción laboral y la productividad del trabajo conllevando esto a obtener una relación entre estas variables.

Según Guevara (2010) en su trabajo investigativo denominado “Evaluación de la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa petrolera Maturín, Monagas Junio/ Noviembre 2008” se planteó objetivos como: a) evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa petrolera ubicada en la ciudad Maturín, Estado Monagas, en el periodo comprendido entre Junio/ Noviembre 2008. b) Determinar los factores determinantes de la satisfacción laboral de los trabajadores petroleros. c) Determinar los índices de satisfacción general y global de los trabajadores de una empresa petrolera. En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta la primera parte consta de ocho preguntas cerradas, y la segunda parte de dimensiones cualitativas específicos de satisfacción, se aplicó a 279 trabajadores, al finalizar la investigación el autor llega a las

siguientes conclusiones: a) en esta empresa, los parámetros evaluados constituyeron elementos importantes que permitieron configurar el perfil de satisfacción laboral de los trabajadores estudiados, encontrándose que la mayoría de los índices computados evidenciaron un bajo nivel de satisfacción en la fuerza laboral en el grupo expuesto b) la empresa tiene una población importante de adultos jóvenes, con experiencia laboral evidenciando que este medio de producción cuenta con talento humano joven y experimentado, quienes tienen todavía varios años de carrera profesional por cumplir. Por ende, la empresa debería promover las mejores condiciones para obtener el mayor nivel de satisfacción, a fin de reducir las posibilidades de absentismo y migración a otra empresa c) El grupo experimental calificó como factores de mayor satisfacción en su vida laboral el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo y la promoción. Del mismo modo, el grupo control estimó como los mayores satisfactores en su pasada experiencia laboral el logro, el trabajo en sí mismo y la responsabilidad.

Con este antecedente investigativo, se puede decir que la satisfacción laboral juega un papel muy importante dentro de las empresas pues ayuda a tener presente cuales son las inquietudes y debilidades con las que cuenta el personal que labora dentro de la empresa.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

El paradigma seleccionado para el desarrollo del trabajo es el crítico Propositivo, crítico; por que cuestiona y analiza la realidad referente al deficiente clima laboral conllevando como causa la insatisfacción laboral y como efecto la baja productividad en la panadería “Calidad “de la ciudad de Ambato; propositivo porque a través de este se pretenda dar una alternativa de solución al problema planteado.

### **2.2.1 Fundamentación epistemológica**

De acuerdo con Quinceno, (2003) “La epistemología se puede entender como la teoría de la ciencia, la filosofía de la ciencia, la teoría del conocer o epistemología genética y aún como historia de la ciencia”.

La investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad, se propone un estudio científico para seleccionar las alternativas más idóneas dentro de este campo de acción para el incremento de la productividad; desde el punto epistemológico, está dentro del campo de las ciencias sociales y de las ciencias exactas, previa la autorización del propietario de la Panificadora “CALIDAD” para el desarrollo del tema, el mismo que contribuirá crecimiento y optimización de recursos existentes en la empresa.

### **2.2.2 Fundamentación ontológica**

Es conocido, que las condiciones de bienestar dependen de varios factores. Por un lado, existen las necesidades básicas que respondan a la sobrevivencia del individuo; tales como, alimentación, vestido, salud, educación, vivienda, entre otras. Por otro lado, existen otras necesidades que van brotando del mismo proceso de desarrollo, tales como: recreación, acceso a la cultura, etc., que se convierten en penurias obligatorias para poder funcionar socialmente.

La calidad de vida de las personas es determinada por factores tangibles e intangibles, sin embargo, los factores intangibles que determinan sustancialmente la calidad de vida y/o el bienestar de las personas tales como la felicidad y la satisfacción personal son los menos considerados en el análisis económico para poder incrementar la productividad.

### ***2.2.3 Fundamentación axiológica***

El aspecto axiológico permite desarrollar el presente trabajo en base a los valores del investigador; puesto que, en términos de Longino (1990): “Ninguna práctica de investigación puede efectuarse totalmente fuera del sistema de valores del investigador”.

El análisis filosófico de los valores es vital para poder tomar conciencia de la llamada “crisis de los valores” y de los incontables problemas que acompañan a las decisiones humanas en condiciones límites en las que no todo lo que se puede hacer se debe hacer.

Ahora más que nunca, dada la dimensión de los problemas y desafíos que de este mundo globalizado, es indispensable recalcar este aspecto axiológico en todas las etapas del estudio. La investigación va a estar alineada a la exactitud matemática, honradez académica y la objetividad en la presentación de los datos. Así también el trabajo investigativo está comprometido con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, es por ello que, propicia la participación de los involucrados en calidad de protagonistas durante todo el proceso de la investigación.

A esto se suma la disposición de mantener una plena veracidad de todas y cada una de las fases por las que atraviesa la investigación, desde el planteamiento del problema objeto de estudio, a la realización de la propuesta, interpretación y comunicación de los resultados que obtiene. Esta exigencia ética tiene su raíz en la naturaleza misma de la actividad científica y requiere que el investigador pueda realizar dicha actividad libremente.

### ***2.2.4 Fundamentación económica***

De acuerdo con Olarte (2011) en Economía, la importancia y las concepciones dadas al trabajo de la escuela clásica, hacen referencia al concep-

to de valor. Adam Smith, por ejemplo, define el trabajo como la actividad por la cual se produce y se valora la riqueza y David Ricardo, retomando estas ideas, concluye que el trabajo no es una mercancía de valor, sino la actividad que confiere valor a todas las mercancías citado por Olarte (2011). Más adelante la concepción cambia considerando la fuerza de trabajo (capital humano) como uno de los principales factores de producción y por lo tanto, un elemento clave para el crecimiento de la economía y de la productividad.

Por lo expuesto se considera que; el capital humano, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macro-económico, junto con generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad siempre y cuando el empleado tenga satisfacción laboral para optimizar la productividad.

### **2.3 Fundamentación legal**

La presente investigación se fundamenta jurídicamente en la Constitución de la República del Ecuador Asamblea Nacional, (2008), publicado en Régimen Oficial. N.-449 con fecha 20 de Octubre 2008 en cuyo:

**Art.325.** El Estado garantiza el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios tomando como referencia los siguientes literales:

4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.



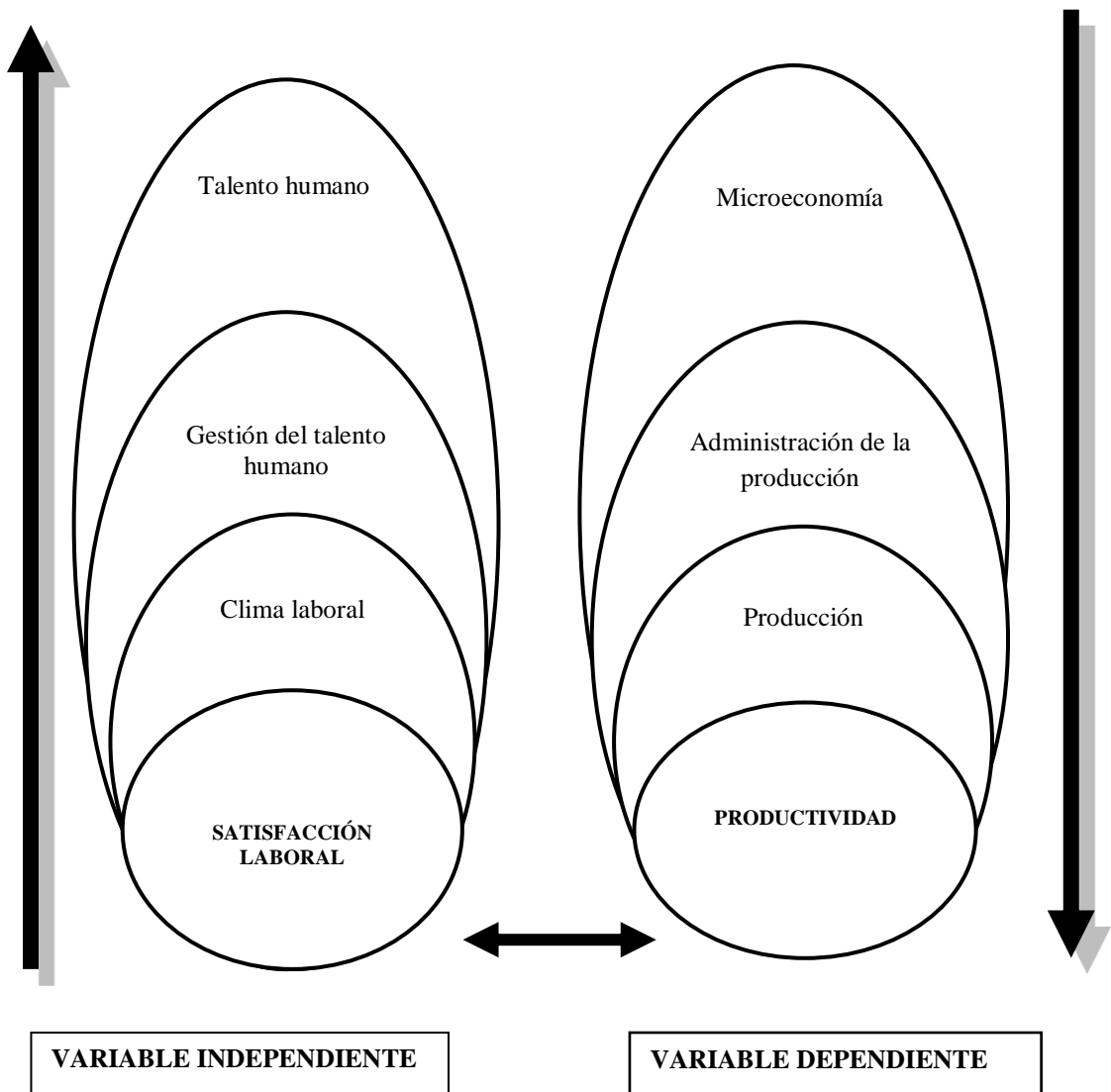
Es importante mencionar también al Código del trabajo (2012) , el cual estipula en su art. 47.” *De la jornada máxima.*- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario”. De igual manera, en el mismo código establece en su artículo 53 “Descanso semanal remunerado.- El descanso semanal forzoso será pagado con la cantidad equivalente a la remuneración íntegra, o sea de dos días, de acuerdo con la naturaleza de la labor o industria”.

Así mismo en el Art. 42 literal 31 manifiesta que se debe “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 aviso de salida, de las notificaciones 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”.

Las empresas están obligadas asegurar a todos sus empleados desde el mismo instante que ingresan a trabajar, sino lo realizan serán sancionadas por la ley.

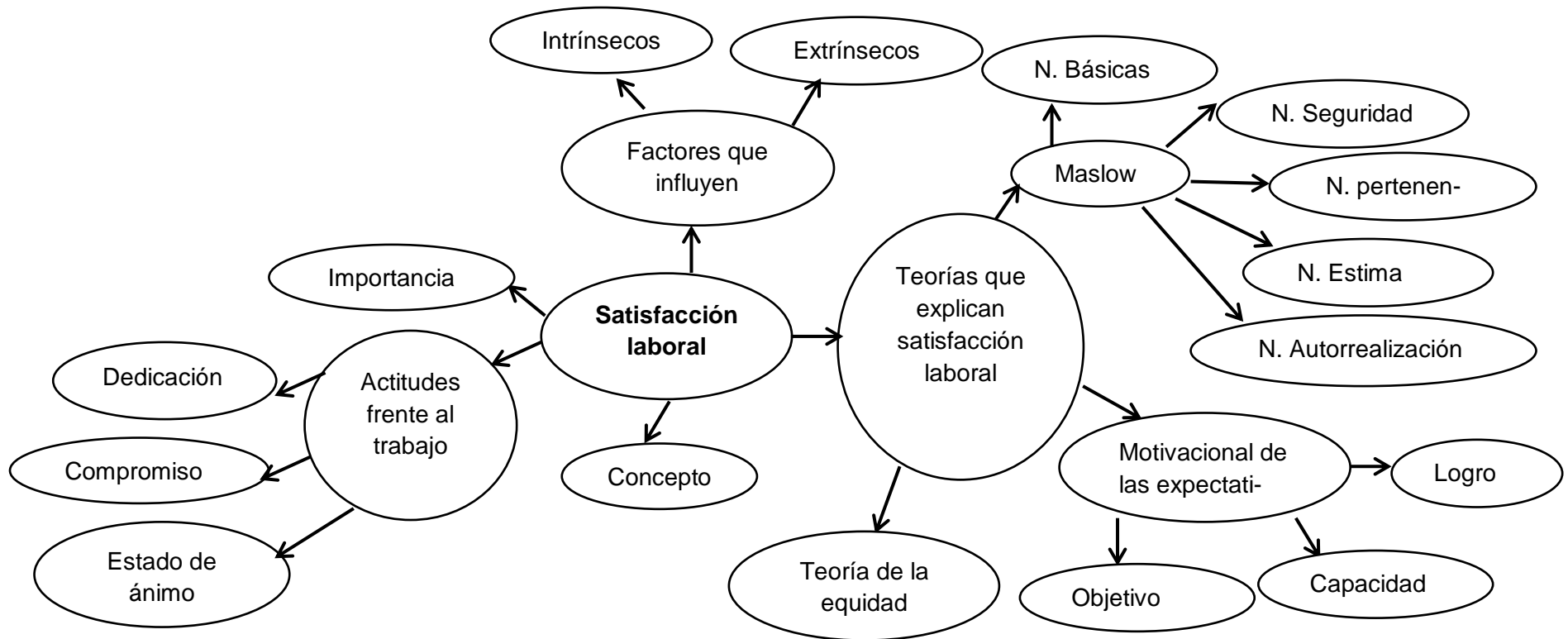
En conclusión se puede decir, que el trabajo se encuentra fundamentado en dos preceptos legales lo cual responde a que existe una base jurídica sólida la cual respalda la ejecución de la investigación

## 2.4. Categorías Fundamentales



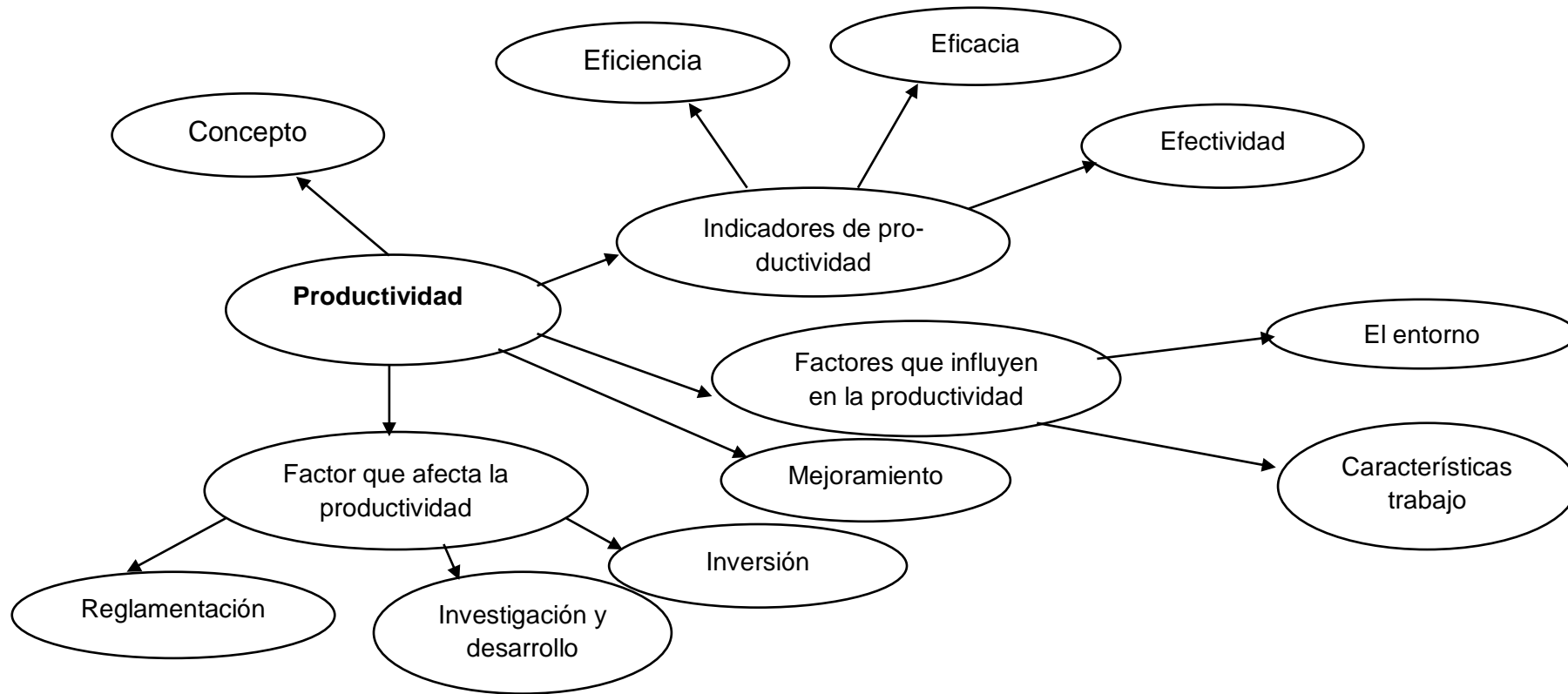
**Gráfico 2.1.** Red de Inclusiones Conceptuales  
Realizado Por: Carvajal, M (2014).

**Constelación de ideas de la variable Independiente.**



**Grafico 2.2** Constelaciones de ideas de la variable independiente.  
**Realizado por:** Carvajal, M (2014).

**Constelación de ideas de la variable Dependiente.**



**Gráfico. 2.3** Constelaciones de ideas de la variable dependiente.  
**Realizado por:** Carvajal, M (2014).

### **2.4.1. Marco conceptual de la Variable Independiente**

#### **Talento humano**

El talento humano se define como la inteligencia, capacidad intelectual que posee una persona para la realización de su trabajo. En el periódico la Nación de Buenos Aires, Argentina, se refiere que:

“Ante la pregunta sobre cuáles son las características de un talento humano, los expertos lo definen como el coraje, compromiso, dedicación y capacidad para trabajar en equipo, además de capacidad o talento humano profesional, un importante potencial de crecimiento, pasión por el aprendizaje continuo y espíritu emprendedor”. Citado por Ponce (2001) .

En otras palabras se puede decir que el talento humano es una herramienta potencial para el desarrollo de toda empresa, puesto que los seres humanos somos los únicos, capaces de almacenar conocimiento lo cual nos lleva a la capacidad inteligente, que nos diferencia de los demás, debido a que las empresas no pueden comprar, solo reciben los servicios por un determinado tiempo.

En consecuencia gracias, al talento humano los empleados tienen la capacidad de desarrollar algunas competencias como trabajar en equipo, ser más eficiente, innovador, crítico lo cual le conlleva a tomar decisiones acertadas que favorezcan a la empresa con los cuales se genere mayor productividad.

#### **Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano, en términos de Pablo Lledó (2011) se define como: “los recursos humanos que tiene como enfoque la aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresa

siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar actividades por que los proyectos no se desarrollan por si solos.”

En este mismo sentido la gestión del talento humano es muy importante para que se lleve a cabo los procesos de producción de una empresa, puesto que si no se realiza de una manera adecuada y con mucha precaución puede generar pérdidas para la empresa los cuales conllevan a tener una baja productividad, en ocasiones no se da la importancia necesaria al talento humano.

En este contexto es necesario, mencionar que, la gestión del talento humano es una relación entre los directivos de la empresa y los empleados para evitar conflictos entre ellos, debido a los grados jerárquicos que existe dentro la Panificadora, pues si existe una buena relación entre el Jefe y los empleados se logra cumplir con los objetivos de la empresa a largo plazo, lo que implica que se adapte rápidamente a los cambios del mercado altamente competitivo.

Ciertamente, la gestión del talento humano conlleva a “tomar algunas medidas como: el comportamiento de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos, una formación profesional continua y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos de la organización de la actividad como la producción, el marketing y la ventas” citado por Apaza (2012).De esta forma se menciona que los trabajadores deben estar satisfechos en su trabajo para que sean más productivos logrando así cumplir con los objetivos de la empresa.

## **Clima laboral**

De acuerdo con Werther y Davis (1989). “Postulan que es posible plantear que el clima se percibe directa o indirectamente por los trabajadores y repercute en su comportamiento y rendimiento laboral”. En este sentido se debe considerar que el clima laboral es distinto en base al trabajo que realice en la empresa, y más aún varía si se habla de las diferentes empresas, es por esto que los empleados tienden a sentir insatisfacción en su trabajo y generando una baja productividad. Por lo tanto un buen ambiente laboral genera que los empleados se encuentren productivos y logren cumplir con los objetivos de la empresa, un mal clima laboral puede generar conflictos entre los miembros de la Panadería, disgustos los cuales conllevarían a un bajo rendimiento.

## **Factores que influyen en el clima laboral**

Es importante mencionar los factores que influye en el clima laboral de una empresa: Walter Cascio citado por Venutodo (2009) menciona lo siguiente:

- Factores de liderazgo : Autores como Bennis y Nanus (2008) expresan que el liderazgo es la capacidad de influir y organizar a los miembros de una organización, en un acuerdo entre los líderes y seguidores; mientras que Northouse (2007) lo plantea, como un proceso de influencia entre el líder y el grupo para alcanzar un objetivo común entre las partes, lo cual lleva a una compenetración entre los bandos para cumplir con los objetivos.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remociones, incentivos, remuneraciones, etc.)
- Relaciones interpersonales de los recursos humanos.

Ciertamente, en base a esto se dice que el clima laboral contiene factores del sistema organizacional y tendencias de motivación que se manifiestan, a través, del comportamiento de los empleados, los cuales conllevan a consecuencias como: productividad baja, nivel de satisfacción poco favorable, rotación del personal continúa.

### **Características de un buen clima laboral**

Respecto a este tema, Navarro (2010) nos explica que para alcanzar un clima laboral que no permita llegar a tener disciplina, motivación y por consecuencia lograr tener los objetivos planteados para esto se menciona algunas características de las cuales llevan alcanzar estabilidad en el clima laboral estas características son citadas por Stinger y Litiwin:

- *“Estructura”*.- Es decir, como los miembros de la organización toman los procesos en cuanto a sus procedimientos reglas y la manera como se ejerce el poder sobre ellos.
- *“Facultamiento” (Empowerment)*.- Ciertamente, se refiere a como los empleados ejercen el poder sobre su trabajo y como toman las decisiones sobre este, lo que se conoce como delegación de poder.
- *“Recompensas”*.-Aquí se toma en consideración la remuneración que recibe el empleado por el trabajo realizado y está de acuerdo a sus expectativas esperadas o son realmente justas.
- *“Desafío”*.- Lo que se puede decir con la medida que la organización percibe los riesgos que conlleva los grandes desafíos que se presentan.
- *“Relaciones”*.- En consideración, a esto se puede decir el ambiente que se genera, entre los colaboradores de la Panadería “Calidad”, es decir la relación de convivencia entre compañeros y el dueño.



- *“Cooperación”*.- Al grado en que los empleados se colaboran mutuamente si hay accesibilidad y existe una comunicación para poder tomar las decisiones adecuadas.
- *“Estándares”*.- Esto es sobre el rendimiento de cada uno de los empleados y el empeño que pongan en realizar su trabajo.
- *“Conflictos”*.- Es decir, que en toda empresa se generan conflictos la clave es como se los resuelven de una manera pasiva si ocasionar más problemas o generar un caos sin dar solución.
- *“Identidad”*.- Sentirse identificado con la Panadería, autorrealización lo que está realizando pasión por su trabajo.

### **Satisfacción laboral**

En palabras de Davis y Newstrom (2003) definen a la satisfacción laboral como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo”. Así mismo para Muñoz (1990) define como “El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente, que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acorde con sus expectativas”.

En otras palabras se puede decir que la satisfacción laboral es la actitud con que el empleado realiza su trabajo, debido a que se encuentra afectado por factores como sus necesidades, valores, compañeros, retribución, seguridad y oportunidad de progreso todos estos hacen que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo y por ende más productivo. En base a esto la satisfacción del trabajador está vinculada con tres actitudes en los empleados:

**Dedicación al trabajo:** Los empleados que sienten pertenencia por la empresa y se sienten a gusto en su lugar de trabajo tienen grandes expectativas

de superación y crecimiento, ellos disfrutan de la participación de la toma de decisiones pues las medidas que se tomen lo realizan con el mayor gusto pues aman lo que hacen.

**Compromiso Organizacional:** Es la lealtad que tienen los empleados con la empresa, esto se visualiza mejor en los empleados que tienen mayor antigüedad pues tienen muy presente los objetivos de la empresa y la relación con los dueños de la entidad, cuando los empleados no están comprometidos con la empresa se reduce la eficiencia conllevando que sienta la necesidad de pertenecer a otra empresa.

**Estado de ánimo del trabajador:** Los seres humanos tenemos la capacidad de cambiar de estados de ánimo constantemente a cada hora, minuto y segundo pues depende del medio que se encuentre rodeado.

### **Factores que influyen en la satisfacción laboral**

En palabras Munchinsky (1983) menciona que la satisfacción laboral se divide en dos factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los empleados.

1. Satisfacción intrínseca: “La satisfacción laboral intrínseca aborda aspecto como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea” Moreno, Ruiz, Ortiz García y Nova (2010). En realidad se refiere a las recompensas que se obtiene por el trabajo realizado y si alcanzo la meta propuesta en el interior de cada individuo respecto al trabajo.
2. Satisfacción extrínseca: En la satisfacción extrínseca se engloba factores como el salario, las políticas de la empresa, los recursos, la supervisión, las relaciones con sus compañeros y la seguridad en el tra-

bajo es decir todo lo externo en los cuales intervienen otras personas y de ellos depende el desempeño en el trabajo.

## Teorías que explican la satisfacción laboral

Existen algunas teorías que explican la satisfacción laboral es así que tenemos:

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow:



**Gráfico 2.4** La pirámide de Maslow y las necesidades de capital  
**Fuente:** Abram Maslow

**Necesidades Básicas :** En palabras de Maslow (2005) Son las necesidades más importantes dentro de la vida de cada ser humano puesto que sin estas no se puede subsistir y sobrevivir, dentro de estas están alimentación, respiración, salud, vivienda.

**Necesidades de seguridad:** De acuerdo con Maslow (2005) Cuando se logra cubrir las necesidades básicas aparecen la necesidad de seguridad en

estas se puede mencionar la seguridad social dentro de empresa, seguridad sobre su trabajo pues estos generan los recursos necesarios para cubrir las necesidades básicas.

**Necesidad de Pertenencia:** En palabras de Maslow (2005) Esta se relaciona con otros individuos demostrando la necesidad de participación, aceptación por parte de los miembros de la organización con demostraciones de afecto, amistad y amor. Por otra parte cuando no se logran las necesidades sociales o de pertenencia se da la desadaptación social que conduce a la soledad, por eso es importante generar un ambiente de compañerismo y motivar a los empleados para que interactúen entre sí.

**Necesidades de Estima:** Según Maslow (2005) hay dos tipos de necesidades de estima alta y otra baja. Cuando hablamos de una estima alta se refiere a la necesidad del respeto a uno mismo es el encuentro con nuestro yo interior la confianza en nosotros, competencia y libertad. A diferencia de una estima baja se refiere el respeto por los demás en base al reconocimiento, reputación, estatus y dignidad en cuanto al resto de individuos.

**Necesidad de Autorrealización:** En palabras de Maslow (2005) La necesidad de autorrealización es cuando los individuos logran su mayor satisfacción y con esto encuentran un sentido a la vida para realizar sus actividades con el mayor potencial.

En conclusión se puede decir que los individuos necesitan cubrir todas las necesidades para poder desarrollarse plenamente y trabajar con mayor potencial generando grandes cambios en la empresa y ayudando a que la productividad aumente.

## **Teoría motivacional de la expectativa.**

En palabras de Stephen (2004) El enfoque de Vroom se refiere a la motivación para producir en base a tres factores:

- I. **Objetivos individuales.**- Es la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (Expectativas). Las expectativas en la que puede influir los objetivos individuales son el dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
- II. **La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales** (Recompensas) Si un empleado tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuente de motivación para producir más. Pero esto de producir más puede significar el rechazo del grupo.
- III. **La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo** (Relaciones entre expectativas y recompensas). Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado: es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación.

De acuerdo con Chiavenato (2000) con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca el resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad) está en pro-

cura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

### **Teoría de la equidad**

En palabras de J. Stacey Adams (2003) desarrollo una teoría de la equidad de la motivación, en esta teoría se manifiesta como los empleados comparan sus esfuerzos y salarios con empleados similares, es decir, los empleados deben ser tratados equitativamente en su trabajo.

En las empresas constantemente los empleados están pendientes a ver si reciben los beneficios, utilidades, recompensas en base al trabajo que realizan en relación a los trabajadores que desempeñan la misma labor.

Ciertamente, los empleos que perciben que el trato no es equitativo y existe preferencia por determinadas personas tienen a desmotivarse y esto se ve reflejado en la productividad.

### ***2.4.2 Marco conceptual de la Variable Dependiente***

#### **Microeconomía**

Ciertamente, la palabra microeconomía proviene de dos términos griego: "mikos" (pequeño) y "oikonomía" (economía) en consideración a esto la microeconomía estudia al productor, consumidor y mercado.

Efectivamente, la microeconomía es una rama de la economía, que se concentra en el estudio del comportamiento de agentes individuales. El objeto de estudio son: individuos, familias y empresas. Según (Zona Económica) : "Se considera a la microeconomía como el estudio de la asignación de recursos escasos entre finalidades alternativas". Es por eso que se puede decir que la microeconomía juega un papel muy importante en la economía, por que ayuda a comprender el comportamiento de los individuos y la toma de decisio-

nes dentro de la organización en cuanto a los procesos de la asignación de los recursos productivos y con ello la determinación de los precios en el mercado.

### **Administración de la Producción**

De acuerdo con López (2001) “La función de producción u operativa tiene como objeto las operaciones físicas que hay que realizar para transformar las materias primas en productos o para la realización de un servicio, por lo tanto la administración de la producción propende por la utilización más económica de unos medios (locaciones, maquinaria o recursos de cualquier tipo) por personas (operarios, empleados) con el fin de transformar unos materiales en productos o realizar unos servicios”

En otras palabras es aquella que se ocupa de las entradas (materia prima e insumos) y luego del proceso productivo, las salidas (bienes y servicios terminados) en base a la combinación de distintos factores.

Ciertamente, la administración de procesos está formada por las cinco P por que trata con los recursos de producción directos dentro de una empresa como son las Personas son quienes realizan el trabajo directo o indirecto dentro de la empresa, Planta es donde se realiza en trabajo, Partes es el material con el que se realiza el trabajo, Procesos pasos necesarias para realizar la producción y el sistema de Planificación y control procedimientos y las información que se utilizan los dueños para realizar la producción.

### **Producción.**

En palabras de González & Sánchez (2007) La producción puede definirse como todo tipo de proceso que incrementa la adecuación de los bienes para satisfacer las necesidades humanas es decir a toda transformación que se realiza para generar bienes.

En otro sentido también se define como la combinación de recursos o factores productivos (Inputs), para obtener nuevos bienes o servicios (outputs) que incrementa la satisfacción de nuestras necesidades. Tirado (2011)

En otras palabras producción es el procesamiento y la creación de bienes y servicios a través de la materia prima, recurso humano, insumos, maquinaria instalaciones todos los materiales necesarios, para llegar a obtener un bien.

### **Factores de la producción.**

En palabras Mochón & Beker (2000) los factores de producción sirven para satisfacer las necesidades humanas es necesario la producción de bienes y servicios. Ciertamente, los factores de producción son elementos que las empresas emplean para poder producir un bien o servicio para poder lograr satisfacer las necesidades de una sociedad de una manera eficiente entre los factores tenemos:

- A. **Factor tierra:** Aquí se hace mención a todos los recursos naturales que se utilizan para la producción.
- B. **Factor trabajo:** Factor muy importante en el proceso de producción para la correcta manipulación de todos los instrumentos que intervienen en la producción.
- C. **Factor capital:** Se compone de dos capitales el capital real con el capital financiero. El factor capital real es el capital físico y el capital financiero (acciones, bonos, etc.).

### **Productividad**

El autor Gutiérrez (2010) señala que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el co-



ciente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. La productividad no es algo que se puede dejar de lado para las empresas porque está siempre trabaja evaluando los resultados obtenidos en relación a los sistemas productivos o procesos que comparar la cantidad de recursos que se utilizó para las actividades y mientras menos recursos se utilicen una empresa es más productiva.

Según el criterio de Arosemena (2007): “La productividad constituye uno de los factores más determinantes de la competitividad y es uno de los principales indicadores del crecimiento económico”.

Ciertamente, la productividad es afectada por muchos factores, como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, la habilidad, la motivación y las actitudes de los empleados, el flujo de trabajo en la organización la competencia gerencial, es por esto que cuando la empresas tienen un desempeño pobre en este sentido pierden mercados y eventualmente desaparecen del mercado.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien son productivos cuando con una cantidad de recursos en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores.

### **Medición de la productividad**

En palabras de Gutiérrez (2010) establece que es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. Estos dos indicadores (eficiencia y eficacia) para medir la productividad son importantes, para que

la empresa conozca si está aprovechando u optimizando los recursos al máximo en el menor tiempo posible eliminando así todos los contratiempos que se presentan en el mundo empresarial que es cambiante y dinámico.

**Eficiencia:** Es sencillamente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados.

**Eficacia:** Involucra utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados, es decir, hacer lo planeado.

**Efectividad:** Los objetivos planeados deben ser logrados, Además, la eficacia debe buscar incrementar y mejorar las habilidades de los empleados y generar programas que les ayuden a hacer mejor su trabajo.

Es así que según Cuesta (2010) la productividad se mide a través:

$$\frac{\textit{Produccion total}}{\textit{trabajadores}} = \frac{\textit{Produccion total}}{\textit{planilla}}$$

La producción total proporciona permanencia en los mercados internos e internacionales, permite a las empresas líderes crecer con más rapidez que el promedio puesto que los trabajadores son un recurso necesario para el buen funcionamiento. Es por esto que cuando una empresa eleva la productividad frente al promedio empresarial, mayor es la tasa de beneficio. Las que tienen un desempeño pobre en este sentido pierden mercados y eventualmente desaparecen.

### **Factores macro y micro económicos que afectan la productividad**

Existen demasiados factores los cuales a menudo son mal definidos o desconocidos, es por esto, que se agrupan en cuatro categorías:

**1. Inversión:** Las inversiones tienen un efecto importante en la productividad de una empresa. En la empresa, las inversiones en equipos y maquinaria están en función de las necesidades del mercado.

**2. Investigación y desarrollo:** Contribuyen en varias formas al crecimiento de la productividad. El desarrollo de nuevos procedimientos y equipos que permitan producir más rápidamente y con menos mano de obra por unidad.

**3. Reglamentación gubernamental:** Durante la década anterior el número de leyes y de reglamentos aumentó en la mayoría de los países industrializados para todos los sectores económicos, desencadenando con ello gastos adicionales que afectan directamente la productividad de las empresas.

**Variables macroeconómicas:** Son aquellas que están en el exterior de las empresas, no tenemos control sobre ellas, y entre las que tenemos las siguientes: a) producto interno bruto del país o países con los que existe relación comercial, así como el de la rama industrial a la que pertenece la empresa; b) inflación en el país o países con los que se interactúa; c) Comportamiento del tipo de cambio; d) Comportamiento del costo del dinero (tasas de interés); e) comportamiento del sueldo, salarios y prestaciones; f) relaciones sindicales; g) políticas arancelarias con respecto a las exportaciones e importaciones; h) aspectos tributarios.

**Variables microeconómicas:** Son aquellas que se dan hacia el interior de la empresa, de acuerdo con el medio competitivo donde se encuentran. Entre estas tenemos: a) estrategias de precios; b) principales insumos; c) crecimiento de mercado; d) objetivo medido en rentabilidad; e) diagnóstico de liquidez; f) políticas de capital de trabajo; g) capacidad instalada; h) mezcla de productos; i) estrategias de productividad; j) políticas de exportación y ventas.

4. Mano de obra: Es un factor muy importante dentro de la productividad, debido a que con la mano de obra empiezan la investigación y el desarrollo, y en base a su desempeño se mide la productividad.

### **Ventaja competitiva**

En palabras de Mapcal (1997) la ventaja competitiva “constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado”.

Ciertamente, la ventaja competitiva es el valor que se tiene a diferencia de los competidores en un mercado meta. Es importante mencionar que la ventaja competitiva nos diferencia de los competidores la cual ayuda a que la empresa obtenga mayores beneficios.

### **Factores que afectan la productividad.**

De acuerdo con Morales (2003): “Estos factores son muy numerosos y a menudo mal definidos o desconocidos. Sin embargo, se les puede agrupar en cuatro categorías:”

**Inversión:** En palabras Morales (2003): las inversiones tienen un efecto importante en la productividad de una empresa. En la empresa, las inversiones en equipos y maquinaria están en función de las necesidades del mercado.

**Investigación y desarrollo:** En la empresa, la investigación y el desarrollo contribuyen en varias formas al crecimiento de la productividad.

a) El desarrollo de nuevos procedimientos y equipos que permitan producir más rápidamente y con menos mano de obra por unidad.

b) La modificación y el perfeccionamiento de los procedimientos y de los equipos permiten reducir los reinicios y las detenciones de la fabricación.

**Reglamentación gubernamental:** Durante la década anterior el número de leyes y de reglamentos aumentó en la mayoría de los países industrializados para todos los sectores económicos, desencadenando con ello gastos adicionales que afectan directamente la productividad de las empresas.

**Mano de obra:** La productividad de la empresa depende principalmente de este factor, puesto que es con la mano de obra como empiezan la investigación y el desarrollo, y es en función de su desempeño como se mide la productividad.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD**

De acuerdo con Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; “la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos como.

**El entorno:** La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

**Características del trabajo:** La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la

manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito:

- 1) Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- 2) Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- 3) Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- 4) Instalar un sistema administrativo interno.
- 5) Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- 6) Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

## **2.5. Hipótesis**

La satisfacción laboral influye significativamente en la productividad de la panadería “CALIDAD” de la ciudad de Ambato.

## **2.6. Señalamiento de Variables**

**Variable Independiente:** La satisfacción laboral.

**Variable Dependiente:** La productividad en la Panadería “CALIDAD”

**Términos de relación:** Influye en

**Unidades de Observación:** Empleados y Gerente de la Panadería “CALIDAD” de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque**

La presente investigación se enmarcó dentro del paradigma crítico propositivo, con un enfoque cuali – cuantitativo.

El enfoque predominantemente cualitativo será desarrollado en base a la comprensión de los hechos, con una perspectiva dinámica de la realidad que enfrentan los empleados y una perspectiva interna del problema logrando formar hipótesis y haciendo énfasis en el proceso investigativo, además se ubicará la investigación dentro de un enfoque contextualizado.

El enfoque predominantemente cuantitativo será usado para recoger y analizar datos cuantitativos sobre las variables, en este caso sobre la productividad. Además de ello se usará este enfoque para determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra, que permita generar conclusiones.

#### **3.2. Modalidad Básica de la Investigación**

La investigación fusiona una investigación de campo, bibliográfica- documental, porque se pretende mejorar la satisfacción laboral y la productividad en la Panificadora “CALIDAD”, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

La modalidad básica de la investigación, Se muestra a continuación:

**Documental bibliográfica:** Debido a que, la información teórica se encuentra en medios impresos, electrónicos y demás fuentes son de mucha importancia para el cumplimiento de esta investigación. La información bibliográfica permitió construir el marco teórico, los antecedentes y la contextualización, además fue de mucha ayuda para poder analizar e interpretar los resultados de la investigación.

**De Campo:** En palabras de Abril (2010): “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar donde se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. En base a esto la investigación se establece en la observación y exploración del problema en estudio mediante la encuesta, las mismas que se obtuvo de los empleados de la Panadería “Calidad”.

**De Diseño no experimental:** Porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables independientes, basándose en las variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigado.

### **3.3. Nivel o tipo de Investigación**

#### **Investigación Exploratoria**

En palabras de Mohammad (s.f) menciona que: el objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema ayudando a incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema.

Es decir, para conseguir un estudio preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracterizó por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente, aprovechando enfoques más amplios y versátiles,



como las fuentes secundarias de información, observación, encuesta, y entrevista.

### **Investigación descriptiva**

Al terminar con la investigación exploratoria, se procede con la investigación de tipo descriptiva, al cual según Mohammad (s.f) “es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio”. Es decir en esta investigación se busca describir las características, propiedades, aspectos más significativos dentro del problema en estudio.

Es por esto que el investigador debe recurrir a la recolección de datos para obtener, información relevante que será de gran ayuda para el objeto de estudio.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

Es importante conocer la definición de población, de acuerdo con lo indicado por Tamayo (1997): “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. En este sentido se puede decir, que la población es una unidad importante de muestreo la cual ayuda a obtener datos significativos para la investigación.

Es así, que para este caso la población son los empleados y el propietario de la Panadería “Calidad”, es decir, de 50 empleados y el gerente propietario

#### **3.4.2 Muestra**

En palabras de, Tamayo (Ob. Cit) expresa que la muestra “.Es una parte del universo en la que se hallan representados cada uno de los estratos, grupo

necesario para la investigación que se propone realizar”. Es decir, la muestra son los individuos involucrados tomados de la población, para estudiar más a fondo la problemática.

Por tratarse de un número considerablemente pequeño de la población de la empresa panificadora “CALIDAD”, no se procede aplicar la fórmula del muestreo, la encuesta se realizó a los 50 empleados, y una entrevista al Gerente-Propietario de la empresa en mención.

### 3.5.1 Variable Independiente: Satisfacción Laboral.

**Tabla 3.1.** Operacionalización de la variable Independiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.
<p><b>Satisfacción Laboral:</b></p> <p>Es un elemento importante dentro de la productividad de la empresa, siendo la motivación parte esencial para que los trabajadores alcancen un nivel de satisfacción aceptable. Contribuyendo a que se integren a la empresa y puedan ser parte del logro de objetivos generando un buen clima organizacional.</p>	Clima laboral	Comunicación efectiva	¿Existe una comunicación efectiva entre colaboradores y personal administrativo?	<p>Encuesta aplicada a los empleados de la Panadería "Calidad"</p> <p>Cuestionario estructurado.</p>
		Retribución	¿Su salario está acorde a sus expectativas?	
		Oportunidad de Asensos	¿Existen oportunidades de asensos dentro de la panadería?	
	Motivación	Reconocimiento al buen trabajo realizado	¿Se le otorga reconocimientos cuando realiza muy bien su trabajo?	
		Incentivos por la meta cumplida	¿Recibe incentivos cuando ha cumplido con la meta establecida?	
		Estabilidad de empleo	¿Cumple con todas las obligaciones designadas por su jefe?	

**Fuente:** Panadería "Calidad"

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014).

### 3.5.2 Variable Dependiente: Productividad.

**Tabla 3. 3.** Operacionalización de Variable Dependiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.
<p><b>Productividad:</b></p> <p>Es la relación existente entre Factores Técnicos Materiales y Factores Económicos Sociales, esto es el resultado final productivo o de servicios de una entidad y los recursos que se han utilizado para lograr dichos resultados, teniendo por tanto una estrecha relación con la eficiencia y la eficacia cotidianas de la empresa y, como resultante de las mismas, con su efectividad.</p>	Factores Técnicos Materiales	✓ Desarrollo de los medios de trabajo.	✓ ¿Se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones?	<p>Encuesta aplicada a los empleados de la Panadería "Calidad"</p> <p>Cuestionario estructurado.</p>
		✓ Nivel de productividad directa o indirecta	✓ ¿Se siente productivo cuando realiza su trabajo?	
		✓ Nivel de ingresos	✓ ¿El sueldo que percibe está acorde a sus necesidades?	
	Factores Económicos Sociales	✓ Motivación ✓ Satisfacción	✓ ¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la empresa?	
		✓ Utilización de los Recursos Humanos.	✓ ¿Se brinda las condiciones necesarias para su buen desenvolvimiento?	

**Fuente:** Panadería "Calidad"

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014)

### 3.6 Recolección de la Información

Metodológicamente, para Herrera, Naranjo & Naranjo (2010, pág. 114) “La construcción de la de la información se opera en dos fases: Plan para la recolección de información y el plan para el procesamiento de información”.

#### 3.6.1. Plan para la recolección de información.

El plan para la presente investigación responde a las siguientes preguntas.

**Tabla 3.3** Plan de Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para determinar la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad de la panadería “CALIDAD” de la ciudad de Ambato para el mejoramiento del clima laboral organizacional.
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de información se realizó a los empleados y gerente de la empresa “CALIDAD”.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la satisfacción laboral y la productividad en la empresa Panadería “CALIDAD” de la ciudad
¿Quién?	Investigadora-Miryam Carvajal
¿Cuándo?	La recolección de la información se efectuará en el primer Semestre del año 2014.
¿Lugar de recolección de la información?	En la empresa panificadora “Calidad” de la ciudad de Ambato.
¿Cuántas veces?	Una
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas y Entrevista
¿Con qué?	Cuestionario y Guía de Entrevista
¿En qué situación?	En un ambiente de total colaboración por parte de todo el personal y gerente porque se encamina a un buen vivir y a su crecimiento económico empresarial.

**Fuente:** La investigación  
**Elaborado por:** Carvajal, M (2014).

## 3.7 Procesamiento y Análisis

### 3.7.1 Plan de Procesamiento y Análisis de la Información

De acuerdo Herrera & Otros (2010, pág. 125) Los datos recogidos (datos en bruto) se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

- a) Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- b) Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- c) Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variable, etc.
  - ✓ Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
  - ✓ Estudio estadística de datos para representación de resultados.

En cuanto a los datos, se efectuó en cuatro procedimientos diferentes:

- a) Representación escrita: Se aplica cuando los datos no son tan numerosos
- b) Representación semitabular: Se aplica cuando es importante resaltar cifras.
- c) Representación tabular: Se aplica cuando los datos numéricos son ordenados en filas y columnas.
- d) Representación gráfica: Facilita la presentación de la información de manera compresiva, sencilla y de fácil comprensión para el lector.

Es necesario mencionar que la tabulación de datos y la representación gráfica se realizó en el programa Microsoft Excel, pues nos permite cuantificar de una manera más rápida y efectiva la información aplicando formulas propias del programa.

### **3.7.2 Plan de análisis de interpretación de datos.**

Contiene los siguientes pasos:

- a) Análisis de los resultados estadísticos: Destacando tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- b) Interpretación de Resultados: Contando con el marco teórico en aspectos pertinentes.
- c) Comprobación de Hipótesis: Se aplicó el método estadístico Chi cuadrado.
- d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones: las conclusiones se derivaron de la verificación de la hipótesis y del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones proceden a su vez de las conclusiones establecidas.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de Datos.

En la presente investigación, el análisis de los datos se los desarrolla en función a la escala de Likert que permite establecer la relación entre satisfacción laboral y productividad, es una escala psicométrica comúnmente utilizada. Adicional a esto se realizó una entrevista dirigida al gerente para fortalecer el tema en estudio.

Los resultados son tabulados considerando las frecuencias simples y transformándolas a porcentajes, los mismos que son evidenciados en los respectivos gráficos que se detallan en cada pregunta.

Por lo mismo la encuesta fue aplicada a los empleados de la Panadería “Calidad”, la misma que ayudo a la correspondiente recolección de la información y por lo tanto al análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Lo cual contribuyo al resultado final. De aquí en adelante se presentan de forma individual los resultados de las inquietudes trazadas, las mismas que contendrán la variable y por supuesto la relatividad con la que ocurren, tanto de forma numérica como gráfica lo que permitirá comprender cada uno de los indicadores de las variables, mediante esta investigación se espera obtener el resultado deseado lo cual beneficiara a la Panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato.



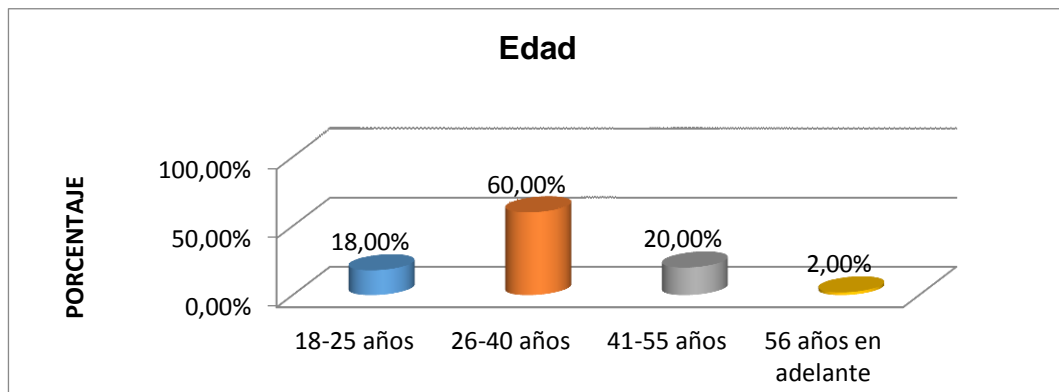
## INFORMACIÓN GENERAL

### Datos generales:

**Tabla 4.1** Edad de los encuestados

EDAD	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
18-25 años	9	18,00%
26-40 años	30	60,00%
41-55 años	10	20,00%
56 años en adelante	1	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 4.1** Edad

Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** Tomando en cuenta la edad de los empleados, que laboran en la Panadería “Calidad”, solo el 18% de los encuestados oscilan entre los 18 a 25 años; un gran porcentaje, el 60% se encuentran entre los 26 a 40 años; un menor grupo; el 20% de empleados, se encuentra fluctuando entre 41 a 55 años; y solamente el 2 % se encuentra entre los 56 años en adelante.

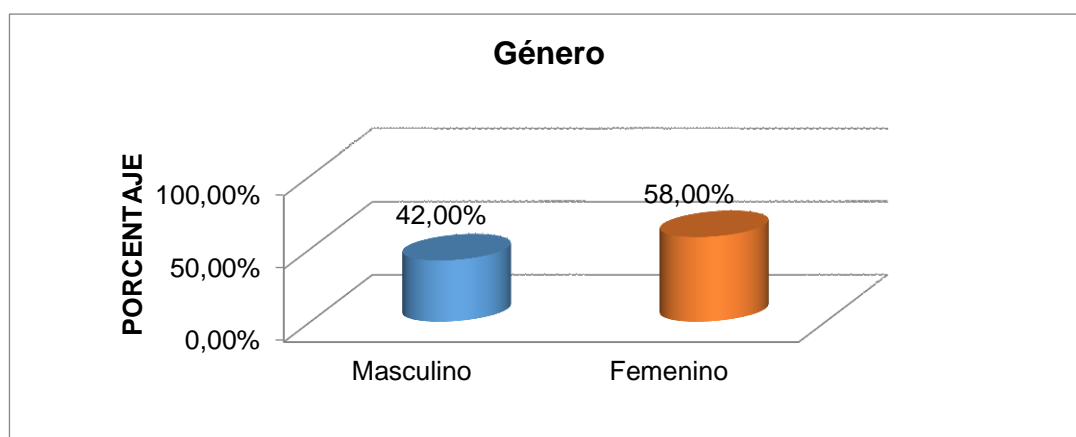
**Interpretación:** En cuanto a la información obtenida se puede decir que la panadería “Calidad” cuenta con empleados jóvenes lo cual ayuda pues son mentes abiertas a todo tipo de cambio que se pretenda realizar dentro de la misma.

## Datos generales:

**Tabla 4.2** Género de los encuestados.

Género	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	21	42,00%
Femenino	29	58,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 4.2** Género

Elaborado por: Carvajal, M (2014).

**Análisis:** De la totalidad empleados que forman parte de la Panadería “Calidad”; el 58%, que representa la mayoría, pertenece al género femenino, además aseguran que el desempeño de sus actividades es muy complejo; mientras que, por el contrario, el 42% de los empleados encuestados pertenecen al género masculino.

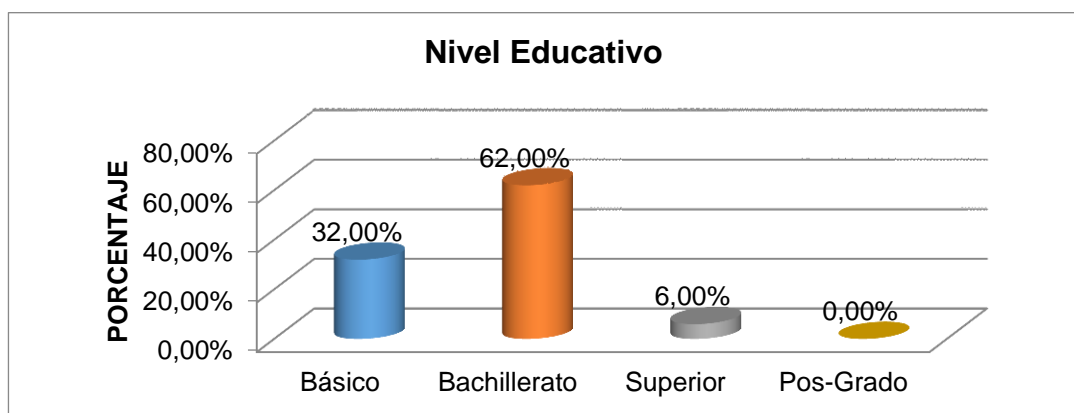
**Interpretación:** La Panadería calidad cuenta con personal más femenino que masculino pues se debe a que ellas se encuentran ubicadas en atención al cliente y el resto de personal realiza otras tareas más forzosas.

## Datos generales:

**Tabla 4.3** Nivel educativo de los encuestados

Nivel Educativo	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Básico	16	32,00%
Bachillerato	31	62,00%
Superior	3	6,00%
Pos-Grado	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 4.3** Nivel educativo

Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** En base a los empleados encuestados, escasamente cuenta con un nivel superior con el 6%, mientras que el 32% cuenta con una educación básica, en cambio la gran mayoría cuenta con un nivel instructivo de bachillerato con un 62% por esta razón, no hay empleados, que hayan obtenido un Pos-Grado dentro de la panadería “Calidad”.

**Interpretación:** De acuerdo con la información arrojada se puede decir que la Panadería cuenta con personal que solo posee bachillerato debido a que no se le la importancia necesaria en cuanto al nivel de educación.

## Pregunta 1.- ¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo?

Tabla 4.4 Objetivos de su puesto

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	2	4,00%
Generalmente	12	24,00%
Escasamente	13	26,00%
Nunca	23	46,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

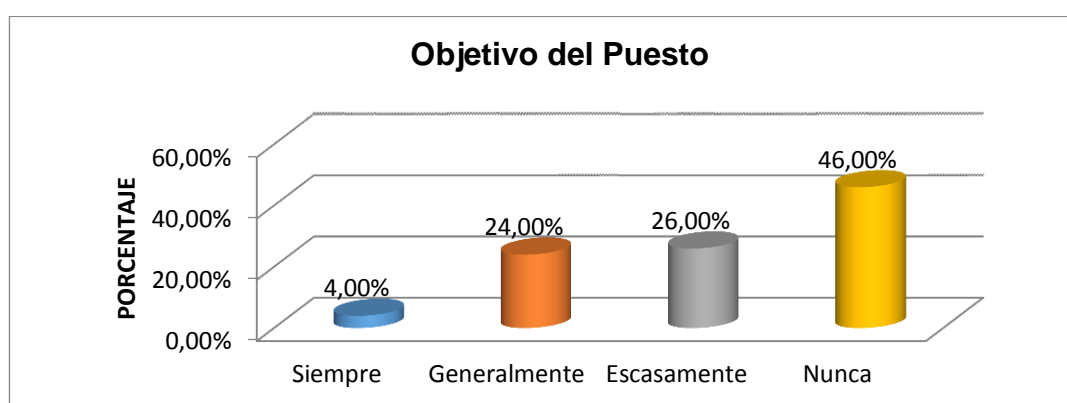


Gráfico 4.4. Objetivos de puesto  
Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** De los encuestados, el 46% manifiestan que “nunca” conocen, los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones, mientras que el 26% consideran que “escasamente” conocen los objetivos de su puesto de trabajo es por eso, que no, se realiza el trabajo de una manera adecuada pues desconocen, mientras que un 24% “generalmente” lo conoce y en una gran minoría el 4% consideran que si conocen los objetivos de puesto de trabajo.

**Interpretación:** Se debe dar a conocer el objetivo de cada puesto de trabajo dentro de la panadería “Calidad” con esto el trabajador sabe hacia dónde llegar y que funciones debe realizar para que no se genere equivocación en su desarrollo.

## Pregunta 2.- ¿Se identifica con la misión y visión de la Panadería?

Tabla 4.5 Misión y Visión

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	10	20,00%
Generalmente	12	24,00%
Escasamente	8	16,00%
Nunca	20	40,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

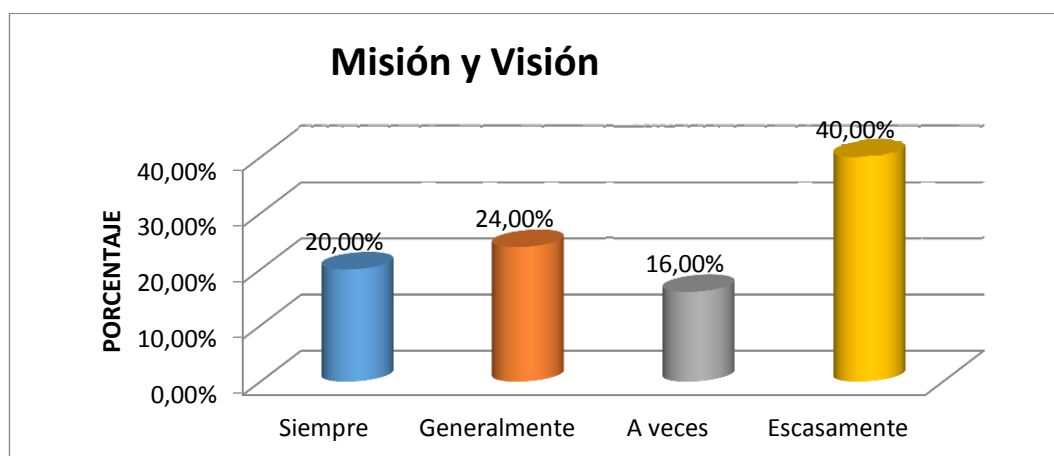


Gráfico 4.5 Misión y Visión

Elaborador por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** En su mayoría los encuestados expresan que desconocen la misión y visión de la Panadería con un 40%, debido a la escasa comunicación entre operarios y personal administrativo, mientras que el 16% con su gran minoría manifiesta que si conoce de la misión y visión de la empresa.

**Interpretación:** Es de suma importancia que los empleados conozcan la misión y visión de la Panadería, debido a que esto ayudaría para que se cumpla con los objetivos propuestos pues están consiente de que sin su ayuda no se podría lograr estos objetivos.

### Pregunta 3 ¿Se siente orgulloso del trabajo que realiza?

Tabla 4.6 Siente orgullo del trabajo realizado

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	12	24,00%
Generalmente	8	16,00%
Escasamente	25	50,00%
Nunca	5	10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta

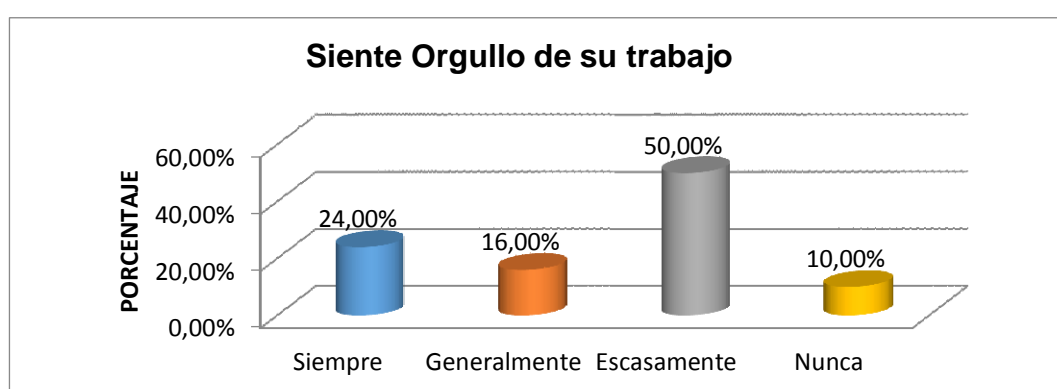


Gráfico 4.6 Siente orgullo de su trabajo.

Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** De los encuestados el 50% manifiestan que “escasamente” se sienten orgullosos del trabajo que realiza, mientras que el 16% “generalmente” y el 10% consideran que “escasamente” sienten orgullosos del trabajo que realiza. La mayoría de los empleados considera que no se siente orgullosos del trabajo que realizan debido a que no están acorde a las destrezas y habilidades y no es valorado.

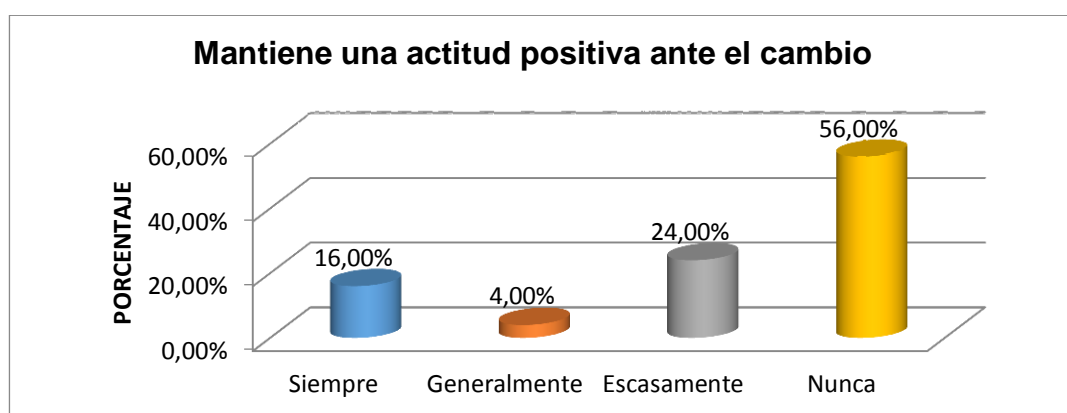
**Interpretación:** Dentro de la panadería los empleados manifiestan que no sienten orgullo del trabajo que realizan debido a que no se encuentran en el puesto que realmente desearían estar para generar un mayor desenvolvimiento y ser más productivos.

**Pregunta 4 ¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la empresa?**

**Tabla 4.7** Mantiene actitud positiva ante los cambios

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	8	16,00%
Generalmente	2	4,00%
Escasamente	12	24,00%
Nunca	28	56,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico.4.7** Mantiene una actitud positiva ante el cambio.

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014).

**Análisis:** Del total de empleados encuestados, la mayoría expresan que se resisten al cambio debido a la falta de cultura con un 56%, mientras que el 24% expresa que “escasamente” y con un porcentaje muy bajo del 4% manifiesta que “generalmente”.

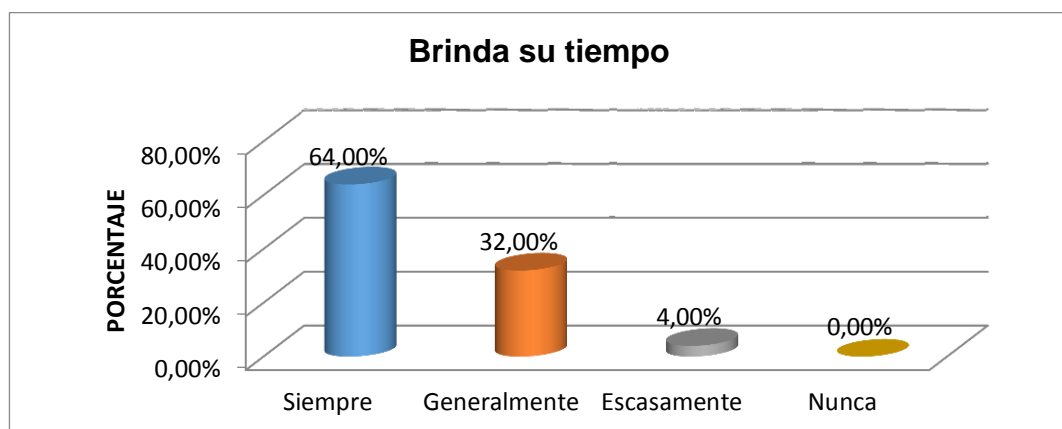
**Interpretación:** Los cambios dentro de una empresa es de suma importancia pues ayuda a mejor cada día más siempre y cuando se dé a conocer a cada uno de los empleados las ventajas que contraerá el cambio que se va a realizar.

**Pregunta 5. ¿Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido?**

**Tabla 4.8** Brinda su tiempo

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	32	64,00%
Generalmente	16	32,00%
Escasamente	2	4,00%
Nunca	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico.4.8** Brinda su tiempo  
Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** El 64% expresan que aunque no se le solicite, “siempre” brinda más tiempo del requerido, mientras que el 32% expresa que “generalmente” y el 4% expresa que “escasamente”. Debido a que las tareas establecidas no pueden realizar en el tiempo predispuesto.

**Interpretación:** Es de suma importancia reconocer a los empleados por el tiempo que entregan adicional al cumplimiento de sus funciones pues esto ayudaría a generar mayor compromiso y dedicación a la función que realiza.



## Pregunta 6 ¿Se siente identificado con la tarea que tiene a su cargo?

Tabla 4.9 Identifica sus funciones que tiene a su cargo.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	4	8,00%
Generalmente	12	24,00%
Escasamente	28	56,00%
Nunca	6	12,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

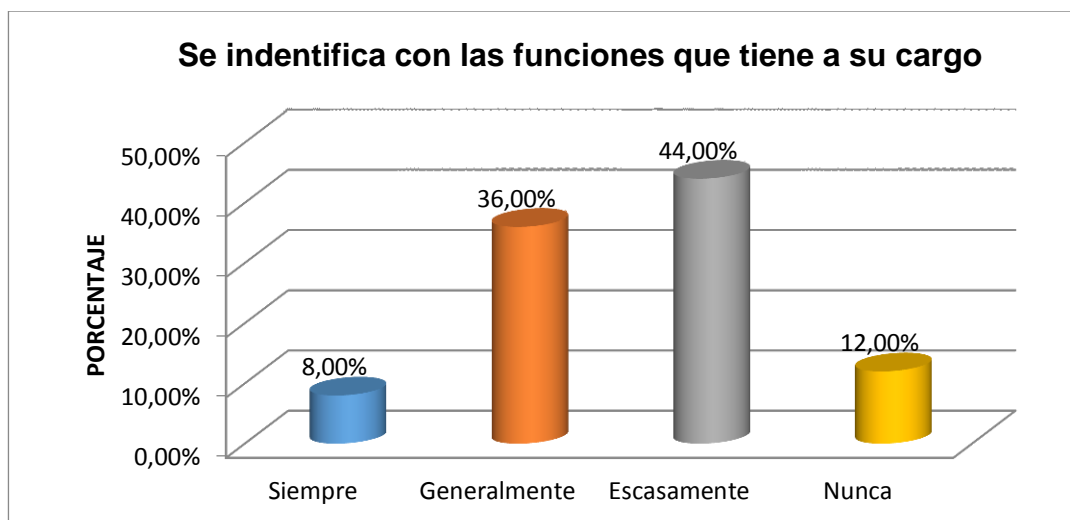


Gráfico 4.9 Funciones a cargo.

Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** El 8% de los encuestados manifiestan que “siempre” se sienten identificados en sus puestos de trabajo, mientras que el 24% considera que “generalmente”, y en su mayoría responde que “escasamente” con un 56% sin embargo se muestra inconvenientes en cuanto al desempeño de sus funciones debido a que constantemente están rotando el personal, lo cual genera un gran problema en el desenvolvimiento del trabajo.

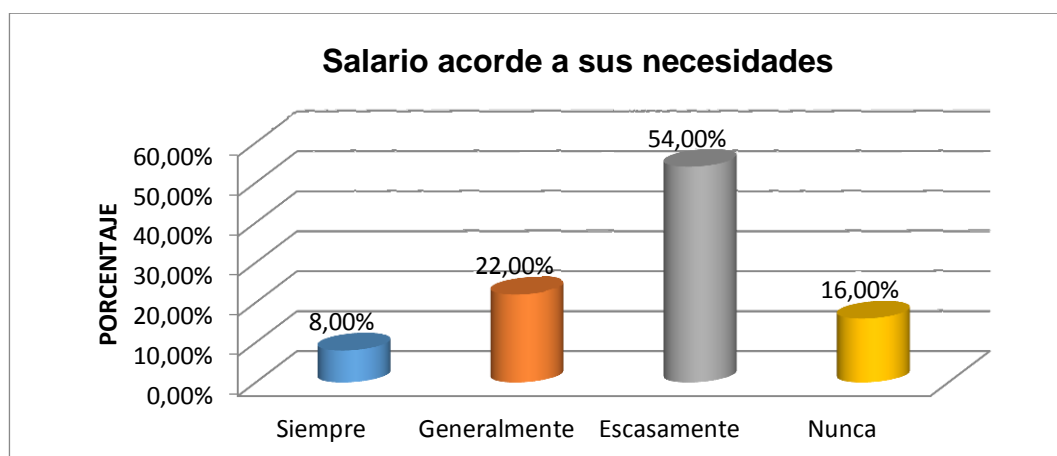
**Interpretación:** Dentro de una empresa es importante que los empleados se sientan identificados dentro de las funciones que realizan, sin embargo los empleados de la Panadería manifiesta que no se encuentra identificado con la función que realiza lo cual genera una problema en el normal desenvolvimiento de las funciones pues se trabaja en conjunto.

**Pregunta 7. ¿El sueldo que percibe está acorde con sus necesidades?**

**Tabla 4.10** Salario acorde a sus necesidades.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	4	8,00%
Generalmente	11	22,00%
Escasamente	27	54,00%
Nunca	8	16,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico.4.10** Salario acorde a sus necesidades.

Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** El 54% de los encuestados consideran que “escasamente” su salario está acorde con sus necesidades, puesto que no se cubren a su totalidad, mientras, que el 22% consideran que “generalmente”, el 16% “escasamente” y el 8% consideran que “siempre” lo cual indica que la distribución en los salarios no cumple con las expectativas de los empleados de la panadería “Calidad”.

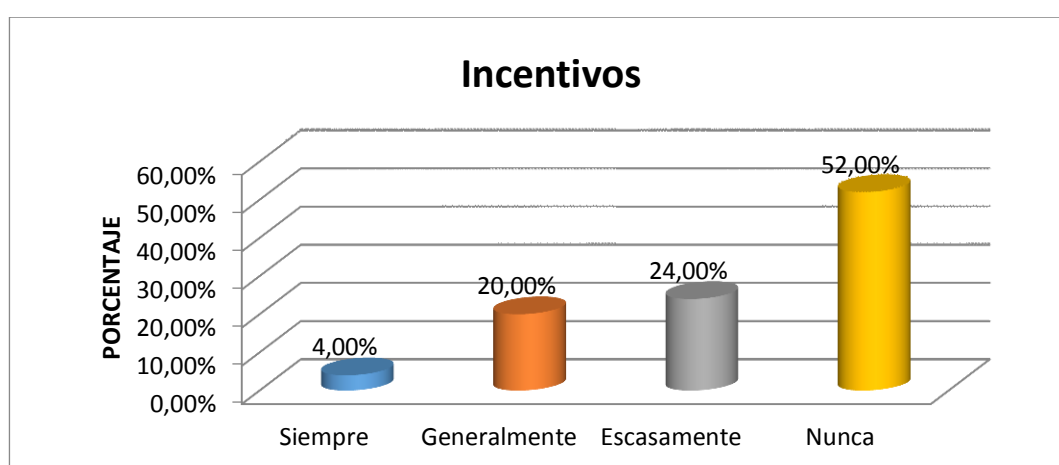
**Interpretación:** Es de suma importancia que los empleados se encuentre satisfechos con el sueldo que perciben pues esto, ayuda a que realice su trabajo de un manera más eficiente lo cual implica que todo salen ganando dentro de la empresa.

**Pregunta 8 ¿Recibe incentivos cuando ha cumplido con la meta establecida?**

**Tabla 4.11** Incentivos

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	2	4,00%
Generalmente	10	20,00%
Escasamente	12	24,00%
Nunca	26	52,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico.4.11** Incentivos  
**Elaborado por:** Carvajal, M (2014)

**Análisis:** De los encuestados el 52% manifestaron, que no se les da ningún tipo de incentivo por el trabajo que realizan es por esto que los empleados, realizan su trabajo de una manera monótona sin prestar el interés necesario para el buen desenvolvimiento de sus funciones, mientras que el 24% expresan que “escasamente”, y el 20% “generalmente”, y en su gran minoría consideran que “siempre” con un 4%.

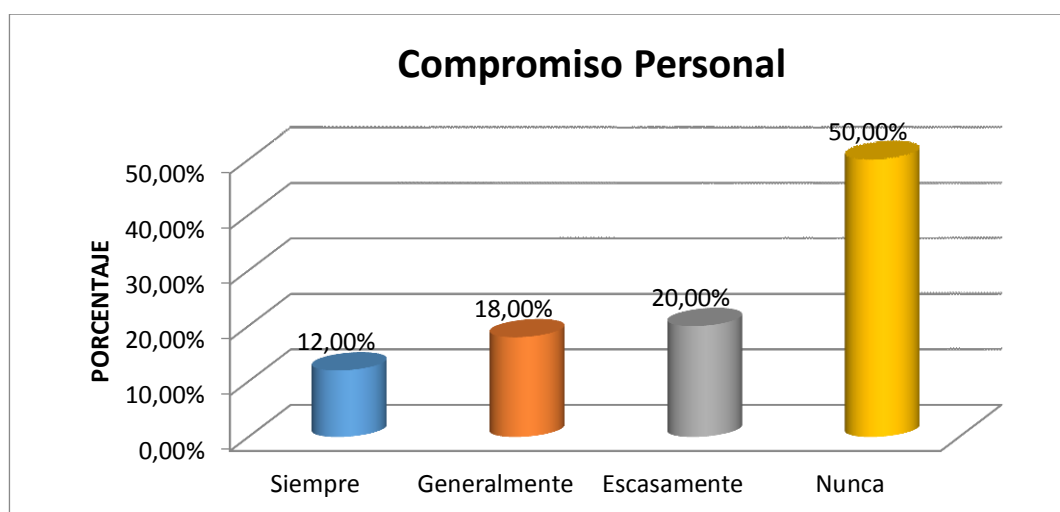
**Interpretación:** Los incentivos dentro de una empresa es de vital importancia pues los empleados que se encuentra incentivados rinden de una mejor manera lo cual resultan beneficiosos para la empresa.

**Pregunta 9 ¿Siente un compromiso personal para cumplir con las metas establecidas?**

**Tabla 4.12** Compromiso personal

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	6	12,00%
Generalmente	9	18,00%
Escasamente	10	20,00%
Nunca	25	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico.4.12** Compromiso personal  
Realizado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** El 50% de los encuestados consideran que “nunca” sienten un compromiso personal para que la empresa cumpla con las metas establecidas, mientras que el 20% expresan que “escasamente” y el 18% manifiestan que “generalmente” y el 12% manifiesta que “siempre”.

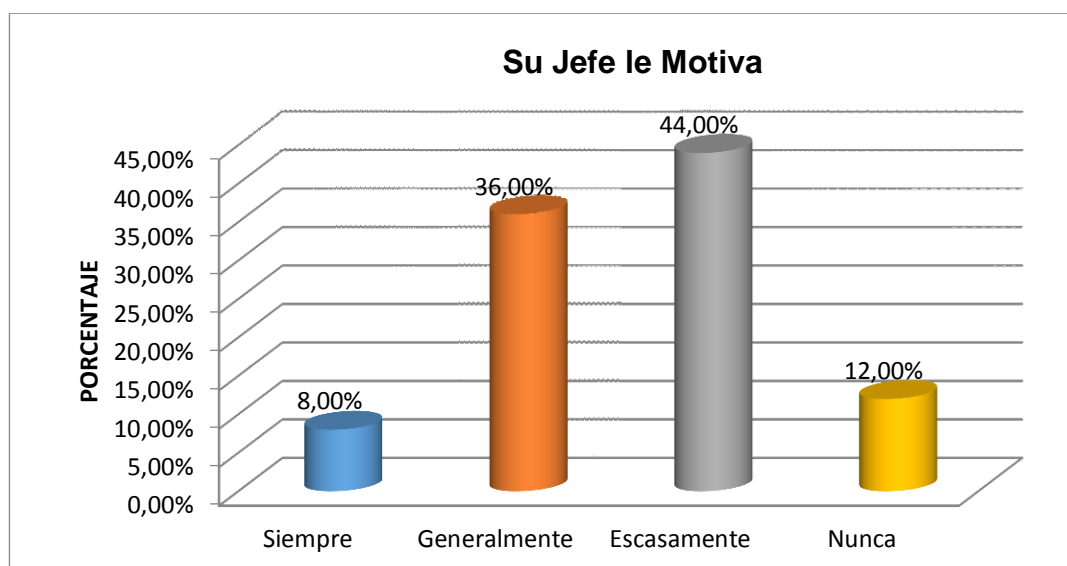
**Interpretación:** Es importante que los empleados sienta un compromiso personal para el cumplimiento de las metas establecidas puesto ayuda a cumplir con los expectativas esperadas por los propietarios y generar un buen ambiente laboral dentro de la Panadería.

**Pregunta 10 ¿Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva?**

**Tabla 4.13** Su jefe le motiva

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Siempre</b>	<b>4</b>	<b>8,00%</b>
<b>Generalmente</b>	18	36,00%
<b>Escasamente</b>	22	44,00%
<b>Nunca</b>	6	12,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico.4.13** Motivación  
Elaborado por: Carvajal, M (2014).

**Análisis:** El 44% consideran que “escasamente” su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva, en tanto que el 36% expresan que “generalmente”, el 18% “nunca” y con el 8% “siempre” que es el porcentaje más bajo. Los empleados manifiestan que la motivación no es constante, por parte del propietario.

**Interpretación:** Es de suma importancia que los jefes motiven a sus empleados pues ellos retribuyen, realizando de una mejor manera sus labores lo cual ayuda a aumentar la productividad de la empresa.

## Pregunta 11 ¿Conoce la importancia de su trabajo para la empresa?

Tabla 4.14 Importancia de su trabajo

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	5	10,00%
Generalmente	8	16,00%
Escasamente	13	26,00%
Nunca	24	48,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

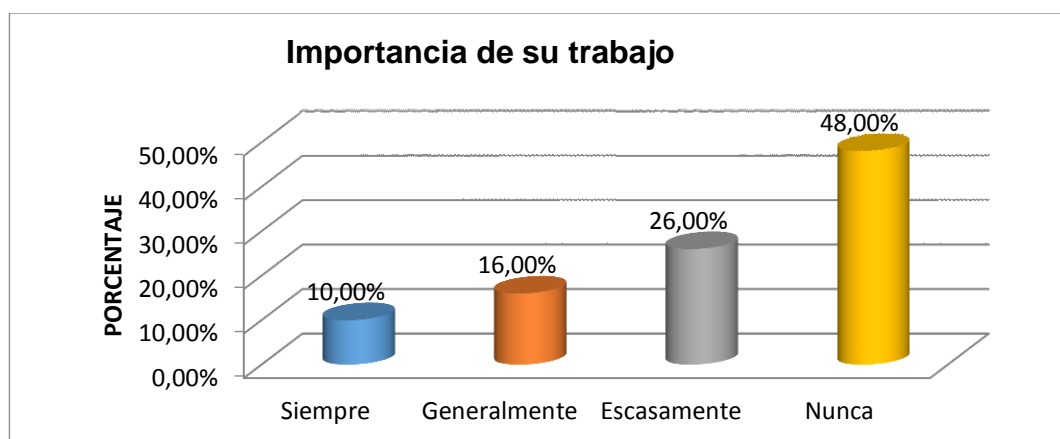


Gráfico.4.14 Importancia de su trabajo.  
Realizado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** El 48% consideran que no conocen la importancia de su trabajo para la empresa, el 26% consideran que “escasamente”, el 16% “generalmente” y el 10% expresan que “siempre. Las personas que trabajan en la panadería “Calidad” no conocen la importancia de su trabajo.

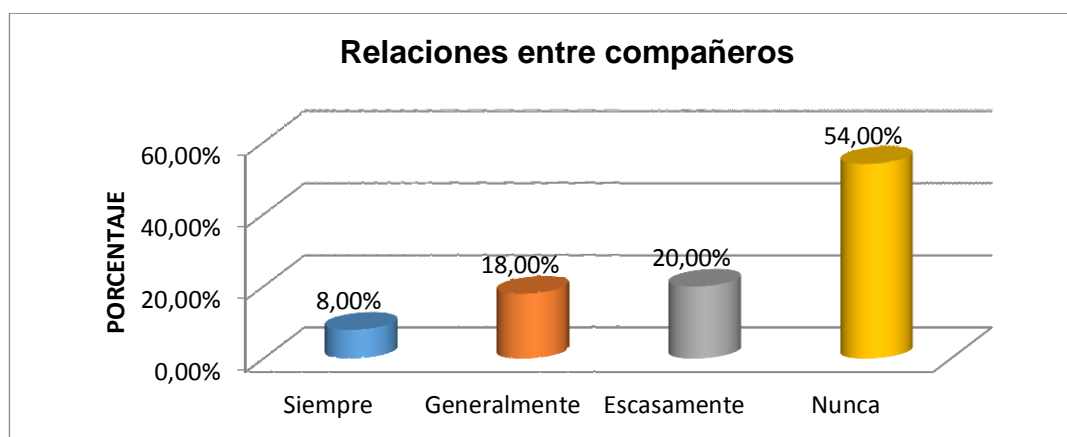
**Interpretación:** En mundo altamente competitivo es importante que los empleados conozcan la importancia del trabajo que realiza pues todo funciona en secuencia y si uno de ellos no cumple bien con sus funciones se generan pérdidas, lo cual puede generar pérdidas para la Panadería.

**Pregunta 12 ¿La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria?**

**Tabla 4.15** Relación entre compañeros.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	4	8,00%
Generalmente	9	18,00%
Escasamente	10	20,00%
Nunca	27	54,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 4.15** Relación entre compañeros

Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** De los encuestados el 54% consideran que la relación con sus compañeros y jefes no es agradable ni facilita la convivencia diaria, en tanto que el 20% manifiestan que “escasamente” es agradable, el 18% que “generalmente” y el 8% manifiestan que “siempre”.

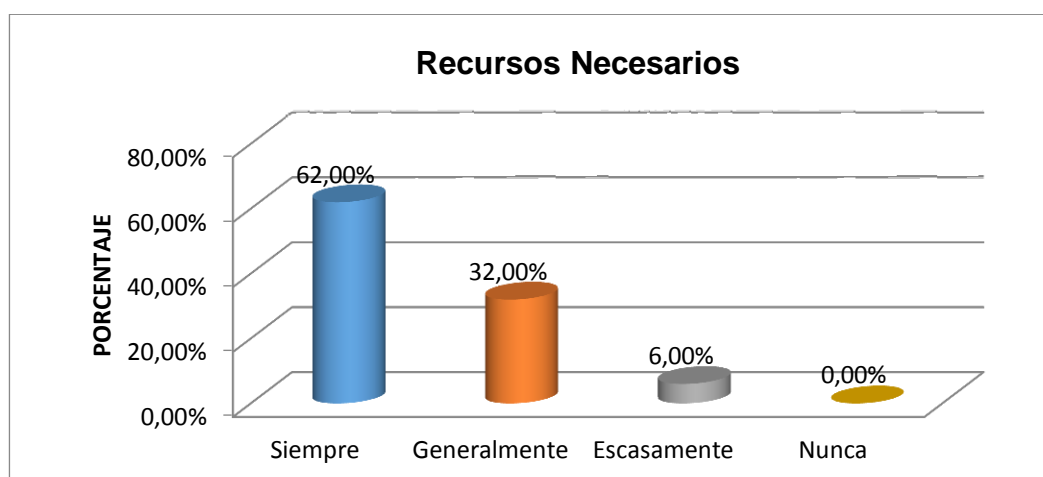
**Interpretación:** Las fuentes internas manifiestan que en forma general la relación con sus compañeros y jefes no es agradable ni facilita la convivencia diaria, el propietario nunca tiene tiempo para socializar temas acordes a la producción, sensibilización y eventos sociales para la integración del personal.

**Pregunta 13 ¿Se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones?**

**Tabla 4.16** Recurso material necesario.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	31	62,0%
Generalmente	16	32,0%
Escasamente	3	6,0%
Nunca	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico. 4.16** Recursos Necesarios  
Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** De los encuestados el 62% consideran que “siempre” se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones, mientras que el 32% consideran que “generalmente” y el 6% expresan que “escasamente” les brinda el recurso material necesario.

**Interpretación:** Los empleados indican que los propietarios si les brindan el material necesario para el desarrollo de su trabajo, debido a que si no se les entrega el material necesario se vería reflejado en cuanto al producto final pues no se brindarían un servicio satisfactorio.



## Pregunta 14 ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

Tabla 4.17 Satisfacción en el trabajo

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	6	12,00%
Generalmente	16	32,00%
Escasamente	24	48,00%
Nunca	4	8,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

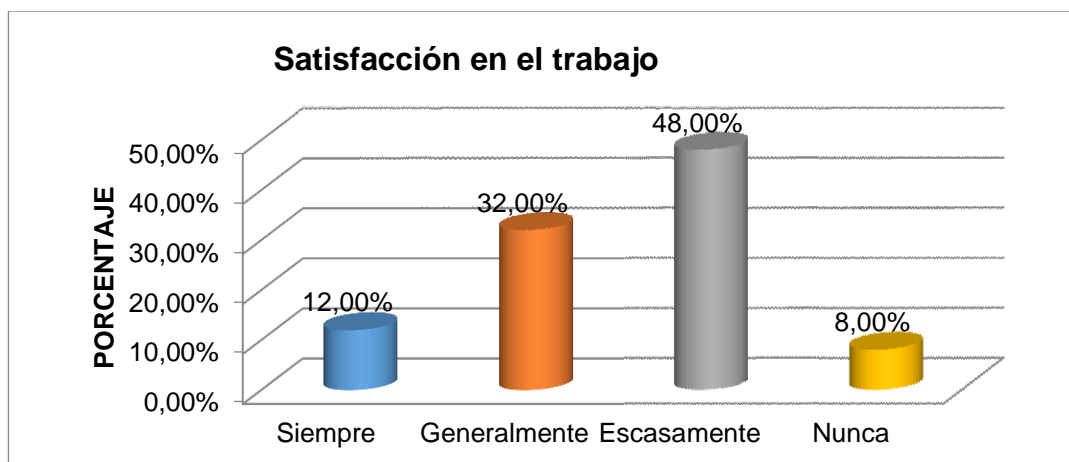


Gráfico 4.17 satisfacción en el trabajo  
Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** De los encuestados el 48% consideran que “escasamente” se sienten satisfecho con el trabajo que realiza, pues no conocen la importancia de su labor en la empresa, mientras que el 32% expresan que generalmente, el 12% siempre y el 8% escasamente.

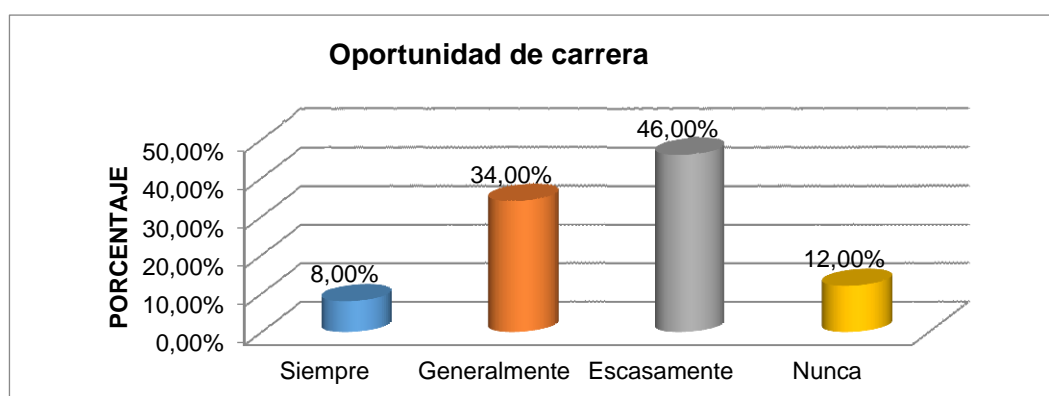
**Interpretación:** La mayoría de empleados manifiestan que no se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan pues no se encuentran ubicados en el puesto que quisieran desempeñar, por eso es de suma importancia realizar un proceso de selección del personal antes de su contratación y ubicación.

**Pregunta 15 ¿Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la empresa?**

**Tabla 4.18** Oportunidad de hacer carrera.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	4	8,00%
Generalmente	17	34,00%
Escasamente	23	46,00%
Nunca	6	12,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico .4.18** oportunidad de hacer carrera  
Realizado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** Por la satisfacción que tiene de su trabajo, el 46% consideran que “escasamente” tienen la oportunidad de hacer una carrera dentro de la empresa, mientras que el 34% expresan que “generalmente”, el 12% lo considera que no pueden hacer carrera y el 8% manifiestan que “siempre”.

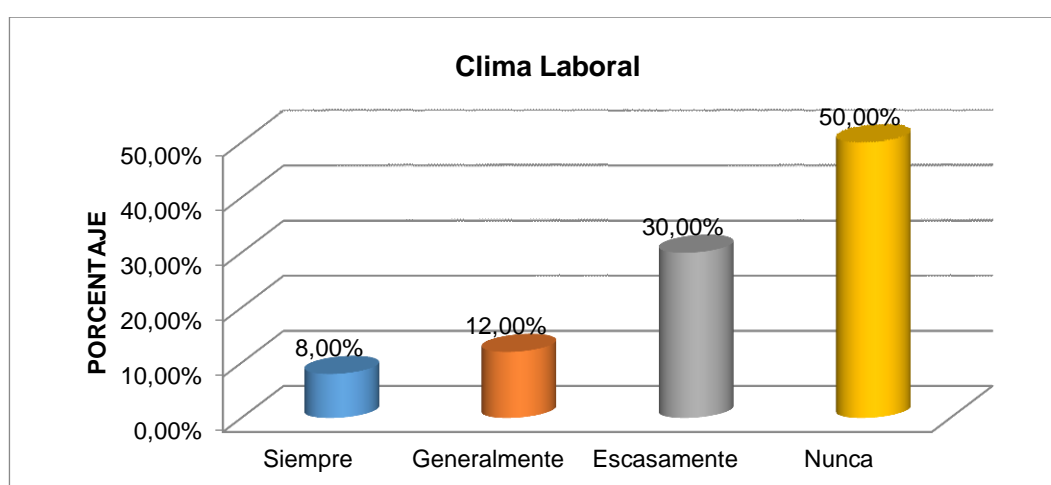
**Interpretación:** Debido a que los empleados no se encuentran satisfechos en su trabajo, manifiestan que no puede generar una carrera dentro de su trabajo pues los propietarios no les dan la oportunidad de realizar cursos para tener mayor conocimiento y poder brindar un mejor servicio a sus clientes.

**Pregunta 16 ¿El clima laboral que se maneja en la empresa es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones?**

**Tabla 4.19** Clima laboral

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	4	8,00%
Generalmente	6	12,00%
Escasamente	15	30,00%
Nunca	25	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 4.19** Clima laboral  
Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** De los encuestados el 50% expresan que el clima laboral que se maneja en la empresa no es agradable, mientras que el 30% consideran que “escasamente” es agradable, el 12% “generalmente” y el 8% manifiestan que “siempre”.

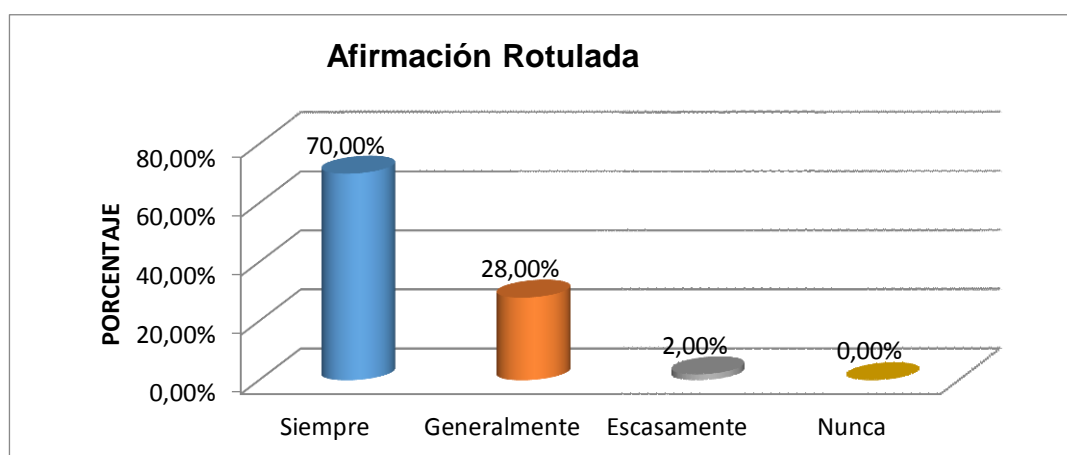
**Interpretación:** Los empleados indican que el clima laboral no es agradable ni facilita el buen rendimiento de sus funciones, es decir no hay una comunicación efectiva, los mensajes llegan distorsionados. Debido a esto es necesario que se genere un buen clima laboral dentro de la empresa para que los trabajadores trabajen en equipo y se desenvuelvan de una mejor manera.

**Pregunta 17 ¿Está de acuerdo con la afirmación rotulada. “Su trabajo es importante para la Panadería”?**

**Tabla 4.20** Afirmación Rotulada

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	35	70,00%
Generalmente	14	28,00%
Escasamente	1	2,00%
Nunca	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 4.20** Afirmación Rotulada  
Realizado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** El 70% expresan que “siempre” están de acuerdo con la afirmación su trabajo es importante para la institución, en tanto que el 28% consideran que “generalmente” están de acuerdo y el 2% consideran que “escasamente”. Pues el trabajo que realiza cada empleado dentro de la empresa es de suma importancia para poder lograr los objetivos propuestos.

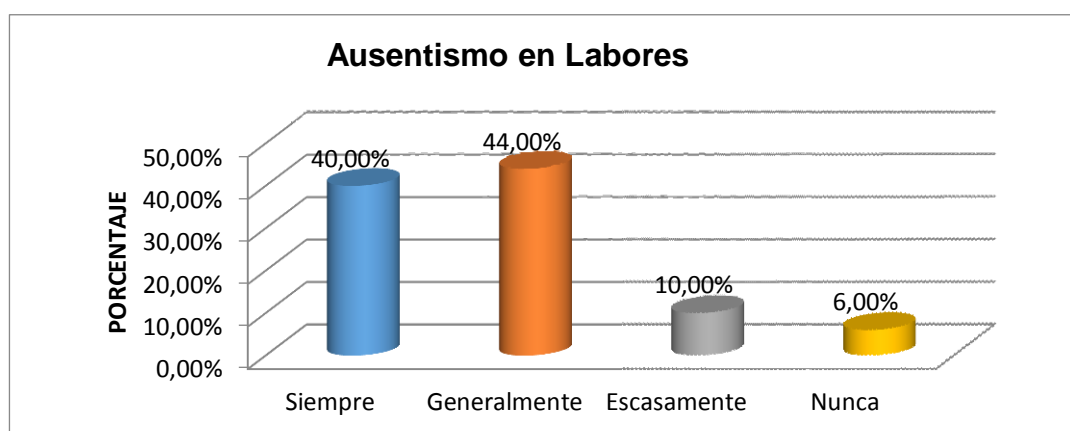
**Interpretación:** Los empleados están conscientes que su trabajo es importante para la panadería pero no es reconocido por sus propietarios pues ellos no les dan a conocer que tan importante es la labor que brindan dentro de la misma, pues sin ellos no se podría lograr los objetivos propuestos.

**Pregunta 18 ¿Cuándo es una verdadera emergencia falta a sus labores?**

**Tabla 4.21** Ausentismo en labores.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	20	40,00%
Generalmente	22	44,00%
Escasamente	5	10,00%
Nunca	3	6,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico.4.21** Ausentismo en labores.

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014).

**Análisis:** El 44% de los encuestados manifiestan que “generalmente” falta a sus labores, cuando se trata de una verdadera emergencia, mientras que el 40% expresan que “siempre”, el 10% “escasamente” y el 6% consideran que “nunca” falta a sus labores. Los empleados faltan a sus labores cuando realmente se trata de una verdadera emergencia.

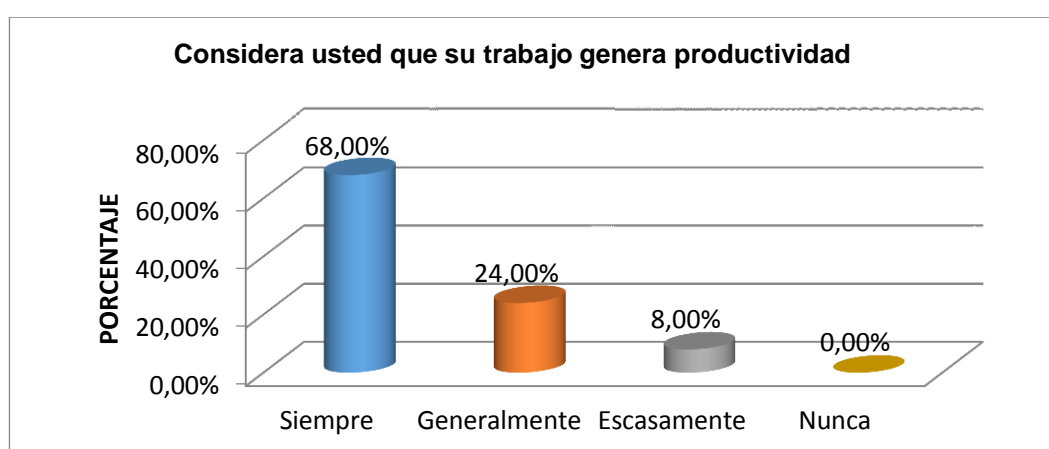
**Interpretación:** De acuerdo a los datos obtenidos se puede decir que los empleados faltan a sus labores cuando se trata de una verdadera emergencia pues ellos manifiestan que el monto por faltar a sus labores es demasiado alto.

**Pregunta 19 ¿Usted considera que su trabajo genera productividad para la empresa?**

**Tabla 4.22.** Considera usted que su trabajo genera productividad.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	34	68,00%
Generalmente	12	24,00%
Escasamente	4	8,00%
Nunca	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 4.22** Considera usted que su trabajo genera productividad  
Elaborado por: Carvajal, M (2014).

**Análisis:** El 68% de los encuestados consideran que “siempre” su trabajo genera productividad para la empresa, en tanto que el 24% expresan que generalmente y el 8% consideran que “escasamente”. El personal manifiesta que su trabajo genera mucha productividad para la empresa.

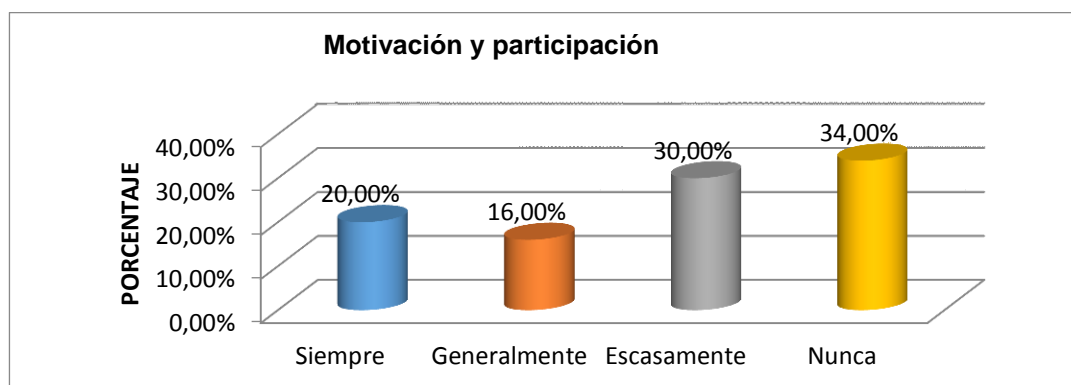
**Interpretación:** Los empleados de la panadería calidad manifiestan que se sienten productivos en su trabajo, pues lo realizan de la mejor manera a pesar que sus jefes no les brindan los beneficios necesarios ni se encuentran ubicados en los puestos que desearían estar para de esta manera aumentar más su productividad.

**Pregunta 20 ¿Cuándo se plantea un cambio, su jefe lo motiva a adaptarse?**

**Tabla 4.23.** Motivación y Participación

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Siempre</b>	10	20,00%
<b>Generalmente</b>	8	16,00%
<b>Escasamente</b>	15	30,00%
<b>Nunca</b>	17	34,00%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico.4.23** Motivación y participación

Elaborado por: Carvajal, M (2014)

**Análisis:** De los encuestados el 34% consideran que cuándo se plantea un cambio dentro de la empresa su jefe no les motiva para que participe, mientras que el 30% manifiesta que “escasamente” y el 16% considera que “generalmente”, y con un menor porcentaje ostenta que “siempre”. Esto se debe a que el propietario no está en contacto directo con sus colaboradores.

**Interpretación:** En cuanto a los resultados obtenidos manifiestan que los propietarios no les motivan a participar en los cambios que se realizan dentro de la Panadería pues ellos no están en contacto directo con sus empleados.

## Productividad de la panadería Calidad

Para determinar la productividad de la panadería “Calidad” se tomó en cuenta la producción diaria el número de empleados que interviene en dicha producción y el número de horas que se trabaja:

DESCRIPCIÓN	Producción Semanal							TOTAL	TOTAL															
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	PRODUCCIÓN	MENSUAL															
UNIDADES DE PAN	6983	6983	6983	6983	6983	6983	6983	48881	195524															
PRECIO DE VENTA	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35															
TOTAL	6983	6983	6983	6983	6983	6983	6983	48881	195525,4															
<p>PRODUCTIVIDAD= total producido semanal / No de horas trabajadas</p> <p>48881/2400= 20 productividad diaria</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">HORAS SEMANALES TRABAJADAS</th> </tr> <tr> <th>horas trabajadas</th> <th>dias laborables</th> <th>total</th> <th>no. trabajadores</th> <th>total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8</td> <td>6</td> <td>48</td> <td>50</td> <td>2400</td> </tr> </tbody> </table>										HORAS SEMANALES TRABAJADAS					horas trabajadas	dias laborables	total	no. trabajadores	total	8	6	48	50	2400
HORAS SEMANALES TRABAJADAS																								
horas trabajadas	dias laborables	total	no. trabajadores	total																				
8	6	48	50	2400																				

**Elaborado por:** Carvajal M (2014).

**Fuente:** Panadería “Calidad”.



**Entrevista realizada al gerente de la panadería “Calidad”.**

**1.- ¿Organiza las actividades con sus empleados y actúa buscando prestar el mejor servicio posible?**

No, debido a que esto incurre en gastos administrativos y la empresa no cuenta con el dinero necesario para realizar.

**2.- ¿Confía en la capacidad de sus empleados y busca su desarrollo profesional?**

Si, confió en las destrezas y habilidades que han adquirido en el tiempo transcurrido de servicio a la empresa, pero no muestro interés por realizar actividades para que se desarrollen profesionalmente.

**3.- ¿Comparte los objetivos de la empresa y busca la participación de todo el personal para conseguirlos?**

No, porque considera que los objetivos son para él y no comparte con sus empleados.

**4. ¿El establecer metas incide sobre la productividad de la panadería?**

No, porque las metas están establecidas para la parte administrativa y no es necesario que el personal tenga conocimiento de estas.

**5.- ¿Al poner en práctica mecanismos de reconocimiento por el logro de metas se mejora la productividad de la empresa?**

Considero que sí, pero no cuento con mecanismos de reconocimiento de metas para mis empleados.

**6. ¿El desarrollo tecnológico es un elemento básico para aumentar la Productividad de la empresa?**

Considero que es uno de los principales elementos para el normal funcionamiento de una empresa pues brinda mayores facilidades, siempre y cuando se cuente con un capital humano calificado.

**7.- ¿Al mejorar las condiciones de trabajo se obtiene una alta Productividad y calidad de trabajo?**

Nunca he previsto realizarlo, pero creo que sería una buena opción pues con esto mejoraría la calidad de trabajo de mis empleados y aumentaría el nivel de productividad.

**8-¿Existe, a nivel general, interés en los empleados por actuar eficientemente y con calidad?**

En algunas ocasiones los empleados demuestran ser eficiente en la labor que desempeñan, pero por motivos que desconozco desisten.

**9.- ¿La calidad de servicio que presta el personal, en su opinión es?**  
Regular, por que inician sus actividades y no las concluyen.

**10.- ¿En relación a estos aspectos, retribución, reconocimiento por el trabajo realizado, comunicación interna cuál de ellos considera usted que puede ayudar al mejoramiento de la satisfacción laboral del personal para elevar el nivel de productividad?**

Considero que la comunicación interna y la motivación hacia el personal son elementos claves para elevar el nivel de productividad.

### 4.3 Verificación de hipótesis

Aplicación del estadígrafo Chi cuadrado ( $X^2$ ) para comprobar la relación existente entre las variables: “satisfacción laboral” y “Productividad” en la Panadería “Calidad” de ciudad de Ambato.

#### 1) Planteamiento de la Hipótesis

##### a) Modelo Lógico

**H0** = No existe influencia estadística significativa entre la satisfacción laboral y la productividad en la Panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato.

**H1** = Si existe influencia estadística significativa entre la satisfacción laboral y la productividad en la Panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato.

##### b) Modelo Matemático

**H0:**  $O = E$

**H1:**  $O \neq E$

##### c) Modelo Estadístico

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

#### 2) Regla de decisión

$$1 - 0,95 = 0,05 = \alpha$$

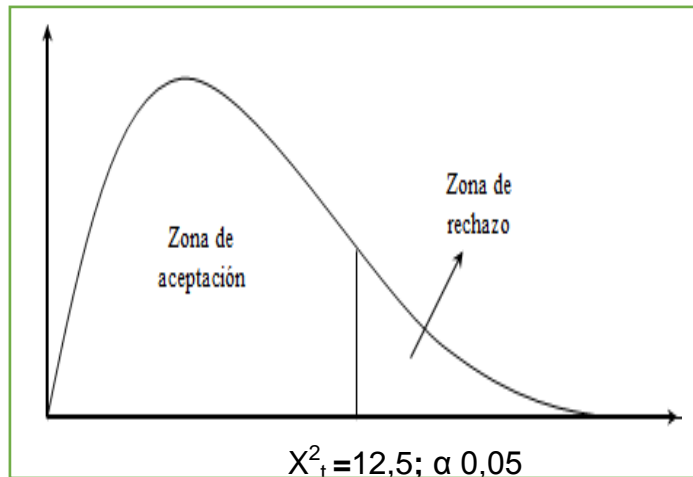
$$gl = (c-1) (r-1)$$

$$gl = (4-1) (3-1)$$

$$gl = 6$$

Al 95% y con 6 gl, el  $X^2_t$  es igual a 12,5

Se acepta la hipótesis nula si,  $X^2_c$  es menor o igual a  $X^2_t$ , en este caso con un  $\alpha$  de 0,95 y 6 grados de libertad.



**Gráfico 4.24** Campana de Gauss  
Elaborado por: Carvajal, M (2014)

Se acepta la  $H_0$ , si  $X^2_c$  es  $\leq$  a 12.5 con  $\alpha$  0,05

### 3. Calculo del $X^2$

**Tabla 4.24** Frecuencias observadas.

P.19. Productividad	P.14 Satisfacción Laboral			TMH
	Siempre	Generalmente	Escasamente	
<b>siempre</b>	1	4	0	<b>5</b>
<b>generalmente</b>	9	3	7	<b>19</b>
<b>Escasamente</b>	2	14	4	<b>20</b>
<b>Nunca</b>	2	1	3	<b>6</b>
TMV	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>50</b>

**Fuente:** Matriz de tabulación de la encuesta.

**Tabla 4.25.** Cálculo del Chi Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
1	1,12	-0,12	0,0144	0,01285714
9	4,76	4,24	17,9776	3,77680672
2	6,44	-4,44	19,7136	3,06111801
2	1,68	0,32	0,1024	0,06095238
3	1,76	1,24	1,5376	0,87363636
4	7,48	-3,48	12,1104	1,61903743
14	10,12	3,88	15,0544	1,48758893
1	2,64	-1,64	2,6896	1,01878788
0	1,12	-1,12	1,2544	1,12
4	4,76	-0,76	0,5776	0,12134454
7	6,44	0,56	0,3136	0,04869565
3	1,68	1,32	1,7424	1,03714286
				14,2379679

**Fuente:** Análisis estadístico.

#### **4. Conclusión**

Como el valor del Chi cuadrado calculado ( $X^2_c$ ) es mayor a 14.23 con 6 grados de libertad y un  $\alpha$  de 0,05, se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alterna, es decir, “Si existe influencia estadísticamente significativa entre la Satisfacción laboral y la Productividad en la panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato”.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Después de un minucioso trabajo de campo y un profundo análisis de la información recolectada desde las fuentes primarias, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- ❖ Por medio de la aplicación del estadístico Chi-cuadrado, se pudo comprobar la hipótesis de investigación; es decir, se confirmó que la satisfacción laboral si influye en la productividad de la Panadería Calidad de la ciudad de Ambato.
- ❖ Se ha podido determinar que los empleados que se encuentran laborando en la Panadería “Calidad” no se encuentran satisfechos debido a que los salarios que perciben son bajos y no cuentan con ningún tipo de motivación, esto demuestra que no se les brinda la atención necesaria.
- ❖ En cuanto a la productividad de la panadería se puede decir que es considerable pero podría aumentar si se hace una correcta coordinación, ubicación del puesto de trabajo y capacitaciones.
- ❖ Se ha determinado que los empleados de la panadería “Calidad” no conocen los objetivos de su puesto de trabajo es por eso que no saben cómo direccionarse de una manera adecuada dentro de sus funciones.

- ❖ El clima laboral es deficiente debido a que no existe una comunicación entre compañeros, no hay confianza entre los colaboradores, formación, ni desarrollo profesional.

## **5.2. Recomendaciones.**

Con las conclusiones detalladas anteriormente, la autora se permite formular las siguientes recomendaciones como posibles mecanismos de superación a las debilidades existentes.

- ❖ Diseño de un modelo de gestión para el talento humano, para generar un buen clima laboral dentro de la panadería “Calidad”.
- ❖ Es necesario aumentar el nivel de satisfacción de los empleados a través de la motivación para de esta manera incrementar el nivel de productividad.
- ❖ Es fundamental que el propietario de la Panadería “Calidad” mejorar el clima laboral a través de un sistema de integración entre los colaboradores y una comunicación efectiva.
- ❖ Es indispensable que el propietario de la Panadería “Calidad” establezca metas para el buen desarrollo de las funciones de sus empleados a través de políticas de incentivos que les estimulen a realizar sus tareas.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

#### **6.1. Datos Informativos.**

**Título:**

Diseñar un modelo de gestión para el talento humano, para generar un buen clima laboral dentro de la panadería “Calidad”.

**Institución Ejecutora:**

Panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato.

**Beneficiarios:**

Alta gerencia, clientes internos y clientes externos.

**Ubicación:**

Cantón Ambato.

**Tiempo estimado para la ejecución:**

- **Inicio:** Primer Semestre 2015
- **Fin:** Indeterminado

**Equipo técnico responsable**

Alta gerencia

**Costo** \$ 1285,02



## 6.2. Antecedentes

Tomando como referencia la investigación realizada en la cual se refleja que la panadería “Calidad” del Cantón Ambato presenta un notorio problema en cuanto a la ubicación de los puestos de trabajo razón por la cual, ellos no realizan sus funciones en forma adecuada, desconociendo los objetivos de su puesto de trabajo lo cual produce un impacto notorio dentro de la organización.

En consecuencia, se debe considerar que la capacitación es un factor estratégico el cual produce una alta productividad y un desempeño eficiente que conlleva a la excelencia tomando en cuenta al recurso más valioso que es el talento humano.

A esto, se ha sumado, la importancia de aplicar un modelo de gestión del talento humano, pues este sirve de apoyo a los directivos para tomar las decisiones pertinentes con el fin de mejorar el desempeño del talento humano dentro de las diferentes áreas en las que se desenvuelven, desarrollando las destrezas y habilidades que poseen, logrando un clima laboral favorable con el cual la empresa mejore su productividad.

Ante estos acontecimientos surge la necesidad de un modelo de gestión del talento el cual ayuda a que la empresa crezca y mejore su productividad pues el factor humano es el motor fundamental de toda organización

Por lo mismo varias empresas ha dotado por aplicar un modelo gestión de talento humano para mejorar su personal.

Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa “Cimpexa S.A” donde se logrará obtener trabajadores eficientes y motivados, capacitados en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas que apliquen en cada una de las actividades que realicen en beneficio personal y de la empresa. Arrobo (2013).Ciertamente, un modelo de gestión del talento humano

ayuda a la alta gerencia para que los empleados trabajen de una manera más efectiva.

### **6.3. Justificación.**

La mejor manera para que una empresa u organización crezca y aumente sus utilidades es incrementando la productividad. El factor humano es el recurso fundamental en toda empresa para lograr un mayor crecimiento empresarial. Sin embargo es el más olvidado dentro de toda organización mayor importancia a otros recursos que engloba la organización.

Por tal razón es necesario entender claramente que al tener un modelo de gestión del talento humano permite incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes todo esto para tomar decisiones acertadas que permitan el mejoramiento de la organización. Es necesario que los directivos sepan la importancia que genera la aplicación de un modelo de gestión del talento humano. Conociendo que la productividad es la relación entre la cantidad de bienes o servicios producidos y el número de recursos utilizados.

Mediante la investigación realizada, se da a conocer el desinterés que sienten los colaboradores de la panadería calidad en el desempeño de sus funciones, generando descoordinación durante el proceso de comunicación, obteniendo como resultado pedidos mal despachados, productos que no tienen la calidad solicitada, generando baja productividad.

En el sector de la panificación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de las máquinas y el recurso humano, en términos de personas, productividad es igual a rendimiento. Por consiguiente se puede decir que el recurso humano es productivo, cuando su trabajo lo realiza con eficiencia y se siente como parte importante de la organización, además hay que considerar factores que influyen como el clima laboral en que se desenvuelven y las motivaciones que recibe por parte de los empleadores.

La alternativa más viable para lograr incrementar la productividad se da cuando el gerente decide invertir en la implementación del modelo de gestión del talento humano con la finalidad de hacer el trabajo más eficiente,

conservando un mismo nivel de calidad.

En la actualidad los empresarios confunden productividad con tener mayor número de máquinas que replacen el recurso humano es una idea errónea, ya que el recurso humano es el pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa, productividad es más complejo que poseer la mayor tecnología a disposición. Productividad es considerar la calidad y disponibilidad de los recursos y sacar el máximo beneficio de ellos, incentivando la mejora en todos los ámbitos. La calidad de los recursos humanos y su nivel de conocimientos, es de suma importancia para el logro de resultados. Mejorar el clima laboral es necesario para incrementar la productividad debido a que si el trabajador se siente en un ambiente de familiaridad, realiza sus labores con entusiasmo y alegría.

El modelo de gestión de talento humano contiene un perfil de postulantes acorde al puesto en el que va a realizar sus labores, esto permitirá una selección minuciosa.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión para el talento humano, para generar un buen clima laboral dentro de la panadería "Calidad".

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar un manual de funciones para un mejor redimiento laboral.
- Establecer un reglamento interno para los empleados.
- Dar a conocer la fase filosófica de la empresa.
- Proponer un organigrama extrutural y funcional.

## **6.5. Análisis de Factibilidad.**

### **Factibilidad Política**

Desde el punto de vista político, la presente propuesta es viable, por cuanto se encuentra enmarcada en los lineamientos gubernamentales actuales, debido que el gobierno protege a los trabajadores mediante el Código Laboral en el cual se establece los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores.

De igual manera constituyen un mandato constitucional, por cuanto el trabajador es un derecho y un deber social que gozará plenamente de la protección del estado.

### **Factibilidad Socio-cultural:**

En lo referente al ámbito socio-cultural, la presente propuesta se fundamenta por su orientación al fomento de una cultura para implementar un sistema de gestión del talento humano con el objetivo de mejorar el clima laboral.

Ciertamente, de acuerdo con el estudio anterior, se pudo verificar que el empresario no cuenta con un sistema de gestión para el talento humano dentro de la empresa, sin una cultura sobre la implementación de este sistema los resultados esperados dejan de ser óptimos y desmotivan a la organización.

En efecto, a través de la presente propuesta se pretende alcanzar un mejoramiento de la cultura de la panadería “Calidad”, debido que esto conllevaría a lograr una mejor satisfacción laboral y mayor productividad en los empleados.

## **Factibilidad Económico-financiera**

La factibilidad económica financiera es muy importante dentro de cualquier investigación pues hace referencia a los costos y beneficios que se derivan del proyecto de investigación.

El presente proyecto, es factible desde el punto de vista económico-financiero, debido a que no requiere de una inversión elevada en términos monetarios para su ejecución.

Cabe mencionar que el costo de la propuesta será asumido por la investigadora conjuntamente con el propietario de la Panadería “Calidad” de la ciudad de Ambato.

## **Factibilidad Legal.**

La presente propuesta es viable debido a que se encuentra enmarcada en algunos preceptos legales como son la Constitución política del estado y el Código laboral los cuales se enmarcan a continuación:

Constitución de la República del Ecuador (2008), publicado en Régimen Oficial. N.-449 con fecha 20 de Octubre 2008 en cuyo:

**Art.325.** El Estado garantiza el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios tomando como referencia los siguientes literales:

**4.** A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Es importante mencionar también al Código del trabajo (2012) , el cual estipula en su art. 47.” De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario”. De igual manera, en el mismo código establece en su artículo 53 “Descanso semanal remunerado.- El descanso semanal forzoso será pagado con la cantidad equivalente a la remuneración íntegra, o sea de dos días, de acuerdo con la naturaleza de la labor o industria”.

Así mismo en el Art. 42 literal 31 manifiesta que se debe “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 aviso de salida, de las notificaciones 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”.

Las empresas están obligadas asegurar a todos sus empleados desde el mismo instante que ingresan a trabajar, sino lo realizan serán sancionadas por la ley.

## **6.6. Fundamentación Científico-Técnica.**

### **Gestión del talento humano**

De acuerdo Chiavenato (2002) La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las caracterís-

ticas del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Ciertamente, la gestión del talento humano es un reto que tienen que enfrentar todas las empresas para poder desarrollarse dentro del ámbito empresarial pues la competencia cuenta con personal más calificado.

### **Importancia de la gestión de talento humano.**

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundaria e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional Castillo. (2010). En efecto la gestión del talento humano dentro de la organización es de suma importancia, pues las personas pasan la mayor parte de su tiempo dentro de ellas, realizar una inversión en ellos nos traerán grandes beneficios creando una ventaja competitiva ante los demás.

### **Fase filosófica**

#### **Misión**

De manera general la misión se conoce como la razón de ser de la empresa, teniendo presente el grado de excelencia para poder obtener liderazgo competitivo es por esto que la misión se define como “La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impedidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posi-

ble, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. Thompson (2007).

### **Visión**

Es la meta a futuro o lo que se puede llegar alcanzar la empresa en un determinado tiempo. También se puede decir que la visión es un planteamiento a futuro que la empresa desarrolla y sobre todo la realidad en la que se desenvuelve.

### **Valores**

Toda empresa cuenta con un sistema de valores corporativos que permiten ser analizados, reflexionados, rectificados y luego ser difundidos dentro de la empresa para que los empleados se sientan en total confianza.

### **Análisis Interno**

Este se refiere a un análisis interno de la realidad de la empresa con la finalidad de definir fortalezas y debilidades las cuales ayudan a fortalecer el crecimiento de la empresa pues mediante estas se puede dar una solución a los problemas existentes. Debido a que no todas las empresas tienen las mismas fortalezas y debilidades al menos una de ellas poseen un recurso o capacidad que la otra no tiene la cual le pone en una ventaja en cuanto a la otra.

### **Análisis externo**

Es aquel que estudia todos los factores que se encuentra fuera del control de la organización en cuanto a la situación actual como a la del futuro, para establecer que factores pueden traer un efecto negativo o positivo en la empresa los cuales permitan dar un correctivo a tiempo antes de que se genere un problema mayor.



## **Reclutamiento.**

De acuerdo Chiavenato (2011) funciona como un proceso de comunicación; la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, al mismo tiempo atrae a los candidatos al proceso de selección. En sí es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización.

Conjunto de procedimientos utilizados para captar varios aspirantes para determinado puesto en la organización Cordero (2005). En consideración a esto es necesario tener cuenta que tipo de personal se desea contratar para que desempeñe su función en determinado puesto pues nace de una necesidad para el normal funcionamiento de la organización.

### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es de suma importancia pues en el momento que se presenta un vacante la empresa es la encargada de la reubicación de los puestos en los cuales se puede dar transferencia del personal, asensos del personal y programas de desarrollo personal.

### **Ventajas de reclutamiento interno**

Fiabilidad en cuanto a la información existente.

Rapidez.

Reducción de costos en cuanto a la inducción o formación.

Promociones, el cual permitirá un movimiento vertical de los empleados con las transferencias o asensos.

Se genera motivación para el personal.

## **Selección**

En palabras de Ulloa (1999) .Es aquel procedimiento técnico mediante el cual se pretenden descubrir y medir los atributos personales o competencias con el fin de determinar qué candidatos se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades. Ciertamente la selección es muy importante para que la empresa cuente con un personal sumamente calificado que ayuda al enriquecimiento de la empresa logrando así una ventaja competitiva.

## **Inducción**

Es un conjunto de actividades en donde se informa al trabajador sobre los objetivos, la políticas de la empresa para que se pueda integrar al su puesto de trabajo lo más rápido posible.

Ciertamente, cuando ingresa un nuevo empleado o el actual es reasignado, debe dársele una orientación. Esto como estrategia de cambio y táctica en respuesta al ambiente competitivo. El éxito de los gerentes, individuos depende de la retroalimentación que se realice a cada uno de los empleados de la empresa.

## **Capacitación.**

Se entiende por capacitación al entrenamiento que se le da al personal que labora en una empresa para que pueda desarrollar sus funciones de una manera adecuada.

## **Pasos de una capacitación.**

La capacitación es muy importante dentro de una organización para que cada miembro la cual está enmarcada en los siguientes pasos según lo menciona

- Objetivos
- Diseño

- Evaluación de proceso de capacitación

### **Remuneración.**

Como lo afirma Chiavetiano (2002) “Nadie trabaja gratis”. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”.es decir, ningún empleado trabajo sino obtiene una remuneración por el trabajo que realiza dentro de la empresa. Las remuneraciones son la manera de contribuir al desarrollo de las habilidades interpersonales que realiza cada trabajador estas pueden variar de acuerdo al desempeño de cada trabajador existen algunas maneras de para recompensar a los empleados:

- ✓ **Salario a destajo:** Este se da por la cantidad de producir algo.
- ✓ **Comisiones:** Son la manera de incentivar al empleado para que realice su trabajo de una mejor manera brindarle un porcentaje por el gran desempeño en su trabajo.
- ✓ **Bonos:** Se dan a los empleados por el reconocimiento de logros obtenidos.
- ✓ **Salario por objetivos:** Cuando se cancela una parte del salario y el otro si ha cumplido con los objetivos establecidos.

### **Incentivos**

De acuerdo con William , Werther, & Keith (2000) “los incentivos y participación de en las utilidades constituye uno de los enfoques de compensación que logran el cumplimiento de logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que haya laborado”.

Es por esto que toda empresa debe incentivar a sus empleados para de esta manera obtener mayor fidelidad y productividad para la empresa pues los empleados son el motor fundamental para el mayor desarrollo.

## Objetivos

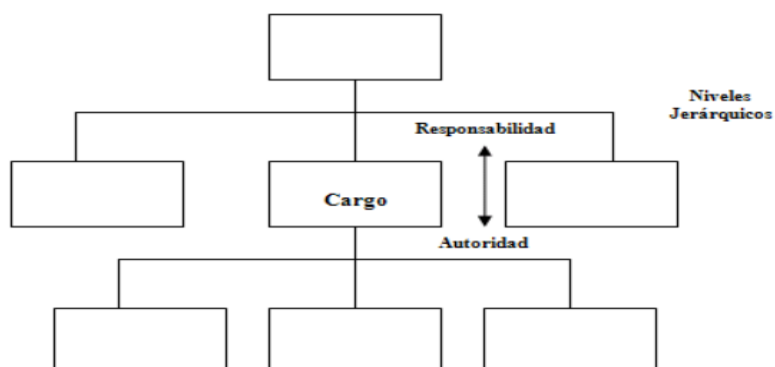
Ciertamente, los objetivos son resultados que espera alcanzar una empresa direccionada por la misión y visión en un determinado tiempo.

En palabras de Flatherty, Jhon, Peter & Druker (2001) manifiesta “que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan a la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identifico las siguientes áreas como aquellas que necesita un objetivo: posición de mercado innovación, productividad, recuso financiero, utilidad, desempeño y desarrollo de los directivos, desempeño y actitud los empleados”.

Estos objetivos indican que se va hacer por alcanzar la misión y visión de la empresa, en base a esto se establece los objetivos de la organización, es decir la forma como la organización llegara alcanzar su meta propuesta.

## Organigrama Estructurado

En el organigrama se estable la función del cargo a desempeñarse dentro de la organización la manera en que se comunican los integrantes de la empresa para lograr un mayor rendimiento:



**Gráfico 6.1** Estructura organizacional  
**Elaborado por:** Chiavenato, Idalberto (2002).

## **Estrategias**

Las estrategias son herramientas fundamentales que permiten implementar procesos a la empresa cada vez más efectivos. Es decir, es el camino para llegar a completar los objetivos trazados pues una estrategia puede ayudar a mejorar algunos objetivos.

Debido a esto Mintzberg (1997) define a una estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece, la coherencia lógica de las acciones a realizar”.

## **Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño de los empleados de una empresa es de suma importancia es por esto que Chiavenato (2009) lo define como “Una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”. Con esto se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso dinámico que ayuda a localizar los problemas que tienen los empleados para la correcta ubicación de los puestos.

## **Actividades**

Las actividades constituyen la manera en las funciones se van a realizar son de forma permanente y se evalúe constantemente para que se realice de manera adecuada el trabajo. Estas actividades responden directamente a los objetivos, que se puede medir cuantitativamente o cualitativamente a través de indicadores.

## **Manual de funciones**

En la actualidad muchas empresas no consideran de gran importancia la elaboración de un manual de funciones para sus empleados sin embargo resulta fundamental que los empleados sepan la función que deben desempeñar dentro de la organización debido a que es una herramienta eficaz que ayuda a que se establezcan estrategias delimitando el trabajo a realizar en cada una de sus funciones.

### **Beneficios de un manual de funciones.**

- ✓ Cuando se delimita la funciones de cada uno de los puestos permite que los colaboradores se interrelacionen con mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa lo cual ayuda en la integración desarrollo y comunicación entre todos.
- ✓ Elimina los desequilibrios en las cargas de trabajo.
- ✓ Sirve de guía para para una variación de los puestos de trabajo.
- ✓ La empresa puede obtener los conocimientos necesarios para la elaboración de manual de funciones.

## 6.7. Modelo Operativo

**Tabla 6.1** Modelo Operativo.

FASES	ETAPAS	OBJETTIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPON- SABLES	TIEMPO	RECURSOS
PREVIA	Diseño de un modelo de gestión de talento humano	Diseño de un modelo de gestión de talento humano para aumentar la productividad.	Contar con el modelo de gestión de talento humano en un 100% a 30 días.	Recolección de información necesaria para la elaboración del modelo de gestión de talento humano	Investigadora	15 días	Económicos
					Investigadora	30 días	Materiales
INICIAL	Presentación y difusión del modelo de gestión de talento Humano	Difundir el modelo de gestión de talento humano al propietario de la Panadería "Calidad"	Difundir el modelo de gestión de talento al propietario de la Panadería "Calidad"	Solicitar una reunión con el propietario de la Panadería "Calidad"	Investigadora	20 días	Materiales
					propietario de la Panadería	30días	Económicos
OPERATIVA	Aplicación del modelo de gestión del talento humano	Ejecutar el modelo de gestión de talento humano para incrementar la	Aplicar el 100% de los procedimientos propuestos en el modelo de gestión del talento humano.	Efectuar reuniones de trabajo con el propietario de la Panadería "Calidad" cronograma de implementación. Iniciar la aplicación de	Propietario de la panadería "Calidad"	30días	Económicos
						20 días	Materiales

		productividad		procedimientos.			
SEGUIMIENTO Y EVALUA- CIÓN	Monitoreo y evaluación de los resultados.	Evaluar el impacto del modelo de gestión de talento hu- mano en los resultados económicos de la Panade- ría.	Valorar semes- tralmente los cam- bios en la rentabi- lidad de la Pana- dería "Calidad"	Aplicación del modelo de gestión del talento humano y análisis, presentación de la información recopilada.	El Propietario de la pana- dería "Cali- dad"	Indefinido perma- nente y continuo	Económicos Materiales

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014)



**PANADERÍA “CALIDAD” DE LA CIUDAD  
DE AMBATO**



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TA-  
LENTO HUMANO.**

**AMBATO-ECUADOR**

El desempeño laboral dentro de la empresa es primordial puesto que de ellos depende el nivel de productividad, para esto es necesario realizar una correcta selección de personal, inducción y capacitación.

Para lograr una integración que responda a las necesidades de la Panadería Calidad, la presente investigación ilustra el funcionamiento del Sistema de Administración de Talento Humano.

La panadería Calidad se encuentra dentro de las 10 panaderías más importantes de la región. Por esta misma razón los productos son cuidadosamente elaborados con normas de calidad, seguridad e higiene para cuidar la salud de sus clientes.

Se encuentra situada en la avenida los Shirys y Zoopozopangui, teniendo una segmentación geográfica importante para la distribución y venta de pan en la ciudad y sus alrededores.

Los productos que se elaboran en Panadería Calidad son:

**Tabla. 6.2 Productos que se elaboran.**

<b>Tipos de pan</b>	<b>Otros productos</b>
- Paspas Blancas	- Cake Negro
- Palanqueta Integral	- Cake de Naranja
- Rositas Manitos 1	- Torta Selva Negra Pequeña
- Enrollado 1	- Torta Pequeña
- Pan de Sánduche	- Torta Mediana Durazno
- Rosa de Agua 1	- Torta Mediana Fresa
- Pan de Salvado	- Torta Mediana Chantilly
- Emp. Pequeña	- Torta Selva Negra
- Emp. Maiz	- Cake Chocolate con Manjar
- Pan de Yema de Sal	- Cake Mousse de Chocolate
- Mestizo Fino	- Cake Mediano

- Pan de Gragea	- Cake Pequeño
- Puerco de Dulce	- Enrollado de Frutas
- Mestizo Normal	- Enrollado de Mermelada
- Enrollado 2	- Pastas de 0,60
- Rosa de Agua 2	- Pastas de 1,00
- Baguette	- Pastas de 1,70
- Pan de Frutas Choco	- Pastas de 2,00
- Roscas	- Caracoles
- Forajido-Pan de Avena	- Ponkey
- Croissant Relleno	- Emp.de Jamón o Pollo
- Biscochos	- Emp.de Babaco
- Palanq. Integral 0.75	- Bolas de Chocolate
- Pan de Hamburguesa	- Alfajores
- Mollete	- Donas-Berlines
- Trenza Dulce	- Orejas
- Pan de Yuca	- Cañas
	- Moncaivas
	- Melvitas X unidad
	- Suspiros x unidad
	- Cajas de Aplanchados
	- Cajas de Orejas
	- Cajas de Galletas
	- Cajas de Melvas

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014)

**Fuente:** Panadería "Calidad"

Los productos son elaborados con equipos de electrónicos calificados, los empleados poseen conocimiento en: recepción y almacenamiento de materias primas, elaboración y horneado de masas, relleno y decoración de productos de pastelería, boleado, reposo, formado, leudado, congelado, horneado, decorado, envasado y empaclado de productos terminados. Además buenas prácticas de manufactura y formación y orientación laboral.

A continuación se muestra la tabla de producción diaria de productos dentro de panadería Calidad:

Tipos de pan:

**Tabla 6.3 Tipos de pan**

TIPOS DE PAN	PRODUCCIÓN	PRECIO PROMEDIO	PRODUCCIÓN TOTAL
Paspa Blanca	930	0,2	186
Palanqueta Integral	155	0,2	31
Rositas Manitos 1	499	0,2	99,8
Enrollado 1	357	0,2	71,4
Pan de Sánduche	360	0,2	72
Rosa de Agua 1	318	0,2	63,6
Pan de Salvado	432	0,2	86,4
Emp. Pequeña	283	0,2	56,6
Emp. Maiz	179	0,2	35,8
Pan de Yema de Sal	247	0,2	49,4
Mestizo Fino	200	0,2	40
Pan de Gragea	176	0,2	35,2
Puerco de Dulce	180	0,2	36
Mestizo Normal	360	0,2	72
Enrollado 2	400	0,2	80
Rosa de Agua 2	396	0,2	79,2
Baguette	100	0,2	20
Pan de Frutas Choco	52	0,2	10,4
Roscas	334	0,2	66,8
Forajido-Pan de Avena	66	0,2	13,2
Croissant Relleno	196	0,2	39,2
Biscochos	234	0,2	46,8
Palanq. Integral 0.75	100	0,2	20
Pan de Hamburguesa	143	0,2	28,6
Mollete	178	0,2	35,6
Trenza Dulce	108	0,2	21,6
Pan de Yuca	108	0,2	21,6
Total			1418,2

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014)

**Fuente:** Panadería "Calidad"

Otros productos:

Tabla 6.4 Otros productos de panadería

PRODUCTOS	PRODUCCIÓN	PRECIO	PRODUCCIÓN TOTAL
Mitad de Cake Negro	10	9	90
Mitad de Cake de Naranja	10	8	80
Torta Selva Negra Pequeña	4	16	64
Torta Pequeña	12	14,5	174
Torta Mediana Durazno	10	22	220
Torta Mediana Fresa	10	21	210
Torta Mediana Chantilly	10	17	170
Torta Selva Negra	4	23	92
Cake Cholote con Manjar	4	23	92
Cake Mediano	5	14,5	72,5
Cake Pequeño	5	10	50
Emrrollado de Frutas	8	11	88
Emrrollado de Mermelada	8	9	72
Pastas de 1,00	60	1	60
Pastas de 1,70	64	1,7	108,8
Pastas de 2,00	70	2	140
Caracoles	36	0,9	32,4
Emp.de Jamón o Pollo	100	0,85	85
Emp.de Babaco	40	1	40
Bolas de Chocolate	90	0,45	40,5
Alfajores	60	0,6	36
Donas-Berlines	60	0,75	45
Orejas	100	1	100
Cañas	100	0,25	25
Moncaivas	70	0,5	35
Melvitas X unidad	500	0,05	25
Suspiros x unidad	100	0,35	35
Cajas de Aplanchados	50	1,5	75
Cajas de Orejas	50	1,5	75
Cajas de Galletas	50	1,5	75
Cajas de Melvas	50	1,5	75
Cajas de Biscochos	50	1,5	75
Cajas de Suspiros	50	1,5	75
Total:			2732,2

Elaborado por: Carvajal, M (2014)

Fuente: Panadería "Calidad"

Los productos que se elaboran en panadería “Calidad” han sido creados para un segmento de clientes de clase media alta.

Con este estudio se aspira a que la producción alcance niveles de productividad que superen en un 10% la producción actual.

## ANÁLISIS SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Análisis del departamento de talento humano para saber cómo se encuentra la Panadería:

**Tabla No.6.5 Análisis del departamento de talento humano.**

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Contar con experiencia de los colaboradores.	Personal con nivel de educación bajo.
Personal responsable	Falta de Motivación
Voluntad de mejorar el clima laboral	Salarios bajos
	No cuenta con un manual de funciones
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Mejorar la productividad	Mejor integración de los competidores.
Innovación en los procesos	Remuneraciones altas en la competencia
Crear un buen ambiente laboral	Personal opte por la competencia

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014).

**Fuente:** Panadería “Calidad”.

Para el siguiente cuadro se toma en cuenta las siguientes referencias:

Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.

Luego, se establece una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.

A continuación, se efectúa la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

Al finalizar sumamos las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

#### Ponderación

- Sin importancia 0,0
- Muy importante 1,0

#### Calificación

- Muy importante 4
- Irrelevante 1

**Tabla No. 6.6 Factores Externos**

<b>FACTOR EXTERNO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Mejorar la productividad	0,3	3	0,9
2. Innovación en los procesos	0,2	2	0,4
3. Crear un buen ambiente laboral	0,5	4	2
<b>TOTAL</b>	1		3.3
<b>AMENAZAS</b>			
1. Mejor integración de los competidores	0,4	4	1,6
2. Remuneración altas en la competencia	0,3	1	0.3
3. Personal opte por la competencia	0,3	3	0,9
<b>TOTAL</b>	1		2.8

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014)

De acuerdo a los datos obtenidos tenemos como resultado que el peso ponderado total de las oportunidades es de 3.3 frente a 2.8 de las amenazas, lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable.

#### Ponderación

- Sin importancia 0,0
- Muy importante 1,0

#### Calificación.

- Muy importante 4
- Irrelevante 1

**Tabla No. 6.7 Factores Internos**

FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZA</b>			
1. Contar con experiencia de los colaboradores	0,4	4	1.6
2. Personal Responsable	0,3	1	0,3
3. voluntad para mejorar el clima laboral.	0,3	3	0,9
<b>TOTAL</b>	1		2.8
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Personal con nivel educación bajo	0,3	4	2
2. Falta de Motivación	0,2	1	0,2
3. Salarios Bajos	0,3	3	0,9
4. No cuenta con un manual de funciones.	0.2	3	0.6
<b>TOTAL</b>	1		3,9

**Elaborado por:** Carvajal, M (2014)

De acuerdo a los datos obtenidos tenemos como resultado que el peso ponderado total de las debilidades es de 3.9 frente a 2.8 de las fortalezas, por consiguiente es necesario trabajar en generar mayores fortalezas para lograr el rendimiento esperado por parte de los trabajadores.



## **FASE FILOSÓFICA.**

La Panadería calidad debe dar a conocer la misión, visión, principios y valores a todos los empleados pues de esta manera ellos sabrán hacia dónde va inclinado la empresa.

### **Misión**

Ofrecer productos elaborados con la mejor materia prima existente, para obtener una mejor variedad y precios, acompañada de una continua asesoría que asegure una mayor productividad, con el fin de satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

### **Visión**

Ser una empresa reconocida por la alta calidad de sus productos y la eficiencia en su trabajo, por brindar el mejor servicio a sus clientes creando así un ambiente de alegría y armonía en el trabajo.

### **Valores**

La panadería “Calidad” tiene como finalidad satisfacer las necesidades de sus clientes es por esto que cuenta con los siguientes valores:

#### 1) Honestidad

Las actividades de la empresa se realizan con coherencia y sinceridad, respetando siempre la verdad y la justicia.

#### 2) Orden

Las actividades se realizan de una manera coordinada que facilita el desenvolvimiento del trabajo.

#### 3) Respeto

Valorar y respetar a todos los miembros de la empresa reconociendo su labor.

#### 4) Lealtad

El compromiso hacia la empresa ayudando a cumplir los objetivos.

#### 5) Preocupación por el Cliente

Satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible.

#### 6) Amabilidad

Brindar un trato cortés y atento a la sociedad y a los miembros de la empresa.

#### 7) Responsabilidad

Cumplimiento de las obligaciones, deberes, leyes teniendo cuidado en la toma de decisiones que pueden afectar de forma directa o indirecta en la empresa.

#### 8) Superación

Brindar la oportunidad de crecer a los miembros de la empresa.

#### 9) Trabajo en Equipo

Impulsar a todos los miembros de la empresa para lograr los objetivos empresariales.

#### 10) Persistencia

Obtener firmeza y constancia al momento de realizar una actividad empresarial encaminada al desarrollo y beneficio común.

#### 11) Limpieza

Mantener aseado el lugar de trabajo para proyectar una buena imagen.

### **Principios.**

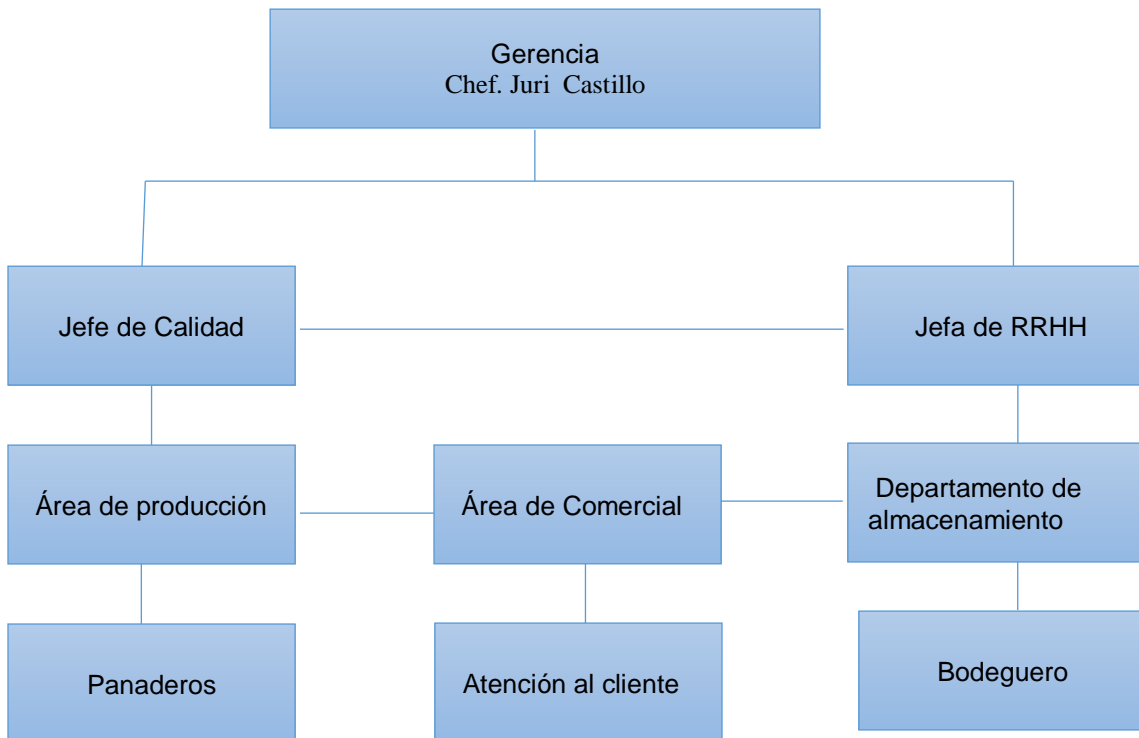
- Mantener y velar por el prestigio y buena imagen de seriedad, calidad, seguridad alcanzada por el Grupo de accionistas a través de los años.
- Ser proactivos respecto a nuestros clientes cuya satisfacción es la primera prioridad.
- El profesionalismo y compromiso de nuestra gente es la base del éxito.
- Ser rentable es una necesaria medida del éxito.
- La creatividad e innovación en nuestro trabajo diario son el cimiento de nuestro futuro.
- Brindar una imagen saludable con la correcta utilización de materiales y preservar el medio ambiente.
- Ofrecer y mejorar el nivel de vida de los colaboradores.
- Aportar con el crecimiento moral, material, profesional, personal y social de nuestra ciudad, provincia y país.

- Mantener limpio el lugar de trabajo.
- Utilizar todos los materiales necesarios como guantes, gorra, cubre bocas para evitar la contaminación de los productos

### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA PANADERÍA “CALIDAD”.**

Este organigrama estructural se lo realiza para determinar cada una de las funciones de los que conforman la panadería “Calidad” para el funcionamiento de funciones.

**Gráfico No. 6.2 Organigrama Estructural Propuesto**



**Elaborado por:** Carvajal, M (2014).

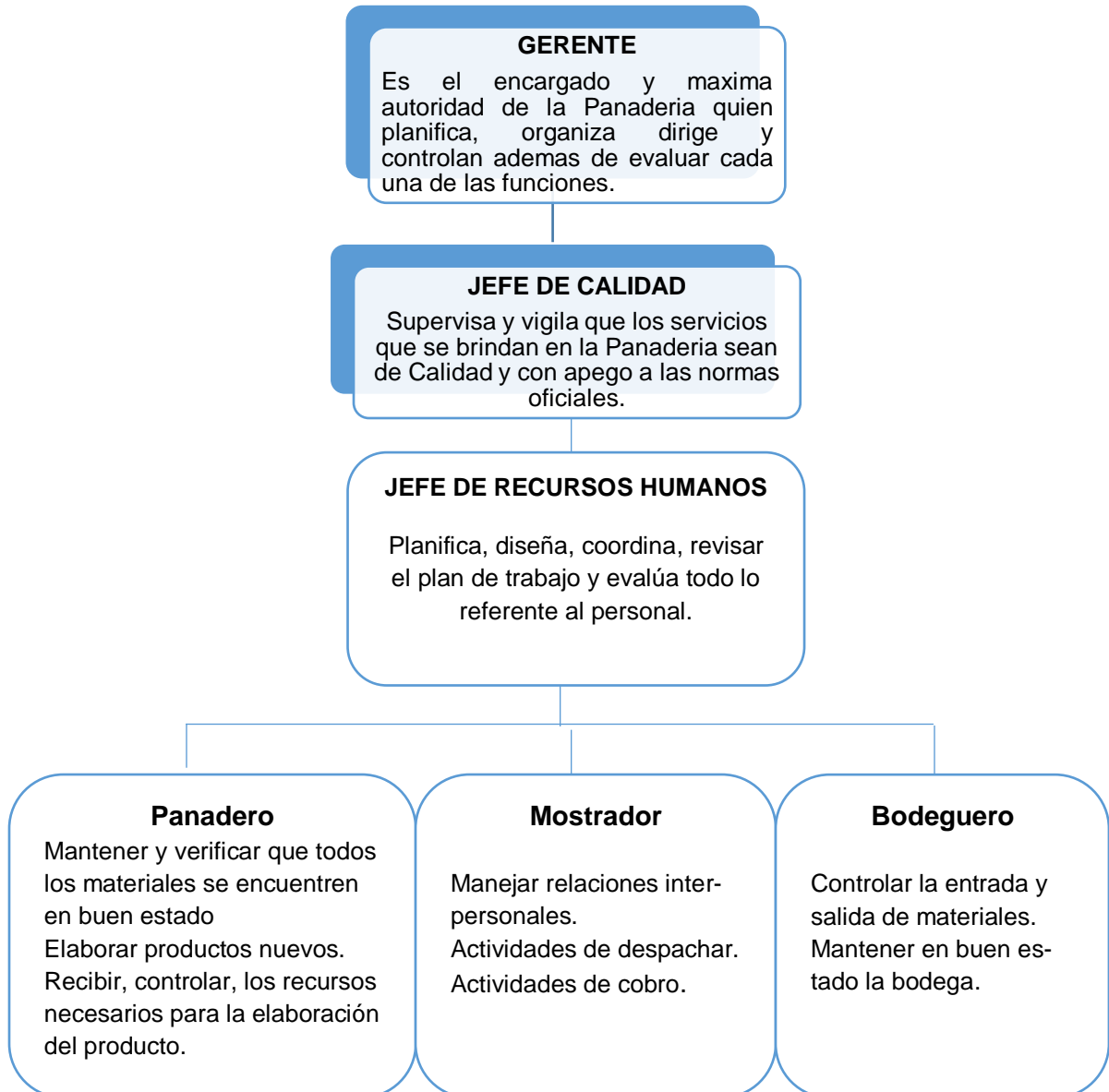
**Fuente:** Panadería “Calidad”

Este organigrama ayudara a tener una comunicación adecuada con todos los miembros de la panadería “Calidad”

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Propuesta del organigrama funcional para la panadería “calidad” de la ciudad de Ambato.

Gráfico No. 6.3 Organigrama funcional Propuesto.



Elaborado por: Carvajal, M (2014).

Fuente: Panadería “Calidad”.

## PERFIL PROPUESTO PARA CADA PUESTOS DENTRO DE LA PANADERÍA “CALIDAD”.

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Nombre de puesto :** Gerente general

**Objetivo del puesto:** Controlar, Dirigir, Planificar todas las actividades de la empresa.

**Departamentos bajo su cargo:** Departamento de calidad, departamento de recursos humanos, departamento de ventas.

### Funciones

- ❖ Dirigir las actividades de la empresa.
- ❖ Cumplir con los objetivos y metas de la Panadería.
- ❖ Contralor las funciones de cada una de los miembros de la Panadería.
- ❖ Estar en contacto directo con los proveedores.
- ❖ Optimizar y gestionar los recursos.

### Formación académica:

Ing. en Marketing y Gestión de Negocios, Administración de empresas, Economista de preferencia con estudios de pos grado, Chef

**Experiencia:** Dos años en cargos similares con una trayectoria impecable.

**Conocimientos:** Administración, liderazgo, toma de decisiones acertadas

**Requerimientos físicos:** Buena presencia

**Edad:** 30 años

**Género:** masculino o femenino

**Estado civil:** indiferente



## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Nombre de puesto :** Jefe de Recursos Humanos

**Objetivo del puesto:** Coordinar y controlara al personal que labora en la empresa.

**Departamentos bajo su cargo:** Recursos Humanos

### Funciones

- ❖ Identificar y gestionar las planillas del personal
- ❖ Administrar el personal existente.

### Formación académica:

Licenciado en Administración de empresas o Recursos Humanos.

**Experiencia:** Tres años en cargos similares con una trayectoria impecable.

**Conocimientos:** Administración del personal.

**Requerimientos físicos:** Buena presencia

**Edad:** 30 años

**Género:** masculino o femenino

**Estado civil:** indiferente

**Condición de trabajo:** Trabajo bajo presión para el logro de los objetivos.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Nombre de puesto :** Jefe de Calidad

**Objetivo del puesto:** Controlar los procesos de producción del pan.

**Departamentos bajo su cargo:** Departamento de producción.

### Funciones

- ❖ Elegir la materia prima
- ❖ Planear diariamente la producción.
- ❖ Reducir los costes y mejorar los procesos de producción.
- ❖ Regular las frecuencias de compra de materia prima.
- ❖ Buscar proveedores.

### Formación académica:

Técnico o Ing. Alimentos o carreras a fines

**Experiencia:** Tres años en cargos similares con una trayectoria impecable.

**Conocimientos:** Procesos de producción, métodos, manejo de órdenes de producción

**Requerimientos físicos:** Buena presencia

**Edad:** 27 años

**Género:** masculino o femenino

**Estado civil:** indiferente

**Condición de trabajo:** Ambiente de trabajo responsable para el desarrollo de la empresa, trabajo bajo presión en el logro de los objetivos.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Nombre de puesto :** Maestro panadero

**Objetivo del puesto:** Desarrollar suficiente creatividad y generar ideas con alternativa de solución.

**Departamentos bajo su cargo:** Departamento de producción.

### Funciones

- ❖ Acondicionar y preparar las materias primas para la elaboración del pan.
- ❖ Elaborar la masa del pan
- ❖ Dirigir al equipo de trabajo
- ❖ Control de la presentación del pan
- ❖ Control en la distribución de tiempos
- ❖ Entrega del pan en el tiempo estipulado

### Formación académica:

Técnico en Panificación

**Experiencia:** Tres años en cargos similares con una trayectoria impecable.

**Conocimientos:** Elaboración de panes.

**Requerimientos físicos:** Buena presencia

**Edad:** 20 años

**Género:** masculino o femenino

**Estado civil:** indiferente

**Condición de trabajo:** Ambiente de trabajo responsable, para el desarrollo de la empresa, trabajo bajo presión en el logro de los objetivos. Horario de lunes a domingo con un día de descanso.





## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Nombre de puesto :** Atención al cliente (Cajera)

**Objetivo del puesto:** Brindar una atención adecuada al cliente para satisfacer sus necesidades.

**Departamentos bajo su cargo:** Área de atención al cliente.

### Funciones

- ❖ Mantener limpios las vitrinas y piso
- ❖ Rotar los productos constantemente.
- ❖ Tratar con cordialidad a los clientes.
- ❖ Abastecerse de fruta para los jugos.

### Formación académica:

Bachiller

**Experiencia:** Un año desempeñado esta función.

**Conocimientos:** En atención al cliente

**Requerimientos físicos:** Buena presencia

**Edad:** 19 años

**Género:** femenino

**Estado civil:** indiferente

**Condición de trabajo:** Ambiente de trabajo responsable, pro actividad, trabajo bajo presión.



## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Nombre de puesto :** Bodeguero

**Objetivo del puesto:** Mantener en orden los insumos existentes en la Bodega.

**Departamentos bajo su cargo:** Área de trabajo de la Bodega

### Funciones

- ❖ Archivar la orden de pedidos al día.
- ❖ Realizar de los insumos utilizados.
- ❖ Mantener ordenada la bodega.
- ❖ Revisión y conteo de los insumos existentes.

### Formación académica:

Estudios superiores

**Experiencia:** Dos años

**Conocimientos:** Administración de insumos de panadería

**Requerimientos físicos:** Buena presencia

**Edad:** 28 años

**Género:** Masculino

**Estado civil:** indiferente

**Condición de trabajo:** Ambiente de trabajo agradable.

## **MANUAL DE FUNCIONES PARA LA PANADERÍA “CALIDAD”.**

### **Puesto Gerente**

**Relación de dependencia:** Propietario de la Panadería “Calidad”.

### **Objetivo**

Asegurar el óptimo funcionamiento de la Panadería en base a la buena administración del personal supervisando todas las actividades que realicen y haciendo cumplir sus funciones.

### **Funciones**

- Administrar el talento humano con él cuenta la Panadería.
- Representar en todas las obligaciones y compromisos que posea la Panadería “Calidad”.
- Orientar a los empleados de la Panadería para el cumplimiento de las funciones.
- Mantener contacto continuo con los proveedores en busca de mejoras continuas.
- Controlar de manera integral todas las actividades que realicen sus empleados.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la panadería.
- Contratar personal adecuado para las diferentes áreas de la panadería.
- Delegar las fusiones y autoridades al personal en la forma de hacer las cosas y la calidad para elaborar los productos.

## **Puesto Jefe de recursos humanos.**

**Relación de dependencia:** Responsable ante el gerente

### **Objetivo.**

Garantizar una correcta administración del personal dentro de la Panadería para la satisfacción de los mismos.

### **Funciones**

- Garantizar una excelente comunicación entre las personas que laboran dentro de la Panadería con el cual se obtiene un ambiente organizacional favorable proporcionando mayor productividad para la Panadería.
- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal mediante la aplicación procedimientos adecuados que faciliten la integración del personal.
- Establecer y coordinar capacitaciones y entrenamientos para los empleados a fin de cumplir con los planes de desarrollo, mejoramiento y actualización del personal para su superación personal y de la Panadería.
- Desarrollar y tener iniciativas para solucionar problemas y la toma de decisiones.

## **Puesto jefe de Calidad**

**Relación dependencia:** Responsable ante el Gerente.

### **Objetivo**

Garantizar que la producción se realice de una manera adecuada para que los clientes se encuentren satisfechos.

### **Funciones**

- Verificar si la materia prima que se utiliza está en buenas condiciones.
- Optimizar todos los recursos disponibles para la elaboración del pan.
- Supervisar que los panaderos realizan adecuadamente la elaboración de los productos.
- Llevar un control de todos los insumos que se utilizan para la elaboración de los productos.
- Supervisar la limpieza y el orden en el proceso de producción.

### **Puesto de Panadero**

**Relación de dependencia:** Responsable ante el gerente

#### **Objetivo**

Elaborar productos con calidad encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes utilizando técnicas e instrumentos que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos.

#### **Funciones**

- Mantener limpio el lugar de trabajo
- Determinar los costos de elaboración.
- Elaborar el producto evitando desperdicios de materia prima y materiales.
- Utilizar de una manera adecuada los instrumentos y equipos para la producción.
- Producir panes y pasteles de diversas variedades.
- Preparar la masa, pesar, cortar, bolear y proceder a la elaboración final.
- Formular y pesar los insumos de acuerdo al tipo de pan a elaborar.

### **Puesto de cajera**

**Relación de dependencia:** Responsable ante el gerente

#### **Objetivo**

Brindar la atención necesaria y oportuna a los clientes para su mayor satisfacción.

## **Funciones**

- Preparar las remesas de efectivo el día para el respectivo depósito.
- Responder por los resultados en los cortes de caja realizados por el propietario.
- Proporcionar una factura a los clientes por su compra.
- Registrar todas las cuentas que se debe pagar a los proveedores que abastecen de insumos y materia prima para elaboración de los productos.
- Verificar y controlar el registro de todos los clientes.

## **Puesto de Bodeguero**

**Relación de dependencia:** Responsable ante el gerente

### **Objetivo**

Brindar todos los materiales necesarios que se encuentra en la bodega de la panadería para la elaboración de los productos.

### **. Funciones**

- Recibir todos los insumos adquiridos, comprobando la cantidad y cuando se realizó el pedido.
- Identificar y cuantificar todo los insumos requeridos para la producción.
- Establecer una hoja de control de los materiales e insumos que se encuentra a disposición.
- Controlar la que la bodega se encuentre limpia y organizada.

## **REGALMENTO INTERNO DEL PERSONAL**

Es un documento administrativo con el que deben contar todas las empresas para poder conocer las normas que permite la relación laboral entre colaboradores y empleador el cual consta de obligaciones sanciones y prohibiciones que ayudara a la empresa a su normal funcionamiento.

## **OBLIGACIONES DEL PERSONAL**

El personal que labora en la Panadería debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- Mantener en Orden todo el material que se utilizan para la realización de su trabajo.
- Cumplir con el Horario establecido.
- Acatar las instrucciones impartidas por el propietario.
- Fomentar el compañerismo en el interior de la Panadería.
- Tratar a los clientes de una manera costes.
- Colocar etiquetas con los precios en cada uno de los productos.
- Portar el uniforme establecido por la Panadería.
- Poner empeño y dedicación en la realización de su trabajo para obtener un mayor rendimiento en sus funciones.
- Solicitar permiso por escrito por lo menos 24 horas antes si se va ausentar de su trabajo.
- Ejecutar su trabajo con eficiencia y de la mejor manera posible.

## **PROHIBICIONES PARA EL PERSONAL.**

Se debe acatar las siguientes prohibiciones:

- No presentarse en estado etílico o si consumió drogas.
- No debe abandonar el lugar de trabajo sin una previa autorización.
- Se prohíbe sustraer dinero, materiales e instrumentos que posee la Panadería.
- Mal trato a los clientes y compañeros de la Panadería
- No se debe hacer uso de la razón social de la Panadería en cosas ilegales.
- Permanecer en horas de trabajo en sitios distintos a su puesto de trabajo.
- Faltar al trabajo por causas injustificadas.

- Delegar su trabajo a personas ajenas a la Panadería.
- Se prohíbe cualquier tipo de publicidad o campaña política dentro de la Panadería.

## **RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**

### **Objetivo**

Promover instrumentos necesarios para el correcto desarrollo del proceso de reclutamiento del personal mediante documentación de proceso dirigido a atraer personal capacitado y apto para ocupar los diferentes puestos de la Panadería.

### **Políticas de la Panadería.**

Este proceso se realizara cuando se genere la necesidad de cubrir un puesto vacante.

La primera fuente en donde se buscara será la misma panadería lo que se llama reclutamiento interno.

El tiempo para la ejecución de reclutamiento interno será de 3 semanas.

Si no se encuentra el candidato idóneo dentro de la panadería se realizara el reclutamiento externo, el cual se dará por terminado cuando se encuentre al candidato idóneo para el puesto vacante.

## **INDUCCIÓN**

Se debe dar a conocer al personal la misión, visión, objetivos y políticas de la panadería, logrando familiarizarse con las funciones, responsabilidades, obligaciones y derechos, con reuniones en las cuales se logre el intercambio de opiniones con cada miembro cada fin de mes de igual forma darles a conocer cuándo y cómo serán evaluados.

Consta de cuatro etapas:

1. Bienvenida



En esta etapa se realiza una reunión para dar a conocer a los demás empleados al nuevo compañero, sus funciones en la empresa y a su vez le reciben con aprecio, esto se encarga el área de recursos humanos.

## 2. Introducción a la organización.

Es necesario integrar al nuevo empleado a la empresa, para ello es necesario informar sobre los objetivos de su puesto de trabajo y lineamientos generales facilitando su integración.

## 3. Evaluación y seguimiento.

Retroalimentar la información y garantizar un desarrollo adecuado de la inducción.

## 4. Proceso de enseñanza.

Dentro del proceso de enseñanza se basara en:

- Capacitar al empleado.
- Indicar las funciones de su puesto y actividades a realizar.
- Realizar un seguimiento y verificar el cumplimiento de objetivos.
- Estimular la participación activa dentro de la empresa.

## **SELECCIÓN**

Para la selección se establece dos parámetros:

- Técnico y
- Personal

Requisitos técnicos:

- Título.
- Experiencia
- Capacitación

Requisitos personales:

- Edad: 18-35 años
- Género: Dependiendo de las funciones que van a desempeñar.
- Domicilio: Preferentemente del Cantón Ambato
- Estado civil: Preferentemente soltero/a

- Nacionalidad: De preferencia ecuatoriano
- Certificado de salud e integridad física.

La empresa, previo al desempeño se compromete a:

1. Recorrido de información técnica.
2. Brindar la de información necesaria sobre las actividades de la empresa.
3. Prueba práctica de desempeño laboral.
4. Entrega de documentos de información general sobre la empresa y específica sobre el puesto de trabajo. (Anexo 3).

### **Capacitación.**

#### **Objetivos**

Disponer de recursos humanos altamente calificados en cuanto a conocimientos para el mejor desempeño de su trabajo.

Crear sentido de responsabilidad hacia la empresa generando competitividad.

Lograr perfeccionamiento de los empleados en el desempeño tanto actual como futuro.

Dar a conocer a los empleados los cambios científicos que se está generando con respecto a la aplicación de la nueva tecnología.

Lograr cambios en su comportamiento con el fin de mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de toda la empresa.

## **Proceso de capacitación**

El proceso de capacitación se ve expuesto en los siguientes pasos:

Analizar las necesidades.- es decir que áreas de la empresa requiere conocimiento para mejorar su desempeño laboral.

Diseñar la forma de enseñanza.- elaboración de estrategias a realizarse, método a utilizar.

Validación.- se da a conocer

Aplicación.- aplicación del programa de capacitación

Evaluación.- determinación del éxito o fracaso del sistema.

## **Estrategias**

Para la capacitación del personal que labora en la panadería calidad, se realizaran alianzas con las empresas que proporcionan la materia prima para la elaboración de los diversos productos que ofertan entre los cuales se encuentran:

Levapan

Fleshman

Industria catedral

Quienes orientaran al personal de producción sobre como utilizar los diversos productos que venden, esto servirá para mejorar de gran medida la presentación de los productos, despertando la creatividad y el gusto por la decoración de pastas, galletas, tortas y demás productos que vende la panadería calidad.

En cuanto al personal de ventas se lo realizara con una empresa particular denominada Icoutch la cual es especializada en temas sobre motivación y técnicas de venta, contacto con los clientes y atención a los mismos.

### **Remuneraciones e incentivos**

El salario se constituye un vínculo importante entre trabajadores y la empresa, ellos ofrecen su esfuerzo, dedicación y tiempo a cambio de dinero.

Por consiguiente la panadería y pastelería calidad quiere retribuir a ese esfuerzo con un salario justo reconociendo toda la dedicación que brindan sus colaboradores.

Los panaderos tienen un horario de una de la mañana a 10 de la mañana dentro de ese horario se le pagan todas las horas extras que se generen, es importante recalcar que de ser necesario que se queden más tiempo se les brindara el almuerzo y se les cancelara por las horas que se generen adicionales.

También se les otorgara el 2% de los productos que se elaboren adicionales a los establecidos.

Los pasteleros tienen un horario de 7 de la mañana a 5 de la tarde se les otorgara el desayuno respectivo y el almuerzo, el sueldo de ellos es el básico más las horas extras que realicen, poseen un día de descanso a los 15 días, se les otorgara el 2% de la venta de los producto dependiendo de la rotación que tengan los mismos, incentivando a que elaboren productos con diseños exclusivos que vayan acorde al mercado en el cual se desarrolla la panadería calidad.

Las señorita de ventas y cajera se les establecerá un límite de ventas y se les dará el 2% de las ventas en caso de llegar al objetivo propuesto, de esta

forma se lograra el esfuerzo diario por llegar a la meta establecida, sentido pertenencia hacia la empresa.

El horario del departamento de ventas y cajera es de 6am a 2pm y el otro turno de 2pm a 10pm en caso de sobrepasar este horario se les pagara las horas adicionales que se generen contribuyendo al esfuerzo y dedicación de cada uno de los miembros que se encuentran laborando dentro de la panadería calidad.

### **Faltas y sanciones**

#### Artículo 54 Faltas leves

Serán faltas leves:

- 1.- Las de descuido, error o demora en la ejecución de cualquier trabajo que no produzca perturbación importante en el servicio encomendado, en cuyo caso será calificada como falta grave.
- 2.- De una a tres faltas de puntualidad injustificadas en la incorporación al trabajo, de hasta treinta minutos, durante el período de un treinta días, siempre que de estos retrasos no se deriven graves perjuicios para el trabajo u obligaciones que la empresa le tenga encomendada, en cuyo caso se calificará como falta grave.
- 3.- No comunicar a la empresa con la mayor celeridad posible, el hecho o motivo de la ausencia al trabajo cuando obedezca a razones de incapacidad temporal u otro motivo justificado, a no ser que se pruebe la imposibilidad de haberlo efectuado, sin perjuicio de presentar en tiempo oportuno los justificantes de tal ausencia.
- 4.- El abandono sin causa justificada del trabajo, aunque sea por breve tiempo.

po o terminar anticipadamente el mismo, con una antelación inferior a treinta minutos, siempre que de estas ausencias no se deriven graves perjuicios para el trabajo, en cuyo caso se considerará falta grave.

5.- Pequeños descuidos en la conservación de los géneros o del material.

6.- No comunicar a la empresa cualquier cambio de domicilio.

7.- Las discusiones con otros trabajadores o trabajadoras dentro de las dependencias de la empresa, siempre que no sean en presencia del público.

8.- Llevar la uniformidad o ropa de trabajo exigida por la empresa de forma descuidada.

9.- La falta de aseo ocasional durante el servicio.

10.- Faltar un día al trabajo sin la debida autorización o causa justificada, siempre que de esta ausencia no se deriven graves perjuicios en la prestación del servicio.

#### Artículo 55 Faltas graves

Serán faltas graves:

1.- Más de tres faltas injustificadas de puntualidad en la incorporación al trabajo, cometidas en el período de treinta días. O bien, una sola falta de puntualidad superior a treinta minutos, o aquella de la que se deriven graves perjuicios o trastornos para el trabajo, considerándose como tal, la que provoque retraso en el inicio de un servicio al público.

2.- Faltar dos días al trabajo durante el período de treinta días sin autorización o causa justificada, siempre que de estas ausencias no se deriven graves perjuicios en la prestación del servicio.

3.- El abandono del trabajo o terminación anticipada, sin causa justificada, por tiempo superior a treinta minutos, entre una y tres ocasiones en treinta días.

4.- No comunicar con la puntualidad debida las modificaciones de los datos de los familiares a cargo, que puedan afectar a la empresa a efectos de retenciones fiscales u otras obligaciones empresariales. La mala fe en estos actos determinaría la calificación como falta muy grave.

5.- La simulación de enfermedad o accidente alegada para justificar un retraso, abandono o falta al trabajo.

6.- El incumplimiento de las órdenes e instrucciones de la empresa, o personal delegado de la misma, en el ejercicio regular de sus facultades directivas, incluyendo las relativas a la prevención de riesgos laborales según la formación e información recibidas. Si este incumplimiento fuese reiterado, implicase quebranto manifiesto para el trabajo o del mismo se derivase perjuicio notorio para la empresa u otros trabajadores/as, podría ser calificada como falta muy grave.

7.- Descuido importante en la conservación de los géneros o artículos y materiales del correspondiente establecimiento.

8.- Simular la presencia de otro trabajador/a, fichando o firmando por él.

9.- Provocar y/o mantener discusiones con otros trabajadores/as en presencia del público o que trascienda a éste.

10.- Emplear para uso propio, artículos, enseres, y prendas de la empresa, a no ser que exista autorización.

11.- Asistir o permanecer en el trabajo bajo los efectos del alcohol o de las drogas, o su consumo durante el horario de trabajo; o fuera del mismo, vis-

tiendo uniforme de la empresa. Si dichas circunstancias son reiteradas, podrá ser calificada de falta muy grave, siempre que haya mediado advertencia o sanción. El trabajador/a que estando bajo los efectos antes citados provoque en horas de trabajo o en las instalaciones de la empresa algún altercado con clientes, empresario o directivos, u otros trabajadores/as, la falta cometida en este supuesto será calificada como muy grave.

12.- La inobservancia durante el servicio de la uniformidad o ropa de trabajo exigida por la empresa.

13.- No atender al público con la corrección y diligencia debidas, siempre que de dicha conducta no se derive un especial perjuicio para la empresa o trabajadores/as, en cuyo caso se calificará como falta muy grave.

14.- No cumplir con las instrucciones de la empresa en materia de servicio, forma de efectuarlo o no cumplimentar los partes de trabajo u otros impresos requeridos. La reiteración de esta conducta se considerará falta muy grave siempre que haya mediado advertencia o sanción.

15.- La inobservancia de las obligaciones derivadas de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, manipulación de alimentos u otras medidas administrativas que sean de aplicación al trabajo que se realiza o a la actividad de hostelería; y en particular, la falta de colaboración con la empresa en los términos que establece la normativa, para que ésta pueda garantizar unas condiciones de trabajo que sean seguras y no entrañen riesgos para la seguridad y salud en el trabajo.

16.- La imprudencia durante el trabajo que pudiera implicar riesgo de accidente para sí, para otros trabajadores/as o terceras personas o riesgo de avería o daño material de las instalaciones de la empresa. La reiteración en tales imprudencias se podrá calificar como falta muy grave siempre que haya mediado advertencia o sanción.



17.- El uso de palabras irrespetuosas o injuriosas de forma habitual durante el servicio.

18.- La falta de aseo y limpieza, siempre que haya mediado advertencia o sanción y sea de tal índole que produzca queja justificada de los trabajadores/as o del público.

19.- La reincidencia en faltas leves, aunque sean de distinta naturaleza, dentro de un trimestre y habiendo mediado advertencia o sanción.

20.- La utilización por parte del trabajador o trabajadora, contraviniendo las instrucciones u órdenes empresariales en ésta materia, de los medios informáticos, telemáticos o de comunicación facilitados por el empresario, para uso privado o personal, ajeno a la actividad laboral y profesional por la que está contratado y para la que se le han proporcionado dichas herramientas de trabajo. Cuando esta utilización resulte además abusiva y contraria a la buena fe, podrá ser calificada como falta muy grave.

Artículo 56 Faltas muy graves Serán faltas muy graves:

1.- Tres o más faltas de asistencia al trabajo, sin justificar, en el período de treinta días, diez faltas de asistencia en el período de seis meses o veinte durante un año.

2.- Fraude, deslealtad o abuso de confianza en las gestiones encomendadas, así como en el trato con los otros trabajadores o trabajadoras o cualquiera otra persona al servicio de la empresa en relación de trabajo con ésta, o hacer, en las instalaciones de la empresa negociaciones de comercio o industria por cuenta propia o de otra persona sin expresa autorización de aquella.

3.- Hacer desaparecer, inutilizar o causar desperfectos en materiales, útiles, herramientas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la empresa.

- 4.- El robo, hurto o malversación cometidos en el ámbito de la empresa
- 5.- Violar el secreto de la correspondencia, documentos o datos reservados de la empresa, o revelar, a personas extrañas a la misma, el contenido de éstos.
- 6.- Los malos tratos de palabra u obra, abuso de autoridad o falta grave al respeto y consideración al empresario, personas delegadas por éste, así como demás trabajadores/as y público en general.
- 7.- La disminución voluntaria y continuada en el rendimiento de trabajo normal o pactado.
- 8.- Provocar u originar frecuentes riñas y pendencias con los demás trabajadores o trabajadoras.
- 9.- La simulación de enfermedad o accidente alegada por el trabajador o la trabajadora para no asistir al trabajo, entendiéndose como tal cuando el trabajador/a en la situación de incapacidad temporal realice trabajos de cualquier tipo por cuenta propia o ajena, así como toda manipulación, engaño o conducta personal inconsecuente que conlleve una prolongación de la situación de baja.
- 10.- Los daños o perjuicios causados a las personas, incluyendo al propio trabajador/a, a la empresa o sus instalaciones, personas, por la inobservancia de las medidas sobre prevención y protección de seguridad en el trabajo facilitado por la empresa.
- 11.- La reincidencia en falta grave, aunque sea de distinta naturaleza, siempre que se cometa dentro de un período de seis meses desde la primera y hubiese sido advertida o sancionada.
- 12.- Todo comportamiento o conducta, en el ámbito laboral, que atente el

respeto de la intimidad y dignidad de la mujer o el hombre mediante la ofensa, física o verbal, de carácter sexual. Si tal conducta o comportamiento se lleva a cabo prevaliéndose de una posición jerárquica supondrá una circunstancia agravante.

13.- El acoso moral, así como el realizado por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual o género, al empresario o las personas que trabajan en la empresa.

#### Artículo 57 Clases de sanciones

La empresa podrá aplicar a las faltas muy graves cualesquiera de las sanciones previstas en este artículo y a las graves las previstas en los apartados A) y B).

Las sanciones máximas que podrán imponerse en cada caso, en función de la graduación de la falta cometida, serán las siguientes:

A. Por faltas leves:

1. Amonestación.
2. Suspensión de empleo y sueldo hasta dos días.

B. Por faltas graves:

1. Suspensión de empleo y sueldo de tres a quince días.

C. Por faltas muy graves:

1. Suspensión de empleo y sueldo de dieciséis a sesenta días.
2. Despido disciplinario.

#### Artículo 58 Prescripción

Las faltas leves prescribirán a los diez días, las graves, a los veinte, y las muy graves, a los sesenta a partir de la fecha en que la empresa tuvo conocimiento de su comisión, y en todo caso a los 6 meses de haberse cometido.

En los supuestos contemplados en las faltas tipificadas en este capítulo, en las que se produce reiteración en impuntualidad, ausencias o abandonos in-

justificados en un período de treinta días, el diez a quo de la prescripción regulada en este artículo se computará a partir de la fecha de la comisión de la última falta.

## **Evaluación**

Se realiza mediante una evaluación de 360 grados denominada Feedback es un esquema claro novedoso, sencillo y anónimo para desarrollar la valoración de desempeño dirigiendo a las personas hacia la satisfacción tanto personal como profesional.

En la evaluación de 360 grados son evaluados por su entorno jefes, clientes, proveedores mediante factores de comportamiento que se observan en el desarrollo de su trabajo la herramienta para la evaluación será un cuestionario donde el evaluador pueda apreciar la efectividad del evaluado en situaciones de su día a día y también podrá adoptar los mismos factores bajo condiciones especiales como stress, tareas de alta complejidad pasos cortos.

### **Pasos para aplicar la evaluación**

- Detención de los factores de comportamiento crítico de la organización.
- Diseño de la herramienta.
- Elección de los colaboradores.
- Lanzamiento del proceso.
- Reclutamiento y procesamiento de datos
- Comunicación a los interesados

Existen dos tipos de entrevistas las cuales ayudan a la recolección de información relevante:

## Entrevista de elementos conductuales

El objetivo de esta entrevista es tener información puntual sobre el comportamiento y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales. También revela características ocultas que influye en la conducta de una persona que se traduce en un excelente desempeño.

Para esta entrevista se pide al candidato que piense en incidentes y atributos que demuestren sus aptitudes.

## Entrevista Assesment center.

Consiste en resolver una serie de problemas de la vida práctica con escenarios reales donde se les brinda al candidato diversa información, no siempre completa ni coherente tomando acciones y decisiones que conducen a la solución de los conflictos.

El resultado determina el potencial del colaborador determinado los puntos fuertes y débiles de cada colaborador sirviendo de base para posteriores acciones.

Formato para la evaluación del desempeño de la panadería “Calidad”.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuen-						

te						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

Elaborado por: Carvajal, M (2014)

## 6.8. Administración de la Propuesta.

Una vez finalizada la propuesta será directamente presentada al Propietario de la Panadería “Calidad”, quien dará su visto bueno e iniciará su ejecución; no obstante, es importante indicar que, si existiera alguna observación o in-

quietud por parte del Propietario de la Panadería “Calidad”, el proyecto será reformado a fin de lograr su aprobación.

De esta manera una vez aceptada la propuesta, será el Dueño de la Panadería quien se encargará de la ejecución para lo cual contará con la participación de todos los miembros de la empresa.

Los costos de presupuesto serán asumidos por la investigadora en lo que se relaciona con la etapa previa, y por el Propietario de la Panadería “Calidad” en el resto de etapas; las cuales se detallan a continuación

**Tabla 6.8** Presupuesto para la Propuesta

<b>FASE PREVIA</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	
Materiales de Escritorio				
<b>Lápiz</b>	\$0.30 unidad	1	0,60	
<b>Esferos</b>	\$0.35 unidad	3	0,70	
<b>Cuaderno de Apuntes</b>	\$1.30unidad	1	1,30	
<b>Carpetas</b>	\$0.75 unidad	4	3,00	
Movilización				
<b>Recolección de información secundaria</b>	\$1.00 viaje	40	40,00	
Copias				
<b>Recolección de información</b>	\$0.05 copia	150	7,50	
Impresiones				
<b>Modelo de gestión del talento humano</b>	\$0.10 Hoja	30	3,00	
Anillado				
<b>Modelo de gestión del talento Humano</b>	\$1.80 anillado	1	1,80	
Total fase Previa			<b>57,90</b>	
<b>FASE INICIAL</b>				
Copias				
<b>Modelo de gestión del talento humano.</b>	\$0.05 copia	400	20,00	
Impresiones				

<b>Modelo de gestión del talento humano</b>	\$0.10 Hoja	30	3,00
Movilizaciones			
<b>Reuniones con el Dueño de la Panadería</b>	\$2.00 viaje	17	34,00
Materiales de Escritorios			
<b>Esferos</b>	\$0.35 uni- dad	2	0,70
<b>Alquiler de un proyector para reuniones</b>	\$25.00 hora	2	50,00
Anillados			
<b>Modelo de gestión del talento Humano</b>	\$1.80 ani- llado	1	1,80
	Total fase Inicial		<b>109,50</b>
<b>FASE OPERATIVA</b>			
Reuniones de Trabajo			
<b>Presentación del proyecto al Dueño de la Panadería</b>	\$50,00 reunión	5	250,00
<b>Ejecución del modelo de Gestión del Talento Humano</b>	\$50,00 reunión	4	200,00
<b>Realización de Capacitaciones</b>	\$50,00 reunión	4	200,00
	Total Fase Operativa		<b>650,00</b>
<b>FASE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>			
<b>Diseño del formato del modelo de gestión del talento humano.</b>	\$250 diseño	1	250,00
<b>Alquiler del proyector</b>	\$25 hora	2	50,00
	Total fase seguimiento y evaluación		<b>300,00</b>
	<b>Sub. Total</b>		1117,40
	<b>+ 15% de imprevistos USD\$</b>		<b>167,61</b>
	<b>Total</b>		<b>1285,01</b>

## 6.9 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

El plan de monitoreo y evaluación para la propuesta responde a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué evaluar? Se evaluará la productividad obtenida al implementar el modelo de gestión.
- b) ¿Por qué evaluar? Porque la evaluación es una medida de control que permite conocer la eficacia y nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.



- c) ¿Para qué evaluar? La evaluación permitirá determinar los cambios generados en la Panadería con la aplicación del modelo de gestión.
- d) ¿Con qué criterios? Los criterios que se utilizara son la pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia y eficacia.
- e) ¿Con qué indicadores? La evaluación de la propuesta se efectuará considerando como principal indicador los empleados de la Panadería.
- f) ¿Quién evalúa? La evaluación será efectuada en conjunto por: el propietario de la Panadería.
- g) ¿Cuándo evaluar? La evaluación iniciará una vez que se haya culminado con la fase operativa de la propuesta, y se desarrollará de forma periódica cada seis meses.
- h) ¿Cómo evaluar? El proceso de evaluación de la propuesta se realiza mediante reuniones constantes con los involucrados.
- i) ¿Cuáles son las Fuentes de Información? La fuente principal de información con que se contará será el dueño de la Panadería.

## Bibliografía

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Cáculo de los índices de productividad laboral y el costo unitario de mano de obra 2012*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Abril, V. H. (2010). *Innovación a la metodología de la investigación para la elaboración de proyectos de*. Quito: Sur Editores.
- Apaza, R. (2012). *Gestión del Talento Humano. Gestión Empresarial y Tecnológicas de Información*.
- Arosemena, G. (2007). *Ecuador debe mejorar su productividad*. México: SELECTEDWORKS.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión por competencias de la empresa CIMPEXA S.A.* Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2008). *Estrategias para un Liderazgo eficaz*. Barcelona : Paidós.
- Castillo Palacios, F. (2010). *Importancia de la Gestión de talento humano*.
- Castillo, A. (2014). El clima laboral es la inquietud de siempre. *Lideres*, 26.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGrawHill.
- chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recurso humano*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavernato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá : Mcgregori hill.
- Chiavetano, I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. México : McGraHill.
- Código de trabajo. (2012). *Código de trabajo*. Quito: Asamblea Nacional.
- Cordero, J. (2005). *Apuntes de recursos humanos*. Cuenca .
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Colombia : litoperla impresiones.
- Dalton, M., G. D., Holey, & W. Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. México: Thomson Learning.

- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGraw-Gill.
- EPMMOP. (2009). Instructivo operacional Terminal Quitumbe. *Instructivo operacional de Terminales Terrestres de Quito*, 5.
- FLAHERTY, Jhon , Peter, & Druker . (2001). *La esencia de la Administración moderna* . México: Prentice Hall.
- Flaherty, Jhon, Peter, & Druker. (2001). *La esencia de la Administración moderna*. México: Prentice Hall.
- Garduño Mendoza , M., & Castro Ricalde, D. (2011). *La potencialización del factor humano como un medio para mejorar el clima organizacional en una empresa de Alimentos y Bebidas* .
- González, F., & Sánchez , R. (2007). *Economía*. España: Gesbiblo S.I.
- Guevara , W. (2010). *Evaluación de la satisfacción laboral de los y las trabajadores(as) de una empresa Petrolera Maturín, Monagas Junio, Noviembre 2008*. Guayana: Universidad Experimental de Guayana.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (3ra edición ed.). México D.F: Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Hellriegel, Don, Slocum, J., & Wodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional* . México: Thomson.
- Herrera , E., Medina , F., & Naranjo , L. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica* . Ambato.
- J, S. (2003). *Las organizaciones* . McGranHill.
- Lledo, P. (2011).
- Longino, H. (1990). *Science as Social Knowledge*. Princeton University Press.
- López, C. (2001). Conceptos Básicos de Producción. *GestioPolis*.
- López, E. (Jueves de Julio de 2012). *El sistema de gestión del talento humano*. Recuperado el Jueves de Julio de 2014, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2461/666%20ING.pdf?sequence=1>
- MAPCAL S.A. (1997). *Ventaja Competitiva* . Madrid : Días de Santos .

- MAPCAL, S. (1997). *La ventaja Competitiva* . España: Díaz de Santo.
- Maslow, A. (2005). *Motivación y Personalidad*. Madrid : Diaz Santos S.A.
- Mithberg, H. (1997). *El proceso estrategico* . Méxco .
- Mochón , & Beker , V. (2000). *Elementos de micro y macro economía* . Madrid : Mc. Graw Hill.
- Mohammad, N. (s.f.). *Metodología de la investigación* .
- Mohammad, N. (s.f). *Metodología de la Investigación*.
- Mohammad, N. (s.f). *Metodología de la investigación*.
- Morales, L. (25 de 08 de 2003). *Red de Centros de Relexión Estratégica de Oportunidades de la Innovación*. Recuperado el 05 de 09 de 2013, de Introducción a la Productividad: <http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/i-CREO%20INTRODUCCION%20A%20LA%20PRODUCTIVIDAD/files/introduccion%20a%20la%20productividad.pdf>
- Moreno Jiménez , M., Ruíz Rodriguez , M., Canto Ortiz , J., San Martín García, J., & Perles Nova, F. (2010). Satisfacción Laboral y bumout en trabajo poco cualificados:diferencia entre sexos en poblacion inmigrante . *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 26-29.
- Munchinsky, P. (1983). *Psychology applied to word:an introduccion to industrial and organizacional psychology*. Illinois: dorsey press.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e Insatisfacción en el trabajo*. Madrid .
- Navarro, A. (2010). *Características del clima laboral* .
- Nothouse, P. (2007). *Theory and practice*. Estados Unidos : Western Michigan University.
- Olarte Vargas, M. L. (2011). *Los determinantes de la satisfacion laboral: Una revisión teórica e impírica* . Bogotá.
- Ponce Uturriaga , P. (2001). *La Administración del Talento Humano como Factor Clave de éxtito en la gestión empresarial* . Quito.
- Quinceno , H. (2003). *Curso de Epistemología*. Paideia: Pedagogía y ética .

- Reinoso Lopez , G. F. (2012). *ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO DE LA DISTRIBUIDORA DISPACIF S.A DE LA CIUDAD DEAMBATO EN EL PERIODO JULIO – DICIEMBRE DE 2010*. Ambato .
- Robbins & Judge et al. (2003). *La satisfacción Laboral*. México: Marcothe S.A.
- S.A, M. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid: Dias del Santo S.A.
- Schroeder.M. (2002). *Factores de la productividad*. México: Serrano S.A.
- Sophie, C., Blackman, R., & Carter, I. (2004). *Manual de Capacitación para Facilitadores*. Inglaterra: Roll Mill.
- Stephe.P, R. (2004). *Comportamiento Organizacional* . México: Person Education .
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa S.A. .
- Thompson, I. (Octubre de 2007). *Promonegocios.net* . Recuperado el Jueves de Mayo de 2014, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Tirado Bennasar, D. (2011). *Introducción:Conceptos Económicos Básicos*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://www.uib.es/depart/deaweb/webpersonal/dolorestirado/archivos/concp-3.pdf>
- Tirado Bennasar, D. (s.f.). *Introducción:Conceptos Económicos Básicos*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://www.uib.es/depart/deaweb/webpersonal/dolorestirado/archivos/concp-3.pdf>
- Ulloa Purcachi , P. (1999). *El desafío de la Gestion del talento Humano*. Riobamba: Edicentro.
- Valencia Pomadera, H. (2000). Como lograr el empowerment. *Gestión en el tercer Milenio*, 81-85.
- Vargas Téllez, J. A. (2008). Autoactualización gerencial, satisfacción Laboral y productividad: un estudio corracionalo en empresas del bajo. *Nova Scientia* , 155-172.
- Venutodo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en las empresas pequeñas y medianas de transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires*. Valencia .
- Wether, W., & Davis, K. (1989). *Administración del personal y Recursos Humanos*. México: McGran- Hill.

William , B., Werther, J., & Keith, D. (2000). *Administracion del personal y Recursos Humanos* . México: McGraW Hill.

*Zona Economica* . (s.f.). Recuperado el 18 de junio de 2014, de  
<http://www.zonaeconomica.com/definicion/microeconomia>

# ANEXOS

## ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



### CARRERA DE ECONOMÍA

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA PANADERÍA CALIDAD DE LA CIUDAD DE AMBATO

**OBJETIVO:** Establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad de la empresa panificadora “La Calidad”

**INSTRUCCIONES:** Por favor llene esta encuesta con la mayor seriedad posible. Lea detenidamente cada pregunta y marque con una x dentro del paréntesis en la respuesta que considere correcta.

CLASE	VALORACIÓN
1	Siempre
2	Generalmente
3	Escasamente
4	Nunca

#### DATOS GENERALES:

Edad:  Género: F  M  Fecha:   
Nivel Educativo: Básico  Bachiller  Superior  Post-grado



#	CUESTIONARIO	CLASE			
		1	2	3	4
1.	¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo?				
2.	¿Se identifica con la misión y visión de la Panadería?				
3.	¿Se siente orgulloso del trabajo que realiza?				
4.	¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la empresa?				
5.	¿Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido?				
6.	¿Se siente identificado con la tarea que tiene a su cargo?				
7.	¿El sueldo que percibe está acorde a sus necesidades?				
8.	¿Recibe incentivos cuando ha cumplido las metas establecida?				
9.	¿Siente un compromiso personal para cumplir con las metas establecidas?				
10.	¿Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva?				
11.	¿Conoce la importancia de su trabajo para la empresa?				
12.	¿La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria?				
13.	¿Se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones?				
14.	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?				
15.	¿Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la empresa?				

16.	¿El clima laboral que se maneja en la empresa es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones?				
17.	¿Está de acuerdo con la afirmación “su trabajo es importante para la institución?”				
18.	¿Falta a sus labores, cuando no es una verdadera emergencia?				
19.	¿Se siente productivo cuando realiza sus funciones?				
20	¿Cuándo se plantea un cambio, su jefe e motiva para adaptarse?				

**¡GRACIAS!**

## ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA ECONOMÍA



### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE-PROPIETARIO DE LA PANADERÍA “CALIDAD” DE LA CIUDAD DE AMBATO

**OBJETIVO:** Establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad de la Panadería “Calidad”.

**Instructivo:** Conteste por favor con sinceridad, lo que crea conveniente:

- 1.- **¿Organiza sus actividades con sus empleados y actúa buscando prestar el mejor servicio posible?**
  
- 2.- **¿Confía en la capacidad de sus empleados y busca su desarrollo profesional?**
  
- 3.- **¿Comparte los objetivos empresariales y busca la participación de todo el personal para conseguirlos?**
  
4. **¿El establecer metas incide sobre la productividad de las panaderías?**

**5.- ¿Al poner en práctica mecanismos de reconocimiento por el logro de Metas se mejora la productividad de la empresa?.**

**6. ¿El desarrollo tecnológico es un elemento básico para aumentar la Productividad de la empresa?**

**7.- ¿Al mejorar las condiciones de trabajo se obtiene una más alta Productividad y calidad de trabajo?**


**8-¿Existe, a nivel general, interés en los empleados por actuar eficientemente y con calidad?**

**9.- ¿La calidad de servicio que presta el personal, en su opinión es?**

**10.- ¿En relación a estos aspectos: retribución, reconociendo por el trabajo realizado, comunicación interna cuál de ellos considera usted que puede ayudar al mejoramiento de satisfacción laboral del personal para elevar el nivel de productividad?**

**¡GRACIAS!**

### ANEXO 3

<b>PANADERIA CALIDAD</b>			
AREA DE TALENTO HUMANO			
SELECCIÓN DE PERSONAL			
NOMBRE DEL CANDIDATO			
CARGO AL QUE APLICA			
No.	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	PUNTAJE
FORMACION			
ESPECIALIZACION			
TECNOLOGIA			
EXPERIENCIA			
ENTREVISTA			
TOTAL			
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			