



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

EXÁMEN COMPLEXIVO DE GRADO O FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

Satisfacción laboral de los empleados de la Pastelería y Panadería California

EGRESADA:

Johanna Anabel Muñoz Caregua

TUTOR:

Ing. Washington Pazmiño Gavilanez

Introducción

Toda institución independientemente de las actividades que desempeñe esta compuesta por diferentes recursos, necesarios para el desarrollo de sus actividades empresariales, y el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo, lo cuales han sido establecidos al inicio de la constitución de la compañía, sin embargo, pueden existir equipos, maquinarias, o algún otro material, pero indudablemente es el capital humano el elemento indispensable para el éxito organizacional, es por tal motivo que el talento humano de una organización debe estar motivado dentro de su ámbito laboral, porque es el camino correcto para obtener un rendimiento colectivo adecuado.

La satisfacción laboral debe ser considerada dentro de la gestión organizacional como un componente clave para lograr un compromiso adecuado con la institución y fomentar un clima laboral óptimo, donde se pueda desarrollar competencias acorde al puesto del trabajo, convirtiéndose en un factor clave para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales, he ahí nace la importancia de obtener un ámbito de trabajo estable, donde se puede desarrollar las tareas institucionales con la mayor productividad posible.

El presente estudio de caso se realizó con el objetivo de elaborar un análisis de los factores internos organizacionales que influyen en la satisfacción laboral en las personas que trabajan en los locales de la Panadería y Pastelería California de la ciudad de Babahoyo, con este estudio se pretende determinar cómo se realiza la gestión del talento humano en la institución, y las causas que conllevan a obtener una autoestima baja por parte de los trabajadores.

La realización de la presente investigación nace con la intención de relatar las situaciones negativas que se suscitan dentro de la empresa de Panadería y Pastelería California, debido que a pesar de ser una compañía que lleva mucho tiempo en el mercado empresarial con la actividad de repostería y elaboración de todo tipo de panes, no ha estado libre de factores negativos, sobre todo en la administración del capital humano.

El estudio de caso a presentar está relacionado con la sublínea de investigación Modelo de Gestión Administrativa, que analiza factores internos de la organización, como es el clima laboral, las relaciones personales, la administración del talento humano, y la satisfacción laboral, es decir es una investigación donde se tratan componentes propios de la gestión organizacional, lo cuales son indispensables para el desarrollo adecuado de las tareas internas.

La metodología de investigación aplicada en el estudio de caso es el método inductivo, debido a que se analizan casos particulares que se suscitan en la organización, y a partir de ellos se elaboran conclusiones generales sobre la temática objeto de estudio, además se aplicaron los tipos de investigación descriptiva y de campo, las mismas que permitieron la obtención de datos informativos relevantes que sirven de respaldo documental en el presente estudio de caso, todo este esquema metodológico se pudo llevar a cabo mediante la implementación de la técnica investigativa como la encuesta, y de esta manera saber la el punto de opinión de las personas inmersas en la problemática, como son el talento humano de los locales de la Panadería y Pastelería California.

Desarrollo

La panadería y pastelería California es una empresa que lleva muchos años atendiendo a sus clientes en diferentes partes del país, sus actividades comenzaron en el año 1942, pero es en la década de los 80 donde logró una mayor participación en el mercado y es ahí donde nace la época dorada de la institución, la cual comienza sus actividades en la ciudad de Guayaquil en las calles Aguirre y Boyacá, donde con el paso del tiempo éste local solo sería un punto de venta más de la compañía.

La empresa objeto de estudio tiene un número aproximado de empleados de 573 personas, los mismos que están distribuidos en los 56 locales que tiene la institución, cuyas sucursales son muestras del crecimiento que han logrado dentro de los 76 años de trayectoria en la venta de todo tipo de panes y pasteles en las provincias de Guayas, Los Ríos y Tungurahua, que son los lugares donde están el mayor número de puntos de establecimientos.

A pesar de ser una empresa de mucha trayectoria siempre se han tomado decisiones desde la intuición comercial y no con una arraigada planificación estratégica, pues en sus inicios nunca realizaron un estudio de mercado para determinar el establecimiento de un nuevo punto de venta, siempre fueron decisiones guiadas por el empirismo, y de esa forma se ha venido realizando ciertas actividades dentro de la institución. Para Ramos & Sánchez (2014) la planificación estratégica es:

El plan estratégico representa la ejecución de las actividades que conforman el plan de la organización, y obtener los resultados que se espera alcanzar con su implementación, así como los indicadores de gestión que permita un monitoreo continuo de los procesos internos; además deben expresarse las unidades responsables de cada proyecto.

La institución sobre la cual se hace el presente estudio de caso tiene su planta matriz industrial en la Alborada, decima etapa, en la parte posterior al centro comercial la Rotonda, y sus oficinas de administración en el callejón 18 J s/n y Av. Felipe Pezo, mientras que sus 56 puntos de ventas esta distribuidos de la siguiente manera: 34 puntos de servicios en la ciudad de Guayaquil, 4 en el cantón Duran, 3 en la ciudad de Babahoyo, y el resto en ciudades como Quevedo, Playas, el Triunfo y la provincia de Tungurahua lugar donde es originario el dueño de la compañía.

La misión de la compañía es ofertar productos de calidad que permitan alcanzar la satisfacción de los clientes, y contar con un talento humano que forme parte de una adecuada estructura organizacional, la cual sea el medio para el mejoramiento continuo y un correcto clima laboral, a través del cumplimiento de sus valores corporativos como la honestidad, el compromiso, la responsabilidad y liderazgo directivo, para que la empresa tenga el mejor direccionamiento posible.

Como se ha mencionado anteriormente la empresa cuenta con un gran número de sucursales, sin embargo, el estudio investigativo se lo realiza sobre los locales comerciales de la ciudad de Babahoyo, que están ubicados en las calles General Barahona entre Eloy Alfaro y Rocafuerte, 5 de Junio entre Sucre y Eloy Alfaro, y el último en la Terminal Terrestre del Cantón, en dichos puntos de ventas se presentan situaciones negativas que afectan el desarrollo organizacional de la empresa, como son el poco trabajo en equipo, los turnos que se emplean para realizar las actividades laborales, el inadecuado liderazgo, y el poco reconocimiento al esfuerzo laboral, beneficios que por ley deben ser retribuidos al talento humano. Según González & Cipriano (2014):

El talento humano es la persona que a través de su pensamiento y esfuerzo logra la transformación y progreso de la empresa, es también llamado capital humano, el cual debe ser administrado desde su ingreso, desarrollo y término de la estructura de la misma.

Al analizar situaciones negativas dentro de la administración de los locales comerciales en la ciudad de Babahoyo de la empresa panadería y pastelería California, el estudio se basa en un área neurálgica que es el departamento de ventas, la cual es el medio de interacción directa con los clientes, de tal manera es el departamento que mayor atención se debe destinar por parte de las autoridades de la empresa, porque en dicha área existe talento humano que no posee una motivación laboral e influye directamente en el nivel de satisfacción de cada uno de ellos. Según Guillén (2013) “La motivación es la mejor manera de retener a los miembros de la organización” (p. 23), en relación a lo citado se menciona que la desmotivación provoca no poder desarrollar las actividades pertinentes de forma eficiente en el puesto de trabajo.

Lo locales comerciales de la ciudad de Babahoyo están integrado por 10 personas, que ocupan los cargos de cajero/vendedor, administrador y auxiliar de limpieza, precisamente sobre aquellos recae la investigación, donde se ha podido determinar que las principales causas que provocan una inadecuada satisfacción laboral, es el trato equívoco por parte de la gerencia de la empresa, pues ellos aducen que en muchas ocasiones realizan horas extras en su turno de trabajo y no reciben ningún tipo de incentivo, es decir en la empresa existen trabajadores que realizan trabajos suplementarios en su jornada laboral, el cual dicho esfuerzo no es reconocido, situación que causa disconformidad en el personal de la institución y posibles riesgos laborales. Para García (2014) “Los riesgos laborales, además de tener su origen en las condiciones de seguridad y en el medio ambiente del trabajo, también pueden ser causados por la carga de trabajo, fatiga e insatisfacción laboral” (p.15)

Hay que citar que toda fábrica, compañía y organización posee un reglamento interno donde se establecen los horarios para realizar las actividades laborales y deben ser aprobados por la Dirección Regional del trabajo, tal como lo estipula el artículo 64 del código laboral, en función de lo mencionado toda actividad que se realice en el turno de trabajo del empleado y fuera de los horarios establecidos, debe ser considerada como horas extraordinarias, las cuales deben ser remuneradas.

Según el Ministerio de Trabajo (2014) en el código de trabajo, artículo 326 menciona que todo tipo de trabajo suplementario realizado en las instalaciones de la empresa, el empleado tendrá la potestad a recibir un aumento salarial, acorde a las horas extras que extendió su trabajo, situación que no sucede en la empresa panadería y pastelería California en los locales comerciales de la ciudad de Babahoyo, lo que genera molestias dentro del ambiente laboral, provocado por la manera en que la gerencia administra el talento humano con respecto a la carga de trabajo.

La línea organizacional de los locales comerciales de la panadería y pastelería California de la ciudad de Babahoyo esta conformada por un administrador, vendedores polifuncionales que realizan múltiples actividades como de verificar si los productos están en buen estado, de la atención al cliente y de la limpieza del lugar, y el jefe inmediato de ellos es el administrador del local, dicha persona se encarga del control de la existencias, la planeación y control de las actividades, sin embargo, se han presentado casos en el que la persona encargada de la administración no prevee situaciones como la ausencia de un trabajador, y pide apoyo a los demás locales comerciales para poder compensar dicha eventualidad, pero los administradores de los otros locales no dan la facilidad de ayuda entre los diferentes puntos de ventas, lo que deja en evidencia que a pesar de ser parte de una misma compañía no existe un trabajo en equipo. Según Mayo (2017):

El trabajo en equipo es una habilidad para lograr el trabajar juntos hacia una visión común, es una forma de dirigir logros individuales hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es el combustible que permite a la gente común alcanzar resultados poco comunes (p. 14).

La situación mencionada en el párrafo anterior demuestra que en la institución no existe un compromiso laboral entre compañeros que permita cumplir con los procedimientos internos de la mejor manera posible, hay que mencionar que, al no existir una coordinación adecuada entre lo locales comerciales, es una responsabilidad que recae sobre el supervisor zonal, porque la debilidad narrada es una muestra de un endeble sistema de control que permita lograr un comportamiento organizacional adecuado. Para Madero Gómez & Olivas Luján (2016) en su artículo científico:

El comportamiento organizacional refleja las actitudes del trabajador dentro del ámbito de trabajo, la cual está influenciada por factores económicos, satisfacción laboral, motivación y las condiciones que propicia el ambiente de trabajo, el comportamiento organizacional tiene influencia directa con el rendimiento individual y colectivo de la institución

El ineficiente trabajo en equipo es fruto de una gestión inadecuada por parte del departamento de talento humano, porque a pesar de ser puntos de ventas de una misma compañía, no se han establecido estrategias internas que propicien un desempeño óptimo por parte del personal, donde cada uno de los puntos de servicios sean un sólo equipo y se trabaje de manera coordinada, con el objetivo de evitar conflictos en las relaciones personales y aumentar la productividad laboral. Según Cuesta Santos & Valencia Rodríguez (2014): “La productividad laboral es desempeño individual y colectivo de la organización, y que mide el

grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo determinado” (p.31).

Según Gan Bustos & Triginé (2014) “El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por las normas internas, el ambiente de trabajo y las actitudes de las personas de la organización” (p.12). Dentro del entorno de trabajo de los locales comerciales no existe un adecuado clima laboral, y su causa principal es la carga de trabajo, porque las personas encargadas de la venta, de la caja registradora, de las tareas de limpiezas, y verificación de la calidad en los productos, no poseen una buena relación con su jefe inmediato que es el administrador del local comercial, debido a que ellos son los encargados de informar a los supervisores, y éstos, al gerente general sobre la carga horaria que se ha realizado, lo que provoca no tener ningún reconocimiento al esfuerzo y sacrificio en la jornada laboral.

El deterioro de las relaciones laborales son síntomas que denotan que dentro del ámbito laboral no existe una técnica administrativa importantes para desarrollar adecuadamente los procedimientos interno, que es la comunicación, sin esta herramienta es muy difícil que las actividades laborales tengan una sinergia que contribuya al cumplimiento de los objetivos individuales de los trabajadores y por ende a los metas empresariales. De acuerdo con Castro (2014):

La comunicación en las organizaciones es aquella que se establece en el ambiente de trabajo y forma parte de la cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los miembros de la organización de diferentes niveles, incluyendo jefes, subordinados y directivos deberá ser fluida, que permita el desarrollo adecuado de las actividades empresariales.

La comunicación interna debe ser un factor importante para el desarrollo de las actividades, y mucho más relevante en una empresa dedicada a actividades de panadería y pastelería como California, donde la motivación laboral es trascendental en este tipo de negocios, pues el no tener una personal comprometido puede causar un manejo no propicio en la inocuidad de los productos alimenticios, provocando un deterioro de su imagen institucional, por todo lo expuesto es necesario que la empresa establezca lineamientos y parámetros que minimicen los problemas internos dentro de su administración. Para Pastrana (2014) “La imagen institucional pretender brindar una proyección de las prácticas empresariales y que sean conocidas por los clientes internos, a través de la imagen corporativa se comunica los valores, creencias y actitudes de los miembros de la organización” (p. 85).

La falta de coordinación entre los locales comerciales, el no reconocimiento de horas extraordinarias, la inadecuada relación laboral entre los compañeros del trabajo, son factores negativos que evidencian una inadecuada gestión estratégica de recursos humano que inicia desde el nivel directivo que son los encargados del proceso de toma de decisiones ante debilidades institucionales, y de ahí se deriva hasta el departamento de talento humano de la compañía, debido a que este departamento no cumple con uno de sus principales roles, que es la capacitación e implementación de técnicas organizacionales que promuevan el desarrollo personal de los trabajadores y se vea reflejado en la eficiencia y eficacia del colectivo de la organización.

Las situaciones relatadas a lo largo del estudio de caso, son datos informativos cualitativos que se han obtenido mediante la aplicación de la técnica de investigación como la encuesta a los trabajadores de los locales comerciales, y mediante aquello se ha podido constatar que a pesar de ser una compañía prestigiosa a nivel nacional, no está libre de que se presente anomalías en su gestión institucional, las cuales evidencian el poco liderazgo por parte de las

autoridades de la empresa para mitigar los problemas mencionados. De acuerdo con Hinojo (2018):

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o de los directivos que una persona tiene para influir en la manera de ser las personas o en un grupo de personas determinado, con el objetivo que se forme un equipo de trabajo con motivación para el logro de metas y objetivos. Además, se comprende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Por lo antes mencionado la autora de la investigación induce que al menos en los puntos de ventas donde fue realizada la investigación no se promueven los valores corporativos que la compañía tiene, como son el compromiso y el liderazgo, dos valores que tienen relación directa con el problema de la satisfacción laboral, en virtud de la ausencia de una dirección adecuada en cuanto a la administración de los recursos humanos, faltando principalmente a su visión organizacional.

Hay que resaltar que por la dimensión que tiene la compañía, se debe destinar mucho más esfuerzo para controlar las debilidades institucionales mencionadas en la presente investigación, por tal razón su estructura orgánica debe estar caracterizada con una interacción horizontal para lograr la integración de todos los puntos de ventas, y evitar así problemas internos que pueden llegar a causar una percepción negativa de la empresa ante los clientes.

La realidad empresarial de panadería y pastelería California, o simplemente Pancali S.A, denota que no posee un adecuado enfoque para establecer cambios en su estructura organizacional, y en su talento humano, donde los directivos y los encargados del departamento de recursos humanos no realizan un seguimiento continuo de la evolución que tiene cada local

comercial su nivel de integración, y pertinencia que tiene el personal, así como la planificación necesaria para las situaciones negativas que se susciten.

Al no brindar soluciones a corto plazo sobre el problema de la motivación con el talento humano, la empresa Pancali S.A demuestra tener debilidades en el manejo del personal, lo que lleva a impedir el aprovechamiento total del aporte que puede dar los empleados para con la empresa, porque en la actualidad en las organizaciones no basta con sólo establecer una política de gestión del personal, lo que importa indudablemente es una adecuada planeación del talento humano, que permita garantizar una excelente productividad laboral, y que responda a una adecuada estructura organizacional. De acuerdo con Guilli (2017) “La estructura orgánica es la forma que se dividen las tareas y como se coordinan, es decir, es la organización que adoptan los componentes de un conjunto”.

Otra situación llamativa que a pesar de no ser obligación de los directivos, causa zozobra e inquietud en los trabajadores, que a más de realizar sus labores con un exceso en la carga horaria, de no ser tratados de forma justa por los administradores y supervisores de la empresa, es el nulo interés de realizar acciones de motivación personal con el capital humano que es el principal motor de una compañía, pues en la investigación de campo las personas encuestada manifestaron que nunca han recibido por parte de la empresa, bonos, agasajo por fechas especiales, en conclusión nunca se implementaron técnicas de motivación.

El bajo nivel de satisfacción laboral en la institución no sólo se debe a las relaciones laborales internas, o la forma en que se administra el talento humano con respecto a la carga de trabajo, sino también a un factor crucial que tiene todo trabajador como es su remuneración, debido que además de no tener incentivos por horas extras, en determinados meses del año se ha suscitado que el pago por sus servicios laborales han sufrido un atraso aproximado entre 7 a 10, motivo fundamental para que exista molestias a la interna de la organización.

Uno de los principales roles del departamento de talento humano de la compañía es fomentar el desarrollo profesional de sus trabajadores a través de un eje de trabajo muy importante que es la capacitación constante que permita elevar las capacidades institucionales de la compañía, tarea pendiente por parte de la panadería y pastelería California, pues según opiniones vertida por el talento humano de los locales comerciales de la ciudad de Babahoyo nunca han sido notificados de algún seminario o capacitación que promueva el desarrollo personal y colectivo de la organización.

Paradójicamente la empresa objeto de estudio tiene un cargo denominado supervisión de talento humano, donde una de sus funciones es realiza estudios sobre el clima organizacional de la institución, y de esta manera poder identificar los factores negativos de la empresa, sin embargo esto no se cumple, debido a que la compañía poseen un manual de funciones que no es aplicado en su totalidad, lo que probablemente sea una muestra fehaciente del porqué del problema de satisfacción laboral en los locales comerciales de la ciudad de Babahoyo. Según Morales (2014):

La satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes que tienen los trabajadores, con respecto a las funciones asignadas dentro del ambiente laboral. Este comportamiento está definido por las características del cargo laboral, y como es la percepción de dicha tarea por el trabajador, en otras palabras, la satisfacción laboral está relacionada con el clima de la organización (p.105).

Conforme al análisis que se ha hecho en la empresa dedicada a la panadería y pastelería de California de la ciudad de Babahoyo, se cita una teoría administrativa que nos permite comprender mejor que factores influye en la satisfacción laboral y en la motivación individual de los miembros de la organización inmersos en el problema, Abraham Maslow menciona que

para que individuo tenga un grado de motivación alto debe satisfacer 5 tipos de necesidades dentro de su entorno laboral, como son necesidad de autorrealización, estima, relaciones sociales, seguridad y fisiológicas, donde las que más se relacionan con el tema de investigación son la necesidad de estima, relaciones sociales y autorrealización.

A continuación, se detalla la relación de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow con la situación problemática de la empresa: EL individuo debe tener una autoestima alta, debido a que toda persona debe ser reconocida dentro del entorno laboral y mucho más si son objetos de sobrecarga laboral, la necesidad de relaciones sociales es sumamente importante porque marca el nivel de interacción y comunicación que existe en la empresa para desarrollar las actividades internas, algo que no se cumple en los locales comerciales estudiados, y por ultimo está la necesidad de autorrealización, donde el capital humano debe desarrollar su talento humano al máximo y solo esto es posible cuando la empresa da la apertura para aquello por medio de capacitaciones y preparación constante, iniciativas ausentes por parte de la gestión administrativa de la institución.

El análisis de los problemas en comparación con la teoría administrativa de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, muestra claramente porque en el talento humano de la empresa panadería y pastelería California de los locales comerciales de la ciudad de Babahoyo existe un nivel de satisfacción laboral inadecuado, y es porque hay necesidades insatisfechas por partes de los empleados, necesidades que los directivos de la empresa o el nivel medio de la misma deben priorizar cumplir, situación que aún no acontece.



(Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)

Conclusiones

Los resultados de la investigación arrojan como conclusión que la empresa Pancali S.A, en sus locales comerciales ubicados en la ciudad de Babahoyo, carecen de una administración en la que le permita identificar los factores negativos como la insatisfacción laboral, el deterioro de las relaciones laborales y la sobrecarga de trabajo que existe dentro de la institución, los cuales son aspectos que determinan la productividad de toda empresa, y el logro de los objetivos institucionales.

Dentro de la administración del talento humano de la institución no se promueve un ambiente propicio que colabore al desarrollo individual y profesional de los miembros de la organización, pues en determinadas ocasiones las remuneraciones no son canceladas a tiempo, lo que provoca un entorno lleno de molestias y actitudes negativas, las cuales modifican el comportamiento organizacional de la institución.

El departamento de Recursos Humanos de la empresa no gestiona talleres de capacitación en temas relevantes para la gestión interna, lo cual demuestra el incumplimiento de uno de sus valores corporativos como es la preparación constante del talento humano, los cuales deben tener la consigna de incentivar el desarrollo humano y organizacional de la empresa Pancali S.A, esta situación evidencia del por qué, dentro de los puntos comerciales de la ciudad de Babahoyo se presentan situaciones negativas, pues las capacidades institucionales de la organización no son las adecuadas.

Referencias

- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. Bahía Blanca: EdiUNS.
- Castro, A. d. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. En A. d. Castro, *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias* (pág. 5). Barranquilla: Universidad del Norte.
- Cuesta Santos , A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gan Bustos, F., & Triginé , J. (2014). *Clima laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García, V. (2014). *Gestión de la prevención de riesgos laborales en pequeños negocios*. ADGD0210. Málaga: IC Editorial.
- González, L., & Cipriano, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Guillén, M. d. (2013). *Motivacion*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Guilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Hinojo, E. C. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas ADGD0210*. Málaga: IC Editorial.
- Madero Gómez , S., & Olivas Luján, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales* 32 (138), 51-59. .

Mayo, M. E. (2017). *Manual. Trabajo en equipo (ADGD265PO). Especialidades formativas.*

Madrid: EDITORIAL CEP.

Ministerio de Trabajo. (30 de Enero de 2014). *Código del Trabajo*. Obtenido de Registro

Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005: [http://www.trabajo.gob.ec/wp-](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf)

[content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf)

Morales, C. N. (2014). *Los efectos del trabajo con personas mayores dependientes*

institucionalizadas. Sevilla: Librería-Editorial Dykinson.

Pastrana, P. S. (2014). *Técnicas de comunicación y de relaciones*. Madrid: Editex.

Ramos, B., & Sánchez, C. (2014). *Planificación Estratégica como método de gestión pública:*

experiencias en la administración española. Madrid: INAP.

ANEXOS

Anexo A. encuestas dirigidas a los miembros de la Institución

1. ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa californiana?

0 a 1 año

1 a 2 años

2 a 3 años

4 en adelante

2. ¿El desarrollo de las actividades internas se ejecutan a través de un trabajo en equipo eficiente?

Si

No

A veces

3. ¿Existe un clima laboral adecuado para el desarrollo de los procedimientos internos?

Si

No

A veces

4. ¿La empresa cancela a tiempo las remuneraciones del personal de la institución?

Si

No

5. ¿Son motivados dentro de la institución por parte de los directivos con algún reconocimiento monetario o verbal?

Si

No

A veces

6. ¿Se han desarrollados cursos de capacitación que promuevan mejorar el desarrollo personal y profesional del talento humano?

Si

No

7. ¿Existe sobrecarga laboral en las labores que realiza el talento humano de la institución?

Si

No

A veces

8. ¿Cómo califica Ud. la gestión realizada por parte de los directivos de la empresa?

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

Anexo B. Organigrama de los puntos comerciales que tiene la empresa Pancali S.A

