



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E  
INFORMÁTICA.**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**NOVIEMBRE 2020- MAYO 2021**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO(A)  
COMERCIAL**

**TEMA:**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PANADERIA Y PASTELERIA CALIFORNIA**

**SUCURSAL L046 DE LA CIUDAD DE BABAHOYO.**

**EGRESADA(O):**

**EMILIA GONZALEZ FERNÁNDEZ**

**TUTOR:**

**DR. FABIAN TOSCANO RUIZ**

**AÑO 2021**

## **CONTENIDO**

Introducción .....	1
Desarrollo.....	3
Conclusiones .....	15
Bibliografía .....	16
Anexos .....	18

## **ANEXOS**

Anexo 1 Guía de entrevista.....	18
Anexo 2 Cuestionario de encuesta .....	19
Anexo 3 Fotografías .....	22
Anexo 4 Carta de Autorización.....	23

## **ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Deterioro de tumbado.....	22
Ilustración 2 Pisos en mal estado .....	22
Ilustración 3 Instalaciones eléctricas visibles .....	22
Ilustración 4 Paredes con cerámicas .....	22
Ilustración 5 Tumbados despintados y con presencia de hongos.....	22
Ilustración 6 Vitrinas en mal estado.....	22

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional permite a las empresas mantener un enfoque adecuado en los objetivos a conseguir puesto que una cultura clara mantiene las diferentes perspectivas dentro de los límites establecidos para generar un ambiente idóneo entre los integrantes del equipo siendo también una parte importante todos aquellos factores organizacionales tales como: estructura, misión, visión, valores corporativos, entre otros que se establecen con la finalidad de realizar una administración acorde a los parámetros científicos que avalen un buen funcionamiento.

A pesar de la importancia que tiene la cultura organizacional en el sector empresarial, no siempre las organizaciones, empresas o compañías tienen una cultura organizacional establecida y acorde a los objetivos planteados. Este es el caso de la pastelería y panadería Pancali más conocida como California, sucursal L046 ubicada en la ciudad de Babahoyo siendo los problemas identificables: selección de personal con carencia de conocimientos en el área a desempeñar, falta de políticas internas claras, manipulación del reglamento a conveniencia de los supervisores, falta de supervisión para el uso de uniformes, conflictos en el desarrollo de trabajo en equipo, falta de organización y establecimiento de procesos, infraestructura inadecuada y falta de liderazgo.

Por los problemas identificados, este estudio tiene como objetivo analizar los factores que inciden en la cultura organizacional de la panadería y pastelería California sucursal L046 en la ciudad de Babahoyo, a través de la línea de investigación sistemas de información y comunicación y emprendimiento e innovación y la sublínea que corresponde a la carrera de Ingeniería Comercial marketing y comercialización

La metodología necesaria que permite el desarrollo de este estudio es el método analítico que permite desmembrar todas aquellas situaciones y factores que inciden en el incremento de tal problemática, por otro lado, el método bibliográfico recoge las conceptualizaciones planteadas a través del criterio de diferentes autores que permiten la interpretación de los hechos de una manera científica y compararlos de tal forma que se identifique las causas y efectos que ocasionan la problemática.

La información será recolectada a través de los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa puesto que se aplicará la el instrumento de recolección de información encuesta y entrevista desarrollado a través de las técnicas, cuestionario de encuesta aplicado al personal que laboran en la panadería y pastelería California sucursal L046; mientras que la guía de entrevista será realizada a la administradora de la del local con la finalidad de conocer a través de diferentes criterios todas aquellas situaciones que se desarrollan de manera cotidiana en las instalaciones y generan una cultura organizacional deficiente.

Cabe recalcar que esta investigación permite identificar todos aquellos factores que a lo largo de los años han generado problemas que se ven reflejados en la convivencia diaria de la panadería y pastelería California e inciden en el desarrollo de actividades eficientes para alcanzar los objetivos planteados, los mismos que contribuirán a que quien corresponda considere la importancia de mejorar la cultura organizacional de la empresa.

## **DESARROLLO**

Panadería y pastelería California Pancali S.A. con RUC #0991383786001 es una empresa ecuatoriana de origen guayaquileño que se dedica a la elaboración de pasteles y otros productos de pastelerías tales como tortas, tartas, churros, buñuelos, bocadillos, panes, entre otros. posee presencia en varias ciudades a nivel nacional con sucursales de renombre en la ciudad de Guayaquil, Quito, Babahoyo, Yaguachi, Milagro, El Triunfo, Balzar, Vinces, Playas Libertad, Quevedo, Daule, El Empalme, Naranjal, Cerecita, Ballenita, entre otros.

La ciudad de Babahoyo cuenta con tres sucursales ubicada en el terminal terrestre, calle General Barona y Eloy Alfaro y Av. 5 de Junio, entre Sucre y Eloy Alfaro; esta última tiene el nombre de sucursal L046 de la ciudad de Babahoyo, una de las primeras en abrir sus puertas al público en el año 2001, cuenta con una estructura organizacional definida que corresponden a puestos como; administrador, cajero polifuncional y vendedor polifuncional, lugar en la cual se realiza una análisis entorno a la cultura organizacional, entiéndase según Bayón (2019) la cultura organizacional es el conjunto de comportamientos, valores, creencias, rituales, sistemas de recompensa que permiten diferenciar a las organizaciones y su competencia tiene hacer una gestión complicada puesto que involucra aspectos de análisis interno como la personalidad, actitud, comportamiento, competencia, motivaciones de las personas y liderazgo que permiten modificar y modelar los sistemas sociales sobre los cuales se basan una empresa. Mientras que para Guerrero (2017) es importante que las empresas establezcan una cultura organizacional puesto que es considerado como un factor que genera competitividad y permite diferenciarse ante los rivales

La cultura organizacional en concordancia al criterio de los autores es uno de los puntos claves que permite a la empresa y al talento humano unificar esfuerzos de acuerdo a

diferentes factores para alcanzar los objetivos planteados con la finalidad de crear un ambiente armonioso a través de la delegación de funciones y distribución de recursos necesarios. Panadería y pastelería California es una empresa que tiene varios años posicionados en el mercado a nivel nacional y a nivel local, cuenta con una estructura organizacional definida además del establecimiento de misión y visión que ha permitido al gerente administrador alcanzar los índices de competitividad necesarios para su sostenimiento en el mercado.

De acuerdo al criterio del administrador obtenido a través de la aplicación de la guía de entrevista puedo manifestar que uno de los factores que ha permitido a esta sucursal mantenerse en el mercado fluminense comprende a la frescura de los ingredientes con el que elaboran sus productos además de que poseen procesos cuidadosos que permiten garantizar la calidad del producto a precios accesibles para todo tipo de bolsillo a pesar de la aparición de nuevos competidores.

La cultura posee funciones básicas dentro de la organización: define el comportamiento de cada uno de los integrantes de la empresa, transmite la identidad a sus miembros, facilita la práctica de valores éticos humanos haciendo énfasis en el compromiso personal, incrementa sostenibilidad en el entorno y vincula los objetivos de la empresa a través de las políticas y reglamentos. (Luna & Pezo, 2005).

La Panadería y pastelería a pesar de una labor de años se ve amenazada por una deficiente cultura organizacional donde se pueden identificar problemas como: selección de personal con carencia de conocimientos en el área a desempeñar, falta de políticas internas claras, manipulación del reglamento a conveniencia de los supervisores, falta de supervisión

para el uso de uniformes, conflictos en el desarrollo de trabajo en equipo, falta de organización y establecimiento de procesos, infraestructura inadecuada y falta de liderazgo.

Uno de los problemas identificables que contribuye a la deficiente cultura organizacional parte del proceso de selección de personal con carencia de conocimientos en el área a desempeñar, de acuerdo a Amo (2019) Seleccionar a un talento humano en base a las competencias otorga la objetividad en el proceso y permite predecir una serie de comportamientos futuros y un desempeño determinado. En consecuencia la selección de personal es uno de los procesos de mayor importancia para integrar personal con capacidades y experiencia que permita el desarrollo de actividades de forma eficiente Y obtener los objetivos previstos a corto y largo plazo.

Sin embargo, para acceder a estas vacantes no es necesario contar con un grado de escolaridad de nivel superior puesto que uno de los objetivos de esta empresa es que su personal vaya capacitándose a lo largo del tiempo generando oportunidades para que puedan culminar con sus estudios de tercer nivel a través de horarios flexibles. Por otro lado, uno de los factores que influyen en la selección de personal es la experiencia que los interesados tienen de acuerdo a las vacantes; en el área de servicio al cliente las contrataciones se basan en la experiencia en atención o servicios al cliente sin importar la dimensión de la empresa o negocio en la que hubiese adquirido los conocimientos, existen ocasiones en que a través de la entrevista se puede detectar el potencial, la personalidad, carisma y el interés por aprender qué suelen ser considerado para integrarse a las filas de la panadería y pastelería California; en cuanto al área de producción uno de las características que se detecta y se prefiere para la selección de personal en esta área es la experiencia en repostería y panadería adquiridas en empresas de renombre puesto que cuentan con conocimiento en manipulación de alimentos y

otros factores que garantizan la calidad del producto además que minimizan a la empresa los recursos y tiempo invertido en capacitaciones.

Cabe recalcar que los procesos de selección y reclutamiento de personal se realiza en las oficinas de recursos humanos de la matriz de panadería y pastelería California Guayaquil, no obstante, suelen hacer excepciones cuando se solicita personal en masa, es decir, cuando se requiere un gran número de colaboradores para abrir una nueva sucursal o la demanda de este producto se vuelve mayor en ciertos períodos del año, existe un proceso de reclutamiento y selección donde el personal encargado de recursos humanos asiste hasta las instalaciones de una localidad como es el caso de la ciudad de Babahoyo donde hace varios años acudieron hasta un local comercial para receptar carpetas y programar entrevistas debido a que el personal que requerían era superior a 7 colaboradores e incluso se minimizaron los procesos generando contrataciones en menos de un día.

Varios de los colaboradores contratados durante ese proceso de excepción en la ciudad de Babahoyo se mantienen en la actualidad en la sucursal L046, sin embargo, uno de los inconvenientes que se suscita alrededor de esta selección del personal radica en el ingreso de personal que no cuenta con los conocimientos necesarios para desenvolver su actividad generando que los colaboradores que poseen varios años en este local brinden ayuda para el desarrollo de sus actividades periódicas e incluso enseñen cada uno de los procesos que se realiza dentro de esta panadería, a su vez genera que las actividades delegadas al personal con mayor experiencia se vean obstaculizadas e incluso el renuncien a sus horas de descanso o almuerzos para generar capacitación a los nuevos ingresos.



Esta problemática se debe a que a pesar de existir un proceso de selección de personal la persona responsable de recursos humanos encargada del proceso no cuenta con los facultad necesaria, y accede al ingreso de personas que carecen de los conocimientos, actitud, ganas de adquirir experiencia y conocimiento entorno al arte de la panadería y pastelería además de generar servicios de atención a clientes requerido para la comercialización de tal producto.

Por otra parte, el proceso de selección de personal comprende de una evaluación que permite determinar no sólo el número de personas que permanecieron en la empresa sino determinar el desempeño que tuvieron una vez que ingresaron a ellos a nivel cualitativo permite recabar información entorno al nivel de satisfacción de los trabajadores aplicando una encuesta o entrevista donde se consideran aspectos relativos a las expectativas sobre el puesto y el grado de aplicabilidad de los conocimientos y habilidades en sus actividades cotidianas. (Flores, 2014).

En cuanto a la empresa en estudio, a pesar de haber seleccionado a una persona interesada en ocupar la vacante está no garantiza su estadía total en la empresa puesto que el personal seleccionado es enviado hacia la sucursal correspondiente y son los administradores los encargados de realizar una evaluación de desempeño que permita levantar información con respecto a el desarrollo de actividades cotidianas y su adaptabilidad a la cultura de la empresa siendo uno de los factores principales para que los empleados sean despedido y no duren mucho tiempo en la empresa.

La cultura organizacional se ve apoyada por la comunicación interna que se genera a través de la aplicación de distintas herramientas como reglamentos internos de trabajo

manuales de convivencia códigos de ética instructivos entre otros medios que permiten a los empleados poseer una comunicación asertiva y alinear los conocimientos adquiridos para trabajar en pro de los mismos objetivos. (Figuroa, 2017).

Uno de los factores que generan inconvenientes en cuanto a la comunicación interna influye en la cultura organizacional que se desarrolla la panadería y pastelería California comprende: la falta de políticas internas claras así como el control para hacer cumplir tales reglamento de acuerdo a Illera y Illera (2015) las políticas organizacionales permiten establecer una estructura sistemática y efectiva para establecer políticas generales a corto y largo plazo éstas suelen ser elaborada Por la alta gerencia y permiten la organización dirección control y ejecución de la parte administrativa y operativa que permite asegurar el cumplimiento de las actividades.

La panadería y pastelería California cuenta con un reglamento estructurado con políticas internas que regulan el comportamiento de los colaboradores dentro del establecimiento y sus alrededores, así como el código de vestimenta, la manipulación de alimentos, el horario de entrada – salida, entre otras. El problema en cuanto a la implementación del reglamento hace referencia al caso omiso que se hace a tales políticas no solamente por parte del empleado sino también con respecto a los supervisores, es decir, cuentan con personas con las que poseen mayor afinidad y no realizan los llamados de atención pertinente en cuanto a la vestimenta puesto que el reglamento manifiesta que el personal de la panadería y pastelería California debe cumplir ciertos criterios básicos como vestimenta impecable, uñas cortas, no utilizar accesorios (anillos, aretes, pulseras, etc...), uso de maquillaje moderado y cabello recogido. No obstante la situación que se vive a diario

comprende en que ambos géneros acuden con zapatos deportivos, deplorable higiene personal, uso de accesorios que pone en riesgo la calidad e imagen de la empresa.

El problema es causado por la falta de control de los supervisores, entendiéndose según Cajilima *et al.* (2013) el control es el proceso de verificar y determinar si los trabajadores están cumpliendo con los horarios de actividades y lleven un control de trabajo puntual y si se están cumpliendo con los planes laborales.

Otra de las políticas de la panadería y pastelería californiana, establecen que las personas que laboran para esta empresa no deben comercializar dentro o fuera de las instalaciones productos similares que oferten otras marcas, no obstante, ha existido inconvenientes donde colaboradores comercializan productos similares que confeccionan de manera casera y lo distribuyen a domicilio; mientras que los supervisores generales se encuentran al tanto de la situación, a pesar de ello no se realizan las llamadas de atención y crean una cultura organizacional conflictiva puesto que los colaboradores a través de la encuesta manifiestan que han recibido múltiples llamados de atención por cosas mínimas, sin embargo, aquellos que incurren a faltas graves no tienen los debidos castigos generando cierta inconformidad que influye en el desempeño de los colaboradores.

Los equipos de trabajo se desarrollan bajo reglas que permiten tener en claro el comportamiento y rol de cada uno de los integrantes que permiten a cada uno de ellos integrarse y responder acorde a la necesidad del equipo y su principal objetivo es la colaboración a través de los valores actitudes y normas de conductas previstos en una organización e influye significativamente a la cultura que se tiene para alcanzar los objetivos. (Toro, 2017).

El trabajo en equipo es una de las causas que permite alcanzar los objetivos previstos, qué se obtiene en un corto plazo a través de la colaboración con los demás individuos, existen ventajas tales como la satisfacción a la necesidad de afiliación, conocimiento compartido, mayor flexibilidad, facilita el desarrollo personal por el trabajo en equipo, mayor seguridad por el apoyo, mejor comunicación, mayores niveles de productividad y estimula la creatividad e innovación. (Durán, 2018).

Uno de los problemas en cuanto al trabajo de equipo que se puede detectar en la panadería y pastelería California comprende que en la ciudad de Babahoyo los tres locales que se encuentran registrados bajo esta razón social trabajan en conjunto, es decir, debido a la escasez de personal que se tienen en las sucursales existe rotación de personal. Comúnmente suele intercambiarse entre cajeras de las sucursales establecidas en la localidad o en caso de requerir descargar la mercadería solicitan a los vendedores que en su mayoría son de género masculino para que realizan este tipo de actividades.

Este intercambio o solicitud de personal para la colaboración en otra sucursal generan una desintegración del equipo de trabajo que se encuentra unificado y con actividades específicas a realizar e incide de labores individuales que requiere que el vendedor o el cajero que se encuentre desarrollando las actividades en la sucursal L046 se vuelva polifuncional, es decir, se dedique actividades como servicio al cliente, ventas y el cobro del producto solicitados a la misma vez e incluso la saturación de clientes debido al desintegración del equipo de trabajo.

Uno de los factores que se encuentra vinculado a este problema en relación al trabajo en equipo de trabajo nace de la falta de organización que se tiene para delegar las actividades, según Michael (2006) organizar, implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización.

De acuerdo a la administradora han existido inconvenientes entorno a la falta de organización dentro de ellos surge nuevamente el horario puesto que existen días festivos en los que se debe laborar, sin embargo, no se elaboran las estrategias pertinentes para aprovechar tiempo- recursos teniendo en cuenta que durante estos días las actividades de comercialización de productos es mínima. Por otra parte las actividades de organización de horario, la aceptación de permisos para ausentarse en días laborables, la falta de personal para hacerle frente a las actividades y demanda de clientes tiende a ser responsabilidad de la administradora actividad que de acuerdo a las funciones debe realizar la supervisora.

Otro de los problemas que influyen el cultura organizacional comprende la infraestructura inadecuada que posee la empresa para el desarrollo de actividades, según Gallardo (2019) para la comercialización de productos es necesario poseer una adecuada infraestructura y presentación de productos entre público que permiten generar un clima propicio para que se pueda generar el proceso de venta puesto que es un componente esencial para la parte visual que incide en la elección del cliente. En concordancia con el autor una adecuada infraestructura permite generar una mayor competitividad puesto que permite el desarrollo de actividades de una manera fluida además de ser una de las estrategias viables para captar la atención de los posibles consumidores.

La administradora manifiesta a través de la entrevista que la infraestructura es uno de los principales problemas que se tiene en cuanto a la sucursal L046 puesto que es la primera en la ciudad y se encuentra funcionando desde hace más de una década, es decir, los vitrinas, equipos y el mismo local se ha venido deteriorando a lo largo de los años, sin embargo, no se realizan las adecuaciones necesarias; ella manifiesta que posee 6 años en la administración del local y cuando asumió el cargo está se encontraba en situación donde se evidenciaba la deficiente administración de los recursos existente tales como: la deficiente, vitrinas rotas, perchas en mal estado y generaban no solamente inconvenientes para el desarrollo de actividades a los colaboradores sino también influía en la imagen que se brinda al público. A medida que pasó el tiempo se intentó dar solución a los problemas de mayor gravedad.

Sin embargo, en la actualidad ha recibido frecuentes llamadas por parte de la supervisora debido a la deficiente gestión administrativa para solicitar mejoras a la infraestructura de la sucursal haciendo énfasis en que como administradora debe ejercer presión a quien corresponda para que se dé el trámite y ejecución inmediato del proyecto que ya se han evaluado, según un decorador de interior la inversión para dar solución total a los problemas de infraestructura comprende aproximadamente \$32.000,00 a pesar de ello, esta no se ejecuta puesto que el propietario de la empresa no considera viable la inversión y ésta se ha venido aplazando.

La cultura organizacional surge de la necesidad en que el individuo trabaje en un ambiente armonioso y en grupos de trabajo y uno de los factores que ejerce influencia en la cultura de una organización es el liderazgo debido a que es la persona que se encuentra capacitada para detectar los problemas que surgen en los grupos de trabajo. (Rivera, Carrillo Sierra, Forgioni, Nubam, & Rozo, 2018).

La cultura organizacional de una empresa es positiva o negativa de acuerdo a la influencia que tienen los líderes en el grupo de trabajo designado sin embargo uno de los inconvenientes que se suscita en la panadería y pastelería California comprende a la falta de liderazgo para llevar a cabo las actividades. Según la perspectiva de Lazzati (2019) un buen líder debe contar con condiciones individuales tales como conocimientos, habilidades, valores, creencias, vocación, condición física, personalidad y la inteligencia que permite la integración de un grupo de trabajo para alcanzar las metas de la organización. (Lazzati, 2019).

Según los datos obtenidos a través de la encuesta la administradora manifiesta que busca liderar a su equipo de trabajo considerando el diálogo como principal punto de partida e intenta llegar a acuerdos mutuos, es decir, suele ser rigurosa al momento que los nuevos ingresos empiezan a desarrollar sus actividades con la finalidad de direccionar cada uno de los procesos que deben desarrollar, sin embargo, a medida que transcurre el tiempo les va dando la oportunidad de tomar decisiones propias, generar iniciativa o contribuir con su punto de vista e incluso suele malinterpretarse esa confianza generando excesos que hace referencia al trato igualitario entre administradores y colaboradores; genera como efecto conflictos tales como impuntualidad en el horario de entrada y salida de ciertos colaboradores, llamadas de atención debido a el desarrollo erróneo de las actividades a pesar que éstos cuentan con más de 3 años de experiencia en la misma área.

En estos casos la administradora suele realizar los llamados de atención donde prime el diálogo y buen trato, no obstante, el empleado hace caso omiso de estos e incurren en los mismos errores, como parte del proceso la administración reporta a sus supervisores las

faltas cometidas y el alto mando toma la decisión de despedir o generar los correctivos necesarios. Por otra parte, el personal manifiesta que el líder del equipo en ocasiones suele ser permisivo puesto un rasgo de su personalidad hace referencia a una forma pacífica de liderar, sin embargo, existen momentos en que existen excesos de confianza que generan conflictos entre los colaboradores.

La cultura organizacional se encuentra constituida por tres elementos primordiales. Cómo son los valores las creencias y las manifestaciones que la organización valorará o enfatizará según las necesidades. (Rodríguez, 2004). Sin duda alguna la panadería y pastelería California posee problemas identificables entorno a la práctica de hábitos como la puntualidad, que inciden en la cultura organizacional que se tiene en la sucursal L046 y genera conflictos que no solamente afectan al personal para el desarrollo de sus actividades sino también generan tiempo de espera en el cliente desencadenando una deplorable imagen corporativa.



## CONCLUSIONES

Una vez finalizado este trabajo de investigación y haber contrastado las conceptualizaciones bibliográficas y los hechos suscitados en la panadería y pastelería California se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Existe una deficiente cultura organizacional en términos de infraestructura, cumplimiento de las políticas internas, trabajo en equipo y liderazgo que afectan significativamente al desarrollo cotidiano de las actividades y a la imagen corporativa de la empresa respaldada bajo el criterio obtenido a través de los instrumentos de recopilación de información.
- La panadería California se en una de las sucursales en la ciudad de Babahoyo que posee menor en concurrencia de clientes en comparación a los años anteriores a pesar de ser la primera sucursal en la localidad, los problemas internos han afectado en el ambiente en que se desarrollan las actividades además de la atención que se genera al público.
- El administrador del local considera que gran parte de los problemas que poseen en infraestructura se debe a la falta de insistencia a quien corresponda para dar los arreglos necesarios, además de la falta de una matriz FODA para identificar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas han generado estrategias que no son funcionales para generar un mayor volumen de ventas, comprende la necesidad de basar sus procesos en aspectos relacionados a una buena cultura organizacional pero considera que los altos mandos deben desarrollar los procesos de supervisión y medición de las acciones realizadas con riguridad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. España: Elearning.
- Bayón, P. (2019). *Cultura empresarial*. España: Elearning.
- Cajilima, Q. D., Mosquera, A., & Suárez, H. (Febrero de 2013). *Análisis del sistema de control de asistencia del personal de la compañía proyecmos S.A. y diseño del reglamento interno 2012 -2013*. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15545/1/TESIS%20I.C.R-H.%20011%20-%20An%C3%A1lisis%20del%20sistema%20de%20control%20de%20asistencia%20del%20personal.pdf>
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. España: Elearning.
- Figuroa, E. L. (2017). *Manual de cultura y convivencia organizacional de empaquetadoras y empaques S.A*. Antioquia: Corporación universitaria lasallista.
- Flores, V. R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Estado de México: Unid.
- Gallardo, J. (2019). *Importancia del tabique comercial*. Lima: Upc.
- Guerrero, B. A. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil*, 110-115.
- Illera, D. L., & Illera, J. C. (2015). *Políticas empresariales: línea de dirección estratégica*. Colombia: Cesa.
- Lazzati, S. (2019). *Liderazgo gerencial*. Buenos Aires: Granica.
- Luna, R., & Pezo, P. A. (2005). *Cultura de la innovación y gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Michael, A. H. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rivera, P. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgioni, S. J., Nubam, H. I., & Rozo, S. A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones. *Espacios*, 27-40.

Rodríguez, G. (2004). *Cultura organizacional*. Habana: Centro de gestión y desarrollo de la energía.

Toro, S. L. (2017). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Bogotá: Universidad militar Nueva Granada.

## ANEXOS

### Anexo 1 Guía de entrevista

**ENTREVISTADO:** Administradora de la panadería y pastelería California, sucursal L046 de la ciudad de Babahoyo.

**OBJETIVO:** Determinar los factores que inciden en la cultura organizacional de la panadería y pastelería California, sucursal L046 de la ciudad de Babahoyo.

#### Cuestionario.

1. ¿Cuáles son los factores que han permitido a la panadería California mantenerse en el mercado fluminense? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los inconvenientes frecuentes que se suscitan en la sucursal L046 en torno a la cultura organizacional?
3. ¿Describa y califique la cultura organizacional de la Panadería y pastelería California, sucursal L046?
4. ¿Cree Ud. que la sucursal que administra cuenta con una adecuada infraestructura para el desarrollo de actividades? ¿Por qué?
5. ¿Considera usted ser un buen líder para el equipo de la sucursal L046? ¿Cuáles son las características de su liderazgo? ¿Cómo lo realizan?
6. ¿Realizan las actividades a través de la conformación de equipos de trabajo? ¿Existe inconvenientes al aplicar esta modalidad de trabajo?

## **Anexo 2 Cuestionario de encuesta**

**ENCUESTADO:** Personal que labora en la panadería y pastelería California L046 de la ciudad de Babahoyo.

**OBJETIVO:** Determinar los factores que inciden en la cultura organizacional de la panadería y pastelería California, sucursal L046 de la ciudad de Babahoyo.

### **Cuestionario.**

**1. ¿Cree Ud. que la empresa realiza la selección de personal acorde a los lineamientos científicos?**

( ) A veces

( ) Siempre

( ) Nunca

**2. ¿Cree Ud. que el personal que labora en la sucursal L046 cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las actividades designadas?**

( ) Muy de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Muy en desacuerdo

**3. ¿Posee la empresa políticas interna que regulen las actividades que desarrolla la sucursal?**

( ) SI

( ) NO

**4. ¿Califique el grado de cumplimiento de las políticas internas que posee la empresa?**

- 20%
- 40%
- 60%
- 80%
- 100%

**5. ¿Cree Ud. que los supervisores hacen cumplir las políticas internas con rigurosidad?**

- A veces
- Siempre
- Nunca

**6. ¿Identifique cuales son los principales problemas en la sucursal L046?**

- Impuntualidad
- Deficiente trabajo en equipo
- Rotación de personal
- Falta de liderazgo
- Exceso de confianza
- Todos
- Ninguno
- Otros ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

**7. ¿Cree Ud. que la sucursal cuenta con una adecuada infraestructura?**

SI

NO

**8. ¿Califique Ud. la gestión administrativa para mejoramiento de infraestructura?**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

**9. ¿Cree Ud. que una deficiente infraestructura es uno de los factores que incide en la imagen corporativa?**

SI

NO

A VECES

**10. Identifique las características del líder del equipo de la sucursal**

Amistoso

Transparente

Integro

Apasionado

Innovador

Permisivo

Paciente

Confiado

Otros ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

## Anexo 3 Fotografías

**Ilustración 1** Deterioro de tumbado



**Ilustración 4** Paredes con cerámicas



**Ilustración 2** Pisos en mal estado



**Ilustración 5** Tumbados despintados y con presencia de hongos



**Ilustración 3** Instalaciones eléctricas visibles



**Ilustración 6** Vitrinas en mal estado





**Anexo 4 Carta de Autorización**

Babahoyo, 13 de Enero del 2021

Ing.

Fun-Sang Álvarez Veruzka

**SUPERVISORA PANCALI S.A. (PANADERIA Y PASTELERIA CALIFORNIA)**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Yo: **GONZÁLEZ FERNÁNDEZ EMILIA ALEXANDRA**, con cédula de identidad **1205619651**, estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo de la Facultad de Administración, finanzas e informática, carrera de Ingeniería Comercial, matriculado(a) en el proceso de titulación periodo Noviembre 2020 – abril 2021, le solicito a usted de la manera más comedida se sirva autorizar a quien corresponda se proceda otorgarme el permiso respectivo para realizar mi Caso de estudio denominado **CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PANADERIA Y PASTELERIA CALIFORNIA SUCURSAL L046 DE LA CIUDAD DE BABAHOYO** el cual es requisito indispensable para poder titularme.

Esperando una respuesta favorable quedo de usted muy agradecido(a).

Muy atentamente

*Emilia González*

EMILIA ALEXANDRA GONZÁLEZ FERNÁNDEZ

C.I. 1205619651

*Veruzka Fun Sang*

*Autorizado*