

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA PANADERÍA EL OBRADOR
UBICADA EN LA CIUDAD DE BUGA VALLE DEL CAUCA

LINA MARCELA MONSALVE SOSA

NICOLE GISETH QUINTERO MESSA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ VALLE DEL CAUCA

2023

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA PANADERÍA EL OBRADOR
UBICADA EN LA CIUDAD DE BUGA VALLE DEL CAUCA

LINA MARCELA MONSALVE SOSA

NICOLE GISETH QUINTERO MESSA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director

YANIER ALBERTO HERNANDEZ TRUJILLO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ VALLE DEL CAUCA

2023

Nota de aceptación

Director del programa

Director del proyecto

Jurado 1

Jurado 2

Tuluá, de 2023

Agradecimientos

Dios, que me permitió prepararme cada día y cumplir satisfactoriamente la meta que me propuse para mi educación superior

A mi familia, por su apoyo, porque por medio de ellos le di esperanzas a todo este sueño, para no desfallecer a pesar de las dificultades.

A mis compañeros y amigos, por su amistad y compañía en cada clase.

Lina Marcela

Agradezco a Dios como generador de sabiduría y conocimiento-

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional

Agradezco a compañeros y docentes por su experiencia compartida

Agradezco a cada una de las personas involucradas en este proceso educativo.

Nicole

Resumen

La investigación se fundamentó en el análisis de la productividad de los colaboradores de la panadería el Obrador ubicada en la ciudad de Buga, Valle del Cauca. Para el desarrollo de este propósito se aplicó los lineamientos de la metodología cualitativa, que permitió evaluar cada uno de las dimensiones y factores que influyen en el desempeño de cada uno de los empleados. Además, se aplicó el tipo de estudio descriptivo que permitió exponer los hallazgos al indagar a 12 empleados, a la vez, que exponer las acciones de mejoras. Cada uno de estos abordajes, permitieron reconocer que en la empresa el nivel de productividad es regular, razón por la cual, se propuso como alternativa promover la motivación, participación, capacitación y otros elementos que coadyuven a la consolidación de un ambiente laboral agradable, en donde cada empleado experimente satisfacción.

Palabras claves

Eficiencia, motivación, productividad, satisfacción

Abstract

The research was based on the analysis of the productivity of the employees of the El Obrador bakery located in the city of Buga, Valle del Cauca. For the development of this purpose, the guidelines of the qualitative methodology were applied, which allowed the evaluation of each of the dimensions and factors that influence the performance of each of the employees. In addition, the type of descriptive study was applied that allowed the findings to be presented by investigating 12 employees, at the same time, to expose the improvement actions. Each of these approaches allowed us to recognize that the level of productivity in the company is regular, which is why it was proposed as an alternative to promote motivation, participation, training and other elements that contribute to the consolidation of a pleasant work environment, in where every employee experiences satisfaction.

keywords

Efficiency, motivation, productivity, satisfaction.

Contenido

Introducción	9
1. Planteamiento del problema	11
1.1 Descripción del problema	11
1.2. Formulación del problema	11
1.3 Sistematización del problema	12
2. Justificación.....	13
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivos específicos	14
3. Marco de referencia.....	15
4.1 Marco de antecedentes	15
4.2 Marco Teórico	16
4.3 Marco Conceptual	18
4.4 marco espacial	19
5.3.1 Ubicación geográfica sedes Panadería El Obrador	20
4.4 Marco temporal	22
5. Marco metodológico.....	23
5.1 Tipo de investigación	23
5.2 Población	23
5.3 técnicas e instrumentos	24
5.4 descripción del instrumento	24
Diagnóstico de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.	27
Características de la productividadde los colaboradores de la panadería el obrador.	37
Instrumento de medición de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.....	41
Plan de mejoramiento para la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.	44
Conclusiones	48

Lista de figuras

Figura 1 Sede carrera 15 con 14 esquina (sede principal)	20
Figura 2 Sede carrera 14 no 10-34	21
Figura 3. Alcances de la productividad	28
Figura 4 Impacto de las relaciones idónea en la productividad	29
Figura 5. Impacto de los conflictos	31
Figura 6 Elementos del proceso administrativo	35
Figura 7. Elementos del proceso de medición	42
Figura 8. Beneficios de la cultura organizacional	45
Figura 9. Componentes plan de mejoramiento	47

Introducción

En las organizaciones se deben evaluar diferentes temas que son de importancia, para que haya una dinámica que le permita a las mismas estar vigentes en el mercado que es cada vez más competitivo y globalizado. Es preciso referenciar que, uno de estos es el de la productividad por parte de los empleados, que en términos generales se reconoce como el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores y que tiene relación con la optimización de los demás recursos y el tiempo empleado en la realización de una tarea.

Debido a esto, es que se ha decidido enfocar el estudio en analizar la productividad de los empleados, en la panadería analizada, la cual si bien cuenta con trayectoria en el mercado ha empezado a evidenciar algunas falencias, que deben ser tratadas con prontitud.

Para la consecución de este objetivo en un primer momento se hace un diagnóstico de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador, el cual se lleva a cabo mediante la aplicabilidad de la Escala de Likert que permite medir el acuerdo y desacuerdo de los empleados, en relación con la motivación, capacitación, trabajo en equipo y otras variables esenciales para estructurar un ambiente laboral agradable en donde la productividad sea eficiente.

Seguido a esto, se identifica las características de la productividad de los colaboradores de la panadería el Obrador.

Teniendo en cuenta, esto se hace una medición de estas características y, por consiguiente, del impacto de las mismas en la productividad.

El hecho de abalizar y medir cada una de estas permite proponer un plan de mejoramiento para la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.

Cada uno de estos propósitos, se desarrollan apoyándose en la metodología descriptiva, que permite detallar específicamente las expresiones de los empleados y todo aquello que se capta por medio de la observación.

Por consiguiente, el desarrollo de la investigación es importante, porque se diagnostica acerca de los factores que impactan la productividad en la panadería, a la vez que, se proponen acciones de mejora que al ser aplicadas en un mediano plazo coadyuven a consolidar un clima laboral agradable y, con esto una mejora permanente en productividad y rentabilidad dos objetivos claves de toda organización.

Entonces, la investigación se consolida en una guía para que los propietarios de la panadería lleven a cabo acciones que en un mediano plazo impacten positivamente la productividad de los empleados.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

En este documento se presenta una propuesta que pretende establecer mediante un análisis un método de mejoramiento de la productividad de los colaboradores de una empresa, siendo así, dicho estudio se realiza en la panadería el Obrador la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Buga, Valle del cauca e incursiono en el mercado en el año 2019 y debido a la buena acogida por parte de la ciudadanía, logrado expandirse en el municipio, puesto que actualmente cuenta con tres sedes. El equipo de trabajo está compuesto, por el área directiva, área operacional y de ventas. Sus productos de panadería se caracterizan por la variedad y buena calidad que manejan, aun así, cabe resaltar su línea de productos saludables, puesto que son considerados el fuerte de la empresa.

Sin embargo, actualmente se presentan algunas situaciones desfavorables para la panadería, que afectan el desarrollo de sus actividades. Puesto que el cambio de personal tiende a ser muy frecuente, el manejo de los tiempos en el área de producción posee una falta de control y la demanda de trabajo se caracteriza por ser alta. Es por ello que es así como se llega a la conclusión de que es necesario buscar mecanismos y/o acciones que permitan diagnosticar, entender y proyectar el mejoramiento de la productividad de la panadería el Obrador ya que la misma Gerencia muestra su interés en la elaboración de dicho estudio

1.2. Formulación del problema

¿Porque hacer un análisis de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador ubicada en la ciudad de Buga, Valle del cauca?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Por qué hacer un diagnóstico de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador?
- ¿Cuáles son características de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador?
- ¿Cómo diseñar y aplicar un instrumento de medición de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador?
- ¿Por qué proponer plan de mejoramiento para la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador?

2. Justificación

Para el desarrollo del trabajo se toma como base principal los aportes teóricos que hace Idalberto Chiavenato en el capítulo 8 “Evaluación del desempeño” del libro Gestión del Talento Humano, en el cual hace referencia que, a través de la evaluación del desempeño la organización y sus colaboradores pueden resultar beneficiados, puesto que ella permite conocer la situación actual en la que se encuentran y de esa manera llegar a una toma de decisiones en busca de soluciones que permitan mejorar aquellas falencias encontradas.

La evaluación de desempeño funciona como una guía para determinar la dirección en la que se va a encaminar, esto es importante implementarlo en la organización de manera periódica para hacer correcciones de manera oportuna. Dicho proceso cuenta con diferentes formas para realizar la evaluación del desempeño, esto depende de cómo la organización lo quiera implementar, existe la autoevaluación por parte del mismo colaborador, evaluación por parte del gerente inmediato, evaluación del individuo y el gerente, evaluación del desempeño al equipo y la evaluación circular de 360°, independientemente de la forma en la que se implemente la evaluación es importante que los indicadores estén encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De igual manera se va a tomar como referencia lo que propone Gary Dessler en su libro Administración de los recursos Humanos, quien de manera explícita y consecuente presenta todo un proceso de evaluación de desempeño humano al interior de las organizaciones buscando siempre mejorar la productividad, de la mano de las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con el manejo de personal dentro de una organización.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador ubicada en la ciudad de Buga, Valle del cauca.

3.2 Objetivos específicos

- Hacer un diagnóstico de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.
- Identificar las características de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.
- Diseñar y aplicar un instrumento de medición de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.
- Proponer plan de mejoramiento para la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.

3. Marco de referencia

4.1 Marco de antecedentes

En el desarrollo de las investigaciones, uno de las etapas de importancia es la revisión documental, la cual consiste en abordar repositorios y bibliotecas virtuales, extrayendo de la mismas documentos y artículos indexados en donde se han relacionado temas similares con el que se ha plantado como objetivos del trabajo propuesto.

Ahondando en este proceso, es fundamental en un primer momento es fundamental referenciar a Gallego y Sierra (2018) “Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín”. en este se establece como objetivo identificar los factores de la baja productividad percibidos por los empleados del área comercial en una empresa de hidrocarburos de la ciudad de Medellín.

Para el logro de esto, se establece como método de estudio el cualitativo y descriptivo, el cual permite mostrar de manera detallada cada uno de los hallazgos a los que haya lugar en el trabajo de campo. Esto permitió concluir que, existen muchos factores que influyen en los niveles bajo de productividad, reconociendo la falta de factores motivacionales como un detonante de deterioro en la capacidad productiva de los empleados.

En segundo lugar, Villareal (2020) “Estudio de la Relación de la Satisfacción Laboral en la Productividad de la Empresa Gervimotos S.A.S Ubicada en el Municipio del Socorro. El tipo el tipo de investigación fue mixto, así mismo el diseño es descriptivo y el corte es transversal. Este

método dio lugar a reconocer que las políticas salariales y factores motivaciones influyen de manera directa en el rendimiento de los empleados.

El abordaje de estos trabajos se consolida en una guía para adelantar la investigación propuesta, puesto que de cada uno de los mismos se reconocen elementos teóricos y metodológicos que conllevan a dar una respuesta acertada a la pregunta de investigación.

4.2 Marco Teórico

Dando abordaje a este marco, es fundamental referenciar que en las empresas un aspecto de relevancia es la productividad, puesto que esta se traduce en el desempeño laboral, es decir, en la capacidad de cada empleado para optimizar los recursos de la empresa, alcanzando metas y objetivos.

Por tanto, la productividad debe reconocerse como una medida de eficiencia en la empresa, la cual se consolida en la base para formular acciones de mejoras en lo relacionado con la organización y control de cada una de las actividades que se desarrollan en la dinámica empresarial.

Sin duda, este aspecto es uno de los más preocupantes en las empresas; razón por la cual los estudiosos en el tema han estipulado algunos factores a tener en cuenta al momento de medir el nivel de eficiencia del mismo. Entre algunos de estos se encuentran los siguientes:

Factores personales.

Cuando se mencionan estos se hace referencia a todos aquellos factores que de manera directa se relacionan con la personalidad de empleados y su entorno profesional. Algunos de los más destacados son:

- ✓ La formación. es de impacto puesto que una persona altamente capacitada coadyuva a innovar y crear en los procesos, garantizándose que haya calidad, eficiencia y efectividad. Igualmente, este permite se consolide de manera directa el puesto de trabajo, sus funciones y las responsabilidades, las cuales deben estar fundamentados en un seguimiento permanente.
- ✓ El estado físico. es de fuerte influencia, ya que de este depende su habilidad y destrezas para el desarrollo de las actividades propuestas.
- ✓ La motivación. Es indispensable, ya que este influye en el la estabilidad mental y física, creando un grado de pertenencia en cada empleado, la cual le permite trabajar a gusto, dándose un mejor desempeño laboral.
- ✓ El compromiso. La identidad con la empresa se traduce en productividad, puesto que se da una entrega en habilidades y capacidades al desempeño al momento de realizar un trabajo.

Factores Organizacionales

En este contexto se debe evaluar todos aquellos elementos que son esenciales en una gestión organizacional, entre los que se destaca:

- ✓ El liderazgo. Se debe fomentar la empatía y la confianza, puesto que a luz de esta se consolida un ambiente de trabajo en donde el trabajo en conjunto es el común denominador, alcanzando cada una de las metas.
- ✓ La planificación de trabajo. Planificar bien el trabajo significa gestionar los recursos de manera ordenada, asignar las tareas a las personas adecuadas y establecer objetivos específicos y realizables.
- ✓ Remuneración. e incentivos. estos factores motivacionales son de relevancia, porque se crea una cultura de identidad pertenencia en los empleados, dándose un mejor nivel de desempeño, que se traduce en el cumplimiento de metas.
- ✓ Seguridad en el trabajo. Se debe buscar en todo momento promover el bienestar mental social y físico de los empleados.

4.3 Marco Conceptual

ANALISIS Estudio Exhaustivo de las diversas partes de un elemento con el objetivo de caracterizarlo y comprenderlo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado;

por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

COMPETENCIAS Son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.

RESULTADO Es la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Está relacionado al procedimiento que permite dar solución a una complicación, refiriéndose tanto al proceso como a la fase final, cuando el problema ha sido resuelto.

ASESORIA Consiste en brindar información a una persona real o jurídica. Médiante la misma se busca dar un respaldo en un tema que se conoce con gran detalle, respaldo que tiene una contrapartida en el hecho de garantizar un manejo eficiente de una situación determinada.

RETROALIMENTACIÓN Incluye una serie de elementos relacionados entre sí, y se designa para mencionar el regreso de una parte de la salida a la propia entrada, es un concepto muy utilizado en el ámbito de la comunicación.

4.4 Marco espacial

Este proyecto se aplicará en la Panadería El Obrador la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Buga Valle del Cauca, desde hace 4 años. La panadería El Obrador es muy reconocida

por la calidad y variedad de sus productos, los cuales se caracterizan por tener una línea saludable.

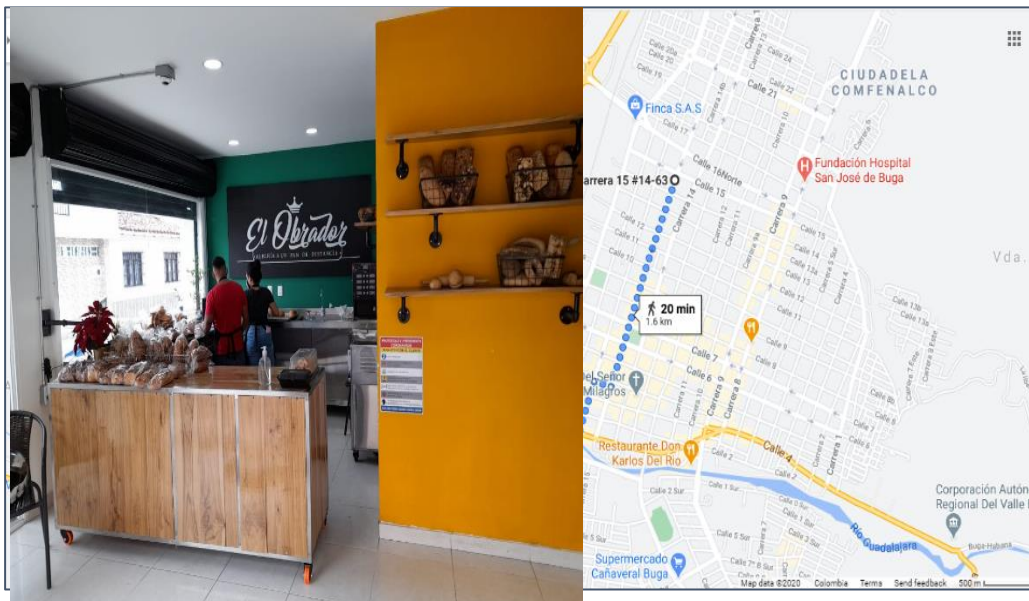
Cuenta actualmente con tres sedes ubicadas en los barrios el Albergue, Divino Niño y Sucre.

- Carrera 15 con 14 esquina (sede principal) Barrio: Divino niño
- Carrera 14 No 10-34 Barrio: Sucre
- Carrera 9 No 10 Sur-34 Barrio: Albergue
-

5.3.1 Ubicación geográfica sedes Panadería El Obrador

Figura 1

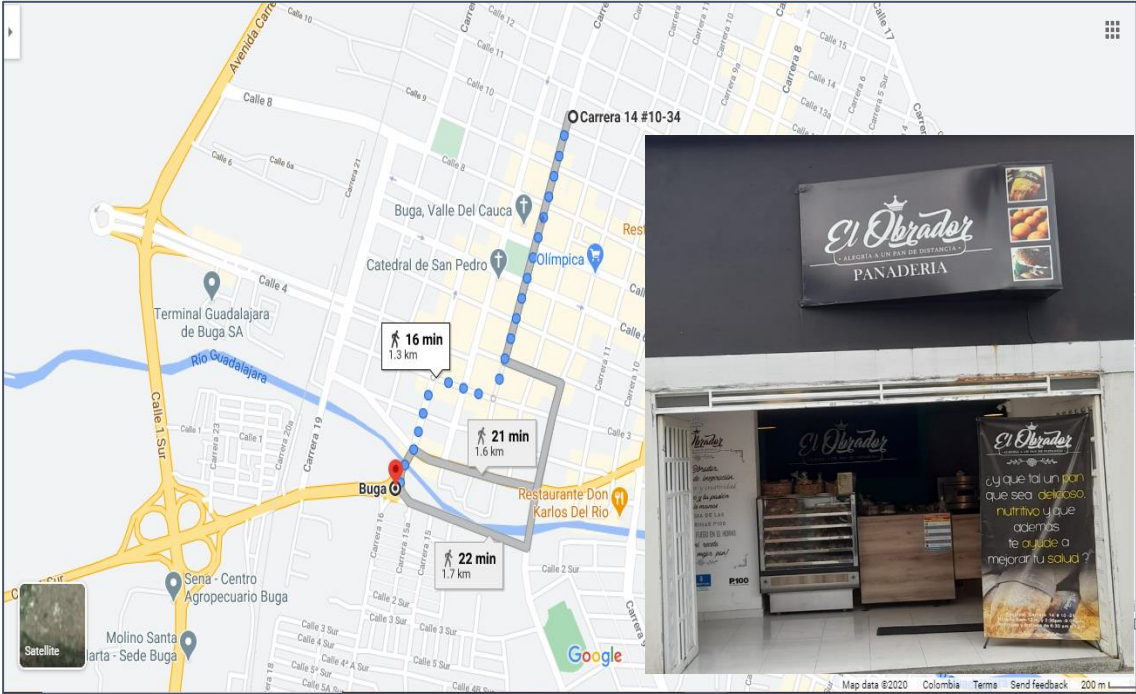
Sede carrera 15 con 14 esquina (sede principal)



Fuente. Google Maps

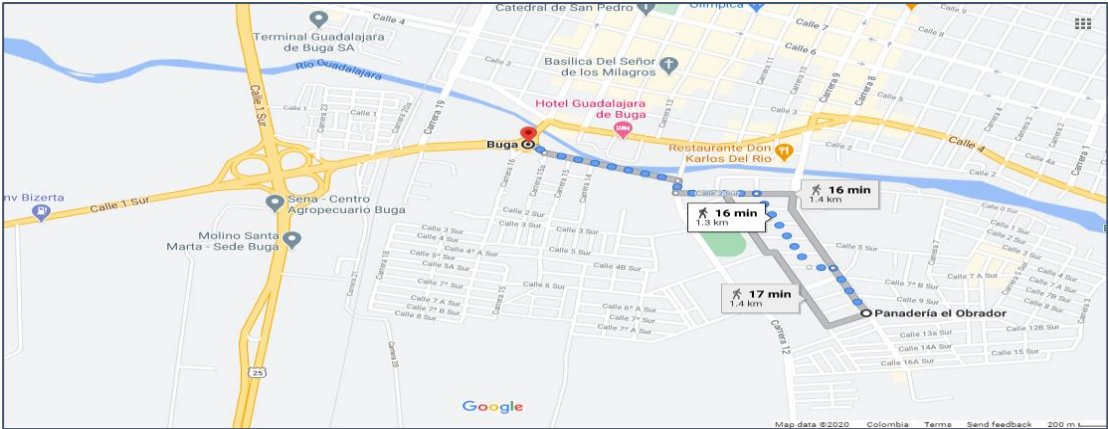
Figura 2

Sede carrera 14 no 10-34



Fuente. Google Map

GRÁFICO 1 SEDE CARRERA 9 NO. 10SUR -34



Fuente. Google Maps

4.4 Marco temporal

El presente trabajo, tiene un tiempo estimado de elaboración, entre el año 2021 y el año 2023.

5. Marco metodológico

Esta investigación parte de analizar el desempeño laboral de los colaboradores y así mismo con los resultados obtenidos proponer un plan de capacitación para fortalecer aquellos factores que más inciden en la productividad de los colaboradores de la Panadería el Obrero.

5.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva cualitativa ya que se pretende caracterizar un hecho, además de establecer su estructura y comportamiento, y cuantitativa en el análisis y recolección de los datos obtenidos.

5.2 Población

Cabe mencionar que “la muestra es de tipo no probabilística porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador”.

La investigación se realizará a un total de doce (12) colaboradores los cuales hacen parte de la Panadería El Obrero.

Tabla 1 Población objeto de estudio

Cargo	Total
Administrativos	2 auxiliares administrativos
Comercial	7 vendedores
Operativos	3 operarios de producción

Fuente. Panadería El Obrador

5.3 técnicas e instrumentos

Las técnicas a utilizar en la investigación son:

- La observación: a los procesos y a las actividades y/o funciones que realizan los colaboradores, ya que esto permite recolectar información necesaria para ser analizada y tomar decisiones a partir de esta.
- La encuesta: técnica que también permite registrar información mediante preguntas escritas estructuradas, aplicada al personal administrativo y operativo de la Panadería el Obrador, permitiendo conocer sobre el comportamiento de los colaboradores preguntándose directamente a ellos en relación al tema objeto de estudio.

5.4 descripción del instrumento

La herramienta a utilizar es un instrumento diseñado, teniendo en cuenta las características de la empresa. Se utilizará un instrumento tipo Escala Likert el cual permitirá obtener información necesaria sobre los factores a evaluar. Este instrumento se aplicará en dos momentos:

- Autoevaluación. Aquí el mismo colaborador evaluará su desempeño laboral. Esto permite conocer sus debilidades y fortalezas
- Evaluación por parte de un superior. Es una evaluación directa hacia el colaborador y su desempeño laboral.

Según el método de evaluación de desempeño que aplique para la Panadería El Obrero, para el instrumento se tendrá en cuenta los siguientes factores:

- Asistencia y Puntualidad: Cumplimiento del horario y la disciplina en la asistencia y permanencia en su sitio de trabajo.
- Iniciativa y Dinamismo: Habilidad para, desarrollar, y colocar en marcha, ideas constructivas para mejorar su trabajo.
- Organización: Habilidad para identificar el orden, la metodología y los procedimientos a seguir para la realización de las funciones asignadas.
- Trabajo en Equipo: Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros.
- Comunicación: Nivel de claridad y exactitud de la información que facilita verbal o escrita, para tender asuntos relacionados con el trabajo.
- Relaciones Interpersonales: Capacidad para relacionarse y trabajar de manera atenta y amable con los demás.

- Cantidad de Trabajo: Volumen de trabajo producido en un período de tiempo y en condiciones normales.
- Calidad de Trabajo: Exactitud, perfección y confiabilidad en los detalles del trabajo asignado.
- Cuidado de Equipo: Adecuado uso y mantenimiento de los instrumentos, equipos y otros elementos de trabajo.
- Conciencia de Seguridad: Disposición para identificar, diagnosticar y corregir conductas o situaciones que conlleven a riesgos o accidentes
- Cuidado de Equipo: Adecuado uso y mantenimiento de los instrumentos, equipos y otros elementos de trabajo.
- Conciencia de Seguridad: Disposición para identificar, diagnosticar y corregir conductas o situaciones que conlleven a riesgos o accidentes

Diagnóstico de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.

En las empresas, se cuenta con diferentes recursos, pero es claro que el de mayor representatividad es el humano, puesto que es cada uno de ellos quien con sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas coadyuvan al cumplimiento de las metas propuestas. Razón por la cual, se debe con relación a los mismos proponer una serie de estrategias que les permita actuar en un ambiente laboral idóneo, lo cual se refleje en satisfacción, que para el caso laboral se puede tomar como productividad.

Como puede reconocerse, el recurso humano es el factor de importancia en la dinámica empresarial, puesto que cada persona es indispensable para potenciar la productividad, que permite al final contar con los bienes necesarios para satisfacer la demanda del mercado, reflejándose esto, en posicionamiento y rentabilidad dos aspectos claves en el campo organizacional.

Sin duda, entre la productividad y rentabilidad en las empresas existe una estrecha relación y, es por esto, precisamente que los directivos de las organizaciones deben darse a la tarea de evaluar este primer elemento de manera periódica, puesto que de esta manera se logra formular acciones de cambio direccionadas a la capacitación, factores motivacionales y otras más que en un mediano se refleje en empleados productivos y objetivos alcanzados,

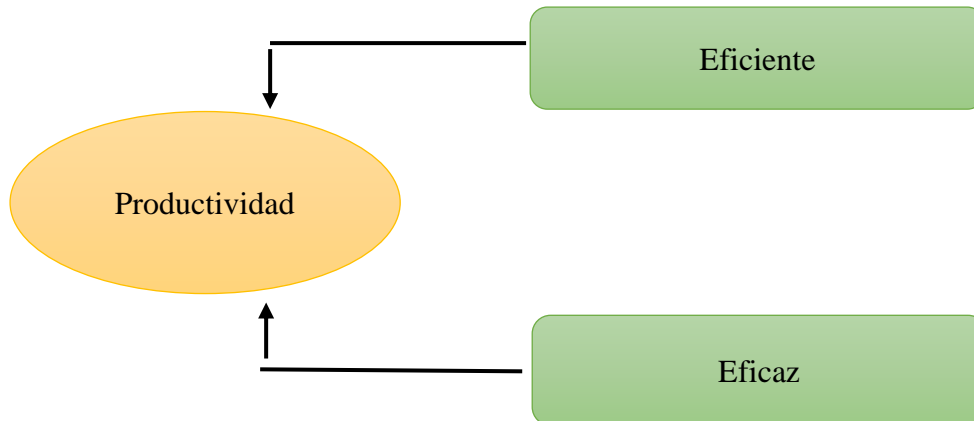
Siendo enfáticos es pertinente referenciar que una empresa productiva cuenta con empleados eficientes, costos no representativos, cumplimiento de funciones, es decir, que se logra una sinergia constante entre eficiencia y eficacia (Robbins y Judge 2013),

Debido a esto, es que se ha propuesto para la Panadería el OBRADOR ubicada en la ciudad de Buga Valle del Cauca, la realización de un diagnóstico en donde se evalúe la productividad de 12 empleados, por medio una autoevaluación en donde el propio trabajador menciona sus puntos a favor o en contra con el desarrollo de sus tareas e igualmente una evaluación, que se medirá desde los criterios de la escala de Likert que permite establecer rangos de medidas para determinar si está de acuerdo o desacuerdo con los cuestionamiento o dimensiones.

Es importante relacionar que, llevar a cabo este proceso va a permitir que en la empresa analizada se susciten cambios que conlleven a:

Figura 3.

Alcances de la productividad

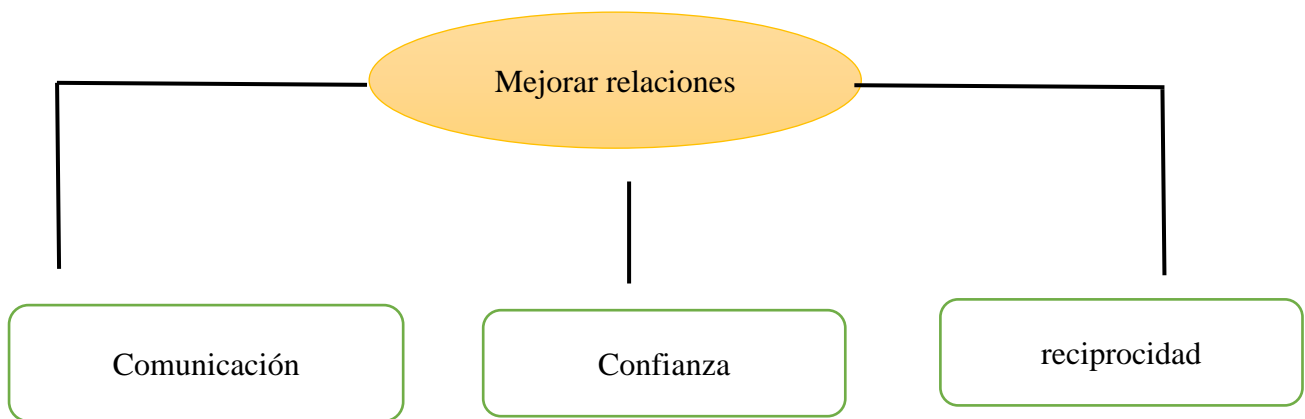


Por tanto, la realización de la autoevaluación y evaluación a cada uno de los empleados que hacen parte del proceso productivo, administrativo y de ventas de la panadería va a dar lugar a que

en adelante se apliquen estrategias que potencie la productividad, la cual como se ha referido es un logro que se refleja en rentabilidad, Es decir, que se alcanza:

Figura 4

Impacto de las relaciones idónea en la productividad



Fuente., Propia

Como puede reconocerse, estos dos procesos sobre los que se cimienta el diagnóstico son de importancia para la empresa, puesto que los hallazgos dan lugar a la identificación de factores que influyen de manera negativa en la productividad e igualmente de los positivos que deben seguirse fomentado para consolidar una productividad que dé lugar a la rentabilidad esperada para la permanencia de la empresa en el mercado.

Adentrándose en los resultados obtenidos, es fundamental mencionar en un primer momento como conclusión generalizada de los empleados involucrados el deficiente clima laboral, es decir, que todos coinciden en afirmar que su jornada laboral se lleva a cabo en un ambiente laboral pesado, refiriéndose con esto, en que no hay una buena relación entre los empleados, y por consiguiente, un nivel bajo de satisfacción, que según lo comentan algunos ha dado lugar a que haya una notoria rotación en el área de producción.

La ausencia de un clima laboral agradable en la panadería, sin duda es una problemática de relevancia, puesto que del mismo se deriva una serie de obstáculos, para que los empleados tengan un desempeño idóneo que conlleve al logro de objetivos

De igual manera, los empleados referencian que en la panadería la participación es mínima, es decir, que se contrata a las personas y se les relacionan sus tareas, pero no se les da la posibilidad de brindar ideas, lo cual es relevante para que haya satisfacción en los mismos, la cual se refleje en eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus labores.

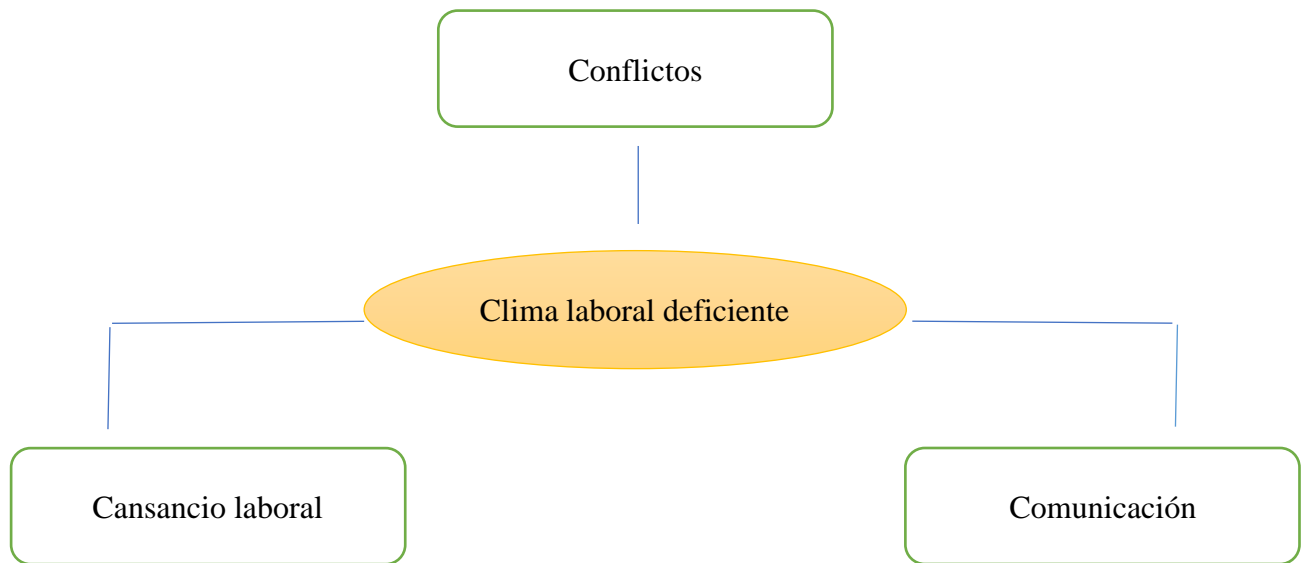
Por tanto, en la panadería se evidencian falencias en lo relacionado con:

- ✓ El apoyo de ideas que formulan los empleados.
- ✓ La debida delegación de tareas según los perfiles de cada una de las personas.
- ✓ Fomentar su desarrollo basado en la capacitación
- ✓ Proponer la capacitación
- ✓ No se reconoce la experiencia

Siendo más preciso, en las apreciaciones de los empleados, es pertinente referenciar que del nivel deficiente de clima laboral se derivan las siguientes falencias:

Figura 5.

Impacto de los conflictos



Fuente. propia

Cada uno de las falencias que se han relacionado por parte de los empleados, dan claridad de que en la panadería es “urgente” revisar la productividad de la misma, puesto que como puede reconocerse los empleados en su gran mayoría tan solo asiste para cumplir con una jornada laboral y recibir como contraprestación un salario, pero no se sienten motivados o con pertenencia para

dar más de sus conocimientos, experiencias y habilidades, ya que sienten no son importantes para la empresa desde esa perspectiva.

El hecho de evidenciar en las respuestas de los empleados en la autoevaluación da lugar a entender que el ambiente de trabajo desfavorable, conlleva a que no se de una relación recíproca entre los empleados y la empresa, la cual es fundamental para potenciar la productividad como objetivo básico de las empresas para estar vigentes en un mercado competitivo.

Sumado a lo anterior, es relevante enfatizar que con la aplicación de la evaluación basada en la escala de Likert las opiniones de los empleados no fueron muy positivas. Muestra de esto, se ve reflejado al momento de cuestionarlos acerca de la puntualidad y asistencia, ya que, si bien referencian que cumplen con su horario, esto lo hace más por no perder una fuente de generación de ingresos, que de contribuir a la consecución de metas.

De igual modo, se pudo reconocer que los empleados se ausentan con frecuencias de sus lugares de trabajo, impactando la dinámica del proceso productivo, el cual es el eje de la panadería, Estos eventos, de manera directa la productividad, ya que no optimizan los tiempos y recursos como se habían planeado con anterioridad para dar respuesta a la demanda existente en el mercado.

De ahí que, las falencias existentes con relación a la puntualidad y asistencia conlleva a que:

- Las tareas no se cumplan en el tiempo determinado.
- La calidad se hace deficiente
- Incumplimiento en los plazos de entrega de la panadería
- Rotación de personal por despidos

Sumado a esto, se debe referenciar que en la panadería no se fomenta la creatividad e innovación por parte de los empleados, es decir, que no se les permite a las personas proponer nuevos productos, lo cual de cierta manera genera insatisfacción.

Cada vez se da claridad acerca de que en la panadería se presentan innumerables falencias que no son contempladas por el propietario y que con el pasar del tiempo van deteriorando la productividad, y con esto la participación en el mercado.

Continuando con el análisis de la información obtenida, es importante referenciar, lo expuesto de un empleado del área de productividad quien relaciona que la falta de comunicación y buena escucha limita la capacidad de innovación y proactividad de los empleados, lo cual desde su punto de vista sería significativo para dinamizar la producción desde la perspectiva de optimización de recursos y tiempos, lográndose un incremento en la rentabilidad, ya que se va a contar con bienes más diversificados para dar satisfacción a las necesidades y deseo de los clientes.

De igual modo, los empleados enfatizan que, si bien en la empresa se cuenta con los espacios y equipos necesarios, no permitirles innovar y crear, reduce la optimización de los mismos, que es uno de los objetivos de la productividad: Usar los recursos de tal manera que generen rentabilidad.

Dicha falencia, no solo es mencionada en el área de producción, sino que según lo expuesto por los empleados se ha hecho notoria en el área de ventas, en donde se hace deficiente la innovación en canales para atraer los clientes, es decir, que se sigue trabajando los modelos tradicionales, algo que en la actualidad no es representativo, puesto que las personas esperan canales y tipos de distribución eficientes.

Es pertinente referenciar que la comunicación vuelve a ser protagonista en la dimensión de la organización propuesta para el análisis, puesto que los empleados basados en su experiencia sugieren la acomodación de los equipos en el área productiva, pero no son tenidas en cuenta sus ideas de manera que se susciten cambios. Esto, como lo referencia tres de los empleados de esta área genera demoras en sus labores, pues en ocasiones realizan traslados que no serían necesarios si se aplicara un proceso de reingeniería en este espacio.

Por su parte, los empleados encargados del área de ventas argumentan se debería organizar más el proceso productivo, para que se enfatice en aquellos productos de mayor demanda, es decir, organizar las líneas de producción según los aportes que cada uno de los mismos den, puesto que al final son quienes tienen un contacto permanente con los clientes.

Cada uno de los comentarios sugeridos por el personal permiten reconocer que en el negocio analizado existe deficiencias en cuanto a la organización del área laboral, es decir que, si bien a cada empleado se le asigna a una tarea a realizar, no se ha delimitado elementos, tales como:

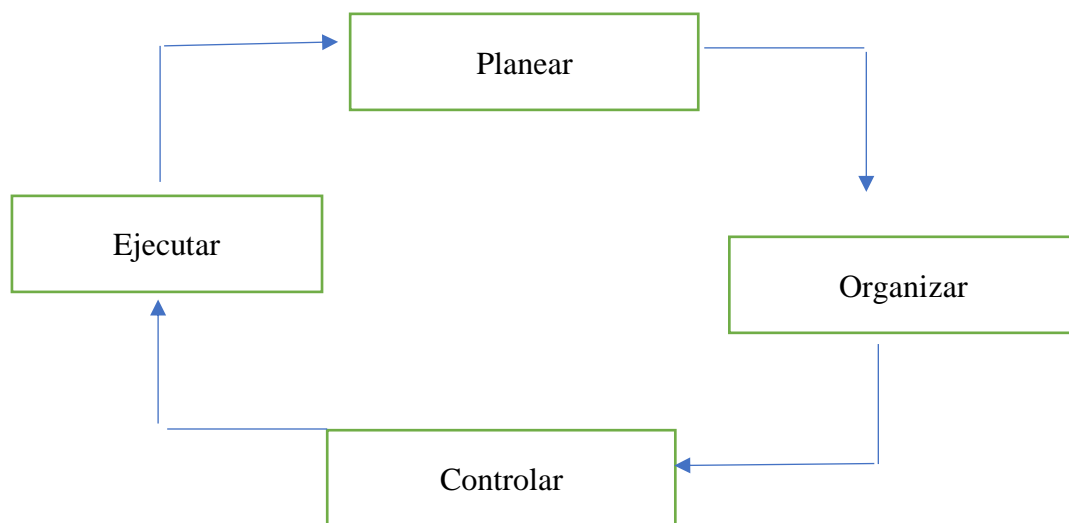
- ✓ Descripción de Cargos
- ✓ Manuales de funciones
- ✓ Especificaciones de tareas
- ✓ Diagramas de procesos
- ✓ Estudios de tiempo.

La ausencia de estos elementos, como se ha referido dan lugar a que la productividad en la panadería no sea eficiente y, a la vez productiva, que como se ha referido se logra cuando se da una sinergia entre la optimización de recursos y tiempos.

Cada una de las apreciaciones que se han descrito, las cuales se han recopilado de las ideas de los empleados dan lugar a comprender que en la panadería no se ha dado aplicabilidad de manera eficiente a las siguientes etapas:

Figura 6

Elementos del proceso administrativo



Fuente, propia

El hecho de que no se apliquen estos elementos, ha suscitado que se presenten las falencias que se han venido mencionado en el desarrollo del capítulo. Igualmente, estos vacíos dan lugar a que en el negocio no se dé aplicabilidad a los lineamientos de la Seguridad y Salud de Trabajo, es decir, que los empleados se ven expuestos a factores de riesgos que se consolidan en una amenaza para el bienestar integral de los empleados.

Con relación a esto, se debe referir que al observar en el entorno laboral no se evidencio que los empleados, en especial del área de producción usan los elementos de protección personal básicos, además no hay una delimitación de zonas de peligrosidad.

Es importante, enfatizar en un señalamiento de los empleados referente a que los mantenimientos de los equipos como hornos y otros más no son periódicos, influyendo esto en retrasos en algunas etapas de la producción, además de que enfrentan riesgos de tipo mecánico.

De nuevo, se retoma el tema del clima laboral, el cual como se ha referido no se traduce en un ambiente de trabajo saludable, puesto que como se relacionado en repetidas ocasiones, es un escenario en donde la comunicación es deficiente y la escucha no es totalmente efectiva, desencadenándose:

- ✓ Relaciones interpersonales deficientes
- ✓ Desorganización en el área de trabajo.
- ✓ conflictos

Entonces, el diagnóstico permite reconocer que, si bien los empleados en la empresa cuentan con una fuente de generación de ingresos, la cual está estipulado en la normatividad laboral, este carece

Características de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.

La productividad en el campo organizacional es de importancia, puesto que la misma permite medir el desempeño de los empleados con relación a las tareas que se le asignan. O sea, que en la consecución de esta juega un papel importante los conocimientos y habilidades de los empleados, ya que son las mismas las que le permiten aplicar o usar los demás recursos de manera eficientes; dándose un alcance de metas.

Como puede verse, en la productividad de una empresa se involucran una serie de factores; destacándose el ser humano, que como se ha referido contribuye a que haya una debida direccionalidad de los demás recursos. Siendo claro en este aspecto, es relevante mencionar a Scheroeder (2003) quien enfatiza que:

Los factores primarios y de mayor consideración con este aspecto, son el entorno, las políticas internas de la organización, las características del trabajo y todo aquello relacionado con los empleados, es decir que un idóneo nivel depende de las capacidades y experiencias de cada individuo (p. 12)

Lo expuesto por el estudioso del campo de la administración permite reconocer que, si bien el empleado es el artífice de la productividad en una empresa, su desempeño se ve influenciado por una serie de factores; destacándose la motivación, puesto que esta ayuda a que se sienta parte activa de la organización, consolidando un sentido de pertenencia, el cual se traduce en entrega y responsabilidad en el desarrollo de las tareas.

Por consiguiente, se puede afirmar que la satisfacción y el sentido de pertenencia son dos eslabones claves sobre los que se sujeta su capacidad productiva. Es decir, que se debe buscar en todo momento por parte de los gestores de las organizaciones consolidar condiciones laborales y motivacionales que estén direccionadas a valorar los empleados.

De ahí que, la productividad en las empresas se encuentra condicionada a tres factores importantes, como son:



De nuevo en la figura se da claridad a que en la productividad en una organización dependen de manera directa de los empleados; razón por la cual, los directivos deben darse a la tarea de crear ambientes laborales agradables, puesto que como se ha referido una persona motivada, trae consigo mejores resultados en relación con las tareas que le corresponden desarrollar.

El hecho de que se motive al empleado, da lugar a que haya productividad, ya que se da entrada a una actitud proactiva, la cual es fundamental, ya que cada empleado toma la iniciativa para dar el mejor aprovechamiento de los recursos, puesto que, tiene claridad acerca de que coadyuva a las metas colectivas e individuales.

Cada uno de los planteamientos que se han venido referenciando dan claridad acerca de que la mejor estrategia para contar con un personal que sea productivo es brindarles un ambiente laboral cimentado en la motivación y pertenencia.

De ahí, que compilando esta información con la obtenida en el diagnóstico se pueda afirmar que la productividad en los empleados no es eficiente, es decir que, si bien ayuda a cumplir metas, existen periodos en donde estas son fluctuantes, puesto que los empleados no alcancen un rendimiento, como consecuencia a que experimentan stress, fatiga y cansancio.

Por tanto, se puede afirmar con la información del diagnóstico que en la panadería el nivel de productividad de los empleados no es óptimo. Situación que se deriva, de la falta de un liderazgo en donde el principal objetivo sea crear un ambiente laboral en donde la satisfacción sea el común denominador.

Así que, la productividad en relación con los empleados es deficiente o mejor aún, no se da según lo esperado por los conocimientos, experiencias y habilidades que posee cada uno. Esta debilidad se deriva de la falta de un liderazgo transformacional, es decir, que quien dirige no se ha dado a la tarea de dar un papel protagónico al empleado, generándose en éste cansancio y apatía, retardándose en el desarrollo de las tareas encargadas.

De igual manera, se debe enfatizar que la falta del gerente de una visión estratégica reduce la capacidad productiva del empleado, puesto que si bien, algunos de los involucrados tienen una destacada capacidad visionaria sus ideas no son tomadas en cuenta, dándose lugar a una apatía que en muchos casos conlleva a la rotación de personal.

Como puede reconocerse, la productividad de los empleados en la panadería que se ha seleccionado como objeto de estudio tiene una tendencia regular, debido a que cada uno de ellos si bien tienen capacidades y experiencias en las labores asignadas experimentan insatisfacción con relación a diferentes aspectos; destacándose:

- ✓ Ineficiente asignación de tareas y tiempo para realizarlas
- ✓ Comunicación en una sola dirección
- ✓ Se coarta su capacidad innovadora
- ✓ Los beneficios económicos y motivacionales no son eficaces

Sin duda, cada uno de estos factores dan lugar a que el nivel de productividad no sea idóneo, puesto que de los mismos se deriva conflictos interpersonales que generan cansancio y ausencia de la jornada laboral.

Entonces, en la panadería se cuenta con un recurso humano capacitado y con experiencia, pero las falencias con relación al ambiente laboral han venido causando un impacto en la productividad de cada uno de los empleados; reflejándose en el cumplimiento de las metas a nivel global.

Instrumento de medición de la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador

En el desarrollo del trabajo se ha venido dando claridad sobre que la productividad es un factor determinante en el desarrollo empresarial e igualmente en la satisfacción de las personas que participan en la potenciación de la misma. Es decir, que alcanzar un nivel acertado de este le permite a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo acceder a reconocimiento de tipo económico, personal y profesional.

Debido a la importancia de la productividad y teniendo en cuenta que es el empleado el gestor de la misma, es fundamental que en las organizaciones se dé aplicabilidad a sistemas e instrumentos que coadyuven a medir el nivel de la misma, que es importante, puesto que detectan con rapidez los factores que están causando deterioro en el nivel óptimo de esta.

Así que, aplicar un acertado instrumento de medición permite que se reconozcan los vacíos existentes en lo relacionado con la organización del trabajo, el liderazgo y otros factores que como se ha referido en diferentes partes del trabajo influyen en el nivel de productividad de cada uno de los empleados.

Por tanto, en la panadería se debe aplicar un instrumento que coadyuve a identificar falencias, a la vez que afianzándose en las mismas permita crear un ambiente laboral en donde se busque en todo momento mejorar las condiciones laborales, fortalecimiento de capacidades y direccionado de manera adecuada las habilidades de cada empleado.

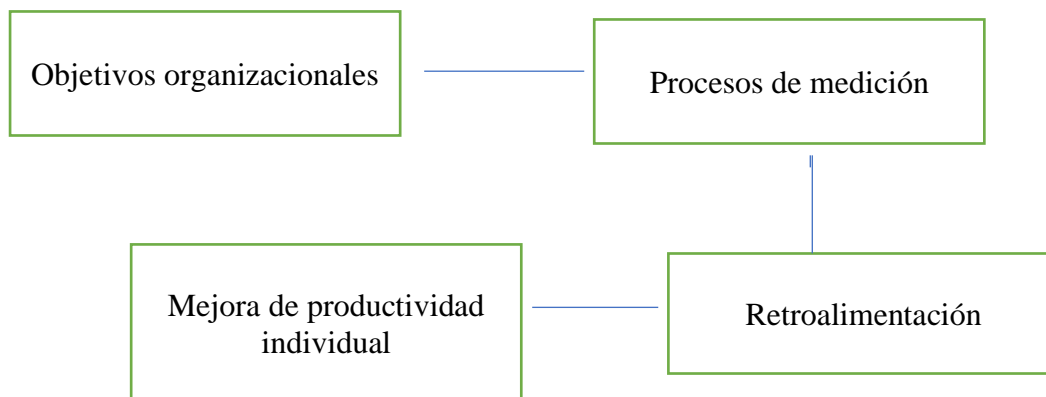
Es decir que, el instrumento aplicado a los empleados debe llevar a:

- ✓ El mejor desempleo laboral
- ✓ Aplicaciones de los factores motivacionales de manera idónea
- ✓ Consolidar una organización del trabajo que coadyuve al cumplimiento de metas

Cada uno de los planteamientos conllevan a establecer que el proceso de medición de la productividad en la panadería debe estar delimitado en los siguientes lineamientos:

Figura 7.

Elementos del proceso de medición



Fuente, propia

Para que se dé lugar a este proceso, es fundamental que se haga una observación del desarrollo de tareas de cada uno de los empleados, a la vez que se lleve un registro de sus fortalezas y debilidades en el desarrollo de las tareas.

Cada una de estos hallazgos sirven de base para consolidar un informe en donde se enfatice acerca de los aspectos que deben ser reestructurados para consolidar un ambiente laboral agradable, el cual impacte positivamente la capacidad productiva de cada uno de los empleados.

Por consiguiente, en la panadería se debe aplicar la metodología Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), puesto que esta se enfoca en analizar de manera detallada la eficiencia, efectividad y eficacia, tres elementos que dan lugar a concluir que aspectos están influyendo en la productividad individual y del equipo.

El hecho de aplicar este sistema permite que en un mediano plazo en la panadería se estructure un ambiente laboral, en donde prevalezca la buena comunicación efectiva, escucha efectiva y trabajo en equipo. Además de que, se cree conciencia por parte del gerente de que se debe valorar y motivar a cada persona, ya que solo de esta manera el mismo da al máximo de su desempeño.

Entonces, aplicar este sistema va a permitir que se dé un cambio global en la panadería superando cada una de las falencias que se hallaron al momento de realizar el diagnóstico, o sea, que con la información suministrada en este se puede formular propuestas que se reflejen en la consolidación de un ambiente laboral en donde prevalezca la motivación, satisfacción y pertinencia.

Plan de mejoramiento para la productividad de los colaboradores de la panadería el obrador.

Los planes de mejoramiento son una alternativa de importancia cuando en una organización se detectan falencias que están entorpeciendo procesos internos, tal como sucede en este caso en donde se ha podido determinar que el nivel de productividad de los empleados no es idóneo.

De ahí que, en este caso el plan de mejoramiento debe ir enfocado a consolidar un ambiente laboral en donde sus elementos claves sean la motivación satisfacción y pertenecía

Cabe señalar que, para el cumplimiento de este propósito, se debe reestructurar el ambiente laboral, es decir, que en un primer momento se debe articular la cultura organizacional, pero más que esta cada uno de sus elementos deben ser difundidos en los empleados, pues de esta manera cada uno de ellos consolida una identidad cultural y pertenencia.

El hecho de que se cree una identidad laboral por parte de cada uno de los empleados permite, que en la panadería se consolide un trabajo en equipo, el cual se caracterice por:

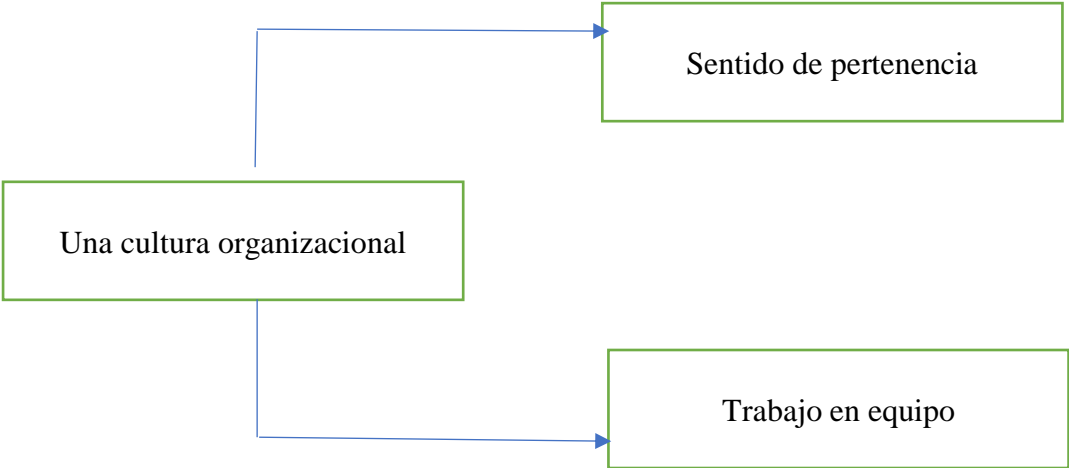
- ✓ El compromiso
- ✓ La responsabilidad
- ✓ La participación
- ✓ La creatividad

Como puede reconocerse, la alternativa de crear una mejora en el ambiente laboral en relación con estos elementos, permite que los empleados sean más proactivos, ya que no van a

experimentar este cansancio y apatía, los cuales como se dijo antes deteriora la capacidad productiva. O sea que por medio de este se logra:

Figura 8.

Beneficios de la cultura organizacional



Fuente, propia

Sumado a la cultura organizacional, es clave que se tome conciencia de la importancia de la capacitación, puesto que esto conlleva a que los empleados satisfagan una necesidad básica, a la vez que se les crea la posibilidad de optar a nuevas tareas, experimentado satisfacción personal y profesional.

De igual modo, es fundamental que se consolide un liderazgo en donde quien desempeña el rol tenga en cuenta la importancia de las habilidades sociales, es decir que, se debe dar a la tarea de valorar a cada empleado, consiguiendo con esto, que cada uno de ellos siempre está motivado a seguir en la búsqueda de sus metas y de la globalización en general.

También es importante, que se creen canales de comunicación en dos sentidos, puesto que esto permite haya un clima agradable, en donde haya entrega y cooperación.

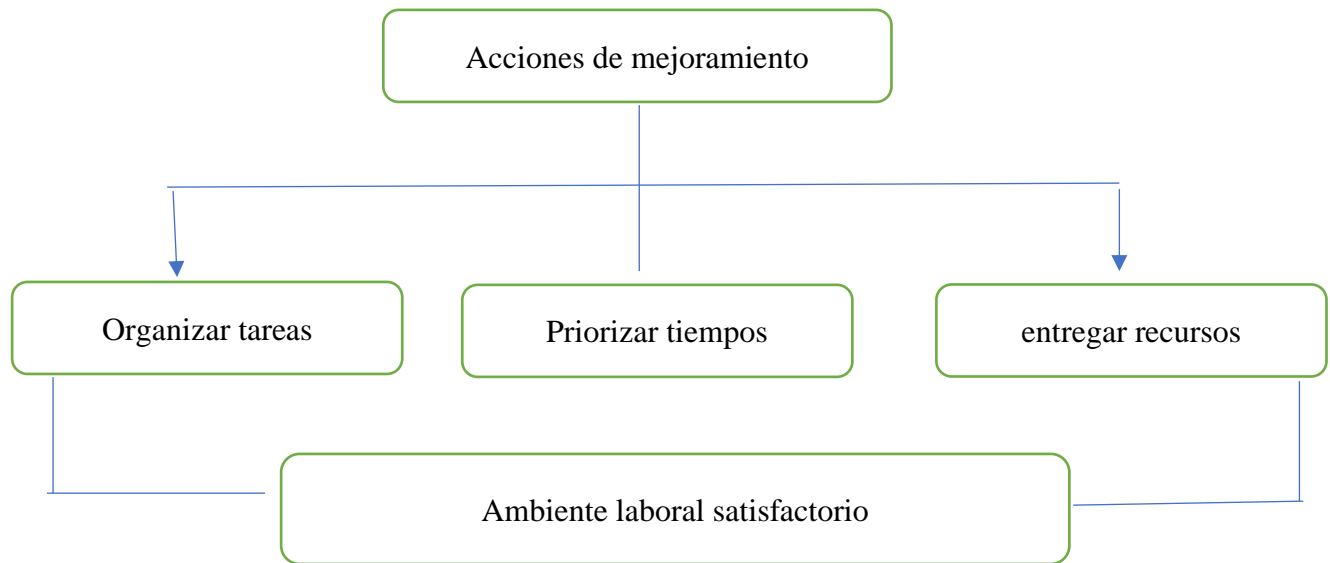
Es claro, que el plan de mejoramiento debe estar fundamentado en las siguientes dimensiones:

- Motivación. Se debe en todo momento ofertar a los empleados beneficios de tipo económico y personal, puesto que esto, da lugar a que cada vez se tome mayor responsabilidad y compromiso en la realización de tareas, contribuyendo a la consecución de objetivos.
- Satisfacción. Se debe siempre proponer acciones de reconocimiento a nivel económico y personal.
- Competencias. Se debe promover acciones de capacitación de manera periódica, puesto que esta coadyuva a que haya mejoras en el desarrollo de las tareas.
- Participación en toma de decisiones y fomento de la innovación

Sin duda, el plan de mejoramiento debe estar direccionado a organizar el área de trabajo en cuanto a infraestructura y diseño de tareas, puesto que esto permite optimizar los recursos y el tiempo, consiguiendo una productividad representativa por parte de cada uno de los empleados.

Figura 9.

Componentes plan de mejoramiento



Fuente. Propia

Entonces, un ambiente laboral delimitado en cada uno de los aspectos que se han venido relacionado permite que hay una mejora de importancia en relación a la productividad, dándose lugar a la consecución de objetivos individuales y colectivos.

Conclusiones

El análisis de los 12 empleados de la panadería seleccionados como muestra permitió reconocer que la productividad en la organización no es satisfactoria. Situación que se deriva de un clima laboral que se caracteriza por una comunicación que no es en dos sentidos, generándose conflictos interpersonales que se reflejan en cansancio, fatiga y en algunos momentos rotación.

De ahí que, en la panadería la productividad de cada empleada se ve impactada negativamente, por la falta de un liderazgo que se enfoque en crear pertenencia, participación y satisfacción en los empleados.

De igual modo, se detecta que es fundamental aplicar instrumentos de medición de la productividad de manera periódica, puesto que este permite, reconocer con prontitud las falencias existentes, las cuales sirven de base para emprender acciones de mejoras que en un mediano plazo conlleven a dar respuesta a las necesidades de los empleados, reflejándose en un nivel óptimo de productividad.

Recomendaciones

La realización de la investigación, permite comprender que la mejor alternativa para dar respuesta a las falencias existentes en la panadería es consolidar un ambiente laboral agradable, el cual se fundamente en una buena comunicación, escucha efectiva y un trabajo en equipo basado en el respeto y la responsabilidad, Estos elementos, dan lugar a la satisfacción que como se ha podido determinar es el detonante de una productividad que satisfaga las necesidades de los propietarios de la panadería y de los empleados de manera individual.

Referencias

Chiavenato, I. (2008) Administración de Recursos Humanos. Quinta edición.

Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos (pp. 241-269). México: McGraw-Hill.

GOMEZ MEJIA, Luis. BALKIN, David y CARDY, Robert. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid. Editorial Pearson Prentice Hall, 2008. 777 p.

GARCIA NAUMOV, Sergio Luis. Organización total. 1 ed. México. Editorial McGraw-Hill, 2011. 436 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN.
Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización. Bogotá, D.C. ICONTEC, 2008.

Scheroeder (2003) Factores que impactan la productividad.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004

WAYNE, Robert M. Administración de recursos humanos Pearson Educación, 2005 - 527 páginas

WERTHER, William B. Administración de recursos humanos “el capital humano de las empresas”. Sexta edición.

<https://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>

GESTION DEL TALENTO HUMANO Idalberto Chiavenato Tercera edición, CAP 8

<https://www.significados.com/competencias/>

<https://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-resultado-compendio-de.html>

<https://www.euroinnova.us/blog/que-es-resolucion-de-problemas#iquestqueacute-es-la-resolucioacuten-de-problemas>

<https://economia.org/asesoria.php>

<https://economipedia.com/definiciones/retroalimentacion.html>