



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN  
LA INDUSTRIA PANIFICADORA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Michelle Cecilia Coronel Miranda

**Director:**

Mg. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval

**Ambato - Ecuador**

**Julio 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MICHELLE CECILIA CORONEL MIRANDA**, con cédula de ciudadanía **1804640637**, autora del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA", previa la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, julio 2024



Michelle Cecilia Coronel Miranda  
CC. 1804640637

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Michelle Cecilia Coronel Miranda

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

CC. 1802655140

**CALIFICADOR**

f. 

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg

**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS (S)**

f.   


Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   


**Ambato - Ecuador**

**Julio 2024**

## DEDICATORIA

Dedico al regalo más grande que Dios me pudo dar, mis papitos Nole y Cecilia que siempre están forjándome por el camino del bien, porque me enseñan a diario que nunca tengo que darme por vencida, a ellos les debo todo lo que soy; a mis hermanos Byron y Christian que siempre estuvieron dándome ánimos cuando sentía que no podía más, me sacan a diario sonrisas y están a mi lado cuando más los he necesitado, mil gracias a mis dos mejores amigos, este triunfo es nuestro.

Michelle Cecilia

## AGRADECIMIENTO

*“Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar”*

A Dios porque me otorgo unos padres y hermanos increíbles que siempre creyeron y creen en mí; papitos, ustedes me enseñaron a valorar todo lo que tengo, con su ejemplo de superación y sobre todo la humildad fomentaron en mí el deseo de salir adelante, de superarme y triunfar. Infinitas gracias y espero que siempre estén a mi lado con su incondicional apoyo. Ñañitos, les agradezco no solo por estar presentes aportando buenas cosas en mi vida, sino por los momentos de felicidad que siempre me dan.

## RESUMEN

El trabajo actual se debe a la necesidad de mejorar la competitividad y eficiencia de la industria panificadora a través de la excelencia de los empleados, y la forma de lograrlo es a través de la Gestión del Recurso Humano, se considera un activo esencial para la organización. Por esta razón, el tema de investigación actual es importante porque se puede obtener la información necesaria para gestionar al personal para de manera estratégica hacer uso de sus conocimientos, habilidades y actitudes para crear valor agregado para la empresa.

La investigación tiene como objetivo general, desarrollar un modelo de gestión para el desempeño laboral de la cadena de panaderías “El Almendro”. Dentro de los principales resultados del estudio realizado dentro del diagnóstico realizado se tiene que, actualmente la panadería y pastelería “el Almendro” muestran un 21% de satisfacción de los clientes y, con relación a la satisfacción de los empleados señalan como aspectos más deficientes: falta de motivación, de condiciones laborales y capacitación, resultados que corresponden a la evaluación de desempeño.

Finalmente, como conclusión general esta investigación busca contribuir a la cadena de panaderías “El Almendro” con el diseño de un modelo de gestión para determinar y favorecer a la mejora del desempeño laboral de los empleados con la empresa; dicho modelo también permite comunicar al personal como es su rendimiento en el puesto de trabajo y cuáles son sus deficiencias para en base a esto, tomar la acción correctiva más apropiada y guiarlos en sus esfuerzos para reducir sus falencias.

**Palabras claves:** modelo, gestión, desempeño laboral, panadería, empleados.

## ABSTRACT

*The current work is due to the need to improve the competitiveness and efficiency of the baking industry through employee excellence, and the way to achieve this is through Human Resource Management since it is considered an essential asset for the organization. For this reason, the current research topic is important because the necessary information can be obtained to manage personnel to strategically make use of their knowledge, skills and attitudes to create added value for the company.*

*The general objective of the research is to develop a management model for the work performance of the “El Almendro” bakery chain. Among the main results of the study carried out within the diagnosis carried out, the bakery and pastry shop “El Almendro” currently shows 21% customer satisfaction and, in relation to employee satisfaction, they point out the following as the most deficient aspects: lack of motivation, working conditions and training, results that correspond to the performance evaluation.*

*Finally, as a general conclusion, this research seeks to contribute to the “El Almendro” bakery chain with the design of a management model to determine and promote the improvement of the work performance of employees with the company; this model also allows staff to be informed about their performance in the workplace and what their deficiencies are, based on this, taking the most appropriate corrective action and guiding them in their efforts to reduce their deficiencies.*

**Keywords:** *model, management, job performance, bakery, employees.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Consideraciones generales del desempeño laboral.....	6
1.2. Modelos de gestión del desempeño laboral .....	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	27
2.1. Metodología .....	27
2.2. Población y muestra.....	28
2.3. Análisis e interpretación de los resultados .....	29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.1. Etapa filosófica de panadería y pastelería “El Almendro” .....	44
3.2. Diagnóstico de la panadería y pastelería “El Almendro” .....	47
3.3. Propuesta de mejora.....	48
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES .....	57
BIBLIOGRAFÍA .....	58
ANEXOS .....	62

## INTRODUCCIÓN

Las tendencias y cambios del mercado es la razón por la cual las empresas acogen cambios a nivel mundial; sin embargo, la implementación de nuevos sistemas es ejecutada por unas pocas, especialmente en el área de Talento Humano que es esencialmente importante con el fin de motivar a los colaboradores al cumplimiento de objetivos y llegar a las metas de gestión planteadas. La ausencia de este tipo de desarrollo en el área causa una desvalorización de los esfuerzos de los colaboradores y *key performance indicator* (KPI) que son indicadores claves de rendimiento que no tienen proyección a crecimiento futuro que crea insatisfacción y se traduce a bajas en la productividad de la empresa.

La mayoría de empresas dirige sus esfuerzos a implementar estrategias al área de venta, prestando más atención al desarrollo de productos y servicios, dejando de lado a su público interno. Una de las barreras con las que se encuentra tanto el área de Talento Humano como la organización en general, es que todas las acciones que se quieran levantar demandan de recursos como son las evaluaciones, capacitaciones e incluso herramientas necesarias para lograr el trabajo (Bohórquez, Pérez, William, & Arturo, 2020).

Motivar e incentivar cada una de las áreas de la empresa es el factor más relevante que convierte a una empresa corriente es una organización relevante. En el año 2015 *Global Engagement Index* (GEI) realizó un estudio en 13 países: China, Brasil, Australia, Alemania, Francia, México, Argentina, Estados Unidos, Gran Bretaña, España, Italia, Canadá, India; las evidencias de este estudio visibilizan que son muy pocos los colaboradores que en realidad se encuentran comprometidos con el desarrollo organizacional además de no tener sentido de pertenencia al lugar en el cual laboran.

Países como EE. UU y China reflejan la mayor motivación organizacional con un 19% del personal total con resultados positivos, seguidos de India con 17% y Brasil que le sigue muy de cerca con un 16%. México, Italia, Australia y Gran Bretaña

empatan en un 4to lugar en el 14% por medio de análisis, lo que concluye que es muy baja la tasa de colaboradores que sienten satisfacción en su puesto de trabajo.

Por otro lado, se hace una mención realmente atinada al indicar que el éxito de la productividad de los sectores industriales de un país se encuentra en el desarrollo de entornos y ecosistemas más adecuados para el clima de negocios de manera que su reputación refleje un lugar de confianza tanto en sus prácticas como en su cultura (Dueñas, 2020).

La inspiración y sentido de pertenencia de un colaborador llega cuando se trabajan en un entorno adecuado lo que motiva a dar lo mejor de sí mismo para lograr los objetivos. El crecimiento financiero es visible cuando los líderes de la organización crean oportunidades para que todos y cada uno de los colaboradores sea escuchado e involucrado en la toma de decisiones. En el Ecuador existen pocas empresas que implementan sistemas de fortalecimiento laboral, que trae como consecuencia una industria de baja competitividad frente al mercado global por los malos resultados de productividad.

Dentro de la primer variable de estudio (desempeño laboral), se la relaciona con la satisfacción de necesidades de los empleados que llega a través de la motivación; por lo que se necesita de la correcta organización del personal, así como de sus aptitudes de crecimiento que generan mayores créditos y optimización, motivo por el cual, se debe dar gran importancia a la fuerza laboral para conseguir el crecimiento empresarial dentro de las actividades cotidianas de todos y cada uno de los colaboradores; que por el contrario si no se la aplica puede ser una desventaja que juegue en contra de los objetivos planteados (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

La motivación de los empleados es un impulso que viene del interior de cada persona el cual activa la buena predisposición del individuo para ejecutar actividades o activar comportamiento que faciliten en cumplimiento de las metas con dirección al desarrollo del objetivo planteado (Rubio, 2016). Pues, la motivación personal se puede definir como el marco del comportamiento del colaborador

dentro del entorno laboral; donde las razones que cada individuo tiene para desempeñarse en su trabajo pueden promover o ralentizar el rendimiento en su trabajo. Dicho esto, es necesario que los jefes y la gerencia de cada empresa deban conocer las necesidades de los subordinados y tratar de satisfacerlas para obtener mejores resultados en la productividad.

Para conseguir lo antes mencionado, es necesario tener una adecuada estructura organizacional, que es un punto medular para determinar las competencias acorde a las cualidades de la fuerza de trabajo que se dispone; donde la no activación de un plan de crecimiento y capacitación del personal puede llegar a generar caídas de desempeño profesional y obstaculiza visibilizar las capacidades y cualidades de cada colaborador, además dificultar la distribución de funciones, pues no se puede aplicar una metodología técnica que resulta una aplicación empírica que produce muchas veces una sobrecarga a un solo empleado (De la Cruz, 2014).

Por otro lado, la segunda variable de estudio (modelo de gestión), donde se la gestión es un término importante que abarca todo el conocimiento referente a la ciencia administrativa, a través de ella es posible gestionar y alcanzar el proceso administrativo, sino también otros elementos para el logro de las metas propuestas. Este despliegue no sólo de conocimiento sino de acción global se entiende como gestión, término que muestra el desempeño, el conocimiento y la experiencia de quien dirige la empresa (Julio, 2020).

En este sentido, un modelo de gestión es un modelo conceptual que identifica los componentes necesarios para lograr un objetivo, producto o servicio y los articula a través de interrelaciones y dependencias con el fin de identificar herramientas de gestión de manera coordinada; esta forma integrada de pensar ayudará a construir una organización de alto rendimiento. Finalmente, otro beneficio implícito del modelo de gestión es que proporcionan indicadores de desempeño de las actividades, facilitando así la medición del desempeño y el logro de resultados.

Panadería y pastelería “El Almendro” es una microempresa con más de 20 años en el mercado que ofrece variedad de productos de calidad para complacer las

exigencias y necesidades del cliente. Dentro de la empresa se conoce de parte del gerente general que los colaboradores mantienen actitudes negativas y rendimiento bajo en su nivel de trabajo, incumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de ellos, es por eso, que el trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión creado por Edwards Deming (Ciclo de Deming o PHVA) para determinar los factores que influyen el desempeño laboral en la empresa, es importante pensar en el bienestar de los colaboradores debido que, si ellos están bien, la empresa también camina al éxito.

Dada la percepción de los mandos gerenciales uno de los factores de malestar que presenta la empresa por la presión al cumplimiento de las metas establecidas es el bajo rendimiento laboral, dada esta circunstancia los colaboradores presentan diferentes reacciones negativas como bajo desempeño en la atención al cliente, irritabilidad social, poco trabajo en equipo, frustración, nerviosismo, ansiedad, entre otros; que afectan al colaborador, la calidad del servicio y la reputación organizacional.

Conviene enfatizar que, el desempeño laboral es de vital importancia para lograr la satisfacción y lealtad de los clientes, la forma de atención que ellos brinden afecta o beneficia la relación entre el cliente y la empresa; además realizan las actividades asignadas de manera deficiente y bajo presión, en consecuencia, se encuentran desanimados en sus áreas de trabajo; varios colaboradores del área de atención al cliente no tienen experiencia y no se encuentran capacitados, por lo que, no están preparados correctamente para asumir su puesto, por consiguiente, no pueden desempeñarse satisfactoriamente.

Sin duda alguna, las empresas no se pueden conformar con ofrecer un buen producto o realizar un buen trabajo, es importante contar con una excelente comunicación y desempeño interno, debido que esto refleja una adecuada relación con los clientes externos, de esta manera crear valor hacia el cliente con una actitud eficaz por parte del equipo de trabajo, es por ello, que si el colaborador de la empresa no se encuentra a gusto con su trabajo no puede brindar una buena atención al consumidor final.

Es importante dar a conocer que el Almendro se constituye como una empresa artesanal; por lo cual, muchos de los beneficios de ley como décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva y utilidades no son recibidos por los colaboradores, estos no están amparados en la ley del artesano; dadas las circunstancias antes mencionadas se ha detectado que estos factores influyen en el desempeño del cliente interno al no satisfacer las expectativas que tiene en relación con la organización.

Dados estos antecedentes de la situación problemática en la empresa “El Almendro” se define el siguiente problema científico: ¿Qué modelo de gestión se debe recomendar para mejorar el desempeño laboral en la cadena de panaderías “El Almendro”?

De la definición del problema científico se deriva la finalidad de la investigación; por tanto, el objetivo general de la investigación se define como: desarrollar un modelo de gestión para el desempeño laboral de la cadena de panaderías “El Almendro”. En este sentido, los objetivos específicos que se plantearon para la realización de la investigación son los siguientes: primero, fundamentar teóricamente la gestión del talento humano y el desempeño laboral; luego se procede a diagnosticar el desempeño general por el que actualmente atraviesa la empresa “El Almendro”; para finalmente, establecer una propuesta de mejora mediante un modelo de gestión a fin de que se pueda evaluar y mejorar el desempeño laboral en la panadería “El Almendro”.

En la elaboración del actual trabajo se aplicó el tipo de investigación científica, que mediante un proceso ordenado y sistemático se busca resolver la problemática anteriormente descrita en la panadería “El Almendro”. Para este proceso es fundamental el análisis teórico de las concepciones generales donde se utilizan diversos métodos que son específicos del tipo de problema que se desea resolver y de cada parte del proceso de investigación; como es la investigación descriptiva en conjunto con los métodos documental e inductivo; además del manejo de las técnicas de entrevista y encuesta que sirven para obtener información relevante y real para otorgar un mejor resultado a la hora de realizar la propuesta de mejora.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Consideraciones generales del desempeño laboral**

Dentro de la gestión del talento humano en las empresas se encuentra la evaluación del desempeño laboral que se basa en un proceso no estructurado, alejándose de los viejos rituales burocráticos basados en el llenado de formularios y la comparación de factores de evaluación del desempeño. La evaluación no es el resultado del juicio explícito de un superior sobre el comportamiento de un empleado, sino más bien el resultado de un consenso entre el directivo y el empleado; es casi una negociación, ambas partes intercambian ideas e información, y de ahí surge un compromiso mutuo; por un lado, para el desarrollo profesional mediante buenas condiciones, por otro lado, para alcanzar metas y resultados. Además, luego de dicho proceso se debe premiar los buenos resultados y no premiar el mal desempeño, donde los objetivos deben ser claros, así como la forma de medirlos (Chiavenato, 2009).

Existen cambios importantes a la hora de visualizar la gestión de la administración de los recursos humanos. Su enfoque está basado en aprender nuevas formas y definiciones del significado del desempeño de la organización. La que, está basada en la creación de nuevos índices de desempeño organizacional, no solo especificando el sistema financiero si no relacionando a que tengan un significado a las personas que realizan sus actividades dentro y fuera de la organización, dando a conocer que no se enfoca solo en la economía de la misma, sino una ganancia de valor (Morán, 2016).

Hace unos años, cuando la posibilidad de determinar exactamente cuántas personas había, se realizaban evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados. Se, evalúa por factores y todos los trabajadores utilizan el mismo formato, sin importar el cargo que ocupen. Hoy en día, este enfoque está en constante cambio y existen varias formas de aplicar la evaluación del desempeño, mismo que se hablará continuación.

## **La evaluación del desempeño laboral**

En una organización no todos son iguales y el comportamiento y los resultados son diferentes. La diferencia radica en la capacidad, la inteligencia, la formación académica, la iniciativa y, lo más importante, la actitud, que es el pilar básico para lograr buenos resultados en una organización. Más adelante se habla sobre los motivos personales, que pueden estar relacionados con las actitudes.

Por consiguiente, la evaluación del desempeño es una evaluación minuciosa de cada colaborador, que está relacionado con las actividades realizadas, las metas, resultados a alcanzar y su potencial de desarrollo. Del mismo modo, ayuda a juzgar o estimar el valor, la excelencia y, lo más importante, analizar la contribución de los socios a la empresa.

La participación del evaluado y sus superiores en la evaluación puede encontrar problemas como supervisión, si el responsable está en el puesto, formación insuficiente, entre otros, de manera que se establezca un mecanismo correspondiente y se apliquen las soluciones necesarias para corregir los problemas encontrados. De esta forma, se espera mejorar la calidad del trabajo, aumentando así la productividad de la organización (Ayala, 2015).

La evaluación del desempeño es la medición, identificación y gestión del desempeño de las personas en una organización. La medición es el componente central del sistema de evaluación, esto quiere decir, que su objetivo es indicar cómo comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La identificación se protege por el análisis del trabajo y procura precisar las áreas de trabajo que deben examinarse al medir el desempeño. Por último, la gestión es el punto clave de cualquier sistema de evaluación. La evaluación no es solo una actividad orientada al pasado, sino también al futuro con el objetivo de ejecutar plenamente el potencial humano de la empresa para llegar al éxito (Morán, 2016).

## **¿Qué es el desempeño laboral?**

El desempeño laboral es como realiza las actividades el talento humano, en gran mayoría el talento humano desea obtener retroalimentación sobre su desempeño del cumplimiento de las actividades realizadas por estas, que además pueden tener a su cargo otros empleados, para la cual realizan una evaluación de su desempeño laboral de forma individual para la decisión de nuevas estrategias (Pérez, 2016).

En este sentido, al desempeño laboral se le define como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (Redrobán, 2015). Dichas acciones son medidas según las funciones y las ejecuciones de las actividades laborales y así mismo por el aporte que influye en la empresa.

El desempeño laboral está determinado como la relación de las funciones realizadas con los resultados obtenidos por el talento humano para el beneficio de la organización, por lo cual la relación no está dependiente de la realización de las labores o las funciones que les corresponde en el cargo, además están inmiscuidos factores externos de la persona.

## **Objetivos y beneficios del desempeño laboral en la evaluación**

En la actualidad, el desempeño laboral es un tema que siempre ha tenido un interés, por su gran aporte en la creación de nuevas políticas de compensación, refuerza la toma de decisiones, mejora el desempeño y el conocimiento de nuevas ubicaciones o y ascensos; además, ayuda a implementar una nueva capacitación, identificar errores en los modelos de puesto y aporta en la visualización de la existencia de problemas que puedan afectar a la persona en el desempeño de sus actividades.

Por ello, dentro del proceso de evaluación la persona a cargo del comportamiento y desempeño del subordinado; es fundamental descender en lo más profundo, localizando las causas para establecer perspectivas de un acuerdo común con la persona evaluada. Determinando si dicha persona deberá cambiar su desempeño,

tomando en cuenta que la persona interesada es el evaluado, el mismo debe comprender los cambios planeados, además del por qué y cómo este debe realizarse y existiere el cambio (Mejía, 2012).

La evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien una herramienta por el cual crean medios para mejorar los resultados del talento humano de la organización. Para cumplir el objetivo determinado se debe mejorar los resultados del talento humano de la organización, por lo que la evaluación de desempeño infiere en alcanzar los objetivos de una forma viable: la persona y la vinculación al cargo, las promociones, el entrenamiento, los incentivos por el buen desempeño, el trabajo en equipo, el auto perfeccionamiento del empleado, la estimación del potencial de desarrollo de los empleados, las informaciones básicas para la investigación del talento humano, el estímulo a la mayor productividad, la retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, la oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, entre otros (Ayala, 2015).

Los objetivos principales de la evaluación de desempeño son interpretados en tres fases de acuerdo con Pérez (2016):

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales (p. 23).

## **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Al crear o implementar actividades para la evaluación de desempeño coordinado, planeado y bien desarrollado, conlleva a obtener beneficios a corto mediano y largo plazo (Mejía, 2012). Donde los principales beneficiarios destacados son:

### **Beneficios para el jefe o gerente**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Conocer qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)
- Hacer una autoevaluación y crítica del desarrollo y control personales.

## Beneficios para la organización

- Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.
- Se identifica los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Dinamiza la política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.
- Dinamiza la política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo (Mejía, 2012).

## Fases de la evaluación del desempeño

Para el proceso de implementación de la evaluación de desempeño, se debe aplicar un enfoque moderno de la gestión del talento humano que es la medición con un enfoque de competencias. Donde se divide en cuatro fases de acuerdo con Brazzolotto (2012), las cuales se detalla a continuación:

### Fase del diseño

En esta primera fase, se definen:

- **Objetivos:** los objetivos de progreso, se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño por competencias se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Los objetivos de apoyo se alcanzan, la evaluación se convierte en un

mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, objetivos de supervisión, la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa (Brazzolotto, 2012, p. 18).

- **Los destinatarios e implicados en el sistema:** se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones, ya sea desde el punto técnico y operativo (Brazzolotto, 2012, p. 18).
- **Enfoque, criterios, método y cuestionario:** aquí se busca determinar el enfoque (competencias), los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño laboral (Brazzolotto, 2012, p. 18).

### **Fase de implantación**

Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño (Brazzolotto, 2012, p. 18).

### **Fase de la aplicación**

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, entre otros, (Brazzolotto, 2012, p. 18).

## **Criterios de evaluación del desempeño laboral**

Hoy en día hay un amplio número de criterios que pueden medirse al evaluar el desempeño, donde la capacidad, habilidad, necesidad y cualidad personal son características que interactúan con el ambiente del trabajo y de la empresa para la producción del comportamiento del personal que, a su vez afectan los resultados. Por ejemplo, dentro de los criterios para la medición del desempeño de los empleados están la cantidad y calidad del trabajo, colaboración, compromiso, comprensión del trabajo, asistencia, necesidad de inspección, entre otros. En este sentido, el desempeño laboral manifiesta especialmente los objetivos de la eficiencia para lograr las metas al tiempo que se manejan los recursos adecuadamente (Chiang y San Martín, 2015).

Con los criterios para evaluar el desempeño del personal adecuados se obtendrá resultados productivos que promuevan la mejora continua en la plantilla y organización. Por lo que el departamento de Recursos Humanos necesita información precisa para gestionar al capital humano y verificar que se encuentre trabajando en condiciones óptimas para cumplir las metas del negocio.

Los criterios indispensables para evaluar el desempeño son:

- 1. Fijar los estándares de desempeño:** los estándares de desempeño varían entre sus habilidades, competencias profesionales, capacidad de adaptación y trabajo en equipo y demás. Pero, estos parámetros también se definen según las funciones y metas que debe alcanzar cada empleado, dependiendo de su puesto de trabajo y área en el que está ubicado (Cabrera, 2015).
- 2. Establecer las mediciones de desempeño:** este criterio está enfocado en que definas adecuadamente el sistema de calificación, pues tiene que ser confiable, coherente y transparente para que califique los elementos esenciales del desempeño laboral de cada uno de los empleados que será evaluado en la empresa (Chiang y San Martín, 2015).

- 3. Definir los objetivos del sistema de evaluación:** la evaluación de desempeño debe tener un propósito, donde las nuevas metas deben ser reconocer al talento, determinar políticas de formación, remuneración y compensación, reorganización de la plantilla (funciones, cargos y salarios) o cualquier otra meta que tengas en tu gestión de RR.HH. (Cabrera, 2015).
- 4. Compromiso y participación activa de toda la plantilla:** la confianza y transparencia son clave para que los empleados evaluados participen y estén comprometidos a ser parte del proceso. Hay que inculcar la mejora continua como un beneficio para ellos y la empresa (Chiang y San Martín, 2015).
- 5. El papel del supervisor-evaluador:** un proceso formal como la evaluación de desempeño, con una medición tan sistemática y continua, requiere que los evaluadores conozcan y entiendan de forma objetiva los criterios a medir (por grupo de empleados y área de la compañía), así como tener claros los métodos de calificación (Cabrera, 2015).

### **Factores que influyen el desempeño laboral**

Todas las organizaciones para poder brindar una buena atención a los clientes deben enfocarse en los factores que están relacionados de manera directa que inciden en el talento humano (Quintero, Africano, & Faria, 2008). A continuación, se presenta los cinco factores más importantes para la investigación:

#### **Satisfacción del trabajo**

La satisfacción del trabajo es la agrupación de sentimientos favorables y desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiesta en determinadas actitudes laborales. Por lo que está relacionado con la naturaleza del trabajo y los que establecen el contexto laboral: supervisión, equipo de trabajo, estructura organizativa, entre otros (Quintero, Africano, & Faria, 2008). También se la define como el conjunto de emociones y sentimientos desfavorables o favorables con lo que el talento humano visualiza en su trabajo; que es un sentimiento afectivo,

una actitud de agrado o desagrado de una forma contextual hacia alguna persona o cosa (Fuentes, 2012).

Además, se califica a la satisfacción laboral como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca del mismo, en tanto que un colaborador insatisfecho los tiene negativos (Salazar, 2018).

Mediante estos autores podemos definir que la satisfacción laboral o satisfacción del trabajo son características sentimentales que contienen placer o dolor que distinguen de sus pensamientos, intenciones y objetivos del comportamiento de las personas, dichas actitudes aportan que los gerentes puedan determinar o predecir el efecto que podría tener las actividades en un comportamiento futuro.

### **Autoestima**

La autoestima se la define como el juicio de valía, que cada persona expresa sus actitudes, tomados así mismo; dicha actitud se experimenta por experiencias subjetivas que comunica a los demás de forma verbal o conductual que esta manifiesta (Carlos, 2017). Asimismo, la autoestima es el conjunto de pensamientos, percepciones, tendencias, sentimientos; donde el comportamiento de la persona es la percepción durante las actividades de esta (Godínez, 2015).

También se menciona que la autoestima es una valoración positiva que tienen en sí mismo las personas; donde se le asigna como un valor agregado dirigido a los rasgos corporales, espirituales y metales que conforman las características de la personalidad. Asimismo, se considera que se debe establecer una autoestima idónea debido a que, la baja autoestima es considerada como condicionantes de problemas a nivel personal, físico, emocional y sentimental que puede estar influida a problemas en el desempeño laboral y de relaciones interpersonales, por lo que podría afectar a la productividad (Guamán, 2017).

Según los autores se define que la autoestima es la percepción positiva y negativa hacia uno mismo, que se enfoca en una base cognitiva y afectiva, la persona se puede sentir de una forma específica a partir de esta sienta sobre el mismo.

### **Trabajo en equipo**

Desde el punto de vista del autor, el trabajo en equipo es la agrupación de personas que realizan actividades de una forma coordinada para alcanzar los objetivos en común; basada en la disposición natural del hombre en relación a su convivencia en sociedad (Iturralde, 2011).

De igual forma, en el trabajo existen cinco características que todo equipo debe cumplir para el alcance de las metas y objetivos de acuerdo con Carlos (2017):

- **Complementariedad:** cada miembro está a cargo de una función específica de un proyecto.
- **Coordinación:** el orden y la organización son factores claves en la ejecución del proyecto, cualidad que todo líder debe tener.
- **Comunicación:** la comunicación deberá ser clara y abierta permitiendo la anticipación de los miembros, servirá para realizar coordinaciones a fin de que el equipo funciones de manera articulada, si un integrante del equipo falla el equipo fracasa.
- **Confianza:** cada integrante del grupo debe confiar en sus compañeros, esto llevará a fijar el rumbo del proyecto sin anteponer interés y egos personales, aportando lo mejor de cada uno, este el camino al éxito como equipo.
- **Compromiso:** todos los integrantes del equipo se comprometen a dar lo mejor, a realizar su mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos (pp. 37-38).

## **Capacitación del trabajador**

Es la adquisición de conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que ayudan en la contribución del desarrollo de las personas en el desempeño de una actividad. En la actualidad representa para las organizaciones de producción una de las medidas para la aseguración de dicha formación la cual es de forma permanente del talento respecto a las actividades y funciones laborales que van a desempeñar en el puesto de trabajo (Iturralde, 2011).

Las capacitaciones producen resultados de gran magnitud mediante este estudio es el 80% de los casos. La cual es la proporción de información acorde a las necesidades específicas del cargo o impulsar la imitación de nuevos modelos. Dando a conocer así que los programas de entrenamiento formales cubren la menor parte de las necesidades de los puestos, las quejas se pronuncian porque la mayor parte del talento humano no tiene una capacitación adecuada; dando a conocer que el talento humano desconoce los procesos (Quintero, Africano, & Faria, 2008).

Entonces podemos decir que la capacitación del trabajador es la forma básica primordial para que una empresa pueda obtener mejores beneficios, así también como para el talento humano desempeñe de mejor manera las actividades y funciones que esté a cargo del puesto.

## **Motivación**

Las actividades y comportamiento humano es un encadenamiento de las funciones ya estas sean de índole mental o física, que brindan sentido a la existencia. La motivación es toda actividad realizada por las personas en dicho momento determina una finalidad, por lo conduce al cumplimiento de un objetivo, cumpliendo la meta (Gonzalez, 2020).

Fundamentalmente la motivación laboral consiste en mantener culturas y valores corporativos que conlleven a un alto desempeño, por lo que es imprescindible

reflexionar sobre qué hacer para estimular a los individuos y a los grupos para que den lo mejor de sí, de manera que favorezcan los intereses organizacionales y personales. La conducta motivada necesita de la voluntad del sujeto, en el ambiente laboral el desempeño de un individuo depende de un motivo, el cual permite el plantearse metas en el trabajo, para que lo estimule a actuar (López, 2015).

En la medida que se identifiquen estos motivos, incentivar y dirigir, a los hombres los llevará a aportar más a su trabajo, sin pensar en la remuneración económica; porque se determina que la motivación es la forma de convencer a la persona que puede realizar todo tipo de actividad enfocado en perspectivas del talento humano, esta puede diferir, depende de que tan desmotivado se encuentra esta.

## **1.2. Modelos de gestión del desempeño laboral**

Los modelos tradicionales de desempeño laboral sirven como guía para valorar el rendimiento de cada uno de los trabajadores de una empresa, por lo que su objetivo es determinar estrategias para motivar a los trabajadores, mediante soluciones y así fomentar el desarrollo personal, además está ligado a integrar los resultados de las competencias con el accionar del mismo para un mejor resultado en corto plazo (Cardona y Correa, 2014).

El modelo de gestión de desempeño laboral dispone de un énfasis en el objetivo de la empresa en unión del cumplimiento de las metas y objetivos en colaboración de los trabajadores, de acuerdo con Mosley (2017) tiene las siguientes ventajas:

- Retroalimentación que permite identificar y realizar mejoras que ahorren tiempo.
- La continuidad permite eliminar los procesos que son innecesarios por la irregularidad del modelo tradicional.
- El jefe alinea el comportamiento de los empleados con las metas de la empresa.

Aunque no existe un modelo de gestión del desempeño laboral se acopla acorde a nuestro negocio, por lo que debemos distinguir en modelo de gestión y adecuarlo acorde a la empresa (Silvia, 2019).

### **Modelo de gestión de Mintzberg**

Este modelo tiene una estructura de 5 niveles jerárquicos según Mintzberg (2012):

- **Núcleo de operaciones:** los empleados son responsables de la producción y atención de servicios
- **Ápice estratégico:** se encuentra los directivos responsables de la empresa.
- **Línea intermedia:** los objetivos se transforman en acciones.
- **Tecnoestructura:** se implementa al encargado de estandarizar los procesos.
- **Personal de apoyo:** los empleados quienes prestan sus servicios profesionales de la empresa.

### **Modelo de gestión de organizaciones planas**

Mediante este modelo, se eliminan los escalones típicos de las compañías, mediante el objetivo de agilizar, motivar y ser transparentes, es decir los empleados tienen la autonomía para tomar decisiones sin la necesidad de ser supervisados. Este método aplicado a grandes empresas puede ser atraer conflictos, es difícil coordinar la productividad sin una estructura mínima jerárquica (Bujan, 2018).

### **Modelo de gestión Zeitgeist**

El modelo Zeitgeist no son ni organizaciones planas ni pirámides. Este modelo va por el sistema de gestión circular, su estructura es de cinco áreas, cada una con un supervisor por lo que se elimina el mando medio (Socorro, 2002).

## Modelo de gestión *Lean Manufacturing*

La filosofía de este modelo es de eliminar aquello que sea un desperdicio para la empresa, por lo que se utiliza una herramienta Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (DMAIC) que es un enfoque de resolución de problemas basado en datos que ayuda a realizar mejoras y optimización incremental en los productos, diseños y procesos comerciales; que sirven de ayuda para que de ese costo se reduzca el tiempo de coste para satisfacción del cliente (Sailema, 2019).

Es un conjunto de principios y herramientas de trabajo los cuales permiten desarrollar una cadena de calidad del producto o servicio, de una familia de servicios o productos. Las empresas que gestionan sus procesos mediante los principios de este tipo de sistema de producción buscan conocer aquello que el cliente reconoce como valor añadido o agregado, por lo que está dispuesto a pagar por el mismo, y va eliminando las operaciones o pasos del proceso el cual no generan valor (Sailema, 2019).

Gráfico 1. Estructura Lean Manufacturing



Fuente: Sailema (2019).

*Lean Manufacturing/ Production* es Lean/Esbelta porque utiliza menos de todo por lo que es comparada con la manufactura tradicional en masa, es quien usa la mitad de un espacio de manufactura además la mitad de inversión de las herramientas, la mitad en horas de ingeniería para elaborar un producto nuevo en la mitad del tiempo (Sailema, 2019).

### **Modelo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA)**

En la actualidad varias empresas se enfrentan a la gran competitividad, para crecer y desarrollarse y lograr salir ante la competencia, por lo que la mejora continua ayuda a evolucionar y renovarse de manera constante y fluida. El modelo PHVA o también conocido como Ciclo de Deming es una herramienta creada por los años 50 el uso de esta se encuentra vigente, además esta considera por la forma ISO, por su eficacia comprobada en reducir costos, incrementar rentabilidad, optimizar la productividad, de esta manera logrando beneficios de modo continuo, constante y progresivo (Isotools, 2000).

Gráfico 2. Modelo PHVA

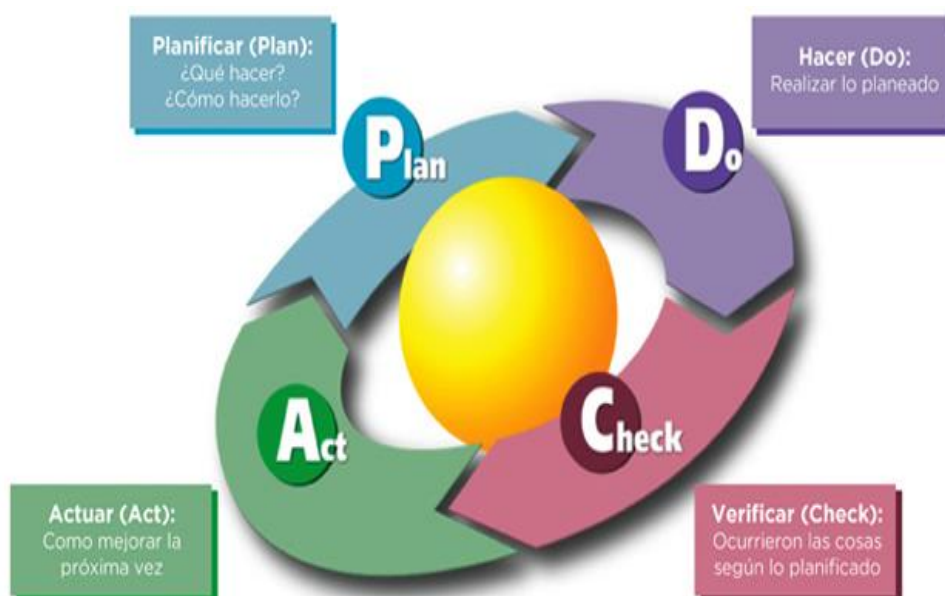


Fuente: (Gala desing, s.f.).

El modelo PHVA de Edwards Deming, tiene 4 etapas o ciclos de modo que se finaliza y se empieza de nuevo, esto permite incorporar nuevas mejoras las cuales son la siguientes:

- **Planificar:** se establece objetivos y se identifica los procesos para determinar los resultados acordes a las políticas de la empresa, además determina los parámetros de medición para utilizar el control y seguimiento del proceso.
- **Hacer:** implementa cambios y acciones necesarias para mejorar lo planteado con el objetivo de obtener eficacia y corregir los errores al momento de ejecutar en plan piloto a modo de prueba.
- **Verificar:** puesto en marcha, se establece un límite para valorar y medir el cambio, se regula y se ajusta.
- **Actuar:** en el caso que los resultados no se ajusten a los objetivos, se realiza correcciones y modificaciones necesarias, para el desarrollo de los procesos.

Gráfico 3. Ciclo de Deming



Fuente: Montesinos et al. (2020).

Para analizar el modelo de Deming se deben utilizar herramientas como: Diagrama de Causa y Efecto de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Análisis FODA, Diagramas y Flujogramas con el fin de analizar cada uno de los cuatro pasos para descubrir áreas de oportunidad (debilidades) en la organización, así como sus ventajas. A partir de los resultados que se obtengan se pueden desarrollar planes de mejora para la empresa, además de generar conciencia de calidad y productividad entre todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo, el intercambio de experiencias, conocimientos y el apoyo mutuo (Montesinos, Vázquez, Maya, & Gracida, 2020).

Todo lo anterior se hace para investigar y resolver problemas como en este caso, mejorar el desempeño laboral; donde con el ciclo de Deming se busca identificar las necesidades y problemas actuales de la empresa para proponer mediante un modelo de gestión las acciones, estrategias y herramientas para cumplir con los requerimientos necesarios.

Asimismo, el modelo de Edward Deming es una propuesta de cambio enfocado en la orientación de mejorar los productos y/o servicios de forma continua; expresa la necesidad de inspeccionar detalladamente, de quitar la práctica basada en las metas solo en el esquema de precios, de formular la importancia de la capacitación y liderazgo, de erradicar el miedo y los muros entre las áreas. El PHVA señala sobre invalidar consignas, advertencias y cupos numéricos porque estas barreras perjudican la calidad e incita a un programa de gran vigor de educación y (auto) perfeccionamiento para desenvolver y conservar las acciones de evolución.

Por otro lado, el entendimiento conceptual de la gestión y la gran necesidad de integrarla consienten crear un sistema de relación, institucionalismo y las herramientas metodológicas, para la adecuación de cada sector económico o territorio el rango de posibles alternativas, como sistemas complicados de acuerdo a la condición histórico-concretas. La integración del sistema de gestión debe ser concebido en varias direcciones:

- La dirección vertical, busca homogenizar de forma estratégica (política, documentación, procesos y controles) de acuerdo a la empresa.
- La dirección horizontal, busca el avance progresivo en las distintas partes que conforman el sector económico (productivo y/o de servicios) garantizando la cadena productiva, la prolongación del desarrollo social y el accionar ambientalmente responsable.
- La dirección espacial, analiza de forma permanente alcanzar un desempeño relacionado con los compromisos políticos y del contexto (varias escalas); como también mejorar continuamente fundamentadas a las brechas y potencialidades (Cabalé & Rodríguez, 2020).

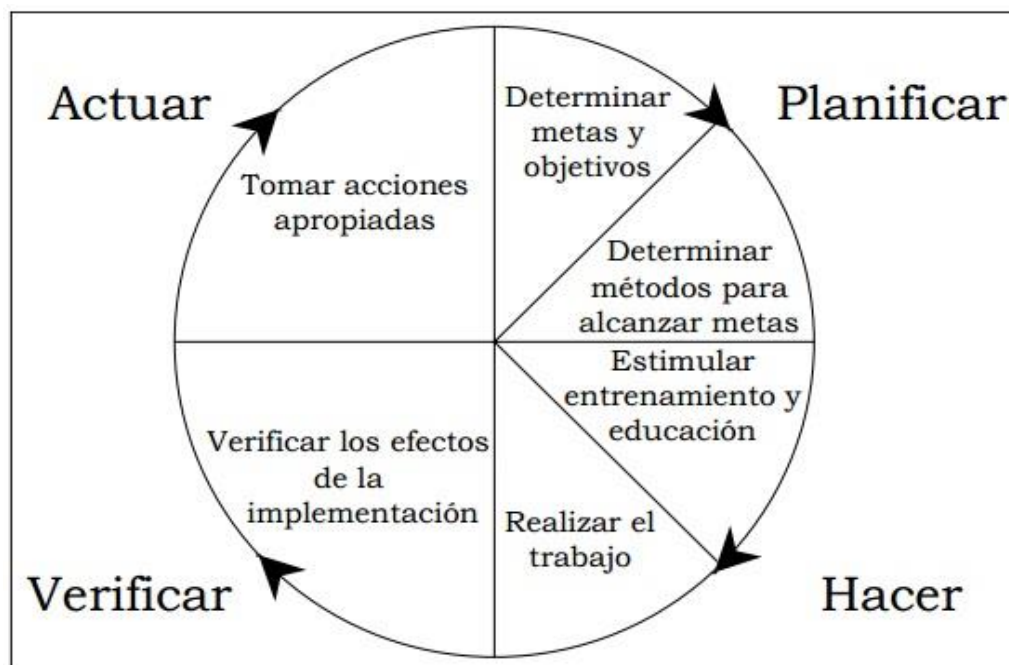
Los enormes esfuerzos que se ejecutan para integrar los sistemas de gestión de forma global y nacional, deben componer procedimientos permanentes para reducir los riesgos existentes y futuros, con un enfoque holístico y sin predominio de un sistema explícito (desempeño laboral) arriba de otros, porque perjudica la garantía de las actividades de gestión. En definitiva, el modelo Deming es un sistema para implantar planes de mejora continua, para que la empresa se mantenga a flote en el entorno competitivo donde hay cambios para mejorar la calidad de sus constantes procesos (Eurofins, 2020); que en este caso de estudio se lo utiliza para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa “El Almendro”.

Por otro lado, en la actualidad también se utiliza el modelo planteado por Kaoru Ishikawa que es casi idéntico al modelo PHVA de Deming solo que en este se amplió con dos pasos más, obteniendo un modelo de 6 pasos de control como se muestra en la Gráfica 4. Dicho modelo se debe también complementar con los principios de calidad de Ishikawa que son:

- La calidad comienza y termina con la educación.
- El primer paso hacia la calidad es comprender las necesidades del cliente.

- El estado ideal de control de calidad es cuando inspeccionar ya no es necesario.
- Eliminar las causas fundamentales en lugar de los síntomas.
- El control de calidad es responsabilidad de los trabajadores de todas las áreas.
- No confundir los medios con objetivos.
- Poner la calidad en primer lugar y las ganancias a largo plazo.
- La alta dirección no debe mostrar enojo ante los subordinados.
- El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con herramientas sencillas de análisis y resolución de problemas.
- Los datos sin información de dispersión (variabilidad) son erróneos.

Gráfico 4. Modelo mejorado por Ishikawa



Fuente: Padilla (2019).

Una vez conseguido los seis pasos del Gráfico 4, el siguiente paso es verificar nuevamente para comprobar si la acción correctora funcionó. En realidad, este

modelo PHVA de Deming es un proceso de dirección científica que en este trabajo se lo utiliza para el diseño de un esquema con un enfoque por competencias para el modelo de gestión de desempeño laboral.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Metodología**

Se aplica la investigación descriptiva porque permite estar al tanto del entorno y eventos que se presentaron en la evaluación del desempeño laboral de la panadería y pastelería “el Almendro”; además sirvió para profundizar el conocimiento del problema y describirlo tal como se produce involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones. La investigación es de tipo no experimental pues se encarga de observar los fenómenos (desempeño laboral) tal como se dan en las labores diarias, para posteriormente analizarlos; en esta investigación las variables independientes suceden y no es posible manejarlas, pues no existe un control directo ni se puede influir sobre ellas, porque ya ocurrieron, al igual que sus efectos. También el estudio es descriptivo tipo transversal pues se recolectó la información en un momento y tiempo único, con el fin de describir las variables y examinar su incidencia e interrelación en la empresa.

Con la investigación cualitativa se busca identificar las falencias con las que cuenta la panadería y pastelería “el Almendro” que condicionan a que no se pueda obtener el máximo desempeño del personal que labora en la empresa; para proponer acciones de mejora en lo que se refiere al modelo de gestión. También se emplea la investigación cuantitativa, se trabaja con los datos numéricos obtenidos del instrumento de encuesta diseñado para conocer el estado actual de la panadería, lo cual permitió su análisis e interpretación.

Se utiliza la investigación documental, debido a que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos se tuvo que apoyar con obras referentes al tema, profundizadas en la información disponible en libros y textos especializados para obtener un proyecto factible que permita mejorar la situación de la panadería y corregir falencias que se presentan en el diario vivir. Finalmente, se efectúa el método inductivo en el trabajo, pues se partió de hechos generales de panaderías “el Almendro” para llegar a proponer alternativas de solución a la problemática y así llegar a conclusiones y recomendaciones válidas.

## 2.2. Población y muestra

En relación, la población del presente trabajo está comprendida por los clientes de la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” que llegaron a realizar sus compras durante el último mes y dieron a conocer su satisfacción con la atención recibida; también se tomó en cuenta al personal de la empresa para conocer su satisfacción laboral y finalmente al gerente para determinar si cuentan con un modelo de gestión para medir el desempeño de los empleados.

Tabla 1. Población de la investigación

MUESTRA DE POBLACIÓN	CANTIDAD
Clientes de panadería “el Almendro”	200
Personal de la empresa	3
Gerente general	1
<b>Total</b>	<b>204</b>

**Fuente:** elaboración propia.

La selección de la muestra se realiza mediante el proceso de muestreo no probabilístico por conveniencia, que consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador; dando como resultado un total de 204 personas mediante las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 2. Técnicas de investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario para clientes
Entrevista	Cuestionario para empleados y gerente
Observación	Directa del movimiento de la panadería

**Fuente:** elaboración propia.

Una vez definido los instrumentos a utilizar, se establece el proceso de recolección de la información en la panadería y pastelería “el Almendro” año 2022 de la ciudad de Ambato. Después de haber recolectado los datos, se procede a su revisión y análisis con herramientas estadísticas; donde el programa que se utiliza para tabular los datos de las encuestas con graficas estadísticas es Excel para facilitar el análisis, interpretación y evaluación de la información recopilada desde un punto de vista tanto matemático como estadístico; para de esta forma poder generar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### 2.3. Análisis e interpretación de los resultados

#### Tabulación de encuesta para clientes

Los resultados estadísticos de las encuestas que se presentan a continuación fueron recopilados desde el 13/05/2022 al 13/06/2022 a distintos clientes de la cadena de panaderías “el Almendro” donde se permitió evaluar el desempeño laboral de los empleados en relación a la calidad de servicio de atención al cliente.

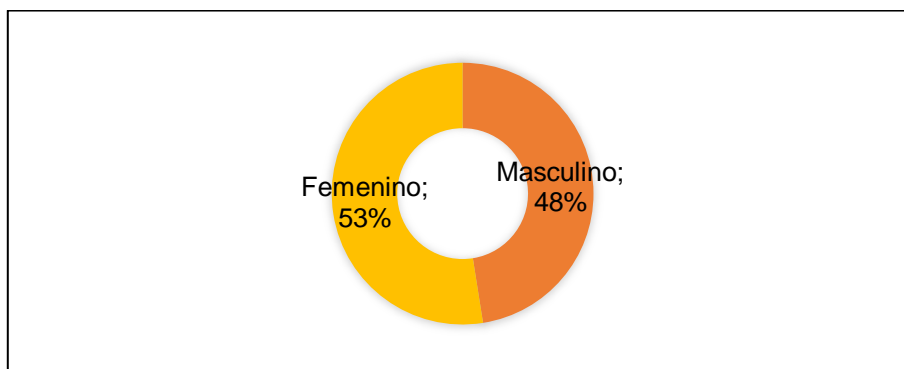
#### Datos de los encuestados:

Tabla 3 Sexo de los clientes

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	95	48%
Femenino	105	53%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5. Sexo de los clientes



Fuente: elaboración propia.

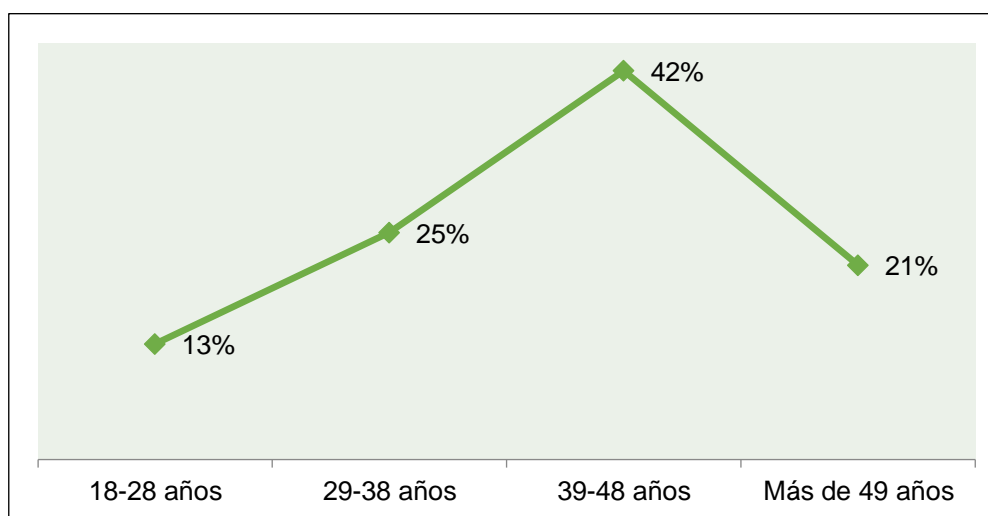
**Interpretación:** cómo se puede observar en el gráfico 6, la mayoría de los clientes que frecuentan las panaderías son del sexo femenino; esto puede ser debido a que las mismas al ser encargadas del hogar buscan diferentes productos que les ayude como alimento para el desayuno de sus familias.

Tabla 4 Edad de los clientes

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
18-28 años	25	13%
29-38 años	49	25%
39-48 años	84	42%
Más de 49 años	42	21%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 6. Edad de los clientes



Fuente: elaboración propia.

**Interpretación:** la mayor parte de los clientes que adquieren los productos de la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” tienen un promedio de 39-48 años esto puede ser debido a la estabilidad económica que tengan; el rango que le sigue es de 29-38 años casi en un mismo porcentaje que de las personas de más de 49 años; y la minoría de clientes están entre los 18-28 años.

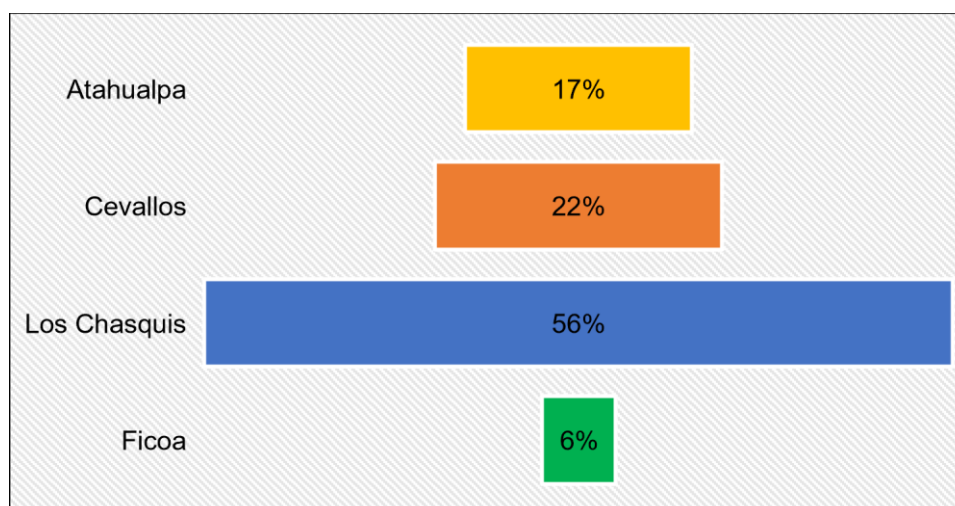
### Sector donde vive:

Tabla 5 Lugar donde viven los clientes

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Atahualpa	34	17%
Cevallos	43	22%
Los Chasquis	112	56%
Ficoa	11	6%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 7. Lugar donde viven los clientes



Fuente: elaboración propia.

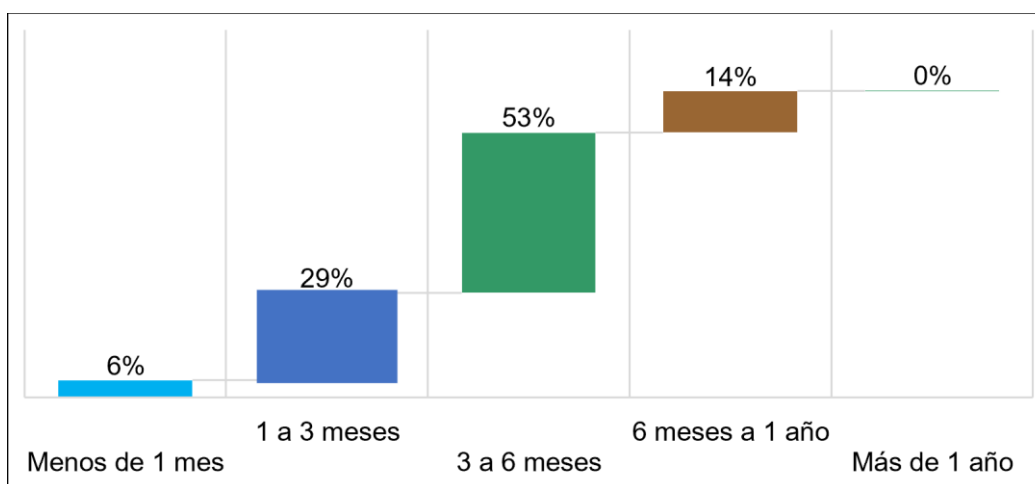
**Interpretación:** como se aprecia, los sectores donde viven los clientes de acuerdo al orden de respuesta son las avenidas: Los Chasquis, Cevallos, Atahualpa y Ficoa que se encuentran cercanos a las distintas sucursales con las que cuenta la empresa en estudio “el Almendro”.

Tabla 6 Tiempo de ser cliente

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menos de 1 mes	11	6%
1 a 3 meses	57	29%
3 a 6 meses	105	53%
6 meses a 1 año	27	14%
Más de 1 año	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8. Tiempo de ser cliente



Fuente: elaboración propia.

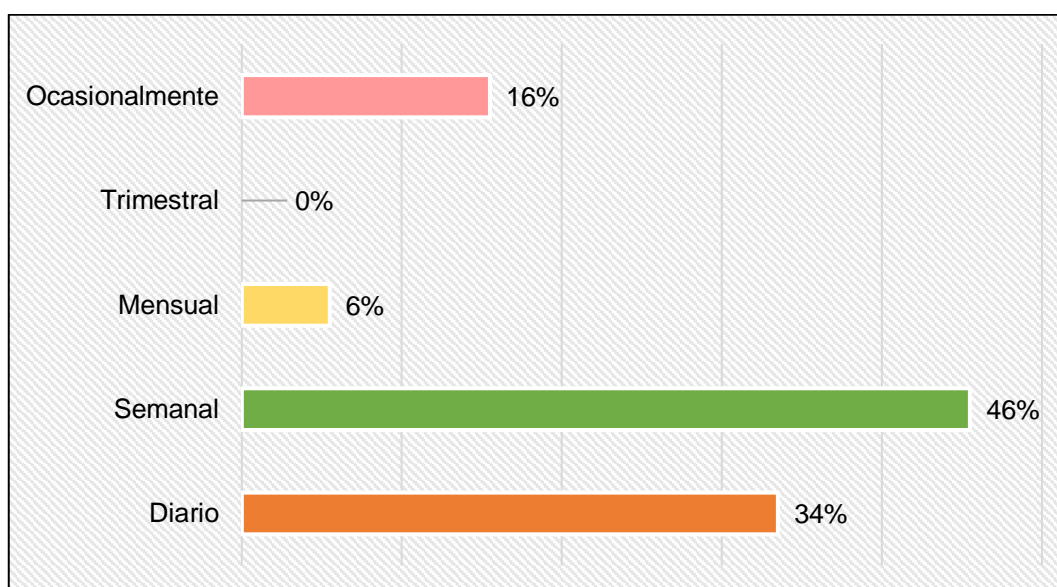
**Interpretación:** más de la mitad de los encuestados llevan un tiempo aproximado de 3 a 6 meses siendo clientes de las panaderías y pastelería “el Almendro”, este resultado se puede deber a que están conformes con la calidad de los productos; seguido por un tiempo de 1 a 3 meses que serían clientes recientes ya sea por la facilidad de la localización o por el tipo de atención recibida. Un pequeño porcentaje tienen de 6 meses a 1 año.

Tabla 7 Frecuencia de compras

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Diario	67	34%
Semanal	91	46%
Mensual	11	6%
Trimestral	0	0%
Ocasionalmente	31	16%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>85%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 9. Frecuencia de compras



Fuente: elaboración propia.

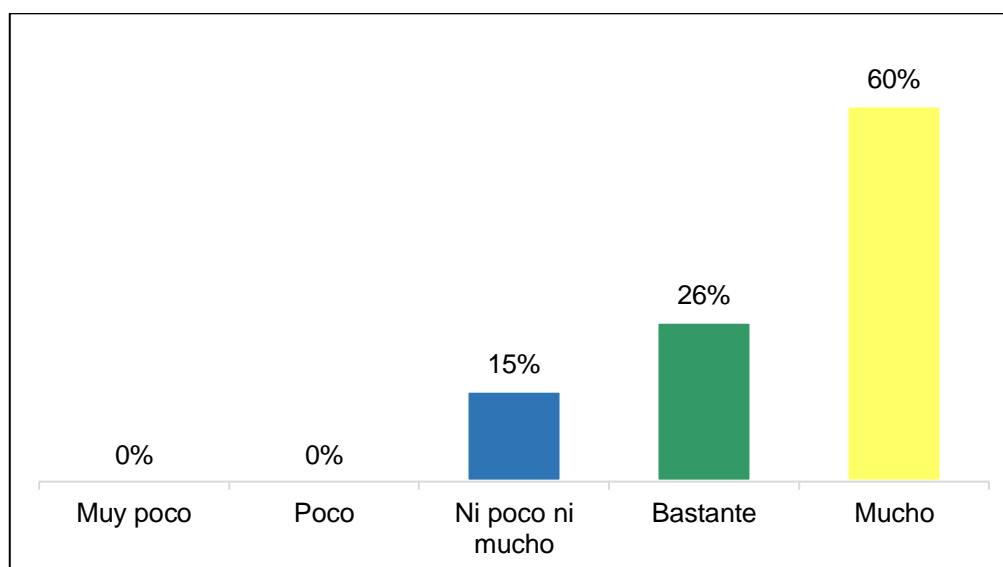
**Interpretación:** casi la mitad de las personas realizan sus compras para el consumo de una semana; este factor puede estar relacionado por la economía que se vive en la actualidad; aunque 67 personas si realizan cada día su consumo de la panadería. También se observa que ciertos clientes tienen una frecuencia ocasional, existe prioridades de consumo de alimentos por los mismo; y el resultado mensual coincide con los nuevos clientes que llevan apenas 1 mes en la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro”.

Tabla 8 Productos satisfacen sus necesidades

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy poco	0	0%
Poco	0	0%
Ni poco ni mucho	29	15%
Bastante	51	26%
Mucho	120	60%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 10. Productos satisfacen sus necesidades



Fuente: elaboración propia.

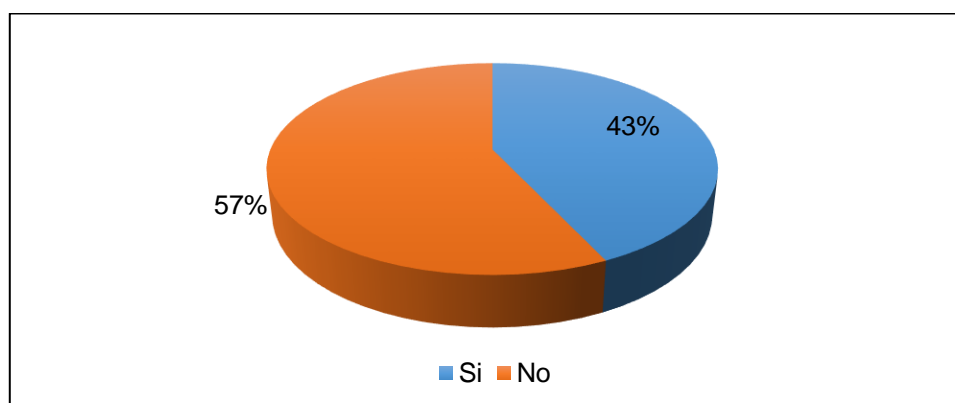
**Interpretación:** es evidente que gran parte de los clientes están conformes con la calidad de los productos que elabora la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro”, indican que los mismos satisfacen mucho sus necesidades. Más de un cuarto respondieron la opción de bastante y muy pocas personas lo sienten en un nivel intermedio; que puede ser debido a que cumplen con los estándares en relación a las necesidades de los clientes.

Tabla 9 Molestia por el servicio recibido

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	86	43%
No	114	57%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 11. Molestia por el servicio recibido



Fuente: elaboración propia.

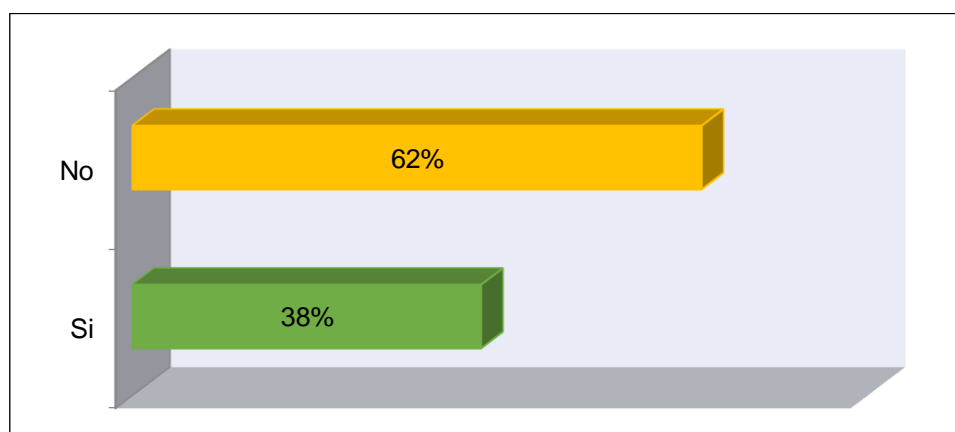
**Interpretación:** de acuerdo con las respuestas de los clientes, muchos han recibido errores o molestias por ejemplo demora en la atención, falta de amabilidad y una mala atención por el servicio otorgado por parte del personal de la panadería. Más de la mitad de los encuestados se encuentran satisfechos con la atención al cliente, esto puede ser porque no todos los empleados cometen estas faltas.

Tabla 10 Conocimiento para recibir su pedido

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	76	38%
No	124	62%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 12. Conocimiento para recibir su pedido



**Fuente:** elaboración propia.

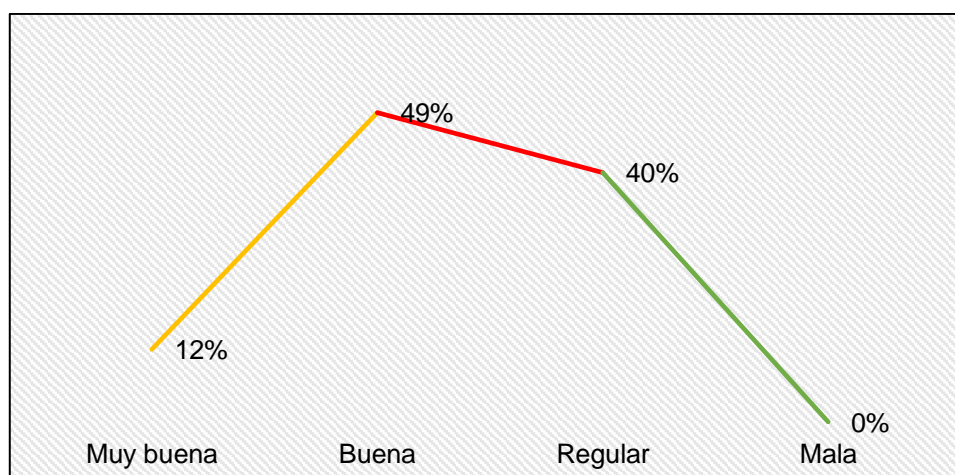
**Interpretación:** más de la mitad de los clientes piensan que el conocimiento de los empleados para recibir su pedido no es bueno; en ocasiones cuando existe personal nuevo desconocen los nombres de varios productos, o el precio de los mismos; es decir existe una falta de capacitación o de reclutamiento por parte de la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” hacia el nuevo personal.

Tabla 11 Atención por dudas

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy buena	23	12%
Buena	98	49%
Regular	79	40%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Gráfico 13. Atención por dudas



**Fuente:** elaboración propia.

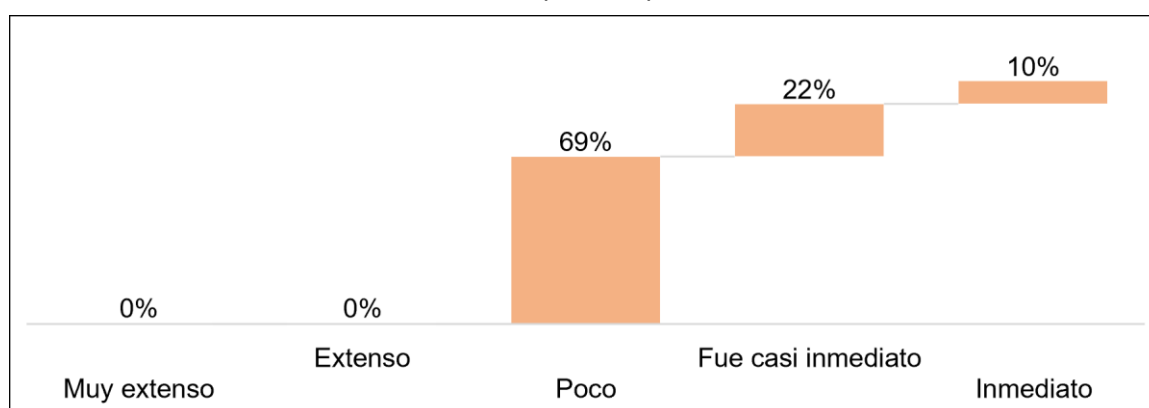
**Interpretación:** en relación con la gráfica, la atención para resolver las dudas de los clientes por parte de los empleados de la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” se encuentra en un rango intermedio (bueno-regular); existiendo una gran falencia en el desempeño del personal de la empresa. Por otra parte, muy pocos fueron los encuestados que sienten que muy buena la atención.

Tabla 12 Tiempo de espera del cliente

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy extenso	0	0%
Extenso	0	0%
Poco	138	69%
Fue casi inmediato	43	22%
Inmediato	19	10%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Gráfico 14. Tiempo de espera del cliente



**Fuente:** elaboración propia.

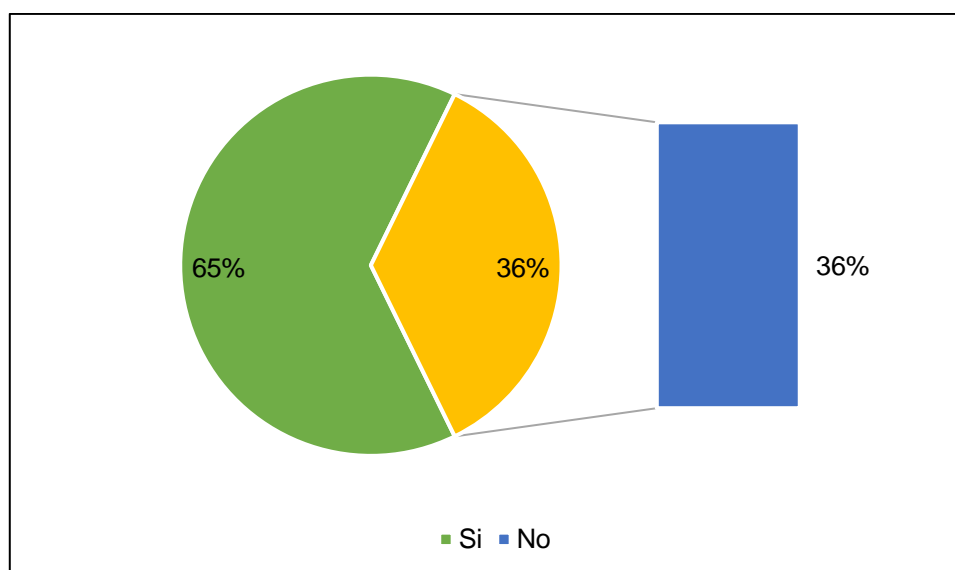
**Interpretación:** existe un porcentaje elevado donde los clientes piensan que existe poca demora por parte del personal que atiende la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” donde esto se puede deber por aglomeración de clientes, que, aunque no es un mal resultado se puede llegar a reducir o mejorar esto a un tiempo de respuesta casi inmediato o inmediato; puesto que los mismos tuvieron un bajo resultado de respuesta por parte de las personas.

Tabla 13 Personal cortés y profesional

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	129	65%
No	71	35%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Gráfico 15. Personal cortés y profesional



Fuente: elaboración propia.

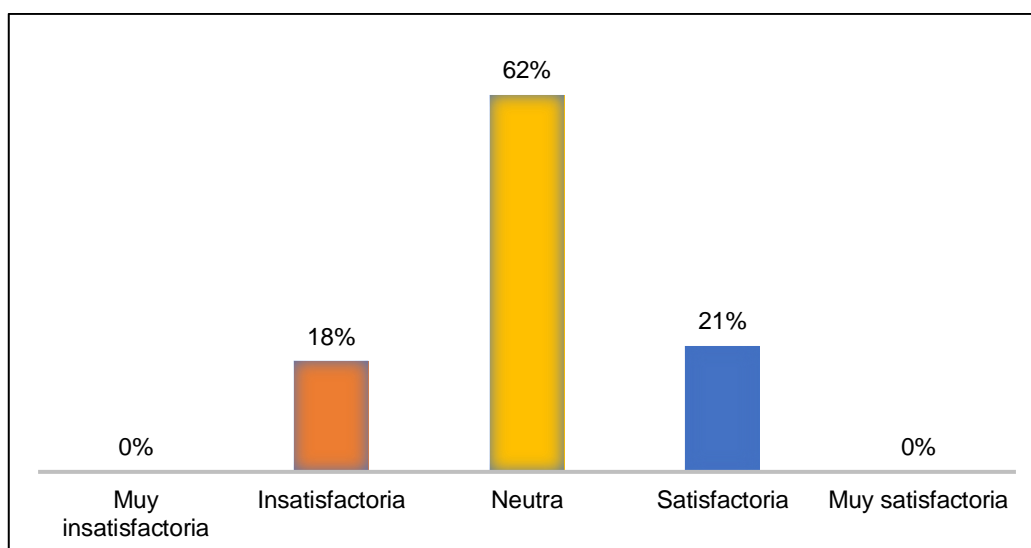
**Interpretación:** casi la mayoría de los encuestados opinan que el personal si fue cortés y profesional en el sentido del saludo, cordialidad, amabilidad y demás factores que agradan al momento de la atención al cliente. Aunque también 71 personas no recibieron eso al momento de su compra, la persona que los atendió no aplico los buenos modales y valores antes mencionados.

Tabla 14 Experiencia de atención al cliente

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy insatisfactoria	0	0%
Insatisfactoria	36	18%
Neutra	123	62%
Satisfactoria	41	21%
Muy satisfactoria	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 16. Experiencia de atención al cliente



**Fuente:** elaboración propia.

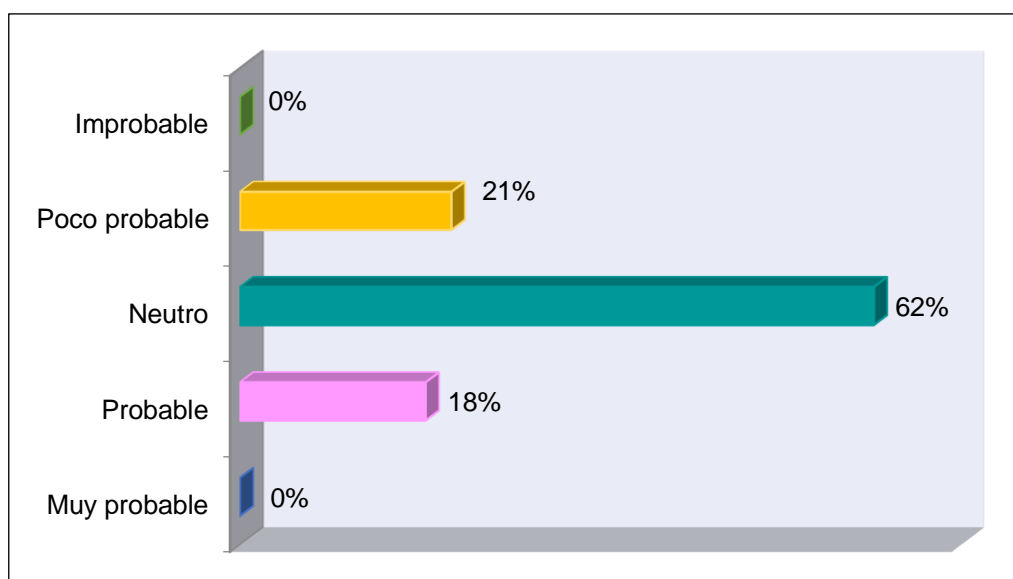
**Interpretación:** más de la mitad de los clientes en rasgos generales la experiencia vivida en la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” es neutra; aunque si el personal no tiene un tiempo de respuesta rápido o eficaz, la empresa cuenta con productos de calidad o amabilidad demostrando la respuesta satisfactoria de algunos encuestados. Solo 36 personas tuvieron una experiencia insatisfactoria por motivos que ya se han mencionado en las preguntas anteriores.

Tabla 15 Recomendación de la panadería

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy probable	0	0%
Probable	36	18%
Neutro	123	62%
Poco probable	41	21%
Improbable	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Gráfico 17. Recomendación de la panadería



**Fuente:** elaboración propia.

**Interpretación:** los resultados actuales están en relación con el grado de satisfacción por parte de los clientes en relación con la experiencia general recibida de los productos y servicios en la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro”. Demostrando claramente que existe una problemática a tratar en relación con el desempeño laboral para el beneficio de la empresa.

### **Análisis de las entrevistas a empleados**

Una vez efectuada las tres entrevistas a los empleados (Anexo 8) de la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” se presenta el análisis de este:

Se pudo constatar que como requisito para ingresar a trabajar en la empresa es tener mínimo la instrucción secundaria, además es el gerente quien se encarga del bienestar del personal y de exponer a cada uno de los nuevos ingresos sus funciones, sueldo, horarios de trabajo, reglas y demás. Asimismo, con relación al ambiente laboral se conoce que existe falencias como deficientes métodos de trabajo, inseguridad y falta de herramientas de trabajo e insumos de limpieza; factor importante dentro de la panadería.

La motivación a los empleados no se aplica como estrategia en la empresa, debido a que no existe ningún tipo de reconocimiento o elogios por el esfuerzo diario y buen trabajo realizado; factores esenciales para obtener un mejor desempeño laboral en los puestos de trabajo. Para complementar existe un gran problema de falta de capacitación a los empleados, de acuerdo a la entrevista, los mismos indican que los conocimientos con los que cuentan no son los necesarios para desenvolverse al 100% en sus puestos de trabajo y, además, ellos admiten que sus conocimientos no son lo suficientes y tienen el deseo de seguir aprendiendo para mejorar sus labores.

Existe también una falta de iniciativa en el desarrollo de actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo, como por ejemplo algún tipo de dinámica o juegos en equipo para que pasen un momento agradable y al mismo tiempo consiguen herramientas para su crecimiento personal y fuerza de motivación para aumentar la productividad. Para culminar, se diagnostica que en las panaderías y pastelería “el Almendro” existe una mala gestión de recursos humanos, puesto que no existe ningún tipo de evaluación o herramienta que mida el desempeño del personal de trabajo; razón por la cual se desarrolla este trabajo de investigación.

### **Tabulación de entrevista a gerente**

Una vez tabulada la entrevista aplicada al Sr. Nole Coronel gerente general de la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” se llega al siguiente análisis:

En lo que respecta a la selección y ubicación del nuevo personal en los puestos de trabajo se tiene que la empresa si publica la existencia de vacantes y posteriormente realizan un análisis de carpetas para que el proceso de reclutamiento con requisitos de bachillerato, aunque no surten los efectos deseados debido a que no existe un instrumento técnico para evaluar a los postulantes. También se constata también que la panadería tiene una gran falencia, debido a que la evaluación del rendimiento del desempeño laboral solo se realiza mediante observación, sin ningún tipo de instrumento.

Otra deficiencia con la cuenta la empresa, es que no existe alguna motivación, impulso y buen ambiente de trabajo para que los empleados tengan un mayor rendimiento en las labores diarias; por lo que es necesario que se les otorgue un reconocimiento al personal, que no solo puede ser económico; por ejemplo, puede ser un tipo de recompensa por sus buenos resultados en su desempeño laboral.

También se establece que la panadería no aplica ningún tipo de capacitación para el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados; mediante esta herramienta se logrará cambiar la actitud del personal, motivarlos y brindarles nuevas oportunidades para el desarrollo continuo no solo de los puestos actuales, sino para otras funciones más elevadas y complejas. Para finalizar “el Almendro” al no disponer de un modelo de gestión para medir el rendimiento laboral; le afecta gravemente debido a que sin este proceso no se puede determinar el grado de desempeño para juzgar el valor, excelencia y cualidades de cada empleado.

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para establecer los factores claves para el desarrollo del modelo de gestión, una vez determinada la realidad mencionada en el capítulo anterior y de acuerdo con el Modelo PHVA-Ciclo de Deming que se enfoca en la etapa filosófica, diagnóstica, propuesta de mejora por fases en áreas de gestión del talento humano:

#### 3.1. Etapa filosófica de panadería y pastelería “El Almendro”

##### **Identidad corporativa:**

Panadería y pastelería “el Almendro” es una empresa con 15 años en el mercado Ambateño y desde su fundación se ha enfocado en satisfacer los deseos y necesidades de sus consumidores ofreciendo productos de excelente calidad a un precio accesible; también, busca constantemente adaptar sus productos a los deseos que emergen en sus consumidores a través del desarrollo y mejoras constantes en sus productos, por medio de la implementación de nuevas tecnologías, infraestructura y herramientas de trabajo adecuadas, trabajo en equipo de sus empleados y la creación e implementación de nuevas estrategias de negocios para aumentar su participación dentro del mercado. Además, actualmente la empresa cuenta con tres sucursales en el centro de Ambato para una mejor atención a sus distinguidos clientes (Coronel, 2019).

**Misión:** el Almendro es una empresa familiar que elabora, comercializa y distribuye variedades de panadería y pastelería en la ciudad de Ambato para el agrado de todos los clientes; con el empleo garantizado de materia prima de la mejor calidad, la mejor tecnología y una fuerza laboral que cada día se compromete a la mejora continua para el bienestar de su comunidad (Coronel, 2019).

**Visión:** ser una empresa líder en panadería y pastelería, ofreciendo no solo variedad de productos, sino también un excelente servicio al cliente con procedimientos abiertos para el personal y respetando siempre los valores de la empresa con el propósito de satisfacer las expectativas de los consumidores.

### Objetivos de la empresa:

- Velar por la satisfacción de los clientes durante la venta y, sobre todo, fidelizarlos después de que esta se concluya.
- Optimizar los recursos financieros en panadería “El Almendro” mediante el trabajo conjunto para efectivos resultados.
- Implementar herramientas para medir el rendimiento de los empleados para detectar a los mejores profesionales e incentivar a sus compañeros.

### Valores corporativos:

- Respeto
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Honestidad

### Estructura organizacional

Gráfico 18. Organigrama de la empresa



Fuente: panadería “el Almendro” (2020).

## **Políticas de calidad de panadería y pastelería “el Almendro”**

### **Trabajo en equipo:**

- La empresa involucra a los clientes internos en las decisiones.
- Establece objetivos para que todos los empleados tengan retos.
- Impulsa creatividad e innovación.
- Consolida reuniones provechosas.

### **Higiene e ímpetu en todo el proceso de productos:**

- Todos los miembros de la empresa deben tener su kit de aseo personal.
- Deben lavarse las manos con frecuencia.
- Mantener su cabello recogido y con su respectivo gorro.
- Mantener el uniforme limpio.
- Usar siempre todos los utensilios.

### **Control continuo:**

- Se lleva un control de registro para el aseo de las instalaciones en el cual todos los empleados deberán hacerlo en la mañana y en la noche según sea el turno; mientras que cada tres horas deben limpiar vitrinas con el objetivo de mantener siempre limpio el establecimiento.
- Se lleva un registro diario en el cual se revisa los uniformes de cada empleado y se entrega dos uniformes con el objetivo de que estén presentables y limpios.
- Se realiza una observación cada hora en el transcurso del día para verificar el cumplimiento de las actividades asignadas a cada trabajador.
- No se permite celular en las horas de trabajo.
- El encargado de llevar este control es el gerente de la empresa.

### 3.2. Diagnóstico de la panadería y pastelería “El Almendro”

Para conocer más a fondo la problemática por la que atraviesa la empresa se desarrolla la herramienta de matriz Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA); donde primero se realiza un análisis interno de la empresa “el Almendro” (fortalezas y debilidades) y luego se continua con el análisis externo (oportunidades y amenazas) para mediante los resultados obtenidos se pueda desarrollar una estrategia que sea solida a futuro para las panaderías.

Gráfico 19. Análisis FODA



Fuente: elaboración propia.

### **3.3. Propuesta de mejora**

#### **Esquema por fases del modelo de gestión de acuerdo con Edwards Deming (Modelo PHVA – Ciclo de Deming)**

##### **Fase 1: Planificar el modelo**

- Presentación de objetivos y justificación del modelo.

##### **Fase 2: Aplicar el instrumento de evaluación**

- Implementación de factores claves y evaluación del desempeño laboral

##### **Fase 3: Verificar el registro y de control de la evaluación**

- Informe de resultados y consolidado de la evaluación

##### **Fase 4: Actuar sobre los resultados del desempeño laboral**

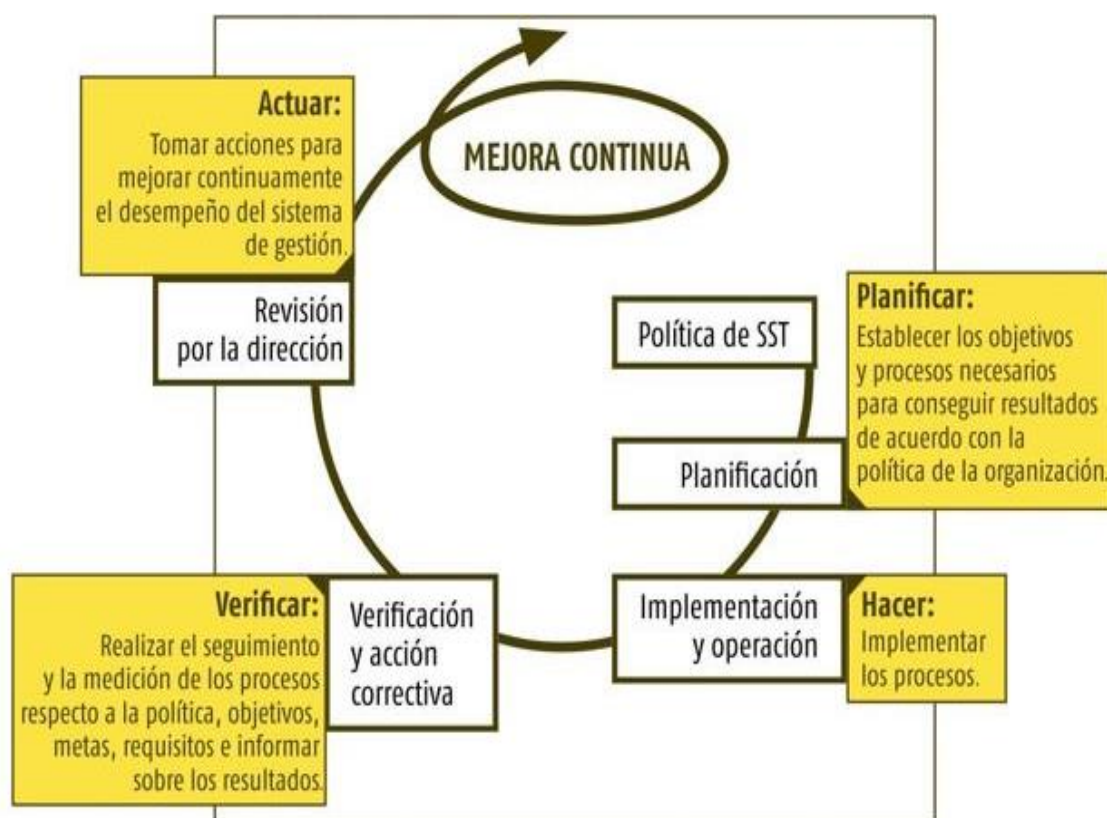
- Recompensa y propuestas de mejora según puntaje de evaluación

#### **Desarrollo del esquema**

##### **Fase 1: Planificar el modelo**

La evaluación del desempeño es un componente de la gestión de recursos humanos que mide y evalúa el desempeño laboral de los empleados en términos de comportamiento y resultados laborales; con los resultados obtenidos a través de esta herramienta, es posible tomar medidas encaminadas a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes para fortalecer la fuerza de trabajo.

Gráfico 20. modelo PVHA



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la evaluación brindan información que puede ser usada en el proceso de innovación, para ayudar a mejorar el servicio brindado a través del desempeño adecuado del empleado en el trabajo, por otro lado, permite comunicar al personal como es su desempeño en el puesto y cuáles son sus deficiencias para en base a esto, tomar la acción correctiva más apropiada y guiarlos en sus esfuerzos para reducir sus falencias.

El modelo de gestión para determinar el desempeño laboral, tal como lo menciona Edwards Deming (Modelo PHVA – Ciclo de Deming) se toma en consideración para la aplicación en la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro”, ello permitirá un mejor desarrollo del personal de trabajo, donde cada uno pueda desempeñar su rol con precisión y oportunidad, lo que contribuye así al logro de los objetivos de la empresa. Esta gestión de recursos humanos promueve el desarrollo de las panaderías, así como el desarrollo personal de las personas, equilibrando lo laboral

y lo personal, convirtiéndose así en el eslabón para lograr la productividad deseada de la empresa.

Además, el modelo de gestión está diseñado para dotar a las empresas de una herramienta estratégica que facilite y dirija los diferentes procesos de gestión de personas para maximizar el potencial de las personas que desempeñan sus funciones laborales.


## Fase 2: Aplicar del instrumento de evaluación

Con estos factores se proporciona una imagen más clara de qué medir; por esto, los indicadores de evaluación admiten cuantificar el grado en que se logran los objetivos o desarrollo de habilidades en el desempeño del cargo y que se enfocan a lograr un objetivo. Los indicadores por evaluar en este caso serán:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Mejora continua
- Enfoque en el cliente
- Enfoque a resultados

Además, en esta fase se debe aplicar el instrumento para evaluar el desempeño laboral de los empleados (Tabla. 16) en la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” mediante el cual, se puede levantar información para el análisis.

Tabla 16. Evaluación del desempeño laboral para panadería “El Almendro”

	<b>Panadería y pastelería “El Almendro”</b>	
	Evaluación del desempeño laboral	
<b>Nombres y Apellidos del evaluado:</b>	<b>Cargo:</b>	
<b>Periodo de evaluación:</b>	<b>Fecha:</b>	
<b>Fecha de Ingreso:</b>	<b>Jefe Directo:</b>	
<b>Instrucciones:</b> Lea detenidamente los enunciados y conteste con una X. Los conocimientos y competencias técnicas deben estar en función del grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado.		



CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Clave de calificación:						Sub total	Puntaje
	1. No cumple con los requisitos del puesto. 2. Necesita mejorar con los requisitos del puesto. 3. Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. 4. Cumple Con todos los requisitos del puesto. 5. Excede con los requisitos del puesto.							
	Calificación							
1	2	3	4	5				
<b>1. COMUNICACIÓN</b>								
Comparte información de forma efectiva y asertiva								
Escucha activamente y es receptivo a la opinión de otros								
Presta atención en las conversaciones								
Se expresa con claridad y respeto a la otra persona								
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa								
<b>2. TRABAJO EN EQUIPO</b>								
Se desempeña como un miembro activo del equipo								
Inspira, motiva y guía al equipo para cumplir las metas								
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia								
Comparte el reconocimiento de logros con el equipo								
<b>3. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>								
Se enfoca en asuntos claves para resolver problemas								
Tiene disposición de cambio ante las situaciones								
Considera los alcances antes de tomar una acción								
Conserva la calma en situaciones complicadas.								
<b>4. MEJORA CONTINUA</b>								
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas								
No muestra resistencia a ideas de otras personas								
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.								
Busca reforzar sus habilidades de trabajo								
<b>5. ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>								
Mantiene relación con los clientes al ganar su confianza								
Brinda un servicio de excelencia al cliente								
Busca maneras de brindar valor agregado a los clientes								
Es percibido por el cliente como una persona confiable								
<b>6. ENFOQUE A RESULTADOS</b>								
Reconoce y aprovecha las oportunidades.								
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño								
Demuestra interés por el logro de metas individuales								
<b>Calificación cualitativa: TOTAL</b>								

Fuente: elaboración propia.

### Fase 3: Verificar el registro y de control de la evaluación

Una vez finalizada la etapa evaluación del desempeño laboral en la empresa, el encargado debe localizar las calificaciones totales en los criterios de evaluación para obtener el desempeño de cada uno en panadería “el Almendro”. Cuando el total sea de 0-2 será un criterio Deficiente, cuando el total sea de 2.1-3 el criterio es Regular, cuando el total sea de 3.1-4 el criterio es Aceptable y cuando sea el total de 4.1-5 el criterio es Excelente.


Tabla 17. Informe de Resultados

		Panadería y pastelería “El Almendro”		
		Informe de Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral		
<b>Periodo: Fecha:</b> <b>Nombre: Puesto:</b>				
Criterios Evaluados	Auto evaluación	Jefe inmediato	Usuario	Promedio ponderado
Comunicación				
Trabajo en equipo				
Resolución de problemas				
Mejora continua				
Enfoque en el cliente				
Enfoque a resultados				
			Total	
			Quejas (-4%)	
			Total	
<b>Observaciones:</b>				
<b>Elaborado por:</b>				

**Fuente:** elaboración propia.

El formulario (Tabla 18) contiene la información individual para la evaluación de desempeño, en la que se especifican los puntos que ha obtenido cada persona en cada indicador de evaluación, también dispone observaciones que se expresarán en función de las calificaciones obtenidas, y pueden contener indicaciones que permitan al evaluado mejorar los criterios en los que resultado deficiente.

Tabla 18. Informe Consolidado de la Evaluación

		Panadería y pastelería “El Almendro”	
		Informe Consolidado de la Evaluación del Desempeño Laboral	
Nombre	Puesto que ocupa	Calificación Obtenida	Observaciones
<b>Responsable:</b>			


Fuente: elaboración propia.

#### Fase 4: Actuar sobre los resultados del desempeño laboral

Conforme a las distintas calificaciones que obtengan los empleados los mismos serán incluidos en incentivos, premios o reconocimiento para quienes logren los mejores resultados; y cursos de capacitación, entrenamiento o seguimiento para que puedan desarrollar sus habilidades a quienes consigan una calificación baja.


A continuación, se presentan las recompensas o alternativas a aplicar en cada una de la cadena de panaderías y pastelería “el Almendro” de acuerdo con los resultados individuales:

Tabla 19. Recompensas para mejores resultados

		
Panadería y pastelería “El Almendro”		
Recompensas de acuerdo a mejores resultados de evaluación		
TOTAL	RESULTADO	RECOMPENSAS
4.1 – 5	Excelente	días libres Publicación del mejor trabajador Un permiso
3.1 – 4	Aceptable	Premios como: Placa Almuerzos gratis Salir más temprano un día

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Alternativas para bajos resultados

		
Panadería y pastelería “El Almendro”		
Alternativas de acuerdo a bajos resultados de evaluación		
TOTAL	RESULTADO	ALTERNATIVAS
2.1 – 3	Regular	Capacitación en factores deficientes Acompañamiento del jefe de Talento Humano
0 – 2	Deficiente	Entrevista personalizada para recabar información Seguimiento personal del desempeño

Fuente: elaboración propia.

En las tablas anteriores se muestra claramente las recompensas a los empleados quienes obtengan los mejores resultados en el rango de calificación de 5-4 (excelente – aceptable) y las alternativas que deben realizarse a los empleados que obtengan el rango de calificación 3-2 (regular- deficiente); y para quienes reincidan en los bajos resultados en una segunda evaluación, resultará en despido inmediato.

Una vez finalizado el trabajo de titulación que está basado en la Metodología PHVA-Ciclo de Deming se cumple de acuerdo con lo que indica el autor Edwards Deming, mediante el mismo se optimiza continuamente las actividades de la panadería a través de cuatro etapas; donde una vez alcanzada la etapa final, la empresa debe volver a empezar, facilitando así una autoevaluación continua que le permita identificar oportunidades de mejora en el desempeño laboral de los empleados.

También se recalca que con esta propuesta se ha considerado los resultados en el levantamiento de información (Capítulo II): falta de motivación, de condiciones laborales y capacitación; por lo que se subraya también la importancia que existe por parte de la gerencia de la empresa de tomar decisiones con base a información relevante levantada en este proceso, a diferencia de lo que pasa actualmente en la cadena de panaderías y pastelería “El Almendro”: se toman decisiones sin mayores respaldos o un proceso diseñado claramente.

## CONCLUSIONES

- Se logra fundamentar teóricamente las temáticas relacionadas con la gestión del talento humano y el desempeño laboral para de esta manera poder facilitar el desarrollo del problema de estudio y posteriormente apoyar la propuesta de mejora. En esta epata desarrollada en el capítulo 1, se recalca los aportes, sobre todo de Brazzolotto (2012) que sirvió como base para el modelo de gestión para el proceso de implementación en la evaluación de desempeño en sus cuatro fases y de los autores *Isotools* (2015) y Eurofins (2020) con la Metodología PHVA – Ciclo de Deming que se utilizó para implantar planes de mejora continua, para que la empresa se mantenga a flote en el entorno competitivo.
- Los resultados obtenidos del diagnóstico del desempeño laboral que actualmente cuenta la panadería y pastelería “el Almendro”, muestran un 21% de satisfacción de los clientes y, con relación a la satisfacción de los empleados señalan como aspectos más deficientes: falta de motivación, de condiciones laborales y capacitación, resultados que corresponden a la evaluación de desempeño.
- En base a la realidad que se observa en la panadería, se realiza el diseño del modelo de gestión que tiene 4 fases (Fase 1 de definición, Fase 2 de aplicación del instrumento de evaluación, Fase 3 del registro y de control de la evaluación y Fase 4 sobre los resultados del desempeño laboral), mismas que se proponen con el objeto de mejorar el desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES

- Ampliar la revisión de otros modelos de gestión que puedan aportar mayor desarrollo o mejores propuestas de acuerdo con la necesidad de cada empresa.
- Analizar la propuesta de mejora para otras panaderías o empresas en otras áreas con el fin de obtener mayor rigor científico.
- Las empresas deben evaluar el desempeño laboral de los empleados por lo menos una vez al año, para comprender las debilidades que poseen y los aspectos que se deben fortalecer en cada actividad de los puestos de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carlos , L. (2017). Autoestima y Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Asia – Cañete, Marzo, 2016. Universidad Cesar Vallejo.
- Ayala, F. (2015). Maestría en dirección de gestión del talento humano competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de epetroecuador. Simón Bolívar: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Bohórquez, E., Pérez, M., William, C., & Arturo, B. (2 de junio de 2020). Obtenido de SciELO: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Mendoza: Uncuyo.
- Bujan, A. (6 de noviembre de 2018). Enciclopedia Financiera. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-planas.htm>
- Cabalé, E., & Rodríguez, G. (enero-abril de 2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 8(1). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018)
- Cabrera, M. (2015). “Implementación de un plan de capacitación virtual para mejorar el desempeño laboral del personal de Fundación Alternativa”. Facultad de Ciencias Psicológicas. Quito-Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Cardona, A., & Correa, J. (2014). Modelo de gestion del desempeño como base de los programas de gestion humana. Medellin: Universisas de medellin.

- Carlos, L. (2017). Autoestima y Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Asia – Cañete, Marzo, 2016. Universidad Cesar Vallejo.
- Chiang, M., & San Martín, N. (diciembre de 2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. doi:10.4067/S0718-24492015000300001
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Coronel, M. (28 de Marzo de 2019). Repositorio digital Pucesa. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2714>
- De la Cruz, P. (10 de Noviembre de 2014). Obtenido de EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS, UN ESTUDIO A LA FÁBRICA TEXTILES JHONATEX": <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/16612/1/T2859i.pdf>
- Gala desing. (s.f.). info@ghala.es. Obtenido de info@ghala.es: <http://www.ghala.es/optimizacion.html>
- Godínez, L. (2015). "La Autoestima Y Su Relación Con Satisfacción Laboral En Los Colaboradores De La Moderna, S. A. Del Departamento De Huehuetenango.". Universidad Rafael Landívar.
- Gonzalez, D. (2020). " Motivacion Laboral ". Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- Isotools. (2000). *Sistemas de Gestión de Calidad*. España: <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>.
- Iturralde, J. (2011). "La Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia En Los Resultados Del Rendimiento De Los Trabajadores De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Oscus Ltda De La Ciudad De Ambato En El Año 2.010". Universidad Técnica de Ambato.

- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. doi:10.33996/revistaenfoques.v4i16.99
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- López, G. (2015). *Las remuneraciones y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de ministerio de transporte y obras públicas de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato.
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Grupo Planeta (GBS).
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., & Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/html/#:~:text=El%20Ciclo%20de%20Deming%20consta,1989%20y%20Summer%2C%202006>).
- Morán, J. (2016). *Modelo de evaluación del desempeño laboral para la empresa ecoseguro de la ciudad de Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes.
- Padilla, G. (23 de febrero de 2019). *Gestión de la calidad según Juran, Deming, Crosby e Ishikawa*. Obtenido de *Administración*: <https://gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby-e-ishikawa/>
- Pérez, A. (2016). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional.

- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). Clima Organizacional Y Desempeno Laboral Del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Ciencias Gerenciales*(9), 33-51.
- Redrobán, M. (2015). La evaluación de desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la empresa Jara Seguridad. Quito – 2015: Universidad Central del Ecuador.
- Rubio, T. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Sailema, M. (2019). “Sistema de control de tiempos en producción basado en el modelo de gestión Lean Manufacturing para la empresa Narman Jean´s”. Ambato: Universidad tecnica de ambato.
- Salazar, P. (2018). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Silvia, M. (15 de Noviembre de 2019). soporte@sesametime.com. Obtenido de soporte@sesametime.com: <https://superrheroes.sesametime.com/nuevos-modelos-de-gestion-empresarial/>
- Socorro, F. (20 de Junio de 2002). De Gerencia.com. Obtenido de [https://degerencia.com/articulo/el\\_zeitgeist\\_gerencial/](https://degerencia.com/articulo/el_zeitgeist_gerencial/)

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Índice de tablas**

Tabla 1. Población de la investigación 28

Tabla 2. Técnicas de investigación 28

Tabla 3 Sexo de los clientes 29

Tabla 4 Edad de los clientes 30

Tabla 5 Lugar donde viven los clientes 31

Tabla 6 Tiempo de ser cliente 32

Tabla 7 Frecuencia de compras 33

Tabla 8 Productos satisfacen sus necesidades 34

Tabla 9 Molestia por el servicio recibido 35

Tabla 10 Conocimiento para recibir su pedido 35

Tabla 11 Atención por dudas 36

Tabla 12 Tiempo de espera del cliente 37

Tabla 13 Personal cortés y profesional 38

Tabla 14 Experiencia de atención al cliente 39

Tabla 15 Recomendación de la panadería 40

Tabla 16. Evaluación del desempeño laboral para panadería “El Almendro” 50

Tabla 17. Informe de Resultados 52

Tabla 18. Informe Consolidado de la Evaluación 53

Tabla 19. Recompensas para mejores resultados 54

Tabla 20. Alternativas para bajos resultados 54

Tabla 21. Entrevista a gerente de panadería 79

## **Anexo 2: Índice de gráficos**

- Gráfico 1. Estructura Lean Manufacturing 20
- Gráfico 2. Modelo PHVA 21
- Gráfico 3. Ciclo de Deming 22
- Gráfico 4. Modelo mejorado por Ishikawa 25
- Gráfico 5. Sexo de los clientes 29
- Gráfico 6. Edad de los clientes 30
- Gráfico 7. Lugar donde viven los clientes 31
- Gráfico 8. Tiempo de ser cliente 32
- Gráfico 9. Frecuencia de compras 33
- Gráfico 10. Productos satisfacen sus necesidades 34
- Gráfico 11. Molestia por el servicio recibido 35
- Gráfico 12. Conocimiento para recibir su pedido 36
- Gráfico 13. Atención por dudas 37
- Gráfico 14. Tiempo de espera del cliente 38
- Gráfico 15. Personal cortés y profesional 39
- Gráfico 16. Experiencia de atención al cliente 40
- Gráfico 17. Recomendación de la panadería 41
- Gráfico 18. Organigrama de la empresa 45
- Gráfico 19. Análisis FODA 47
- Gráfico 20. Modelo PVHA

### Anexo 3: Formato de encuesta a clientes



#### CENTRO DE POSGRADOS

**ENCUESTADORA:** Michelle Cecilia Coronel Miranda

**TEMA:** Modelo de gestión para determinar el desempeño laboral en la industria panificadora.

**OBJETIVO:** Desarrollar un modelo de gestión para el desempeño laboral de la cadena de panaderías "El Almendro".

**Datos del encuestado:**

Sexo: ..... Edad: .....

Sector donde vive: .....

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque la opción que usted considere con una (x), sin opción a dejar una pregunta en blanco.

**1. ¿Hace cuánto tiempo adquiere nuestros productos de la panadería?**

Menos de 1 mes	1 a 3 meses	3 a 6 meses	6 meses a 1 año	Más de 1 año

**2. ¿Con que frecuencia realiza compras en la panadería?**

Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Ocasionalmente

**3. ¿Cree que los productos de la panadería satisfacen sus necesidades?**

Muy poco	Poco	Ni poco ni mucho	Bastante	Mucho

4. ¿Recibió algún tipo de error o molestia por el servicio otorgado por parte del personal de la panadería?

Si		No	
----	--	----	--

Si la respuesta es Si, descríballo por favor \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que la persona que lo atendió tenía el conocimiento suficiente para recibir su pedido?

Si		No		Talvez	
----	--	----	--	--------	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo fue la atención para resolver sus dudas?

Muy buena	Buena	Regular	Mala

7. ¿Cuánto tiempo ha esperado una respuesta por parte del personal que atiende la panadería?

Muy extenso	Extenso	Poco	Fue casi inmediato	Inmediato

8. ¿Piensa que el personal fue cortés y profesional al momento de atenderlo?

Si		No	
----	--	----	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo calificaría su experiencia general con relación a la atención al cliente?

Muy insatisfactoria	Insatisfactoria	Neutra	Satisfactoria	Muy satisfactoria

10. ¿Cuán probable es que recomiende los productos o servicios de la panadería?

Muy probable	Probable	Neutro	Poco probable	Improbable

Gracias por su colaboración.

## **Anexo 4: Formato de entrevista a empleados**



### **OFICINA DE POSGRADOS**

**ENTREVISTADORA:** Michelle Cecilia Coronel Miranda

**TEMA:** Modelo de gestión para determinar el desempeño laboral en la industria panificadora.

**OBJETIVO:** Conocer los factores asociados el desempeño y satisfacción laboral con la que cuentan actualmente el personal de Panadería y pastelería “El Almendro”.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con veracidad las mismas, sin opción a dejar una pregunta en blanco.

- 1. ¿Cuál es su instrucción educativa?**
  
- 2. ¿Cuándo ingreso a la panadería le explicaron en qué consistía su trabajo?**
  
- 3. ¿Existe algún responsable de velar por el bienestar del personal de la panadería?**
  
- 4. ¿El área donde se lleva a cabo su trabajo necesita tener alguna característica en particular?**

5. **¿En los últimos meses ha recibido algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?**
  
6. **¿Ha recibido capacitación para desempeñarse en su puesto de trabajo?**
  
7. **¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su labor diaria?**
  
8. **¿La panadería ejecuta actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?**
  
9. **¿En la empresa se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza?**
  
10. **¿Qué le motiva a realizar su trabajo?**

Gracias por su colaboración.

## Anexo 5: Formato de entrevista a gerente



### OFICINA DE POSGRADOS

**ENTREVISTADORA:** Michelle Cecilia Coronel Miranda

**TEMA:** Modelo de gestión para determinar el desempeño laboral en la industria panificadora.

**OBJETIVO:** Determinar si la Panadería y pastelería “El Almendro” cuenta con un modelo de gestión para medir el desempeño laboral de los empleados.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con veracidad las mismas, sin opción a dejar una pregunta en blanco.

1. **¿Cuenta con manuales de análisis que describan los puestos de trabajo de cada área de la panadería?**
2. **¿Qué tipo de modalidad aplica para la selección de personal?**
3. **¿Utiliza algún instrumento técnico para evaluar a los postulantes?**
4. **¿Cómo evalúa el rendimiento del desempeño laboral de los empleados?**

5. **¿Existe algún tipo de incentivo o motivación por parte de la empresa para mejorar el desempeño laboral del personal?**
  
6. **¿Cómo sabe usted que el ambiente laboral es el adecuado?**
  
7. **¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para cada área?**
  
8. **¿Cada que tiempo se realiza capacitaciones al personal de la panadería?**
  
9. **¿Definen técnicamente las necesidades de capacitación del personal?**
  
10. **¿Posee la empresa un modelo de gestión para medir el desempeño laboral?**

Gracias por su colaboración.

## Anexo 6: Ficha de validación revisada por un profesional

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### MODELO DE GESTIÓN PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA

**Estudiante:** Michelle Cecilia Coronel Miranda

**Fecha:** lunes, 13 de junio de 2022.

#### Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Modelo de Gestión para determinar el desempeño laboral en la industria panificadora**”, y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X			
Congruencia				X			
					X		


Redacción							
Orden				X			
Presentación del instrumento					X		

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				X			
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				X			
<b>Total, Parcial</b>				20	10		
<b>Total</b>	30						

**Calificación del Instrumento:**

<b>Puntuación Recibida (Sobre 35)</b>	<b>Porcentaje</b>
35/35	30/35

<b>Escala</b>			<b>(x)</b>
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

<b>Nombre del experto:</b>	Julio César Zurita Altamirano
<b>Formación Académica:</b>	Doctor en Ciencias Organizacionales Magister en Administración Estratégica mención Planeación  Ingeniero Comercial con mención Marketing
<b>Firma:</b>	

## Anexo 7: Entrevistas a empleados



### OFICINA DE POSGRADOS

**ENTREVISTADORA:** Michelle Cecilia Coronel Miranda

**Entrevistada:** Estefanía Sánchez

**TEMA:** Modelo de gestión para determinar el desempeño laboral en la industria panificadora.

**OBJETIVO:** Conocer los factores asociados el desempeño y satisfacción laboral con la que cuentan actualmente el personal de Panadería y pastelería "El Almendro".

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con veracidad las mismas, sin opción a dejar una pregunta en blanco.

**1. ¿Cuál es su instrucción educativa?**

Bachiller

**2. ¿Cuándo ingreso a la panadería le explicaron en qué consistía su trabajo?**

Si, fue una explicación rápida, no tuve una capacitación

**3. ¿Existe algún responsable de velar por el bienestar del personal de la panadería?**

Los responsables de todo son el gerente y la esposa, ellos se encargan de nuestros sueldos, del control de atención al cliente de darnos uniformes, el desayuno y almuerzo, entre otras cosas.

**4. ¿El área donde se lleva a cabo su trabajo necesita tener alguna característica en particular?**

Me gustaría que se cambie la forma en como contabilizamos los productos, pues es muy tedioso contar a diario todos los productos, sobre todo en productos de

pequeños de pastelería, que son por unidades. Nosotros llevamos unas hojas donde se encuentra detallado todos los productos que vendemos en la panadería, estoy segura que cambiando de método sería mucho más rápido.

**5. ¿En los últimos meses ha recibido algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?**

No nunca hemos recibido nada; en navidad sí, siempre nos dan un detalle y nuestra cena, pero reconocimientos no, ninguno en realidad.

**6. ¿Ha recibido capacitación para desempeñarse en su puesto de trabajo?**

No he sido capacitada.

**7. ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su labor diaria?**

No, llevo ya un año trabajando y siento que aun no se algunas cosas y me pongo nerviosa cuando llega mi jefe porque siento que algo estoy haciendo mal.

**8. ¿La panadería ejecuta actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?**

No, solo realizamos nuestro trabajo, lo cumplimos y nada más.

**9. ¿En la empresa se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza?**

No, no realiza.

**10. ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?**

El sueldo, porque necesito el trabajo ya que tengo una hija que necesita de mí, y actualmente la vida cada día está más difícil.

Gracias por su colaboración.



## **OFICINA DE POSGRADOS**

**ENTREVISTADORA:** Michelle Cecilia Coronel Miranda

**ENTREVISTADA:** Silvia Pico

**TEMA:** Modelo de gestión para determinar el desempeño laboral en la industria panificadora.

**OBJETIVO:** Conocer los factores asociados al desempeño y satisfacción laboral con la que cuentan actualmente el personal de Panadería y pastelería "El Almendro".

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con veracidad las mismas, sin opción a dejar una pregunta en blanco.

**1 ¿Cuál es su instrucción educativa?**

Bachiller

**2 ¿Cuándo ingreso a la panadería le explicaron en qué consistía su trabajo?**

Si, si me explicaron mis funciones y mis horarios de trabajo.

**3 ¿Existe algún responsable de velar por el bienestar del personal de la panadería?**

No, no hay algún responsable.

**4 ¿El área donde se lleva a cabo su trabajo necesita tener alguna característica en particular?**

Un poco mas de seguridad, todo está a disposición de las personas que entran y ahora con tanto peligro si me da miedo que algo pase.

**5 ¿En los últimos meses ha recibido algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?**

No, no he recibido nada; en navidad si dan un regalo y la cena con mis compañeros, pero reconocimientos no nunca.

**6 ¿Ha recibido capacitación para desempeñarse en su puesto de trabajo?**

No me han capacitado, lo que sé es porque ya he trabajado antes en panaderías

**7 ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su labor diaria?**

No, todavía me confundo cuando cuento los productos, no me adapto muy bien a eso, creo que es lo más difícil para mí.

**8 ¿La panadería ejecuta actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?**

No, no se hace nada eso.

**9 ¿En la empresa se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza?**

No, no me han evaluado

**10 ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?**

El trabajo el sueldo, los jefes son buenos también tampoco me puedo quejar de eso.

Gracias por su colaboración.

## OFICINA DE POSGRADOS

**ENTREVISTADORA:** Michelle Cecilia Coronel Miranda

**ENTREVISTADO:** Orlando Bombón

**TEMA:** Modelo de gestión para determinar el desempeño laboral en la industria panificadora.

**OBJETIVO:** Conocer los factores asociados el desempeño y satisfacción laboral con la que cuentan actualmente el personal de Panadería y pastelería "El Almendro".

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con veracidad las mismas, sin opción a dejar una pregunta en blanco.

**1 ¿Cuál es su instrucción educativa?**

Bachiller

**2 ¿Cuándo ingreso a la panadería le explicaron en qué consistía su trabajo?**

Si, si me explicaron en que consiste mi trabajo mi horario y mi sueldo

**3 ¿Existe algún responsable de velar por el bienestar del personal de la panadería?**

El gerente se preocupa cuando algo necesitamos o nos pasa

**4 ¿El área donde se lleva a cabo su trabajo necesita tener alguna característica en particular?**

Que implementen más herramientas de trabajo y útiles de aseo

**5 ¿En los últimos meses ha recibido algún reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?**

No, no he recibido nada.

**6 ¿Ha recibido capacitación para desempeñarse en su puesto de trabajo?**

No me han capacitado, en realidad yo desde que entre ya sabia desempeñar mis actividades que es hacer pan.

**7 ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su labor diaria?**

Para desempeñar mi trabajo sí, pero, siempre es bueno seguir aprendiendo más.

**8 ¿La panadería ejecuta actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?**

No, ejecuta ninguna actividad

**9 ¿En la empresa se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza?**

Me evalúan en la forma en como hago el pan si sale del porte correr el sabor único con el debe salir si no esta quemado entre otras cosas, en eso mi jefe siempre está ahí.

**10 ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?**

El trabajo es estable, el sueldo, me gusta lo que hago.

Gracias por su colaboración.

## Anexo 8: Entrevista a gerente

Tabla 21. Entrevista a gerente de panadería

<p><b>1. ¿Cuenta con manuales de análisis que describan los puestos de trabajo de cada área de la panadería?</b></p>	<p>Si, si contamos con estos manuales, que nos han servido mucho para asignar deberes y responsabilidades a cada uno de los colaboradores y de esta manera aprovechamos al máximo el trabajo de cada uno de nuestro equipo.</p>
<p><b>2. ¿Qué tipo de modalidad aplica para la selección de personal?</b></p>	<p>El básico, pues solo realizamos un llamado a través de redes sociales, también lo hacemos todavía por el periódico, aunque ya no nos ha ayudado mucho, después reclutamos carpetas que han tenido estudios de bachiller mínimo, que sean ecuatorianos, que tengan experiencia en atención al cliente, seleccionamos las mejores carpetas y las llamamos, hacemos la entrevista con unas preguntas básicas personales y las contratamos si creemos que son las adecuadas.</p>
<p><b>3. ¿Utiliza algún instrumento técnico para evaluar a los postulantes?</b></p>	<p>No, no se utiliza algún instrumento, pero me gustaría mucho empezar a utilizar alguno pues si siento que estoy teniendo algunas falencias en lo que se refiere a la selección de mis futuros colaboradores.</p>
<p><b>4. ¿Cómo evalúa el rendimiento del desempeño laboral de los empleados?</b></p>	<p>En el área de taller se evalúa a diario y cada parada de pan que sale; si sale bien el pan, grande, pequeño o quemado; si un día algo no sale bien es porque algo les pasa y le pregunto qué está sucediendo, conversando con mis chicos tratamos de encontrar alguna solución, en esta área casi no tengo muchos problemas con ellos.</p> <p>En el área de atención al cliente se hace mediante una observación de igual forma es a diario y cada cierta hora desde que comienza el día hasta que termina, al azar se conversa con algún cliente que entra en ese momento y le pregunto qué tal está siendo atendiendo o si necesita algo más que tal vez no le ofrecieron, esta área es un poco más complicada para mi pues las chicas no solo atienden también tienen que perchar los productos, la pastelería entre cosas que muy frecuente no está bien y trato de conversar con ella pero creo que no es suficiente.</p>
<p><b>5. ¿Existe algún tipo de incentivo o motivación por</b></p>	<p>No en realidad no hemos implementado aun algún tipo de incentivo, pues cuando quise hacer cambios en las</p>

<p><b>parte de la empresa para mejorar el desempeño laboral del personal?</b></p>	<p>panaderías luego la pandemia y me toco hacer algunos cambios fuertes entre ellos fue disminuir personal, no tenía cabeza para algún incentivo, hoy las cosas están mejorando y me gustaría mucho implementar algún tipo de incentivo para mis colaboradores.</p>
<p><b>6. ¿Cómo sabe usted que el ambiente laboral es el adecuado?</b></p>	<p>En realidad no se si es el adecuado, de hecho sé que no lo es porque no les he brindado algo extra a mis colaboradores como para que por lo menos se sientan motivados, pero yo como gerente me preocupo por cada uno de ellos y en su bienestar personal, estoy presente y ayudándoles a cada uno de ellos si algo necesitan de mi como por ejemplo recientemente un chico me pidió que le ayude a ver un terreno, como hacia con los papeles entre otras cosas porque no quería fallar en su compra y quería que lo acompañe para ver mi opinión, quería mi ayuda, entonces son cosas pequeñas tal vez pero ellos saben que si algo necesitan de mí no le voy a decir que no.</p>
<p><b>7. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para cada área?</b></p>	<p>No, lamentablemente la empresa no cuenta todavía un programa de capacitación; pero es algo que debo implementar de forma urgente sobre todo en el área de atención al cliente que tanta falta hace.</p>
<p><b>8. ¿Cada que tiempo se realiza capacitaciones al personal de la panadería?</b></p>	<p>No realizamos capacitaciones como lo mencione anteriormente.</p>
<p><b>9. ¿Definen técnicamente las necesidades de capacitación del personal?</b></p>	<p>No tampoco se realiza.</p>
<p><b>10. ¿Posee la empresa un modelo de gestión para medir el desempeño laboral?</b></p>	<p>No, todavía no se cuenta con un modelo de gestión para medir el desempeño laboral de mis colaboradores.</p>

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 9: Anexo fotográfico**

