

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>i(98)</b>	

### RESUMEN – TRBAJO DE GRADO

AUTORES	CARMEN YESSENIA AYALA CIFUENTES KEYLA PATRICIA PEÑA TORRADO		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	CARLO FERNANDO D´VERA PEREZ		
TÍTULO DE LA TESIS	ANALISIS DE LOS PERFILES OCUPACIONALES EN EL SECTOR PANIFICADOR DEL MUNICIPIO DE OCAÑA		
<b>RESUMEN</b>			
<p style="text-align: center;">LA INVESTIGACION PERMITIO ANALIZAR EL PERFIL OCUPACIONAL QUE REQUIEREN LAS EMPRESAS EN EL SECTOR PANIFICADOR EN LA CIUDAD DE OCAÑA, ASI COMO LA IMPORTANCIA QUE TIENE PARA UNA ORGANIZACIÓN, QUE SE LLEVE A CABO UN BUEN PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL. DE IGUAL FORMA, A TRAVES DEL ESTUDIO FUE POSIBLE IDENTIFICAR LAS DEFERENTES HERRAMIENTAS Y METODOS QUE UTILIZAN LOS EMPRESARIOS PARA CONTRATAR SEN SUS ORGANIZACIONES.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 98	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 24	CD-ROM: 1



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104  
[info@ufpso.edu.co](mailto:info@ufpso.edu.co) - [www.ufpso.edu.co](http://www.ufpso.edu.co)

ANÁLISIS DE LOS PERFILES OCUPACIONALES EN EL SECTOR PANIFICADOR DEL  
MUNICIPIO DE OCAÑA

AUTORAS:

KEYLA PATRICIA PEÑA TORRADO  
CARMEN YESSENIA AYALA CIFUENTES

Director:

CARLO FERNANDO D'VERA PEREZ

Especialista

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OCAÑA, COLOMBIA

MARZO, 2018

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo 1. Análisis de los perfiles ocupacionales en el sector panificador del municipio de Ocaña.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1. Objeto general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Delimitaciones.....	5
1.5.1. Delimitación conceptual.....	5
1.5.2. Delimitación temporal.....	6
1.5.3. Delimitación operativa.....	6
1.5.4. Delimitación geográfica.....	6
<b>Capítulo 2. Marco referencial.....</b>	<b>7</b>
2.1 Marco histórico.....	7
2.1.1. Marco histórico a nivel latinoamericano.....	7
2.1.2. Marco histórico a nivel nacional.....	9
2.1.3. Marco histórico a nivel local.....	12
2.2 Marco conceptual.....	12
2.3 Marco teórico.....	20
2.3.1. Teoría de las relaciones humanas.....	20
2.3.2. Teoría organizacional.....	22
2.3.3. Enfoque neoclásico del mercado de trabajo.....	23
2.3.4. Las teorías sociológicas del mercado de trabajo.....	23
2.3.5. Enfoque institucionalista.....	24
2.3.6. La teoría macroeconómica keynesiana.....	24
2.4 Marco legal.....	25
2.4.1. Constitución política de Colombia.....	25

2.4.2. Decreto 410 de 1971.....	25
2.4.3. Resolución 10984 de 1993 .....	26
2.4.4. Ley 1429 de 2010. ....	28
2.4.5. Cuarenta mil (40.000) Primeros Empleos. ....	30
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico.....</b>	<b>32</b>
3.1 Tipo de investigación .....	32
3.2 Población.....	32
3.3 Muestra.....	33
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	33
3.5 Procesamiento y análisis de la información .....	33
<b>Capítulo 4. Presentación de resultados.....</b>	<b>34</b>
4.1 Conocer los perfiles laborales del sector panadero de Ocaña mediante el análisis de la demanda laboral .....	34
4.2 Identificar las características de los procesos de selección requeridos por parte de la industria panificadora del municipio de Ocaña.....	43
4.3 Determinar las causales que limitan la oferta laboral del sector panificador en el municipio de Ocaña.....	53
4.4 Diagnóstico final .....	69
<b>Capítulo 5. Conclusiones .....</b>	<b>73</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones .....</b>	<b>75</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>76</b>

## Lista de tablas

Tabla 2 Rol que desempeña en la empresa .....	34
Tabla 3 Colaboradores que tiene la empresa según el género .....	35
Tabla 4 Nivel educativo de los colaboradores .....	37
Tabla 5 Tipo de cargo .....	39
Tabla 6 Experiencia .....	40
Tabla 7 Experiencia preferida en los colaboradores .....	42
Tabla 8 Medios de selección de personal .....	43
Tabla 9 Técnicas de selección de personal .....	45
Tabla 10 Tipo de contratación .....	47
Tabla 11 Encargado la selección de personal .....	49
Tabla 12 Rango de edad para contratar.....	50
Tabla 13 Género que se contrata.....	52
Tabla 14 Importancia de las ventas para la contratación .....	53
Tabla 15 Capacitación a los colaboradores.....	54
Tabla 16 Alternativas para que los colaboradores mejoren sus competencias .....	55
Tabla 17 Factores que impiden el procesos de contratación.....	56
Tabla 18 Razones por las que el sector panificador es generador de empleo.....	58
Tabla 19 Pago de prestaciones .....	59
Tabla 20 Codificación de los tipos de pagos .....	60
Tabla 21 Tipos de pagos que se realiza a los colaboradores.....	60
Tabla 22 Razones para la asignación de salarios .....	62
Tabla 23 Sistema de pago implementado .....	63
Tabla 24 Competencias que se tienen en cuenta para contratar personal .....	64
Tabla 25 Competencias que se tienen en cuenta para contratar.....	64
Tabla 26 Debilidades del sector panificador.....	66
Tabla 27 Fortalezas del sector panificador .....	67

## Lista de figuras

Figura 1. Rol que desempeña en la empresa.....	34
Figura 2. Colaboradores que tiene la empresa según en género.....	36
Figura 3. Nivel educativo de los colaboradores.....	37
Figura 4. Tipo de cargo.....	39
Figura 5. Experiencia.....	41
Figura 6. Experiencia preferida en los colaboradores.....	42
Figura 7. Medios de selección de personal.....	44
Figura 8. Técnicas de selección de personal.....	46
Figura 9. Tipo de contratación.....	48
Figura 10. Encargado de la selección de personal.....	49
Figura 11. Rango de edad para contratar.....	51
Figura 12. Género que se contrata.....	52
Figura 13. Importancia de las ventas para la contratación.....	53
Figura 14. Capacitación a los colaboradores.....	55
Figura 15 Alternativas para que los colaboradores mejoren sus competencias.....	56
Figura 16. Factores que impiden el proceso de contratación.....	57
Figura 17. Razones por las que el sector panificador es generador de empleo.....	58
Figura 18. Pago de prestaciones.....	59
Figura 19. Tipo de pagos que se realiza a los colaboradores.....	61
Figura 20. Razones para la asignación de salarios.....	62
Figura 21. Sistema de pago implementado.....	63
Figura 22. Competencias que se tienen en cuenta para contratar.....	65
Figura 23. Debilidades del sector panificador.....	66
Figura 24. Fortalezas del sector panificador.....	68

## Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a las panaderías del municipio de Ocaña.....	80
Apéndice B. Listado de panaderías.....	85

## **Introducción**

El saber analizar el perfil ocupacional de las personas que se van a contratar es de vital importancia para una organización, ya que de este, depende en gran medida que la empresa tenga un adecuado crecimiento, pues el hecho de que cuenten con una amplia experiencia en el campo, así como, habilidades y destrezas para realizar las diferentes actividades y procesos, contribuyen para que la empresa pueda tener éxito en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio presenta información sobre los antecedentes históricos, referentes teóricos, conceptuales y legales, de igual forma, el diseño metodológico a través cual, se busca direccionar las técnicas y las herramientas más importantes para poder alcanzar los objetivos propuestos, al igual que la administración del proyecto en donde se evalúan los recursos técnicos, humanos, tecnológicos y financieros, necesarios para la ejecución del proyecto, y finalmente, los hallazgos teniendo en cuenta los datos obtenidos con el instrumento de recolección (encuesta) y la observación. Por último, se realizan las conclusiones y las recomendaciones en las que se expone la importancia que tiene el perfil ocupacional de los colaboradores en el sector panificador en Ocaña.

# **Capítulo 1. Análisis de los perfiles ocupacionales en el sector panificador del municipio de Ocaña**

## **1.1 Planteamiento del problema**

El sector panadero tiene una alta incidencia dentro de la industria a nivel Nacional; De acuerdo a las últimas estadísticas, la elaboración de productos de panadería se destaca por su contribución a la variación total de la producción real industrial del país, en un (6,1 %), (Portafolio, 2017). Pero en muchas ocasiones, para que la industria panificadora logre excelentes rendimientos y aportes a la economía, es de suma importancia retener personal especializado y competitivo que logre alcanzar los objetivos establecidos en cada uno de los diferentes eslabones que conforma la cadena productiva, es por eso, que resulta valioso e importante un capital humano conocedor de la producción y de las buenas prácticas para la elaboración de productos a base de harina, ya que dichos factores inciden directamente en la productividad y competitividad, sin embargo, las exigencias de la demanda y la oferta laboral son tan complejas y cambiantes que en muchas ocasiones afectan la dinámica de trabajo en cada unidad productiva.

En Ocaña, la actividad comercial tiene la mayor participación en el sector económico, pero es necesario destacar que la industria aun cuando presenta baja incidencia dentro del mismo, se ha convertido en un referente para el desarrollo sostenible de la región, de acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal “El 11.5% de los establecimientos se dedican a la industria y el 60.1% al comercio” y tiene a consideración que “hasta el momento el municipio no dispone de cifras

actualizadas sobre la situación de desempleo ya que el DANE solo realiza muestreos trimestrales para Cúcuta y su área metropolitana...la tasa de desempleo municipal se aproxima al 12.14%” (Alcaldía de Ocaña, 2016-2019, págs. 115-116). Entonces, sin un referente claro o una aproximación verídica de la empleabilidad en la región limita evaluar a profundidad la demanda y oferta de trabajo que existe dentro del sector, caso práctico, el sector panadero, más cuando, la brecha de la empleabilidad en estos contextos puede verse afectada por variables económicas, políticas, sociales, entre otras. Por consiguiente, surge la necesidad de conocer desde el sector panificador los perfiles ocupacionales que existen actualmente dentro del mismo, así mismo, analizar los procesos de gestión humana, ya que el mercado laboral no solo es cambiante sino también exigente y por eso, quienes se encargan directamente del talento humano deben buscar un personal competente y apto para ejercer funciones determinadas, sin dejar de lado, las realidades que se viven en el contexto empresarial.

Desde luego, el gran dinamismo que ha presentado el sector panificador en Ocaña durante los últimos años es grande, siendo un producto indispensable en la canasta familiar; impulsando y promoviendo de esta manera empleo y progreso al municipio; Aunque es un sector con retos claros y con crecimiento acelerado, no se cuentan con análisis actualizados sobre los perfiles ocupacionales requeridos y establecidos en las panaderías, por consiguiente, se carece de información precisa acerca de las características socioeconómicas y laborales propias en dichas unidades productivas y sobre todo de los procesos inherentes en la gestión humana.

Por último, es claro que el crecimiento sostenido del empleo depende del desarrollo profesional, si bien, dentro del sector panificador pueden presentarse paradigmas que limitan la

construcción de cambios asertivos para el bienestar del empleado, aunque es difícil afirmarlo, debido a los nulos análisis que existen sobre las continuas características del mercado laboral y del escaso reconocimiento que se tiene sobre las prospectivas y prácticas laborales desarrolladas en dicho sector para la generación de empleo y de estrategias que puedan ayudar en la articulación de políticas públicas y del apoyo desde la oferta educativa.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son las características de los perfiles ocupacionales de las personas que pertenecen las empresas del sector panificador en Ocaña norte de Santander?

## **1.3 Objetivos**

**1.3.1. Objeto general.** Analizar los perfiles ocupacionales en el sector panificador del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

**1.3.2. Objetivos específicos.** Conocer los perfiles laborales del sector panadero de Ocaña mediante el análisis de la demanda laboral.

Identificar las características de los procesos de selección requeridos por parte de la industria panificadora del municipio de Ocaña.

Determinar las causales que limitan la oferta laboral del sector panificador en el municipio de Ocaña.

## 1.4 Justificación

El desarrollo económico de la región depende de estrategias asertivas que construyan procesos dinámicos a través de un sistema integral generador de sostenimiento y competitividad, incluso, en aras de fortalecer el sector productivo de la región, el plan de desarrollo de Ocaña, considera y reconoce la importancia de comprender desde los diferentes sectores económicos la dinámica comercial, empresarial y competitiva, para diseñar estrategias y programas que permitan la generación de empleo buscando que los habitantes logren la subsistencia y el mejoramiento de las condiciones de vida. (Alcaldía de Ocaña, 2016-2019)

El sector manufacturero está conformado por diferentes actividades comerciales, de las cuales, las unidades productivas que están dedicadas a la producción y comercialización de panes, resultan importantes para el crecimiento y el desarrollo del mismo, siendo generadoras de empleo, por consiguiente, surge la necesidad de analizar el perfil ocupacional en dicho sector, para ello, se identificarán las características de la oferta y demanda laboral, es decir, un estudio que permite conocer los aspectos demográficos, la experiencia laboral, formación para el trabajo y la prospectiva que existe en cuanto a emprendimiento y apoyo institucional tanto público como privado.

De igual manera, se analizarán los procesos de selección y vinculación del capital humano partiendo de los criterios que existen al momento de contratar, teniendo en cuenta, las necesidades, las habilidades y competencias que el empleador considera dentro de los cargos

requeridos, incluso, se evaluara el compromiso y la percepción que existe sobre las prestaciones sociales y demás beneficios que inciden en la gestión humana.

Así mismo, desde el estudio de la demanda y oferta de trabajo, se busca evaluar las oportunidades de inserción laboral y productiva que tiene el sector panadero desde las políticas públicas como mecanismo básico para la articulación de estrategias que buscan el progreso y la generación de empleo, por tanto, se analizara la percepción que tienen dichas unidades sobre las dificultades que enfrentan el sector y la participación que han tenido desde proyectos, programas, convenios, leyes y demás, enmarcadas en las políticas públicas.

Finalmente, la investigación tiene una alta relevancia social, académica y empresarial ya que aportará nuevos conocimientos sobre la realidad que vive el sector manufacturero de la región, de igual forma, será un referente que facilitará y ayudará a los entes públicos y privados, en la generación e implementación de estrategias que propician el progreso y el mejoramiento de las unidades productivas en cuanto a empleabilidad y productividad.

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1. Delimitación conceptual.** El análisis estuvo enmarcado por los siguientes conceptos: Oferta y demanda laboral, empleabilidad, formación del trabajo, perfil ocupacional, sector panificador, producción, aspectos socio-demográficos y laborales, gestión humana, políticas públicas, comercialización y colaboradores.

**1.5.2. Delimitación temporal.** Este proyecto se ejecutó en el segundo semestre del año 2017, alcanzando los objetivos en un plazo de Ocho (8) semanas luego de aprobado el anteproyecto.

**1.5.3. Delimitación operativa.** El trabajo se desarrolló con el apoyo del director; así mismo, hay que decir que se presentaron ciertas dificultades a la hora de recolectar la información, razón por la cual, se buscó el apoyo del Director del proyecto y especialistas en proyectos.

**1.5.4. Delimitación geográfica.** La investigación se realizó en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de analizar el perfil ocupacional que existe dentro del sector panificador.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

**2.1.1. Marco histórico a nivel latinoamericano.** El consumo de pan en el mundo ha ido disminuyendo desde mediados del siglo XIX, razón por la cual, hoy en día existe preocupación, debido a la gran cantidad de dietas a consecuencia de enfermedades, por lo que el punto de vista que se tenía acerca del pan, cambio con el paso del tiempo. Por tal motivo, algunos advierten que esta disminución se debe a la baja calidad que posee el pan moderno, derivado del empleo de aditivos y a la elaboración de forma industrial (Lezcano, 2011, pág. 1).

Ahora, el sector panadero ha ido cambiando debido a factores como la industrialización, el nivel de consumo, las preferencias, los gustos y las exigencias del mercado; pues según un informe brindado por el periódico el economista, “la industria panificadora en el mundo vale 461,000 millones de dólares, con un mercado integrado en 91% por panaderías familiares o artesanales, supermercados y tiendas de abarrotes, sumando 277,000 empresas de acuerdo con la consultora IBISWorld” (Santiago, 2015), observándose de esta manera, la importancia que tiene esta en la economía.

De esta forma, al hablar del sector panificador a lo largo de la historia, permite conocer más claramente todas aquellas modificaciones por las cuales ha atravesado dicho sector, sin perder nunca su peso e importancia en la alimentación humana; es así que de acuerdo con un informe de la industria alimenticia expone que:

*“El consumo de pan en América Latina tiene distintos crecimientos o decrecimientos dependiendo del país. De acuerdo con los datos de Euromonitor, Chile sigue liderando el consumo per cápita, llegado al 88% de la población como consumidores activos de pan. Mercados como Perú y Colombia también muestran crecimiento y otros como Argentina se imponen en el consumo de productos como galletas. Chile consume cerca de 90kg por persona y año, Argentina cerca de 80kg por persona y año como las naciones latinas que más consumen. Aun así, distan de los 100kg que consume cada alemán por año” (Industria Alimenticia, 2015).*

Por otro lado, con respecto a un informe brindado por CANAIPA (Cámara Nacional de Industria Panificadora, mexicana), en el año de 2015 “la industria panificadora en México tiene un valor en el mercado de 6,500 millones de dólares anuales, y el consumo per cápita anual asciende a 34 kg”, citado por (Anpropan, 2016, pág. 7); y todo esto se debe a la gran incidencia que tienen las panaderías dentro de las tiendas de los autoservicios, de acuerdo con un reporte estadístico de CANIMOLT en el 2014, con lo que se evidencia que uno de los principales retos que ha tenido que afrontar la panadería tradicional siempre ha sido la innovación, ya que a través de esta es posible no solo que se mantengan los clientes sino que también se dé un mejoramiento en los productos (Anpropan, 2016, págs. 16 - 17).

Con respecto a lo anterior, en Argentina, también sucede algo similar, pues según FAIPA y estimaciones propias, citado por Lezcano (2011), “en el país se producen unos 3,05 millones de toneladas anuales de productos panificados -94% corresponde al pan tradicional de panadería y 6% de pan industrial” (Lezcano, 2011, pág. 2).

En este sentido, durante una investigación de mercado realizada por Euromonitor International, se observó que la demanda de pan industrial aumenta más rápidamente que la del

tradicional, y esto se debe en primera instancia a que la gran mayoría de los consumidores no cuentan con el tiempo necesario para comprar diariamente; por ello, el pan habitual de panadería sigue teniendo una mayor proporción de ventas, debido a su precio y calidad que muchos clientes atribuyen a los productos recién horneados (Lezcano, 2011, pág. 4).

Por otra parte, al referirnos al sector panificador de Chile, hay que decir que en este la demanda de los productos envasados listos para consumir o llevar, marca una gran tendencia, la cual afecta no solamente al pan sino también a todos aquellos productos horneados, pues a pesar de que los chilenos se han destacado por comprar el pan tradicional y la falta de tiempo de muchos consumidores hace que compren pan industrial (Lezcano, 2011, pág. 13).

Finalmente, para el caso de la industria panificadora en el Salvador, en un análisis relazado por Portillo (2008) sobre los antecedentes generales de las empresas panificadoras, encontro que esta no cuenta con una alta tecnología, por lo cual hace un mayor uso de la mano de obra, beneficiando de esta manera a la comunidad salvadoreña al incrementar sus niveles de empleo (Portillo, 2008, pág. 2).

**2.1.2. Marco histórico a nivel nacional.** En Colombia el sector de la panificación tuvo grandes avances durante el siglo XX, especialmente en ciudades como Bogotá y Barranquilla, ya que en su mayoría se caracterizan por ser empresas medianas, pequeñas o puntos calientes, las cuales se identifican por llevar a cabo procesos artesanales o semi-industriales, quienes están constituidas por medianas, micro y fami-empresas (Sectorial, 2016, págs. 3-4).

En este sentido, hay que decir que este sector ha sido de vital importancia para la sociedad ya que existe una gran cantidad de personas que están dedicadas a esta labor, lo cual, se puede observar en un informe brindado por la revista Dinero en 2014, donde se habla que:

El nivel educativo en los establecimientos del sector panificador en Colombia es de 64% en formación secundaria y tan solo 16% técnica y 2% universitaria. En cuanto a la formación del panadero, las cifras de muestran que el 68% es empírica y tan solo el 17%, formal. (Revista Dinero, 2014)

Así mismo, el gobierno colombiano, con el fin de mejorar el nivel educativo en el sector panificador, para el año de 2007, decidió crear el “Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería, -ICPP -, para ofrecer programas académicos, tendientes a mejorar aspectos relacionados al saneamiento, la tributación, la regulación y la planeación administrativa” (Sectorial, 2016, pág. 4), para que de esta forma esta industria pueda obtener aún mayores y mejores resultados de los que ya ha tenido.

Igualmente, en una investigación realizada en el SENA por Reyes en (2006), que consistió en una caracterización ocupacional de la industria de la panificación y repostería en el país, se evidenció que de alguna u otra forma, el carácter familiar de las empresas, ha permitido que hayan realizado inversiones para su mejor desarrollo, sin embargo, de cierta manera, esto también ha dificultado su crecimiento, puesto que cuando estos no poseen los conocimientos necesarios para desempeñar una función, sean familiares o no, deben ser capacitados, para que puedan cumplir con el perfil requerido (Reyes, 2006, pág. 72).

Con respecto a lo anterior, en Colombia, hay una gran cantidad de técnicos y tecnólogos especializados en la panificación, sin embargo existe una falencia con relación a los diferentes elementos tanto teóricos como prácticos que los centros de formación ofrecen, ya que lo que requiere el sector panadero con urgencia son personas que aporten ideas, conozcan el sector y sirvan de apoyo; en este sentido, para estas organizaciones es muy importante el proceso que está llevando a cabo el SENA, en cuanto a “ la formación para el trabajo mediante cursos largos de uno y dos años y medio, y cursos cortos de una semana a tres meses”. (Reyes, 2006, págs. 75 - 76)

“De acuerdo a un análisis realizado por la Mesa Sectorial de Panificación y Pastelería, en contacto directo con gremios como Anipan, Coopasan y la Asociación de Panificadores del Meta entre otros, las áreas donde se requiere cualificar y certificar talento humano, coincidiendo con las apreciaciones de la Mesa de 1999, son las siguientes en su orden de importancia, operarios calificados, supervisores de producción y control de Calidad y por último, administradores de panaderías del contexto Artesanal y Semi-industrial” (Reyes, 2006, pág. 77).

Finalmente, es de anotar que el hecho de que durante el 2015 y el transcurso del 2016, el precio del dólar aumentara, ocasionó que el sector panificador del país se viera afectado, llevando a que los panes de 100 pesos, que comúnmente se vendían en las panaderías desaparecieran, razón por la cual, en la actualidad el valor de los productos por lo general oscila entre \$500 y \$3.000, aunque en algunos lugares todavía se mantiene el de \$200 (Sectorial, 2016, pág. 6).

**2.1.3. Marco histórico a nivel local.** El sector panificador en Ocaña, de acuerdo con un estudio realizado por (Avendaño, y otros, 2013), en el cual se analiza n todos aquellos aspectos relacionados con la calidad, la salubridad, el personal, la maquinaria y el quipo, así como la innovación en sus productos, en la cual participaron 38 panaderías, en las que al finalizar el estudio se encontró que no existen buenas prácticas de manufactura en estas, y al tiempo, carecen de seguridad industrial y salud ocupacional, al igual que de conocimiento de normatividad.

Para el año 2015, (Navarro, 2015) llevo a cabo una investigación de mercados para determinar la aceptación de una distribuidora de artículos e insumos para panaderías, reposterías y pastelerías en el mercado de Ocaña, y concluye que a nivel local la competencia no refleja barreras para incursionar en el mercado, pues aun no existen empresas dedicadas a la misma actividad que interfieran y/o impidan la entrada de la distribuidora.

Finalmente, D`vera en el año 2016, realiza un análisis de la actividad económica en Ocaña, Norte de Santander, dentro de la información obtenida se evidencia que el 14,9% el sector panadero ocupa el segundo lugar en cuanto al contexto de las industrias manufactureras, de hecho, evidencia la importancia del mismo dentro de la economía local de Ocaña. (D`vera, 2016)

## **2.2 Marco conceptual**

Con el propósito de brindar un mayor y mejor conocimiento del tema en estudio a continuación se presentan una serie de palabras y conceptos claves sobre la investigación.

Cuando se hace referencia a la **oferta y demanda laboral** dentro del sector panadero, es algo muy importante ya que de estos dependen en gran medida todas aquellas personas y empresas que hacen parte de este sector, en donde “la oferta de trabajo es aquella que está formada por el conjunto de trabajadores que dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por las empresas o empleadores que contratan a los trabajadores” (Economipedia, 2015).

Entre tanto, la demanda y la oferta laboral están vinculadas directa e indirectamente con la actividad económica, debido a que el hecho de que exista una gran demanda laboral beneficia a todas aquellas empresas que necesitan personal, por lo que “la demanda de trabajo es derivada de la demanda de bienes y servicios, porque cuando una empresa vende quiere producir más, para ello querrá contratar trabajadores. Por tanto, si no hay producción no habrá más trabajadores que puedan ofertar su empleo” (Economipedia, 2015).

Con respecto a lo anterior, cabe resaltar que la oferta laboral depende del volumen de población activa, así como, de que cuanto mayor sea ésta, mayor será la oferta de trabajo, es decir, los trabajadores ofrecen su trabajo a las empresas a cambio de un salario y para ello, mientras trabajan, renuncian a realizar otras actividades (ocio, limpiar la casa, cuidado de familiares,...). Ahora, la demanda de trabajo, va a depender fundamentalmente del salario y de la productividad de los trabajadores (Baena, 2010).

Por otro lado, otro de los elementos que hacen parte del estudio sobre el análisis de los perfiles ocupacionales en el sector panificador en Ocaña es la **empleabilidad**, donde Bloch y Bates (1995) citados por (Gamboa, Gracia, Rripol, & Peiro, 2007), afirman que “La

empleabilidad se ve como un nuevo mecanismo de protección en el mercado laboral, al proporcionar a los empleados la posibilidad de obtener un empleo en caso de requerirlo” (p.6)

También, existe un subjetivismo de la empleabilidad la cual se relacionan con la exploración de las diferentes formas de ver las cosas que poseen los individuos de la capacidad que tienen para conseguir un empleo; donde para Trevor (2001) citado por (Gamboa, et.al., 2007) la concibe como “la facilidad percibida de movimiento en el mercado laboral” (p. 8)

Según Ripoll, Rodríguez, Hontangas, Peiró y Prieto (1994) la definen como la “apreciación subjetiva que el individuo hace de sus posibilidades de encontrar trabajo en función de la situación objetiva del mercado laboral y de determinadas características personales” (p. 8)

De igual forma, para que dentro de una organización existan unos buenos procesos se requiere de que el personal que labora en ella, y aquel que desea ser parte de la misma, es necesario que tengan una adecuada formación del trabajo, ya que esto contribuye en gran medida para que todo se lleva a cabo de la mejor manera, brindando a su vez beneficios a la empresa.

En este sentido, (García, 1999), en una investigación sobre la formación en el trabajo y la movilidad laboral, expone que “la formación en el trabajo para el logro de la estabilidad y el progreso laboral, la falta de experiencia laboral o de cualificaciones adquiridas en la empresa se ha considerado un obstáculo importante para aquellos jóvenes que acceden por primera vez al mercado de trabajo”( p. 2)

Con respecto a ello, autores como Arrow (1991), Spence (1991) y Thurow (1975) citados por (García, 1999), consideran que “la formación en el trabajo es la que verdaderamente genera las cualificaciones que el trabajador va a necesitar para desarrollar su tarea, mientras que la educación formal actuaría más bien como un mecanismo de selección que informa al empresario de la capacidad del individuo para ser formado” (p. 3)

Mientras tanto, para Becker (1983), también citado por (García, 1999), distingue dos tipos de formación: general y específica en donde:

“La general es aquella que resulta útil no sólo para la empresa que la proporciona, sino también para el resto de empresas. Por su parte, la formación específica es aquella que aumenta la productividad del individuo en mayor medida en las empresas que la proporcionan. Según esta idea, el salario que obtendría un trabajador en otra empresa es independiente de la formación que ha recibido y, por tanto, las empresas son las encargadas de hacer frente a los costes de este tipo de formación, puesto que ningún empleado estaría interesado en asumir los costes de una formación de dudoso beneficio” (García, 1999, págs. 3 - 4).

En el momento de requerir un trabajo, es indispensable el **perfil ocupacional** con que cuenta la persona, pues dependiendo de este, una empresa toma la decisión de contratarlo o no, y para las organizaciones del sector panificador no es la excepción.

Es así que, al referirnos a la identificación de perfiles profesionales, estos responden en muchas ocasiones a las necesidades de las empresas, los cual en la mayoría de las veces sirven

para visualizar las áreas de la profesión que más demanda tienen; contribuyendo a su vez en aspectos como:

- Expone una imagen o caracterización contextualizada del profesional en un momento y lugar determinado.
- Debe ser la base en la determinación de objetivos curriculares de formación, así como los contenidos, métodos, formas y medios de planes y programas de estudios.
- Señala los criterios para determinar la caracterización de un puesto de trabajo profesional por lo que las ofertas de empleo pueden ser más ajustadas a las necesidades.
- Da a conocer al empleador la posible utilización del profesional, ya que dibuja las funciones que podría acometer (Tejeda, 2006, pág. 2).

Con respecto a lo anterior, es preciso decir que el perfil ocupacional no es más una descripción de las capacidades, habilidades y conocimientos con que cuenta una persona para desempeñar un determinado cargo.

Ahora, en cuanto al **sector panificador**, no es más que aquel que está conformado por todas las panaderías que conforman una comunidad, este sector actualmente se halla en una etapa de expansión y crecimiento, en donde sus avances han ido surgiendo a la par con la globalización (Anpropan, 2016, pág. 5).

Con base ello, una panadería entonces es vista como un punto de expresión artesanal, dónde los panaderos elaboran deliciosas creaciones. Sin embargo, conforme los negocios crecen y los puntos de venta aumentan, otros retos se presentan. La necesidad por estandarizar un

producto e incrementar nuevas líneas reducen significativamente los tiempos de producción dentro de la panadería; por lo que, los panaderos buscan soluciones completas para mantener la rentabilidad de su negocio (Deveze, 2011).

Así mismo, para que pueda existir un buen crecimiento dentro del sector panadero, es necesario que haya un adecuado proceso de **producción**, el cual va orientado a la transformación y elaboración de los productos. En el cual, intervienen tanto la información como la tecnología, con el fin de poder satisfacer de la demanda (Bussines school, 2014).

### **Fases en el proceso de producción**

1. Acopio/ etapa analítica: Esta primera etapa de la producción, las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación. El objetivo principal de una empresa en esta fase, es conseguir la mayor cantidad de materia prima posible al menor costo.

2. Producción/ etapa de síntesis: Durante esta fase, las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje, teniendo siempre presente calidad.

3. Procesamiento/ etapa de acondicionamiento: La adecuación a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son las metas de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización (Bussines school, 2014).

Razón por la cual, se deben de tener presente **aspectos socio-demográficos y laborales**, los cuales permiten identificar y evaluar los factores psicosociales individuales; por eso en las empresas es muy importante analizarlos de la mejor manera posible, para poder suplir las

necesidades de los consumidores, ajustado cuando sea necesario sus productos y su forma para satisfacer al cliente. Donde aspectos como, “el crecimiento enorme de personas solas o con un hijo en el hogar, la aparición de los barrios con negocios que permiten la vida dentro del barrio sin tener que salir para satisfacer necesidades domésticas, son fenómenos sociodemográficos y laborales que han alterado fundamentalmente los productos y la forma de operar de las empresas” (Botero, 2010).

Igualmente, dentro de las empresas del sector panificador, es importante que se tenga en cuenta la parte de la **gestión humana**, ya que esto induce para que exista un rendimiento por parte del colaborador, por lo que se debe de velar para que haya un buen pago de su sueldo, tenga sus momentos de descanso, permisos, todo aquello que haga que cada individuo se sienta parte de un todo y que se valora (Colsubsidio, 2015).

Por otra parte, otro de los aspectos que se debe también tener en cuenta dentro de este sector son las **políticas públicas**, para ello es importante saber en qué consisten, es así que no es más que aquella que hace alusión a los procesos, decisiones, resultados, pero sin que ello excluya conflictos entre intereses presentes en cada momento; lo que para los franceses Yves, Mény y Jean Claude Thoenig. Ahora, el tema de las políticas públicas, no es otra cosa que el estudio de la acción de las autoridades públicas. “Otro uso del término política distingue lo que los ingleses designan con la palabra policy, ya sea un marco de orientación para la acción, un programa o una perspectiva de actividad. Así se dice que un gobierno tiene una política económica, o sea que realizan un conjunto de intervenciones, que elige hacer o no hacer ciertas cosas en un campo específico, en este caso, la economía (Aguilar & Lima, 2014, pág. 3).

Por consiguiente, dentro del proceso de **comercialización**, todos estos conceptos que fueron mencionados anteriormente, son necesarios debido que esta no es más que el conjunto de todas aquellas acciones que van encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios, lo cual es importante dentro del sector de la panificación; por tanto, dentro de ella existen una serie de funciones como lo son:

- **Función comprar:** Es buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.

- **Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.

- **Función transporte:** Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.

- **La financiación:** Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.

- **Toma de riesgos:** Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización (Rivadeneira, 2012).

Finalmente, para que todo esto sea posible, se requiere de los **colaboradores**, pues son la clave para que en una organización haya una buena productividad, y uno de los métodos para que esto suceda es mejorar los conocimientos y la formación de los colaboradores que se poseen; razón por la cual, es necesario crear un ambiente de confianza, dentro de todo el personal.

## 2.3 Marco teórico

Con el fin de soportar y fundamentar la investigación, se toman algunas de las teorías más significativas e importantes para esta, con el propósito de alcanzar los objetivos que fueron propuestos.

**2.3.1. Teoría de las relaciones humanas.** En las organizaciones inclusive aquellas que pertenecen al sector panificador, se hace necesario que las personas se relacionen con el fin de que se lleven a cabo las actividades de la mejor manera posible. En este sentido, lo que busca esta teoría, es controlar la tendencia a la deshumanización del trabajo. Entre tanto, hay que decir que las principales causas de su surgimiento son:

- **Necesidad de humanizar y democratizar la administración.** Consistía en liberar los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, a través de la democratización de los conceptos administrativos.

- **Desarrollo de las ciencias humanísticas.** Tomo en consideración la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicarla a la organización industrial. De esta manera, con los experimentos que llevo a cabo Hawthorne, con el fin de terminar los postulados de la teoría clásica, llegándose a los siguientes resultados:

- El nivel de producción depende de la integración social; en el cual se constata que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o psicológica, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, por lo que cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producción, ya que si el trabajador reúne

excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejan en su eficiencia.

- El comportamiento social de los trabajadores. El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos (Jaramillo, 2006, págs. 3 - 4).

- Las recompensas y sanciones. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva principalmente, la necesidad de reconocimiento social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.

- Los grupos informales. Se pasa de comportamientos exclusivamente formales como (autoridad, responsabilidad, especialización, estudio de tiempo y movimiento, principios generales de administración, departamentalización, etc.) a revisar aspectos informales (grupos informales, comportamiento social de los empleados, actitudes, expectativas, etc.). Así la empresa pasa a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal.

- **La importancia del contenido del cargo.** Los cambios en las actividades laborales, según la teoría clásica presentan efectos negativos en la producción, sin embargo al parecer elevaban que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen gradualmente en la moral del trabajador.

- **Énfasis en los aspectos emocionales.** Los elementos emocionales inconscientes, incluso irracionales del comportamiento humano atraen a casi todos los forjados de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominan sociológicos de la organización.

Con respecto a lo anterior, se hayan unas implicaciones de la teoría de las relaciones humanas a las cuales hace relación Elton Mayo como:

**Motivación:** Todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

**Liderazgo:** Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.

**Comunicación:** Es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Organización informal: Es el conjunto de interacciones y relaciones establecidas por los diversos elementos humanos de una organización, diferente a la formal.

**Dinámica de grupo:** Son personas que se integran entre si y se perciben como miembros de un grupo, la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes, puede ser activada mediante estímulos para lograr mayor acercamiento y aprendizaje (Ramos & Triana, 2007, pág. 2).

**2.3.2. Teoría organizacional.** Por medio de esta teoría, se evidencia que las organizaciones requiere un mejoramiento en sus actividades para que pueda existir un mejor desarrollo organizacional, por lo que deben ser aplicadas en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e inter grupos. En conclusión, lo que busca esta teoría es promover el cambio de manera paulatina el cual este basado en intervenciones, en las que a través de la colaboración entre distintos niveles organizacionales se puede llegar a obtener buenos beneficios (Rivas, 2009, pág. 18).

**2.3.3. Enfoque neoclásico del mercado de trabajo.** De acuerdo con (Salas, 1997) la perspectiva neoclásica parte de que los agentes económicos actúan de manera aislada e individual tomando como referencia las señales del mercado (precios). Así como, que estos toman sus decisiones en base a una racionalidad formal y a la búsqueda de la maximización de sus recursos. Desde este punto de vista la economía se construye en base a las decisiones y necesidades que poseen los consumidores y productores; formándose un juego entre oferta y demanda lo cual ocasiona que haya un equilibrio de los mercados.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos encontrar distintos tipos de problemas que se alejan de esta idea de equilibrio entre oferta y demanda de trabajo, donde el desempleo es quizás el más relevante, pues quizás estas problemáticas son la expresión de las deficiencias estructurales y de la “sobrerregulación” del mercado de trabajo (Salas, 1997).

**2.3.4. Las teorías sociológicas del mercado de trabajo.** A partir de la crítica a la visión economicista de la vida económica contenida en el enfoque neoclásico se constituyeron un conjunto de perspectivas teóricas que entienden el mercado de trabajo como un “espacio social complejo en donde se relacionan capital y trabajo” Duarte & Figueroa, (2005) citados por Ibarra, (2008), donde su objetivo principal es “explicar y entender los mecanismos, normas y prácticas de calificación, reclutamiento, movilidad horizontal y vertical y remuneraciones de la mano de obra” (Pries, 2000, p. 522). Construyéndose de esta manera una nueva interpretación sobre la problemática del desempleo. (Ibarra, 2008, pág. 34)

**2.3.5. Enfoque institucionalista.** A lo largo del ciclo económico, producción y empleo tienen cambios constantes, de esta manera, se han propuesto una serie de respuestas a la pregunta de por qué las fluctuaciones de la demanda originan oscilaciones sustanciales en el empleo y cambios reducidos y no sistemáticos en el salario real. Es este sentido el enfoque institucionalista parte de dos observaciones:

1. El mercado laboral no es de subasta, sino contractual. Existen relaciones laborales a largo plazo, contratos laborales, entre empresa y trabajadores.
2. Las condiciones de laborales no se determinan, en general, a partir de la negociación de la empresa con cada trabajador por separado, sino a través de un proceso de negociación colectiva. (Fures, 1989, pág. 2)

**2.3.6. La teoría macroeconómica keynesiana.** Dentro de esta teoría, se exponen tres puntos claves para analizar la realidad económica laboral como lo son:

- La dinámica del mercado laboral depende de la situación global de los mercados de bienes y servicios (demanda agregada, PIB) y de las complejas relaciones entre los diversos agentes macroeconómicos: familias (consumo, ahorro), empresas (inversión producción), Estado (gasto público, impuestos) y sector exterior (importaciones, exportaciones).
- Las decisiones individuales (consumo, inversión, producción) están afectadas por la incertidumbre y las
- El mercado no asegura suficientemente la coordinación de las decisiones individuales de forma compatible con un crecimiento estable. (Banyuls, 2009, pág. 3)

## **2.4 Marco legal**

### **2.4.1. Constitución política de Colombia.**

**Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

**Artículo 78.** La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos (El congreso, 1991).

### **2.4.2. Decreto 410 de 1971.** Por el cual se expide el código de comercio.

**Artículo 1.** Aplicabilidad de la ley comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

**Artículo 10.** Comerciantes - concepto - calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La

calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

**Artículo 12.** Personas habilitadas e inhabilitadas para ejercer el comercio. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

**Artículo 19.** Obligaciones de los comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. (Presidente de la República, 1971).

**2.4.3. Resolución 10984 de 1993.** Por la cual se modifica la Resolución 000717, de marzo 18 de 1992 en el sentido de señalar el documento que certifica el funcionamiento sanitario de los establecimientos como Licencia Sanitaria y se establecen los procedimientos para su obtención.

**Artículo 3.** Para efectos de la aplicación de la presente Resolución los establecimientos se clasifican en:

**a. De bajo riesgo sanitario:** Almacenes, oficinas, agencias (viajes, lavandería y vigilancia), joyerías, platerías, misceláneas, bancos, ferreterías, floristerías y similares.

**b. De alto riesgo sanitario:** (Locativo, ambiental, producción de desechos contaminantes, riesgos ocupacionales o riesgos de consumo o manejo de alimentos).

Hoteles, moteles, residencias y similares, discotecas, cantinas, canchas de tejo, coliseos, teatros, circos, establecimientos educativos, cárceles, cuarteles, conventos, ancianatos, baños turcos, piscinas, saunas, gimnasios, salones de belleza, depósito y expendio de alimentos y licores, restaurantes, panaderías, bizcocherías y reposterías, cafeterías, cigarrerías, expendio de víveres, comidas rápidas, reempacadoras de alimentos y apicultura.

**Artículo 4.** A los propietarios de los establecimientos que soliciten y se les conceda Licencia Sanitaria se comprometen a cumplir las siguientes **CONDICIONES SANITARIAS BÁSICAS**: so pena de revocar el acto administrativo que confirió la Licencia Sanitaria al establecimiento.

- a. Poseer conexión a la red de acueducto y alcantarillado.
- b. Tener pisos, paredes y techos en condiciones higiénicas de fácil lavado y limpieza según la utilización que se le dé a las diferentes áreas.
- c. Dar iluminación y ventilación natural o artificial según la actividad que se realice.
- d. Instalar unidades sanitarias en la proporción de un baño por cada 20 mujeres, y un baño y orinal por cada 20 hombres con sus respectivos lavamanos y elementos de aseo (jabón, elementos de secado). Y prestar los servicios sanitarios a los usuarios.

e. Dar almacenamiento a las basuras y cumplir con las normas de recolección establecidas (horas, días, etc.). Los locales deben estar libres de insectos y roedores, y permanecer limpios y aseados.

f. Cumplir las demás normas contempladas en la Ley 9 de 1979 y sus normas reglamentarias (Secretario distrital de Bogotá, 1993).

#### **2.4.4. Ley 1429 de 2010. Ley de Formalización y Generación de Empleo.**

**Artículo 9. Descuento en el Impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina.** Los empleadores que vinculen laboralmente a nuevos empleados que al momento del inicio del contrato de trabajo sean menores de veintiocho (28) años, podrán tomar los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del FOSYGA y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del impuesto sobre la renta y complementarios, siempre que: .

El empleador responsable del impuesto incremente el número de empleados con relación al número que cotizaban a diciembre del año anterior; e incremente el valor total de la nómina (la suma de los ingresos bases de cotización de todos sus empleados) con relación al valor de dicha nómina del mes de diciembre del año gravable inmediatamente anterior al que se va a realizar el correspondiente descuento.

**Artículo 10.** Descuento en el Impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina para los empleadores que contraten personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad. Los

descuentos y beneficios señalados en el Artículo 9" de la presente Ley aplicarán, para los nuevos empleos ocupados para poblaciones en situaciones de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad, siempre que estén debidamente certificados por la autoridad competente.

**Artículo 11.** Descuento en el impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina. Los empleadores que vinculen laboralmente a mujeres que al momento del inicio del contrato de trabajo sean mayores de cuarenta (40) años y que durante los últimos doce (12) meses hayan estado sin contrato de trabajo, podrán tomar los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del Impuesto sobre la renta y complementarios, siempre que:

El empleador responsable del impuesto incremente el número de empleados con relación al número que cotizaban a diciembre del año anterior; e incremente el valor total de la nómina (la suma de los ingresos bases de cotización de todos sus empleados) con relación al valor de dicha nómina del mes de diciembre del año gravable inmediatamente anterior al que se va a realizar el correspondiente descuento.

**Artículo 13. Descuento en el impuesto sobre la Renta y Complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina en relación a los trabajadores de bajos ingresos.** Los empleadores que vinculen laboralmente a nuevos empleados que devenguen

menos de 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes podrán tomar los aportes al Sena, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del Impuesto sobre la Renta y Complementarios, siempre que:

El empleador responsable del impuesto incremente el número de empleados con relación al número que cotizaban a diciembre del año anterior; e incremente el valor total de la nómina (la suma de los ingresos bases de cotización de todos sus empleados) con relación al valor de dicha nómina del mes de diciembre del año gravable inmediatamente anterior al que se va a realizar el correspondiente descuento. (El congreso, 2010)

**2.4.5. Cuarenta mil (40.000) Primeros Empleos.** El programa “40.000 Primeros Empleos” es una iniciativa del Gobierno Nacional como instrumento para mejorar la empleabilidad de la población de jóvenes entre 18 y 28 años de edad sin experiencia laboral relacionada, jóvenes recién egresados de algún programa de educación superior (técnicos, tecnólogos, profesionales) y bachilleres que no hayan podido continuar con su proceso de formación.

Al programa "40 Mil Primeros Empleos" pueden aplicar todos los jóvenes bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales entre los 18 y 28 años, que actualmente no se encuentren estudiando, estén buscando empleo y no tengan experiencia formal relacionada con su área de estudio.

El ministro del Trabajo, Luis Eduardo Garzón, precisó que esta estrategia del Gobierno Nacional busca hacer frente a uno de los principales retenes que encuentran los jóvenes en el país al buscar empleo: la falta de experiencia. Recordó que actualmente uno de cada dos desempleados en el país está entre los 18 y 28 años de edad.

A través de las Cajas de Compensación Familiar, los jóvenes bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales entre los 18 y 28 años que no se encuentren estudiando, podrán postularse para aspirar a ingresar a este programa (Guía académica, 2015).

## Capítulo 3. Diseño metodológico

### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación tuvo una metodología cuantitativa, puesto que según (Tamayo, 2007),” consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio”, de igual manera fue de tipo descriptiva donde el autor Tamayo M considera que: “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. Con lo anterior se pudo conocer características propias de los perfiles ocupacionales en el sector panificador, seguido, analizar el mercado laboral de dicha actividad en la economía local.

### 3.2 Población

Para el desarrollo del proyecto de empleabilidad en el sector panificador la población objeto de estudio estuvo conformado por 90 panaderías existentes en la ciudad de Ocaña, información suministrada por la cámara de comercio de Ocaña.

### **3.3 Muestra**

Para el desarrollo de los objetivos se aplicó el instrumento a la totalidad de la población (100%), debido a que la misma es muy pequeña y permite recolectar información completa y verídica.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La Técnica de recolección de información que se aplicó fue de forma aleatoria, pues se dio una misma oportunidad de ser seleccionados a cada una de las que conforman la muestra; el instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue la encuesta (Ver apéndice A), dirigida, al jefe de recursos humanos, administrador o gerente de cada panadería, para conocer más claramente el perfil ocupacional de las personas que pertenecen al sector panificador.

### **3.5 Procesamiento y análisis de la información**

Una vez recopilada la información, mediante la aplicación de la encuesta se tabuló y se analizó la información por preguntas y variables, desde luego, se realizaron análisis cuantitativos a través de las tablas y gráficas, permitiendo así el desarrollo y cumplimiento de los objetivos. Luego se organizó la información según el objetivo para darle cumplimiento y al final se presenta un diagnóstico de acuerdo a los análisis cualitativos.

## Capítulo 4. Presentación de resultados

### 4.1 Conocer los perfiles laborales del sector panadero de Ocaña mediante el análisis de la demanda laboral

**Tabla 1**

*Rol que desempeña en la empresa*

Rol que desempeña en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	24	27%
Administrador	35	39%
Representante	19	21%
NS/NR	12	13%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre el rol que desempeña representante legal dentro de la empresa. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

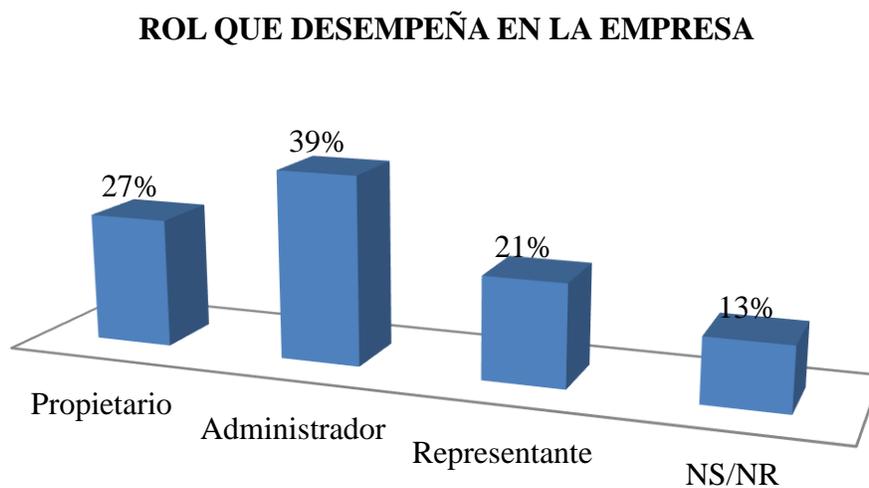


Figura 1. Rol que desempeña en la empresa.

Como se puede observar en la figura, dentro de todas las panaderías que fueron objeto de estudio, en su mayoría (39%), cuenta con un administrador, quien es el encargado de controlar, evaluar y vigilar de forma adecuada todos los diferentes procesos y actividades que a diario se desarrollan en la panadería.

Así mismo, hay que decir que en las panaderías Ocañeras (25%), el propietario o dueño es quien se encarga de velar por que las actividades se desarrollen de forma adecuada, pues aseguran que las cosas se hacen de una mejor manera cuando son ellos mismos quienes están al pendiente de todo; mientras que el 21% de los encuestados, expresan ser los representantes legales.

Por último, un 13% de la población del estudio, no saben o no responden, sobre el rol que ellos desempeñan dentro de la empresa, pues aseguran que en muchas ocasiones, asumen diferentes roles: de propietario, administrador o representante, por lo cual les resulta describir su principal función.

**Tabla 2**  
*Colaboradores que tiene la empresa según el género*

<b>Colaboradores que tiene la empresa según el género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombres	174	58%
Mujeres	126	42%
Total	300	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre la cantidad de colaboradores con que cuentan las empresas del sector panificador en Ocaña según su género. Fuente: Información obtenida con la aplicación de las encuesta.

### COLABORADORES QUE TIENE LA EMPRESA SEGÚN EL GÉNERO

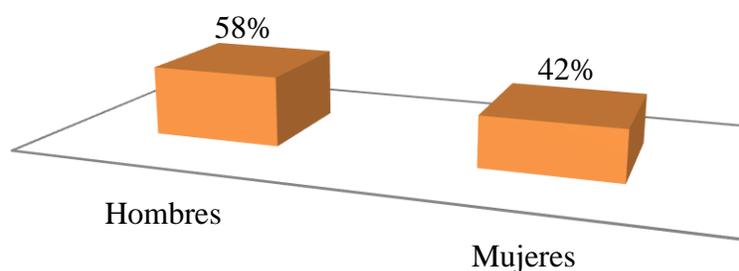


Figura 2. Colaboradores que tiene la empresa según en género.

Dentro de todos los activos con que cuenta una empresa, el recurso humano es quizá uno de los más importantes, ya que de este depende en gran medida que la organización pueda realizar los diferentes procesos que a diario se llevan a cabo. Desde luego, que el género influye en gran medida en algunas empresas, como se puede observar en la figura en el sector panificador de Ocaña, el que tiene mayor presencia en las panaderías Ocañeras son los hombres con un 58%, de acuerdo a información suministrada por los encuestados; mientras que del género femenino solo hay un 42%, de todas la población objeto de estudio.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se deduce que estos resultados parten de las condiciones de trabajo, pues muchos procesos requieren de fuerza, por ello contratan hombres para los cargos como: hornero, pastelero y panadero; mientras que las mujeres solo se dedican a la realización de actividades más suaves o blandas como vendedora, aseadora, ayudante de panadería y cajera.

**Tabla 3***Nivel educativo de los colaboradores*

Nivel educativo de los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	16	18%
Media	1	1%
Básica	32	36%
Técnico profesional	1	1%
Primaria – Básica	26	29%
Básica – Técnico	1	1%
Media - Técnico profesional	1	1%
NS/NR	12	13%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre el nivel de educación con que cuentan sus colaboradores. Fuente:

Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

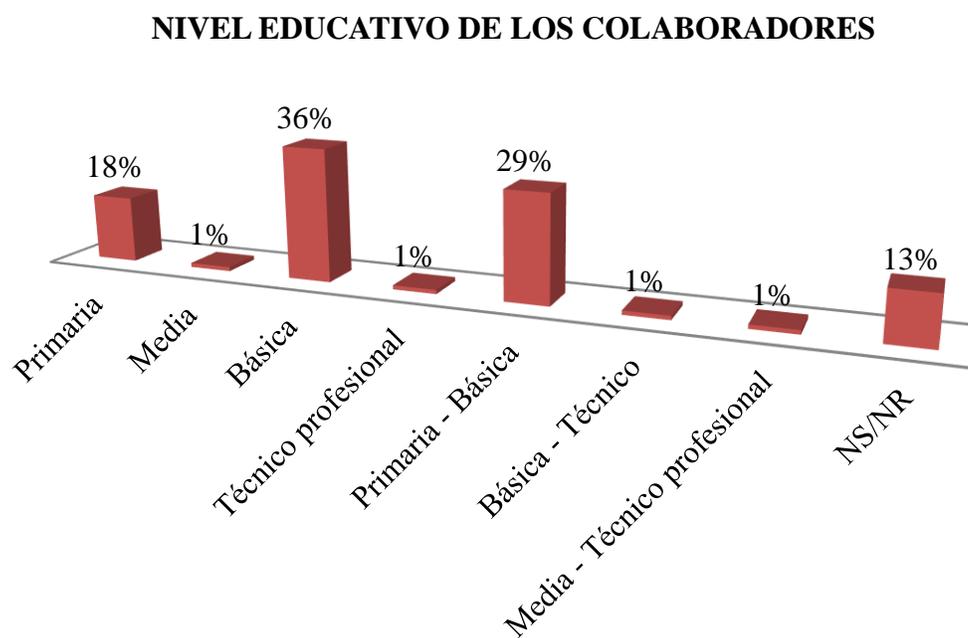


Figura 3. Nivel educativo de los colaboradores.

Para muchas organizaciones el nivel de educación es importante a la hora de contratar el personal, ya que de este depende en gran medida que los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa se hagan de la mejor manera, puesto que esto se traduce en crecimiento y rentabilidad para la misma.

Sin embargo, como se puede observar, para el caso de las empresas pertenecientes al sector panificador en la ciudad de Ocaña, este no es un factor que posee tanta relevancia, pues como se puede apreciar en la figura, el 36% de los encuestados aseguran que la mayoría de sus colaboradores solo poseen una educación básica, mientras que otros solamente cuenta con un nivel educativo de primaria y básica (29%); pues expresan que lo más importante es que las personas que laboran dentro de su empresa tengan un buen conocimiento, destreza y habilidad para realizar las tareas o actividades que le son asignadas.

Por otro lado, existe un 18% de la población objeto de estudio quienes dicen que sus colaboradores solo cuenta con una educación primaria, otros por su parte, no saben o no responden sobre la educación que tienen sus trabajadores (13%), y en proporciones más bajas (1%), de los encuestados aseguran que el personal que labora en su panadería tiene una educación media, técnica profesional, básica y técnica, así como, media y técnica profesional; evidenciándose de esta manera, que dentro de las panaderías que fueron estudiadas, no se hayan personas con niveles de educación técnico, tecnólogo y especialista.

**Tabla 4**  
*Tipo de cargo*

Tipo de cargo	Frecuencia	Porcentaje
Panadero	78	26%
Repostero	56	19%
Hornero	23	8%
Cajero	46	15%
Contador	10	3%
Ayudante de panadería	32	11%
Pastelero	37	12%
Servicios varios	18	6%
Total	300	100%

**Nota:** La tabla contiene información sobre los diferentes tipos de cargos con que cuentan las empresas del sector panificador en Ocaña, de acuerdo al número de colaboradores. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

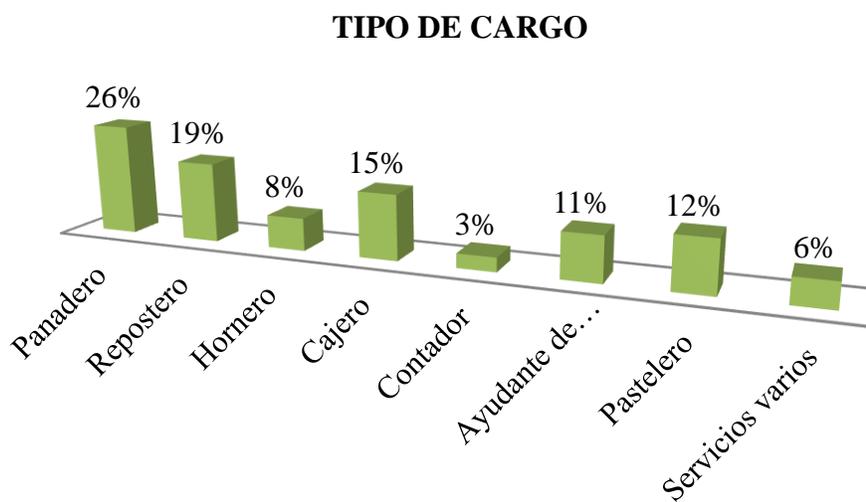


Figura 4. Tipo de cargo.

El saber distribuir los cargos dentro de la empresa es de vital importancia, ya que dependiendo de la persona de las destrezas, habilidades y conocimientos que tenga el mismo, en su actividad o tarea, influyen directamente en el crecimiento de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, y tras haber observado los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a las empresas del sector panificador en Ocaña, se halla, que el cargo con mayor frecuencia de trabajadores dentro dicho sector, es el de panadero (26%), mientras que un 19% afirma que el cargo donde se requiere más colaboradores es en el de repostero; contrario a un 15% quienes aseguran que es el de cajero.

También, es importante mencionar que en algunas panaderías, donde más personal se tiene es en el cargo de pastelero (12%), otros exponen que en el de ayudante de panadería (11%), mientras que en un 8% dice que es en el de hornero, y en un porcentaje más bajo (6%), expresa que donde tiene más colaboradores es en servicios varios, y que donde menos tienen personal es en el cargo de contador (3%), ya que este solo se emplea de forma esporádica.

Por último, hay que decir, que a pesar de que todos los cargos que existen dentro de las panaderías son de igual importancia, de hecho, es evidente que en aquellas donde hay una mayor demanda se contrata más personal en cada uno de los cargos existentes.

**Tabla 5**  
*Experiencia*

<b>Experiencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	50	56%
NO	23	26%
NS/NR	17	19%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre las empresas que tiene en cuenta la experiencia a la hora de contratar personal. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

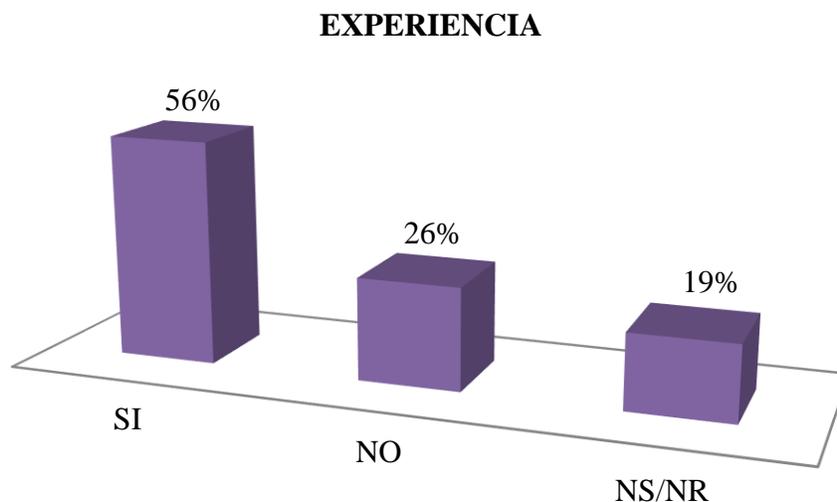


Figura 5. Experiencia.

A la hora de contratar el personal que va a laborar en la empresa es muy importante tener presente la experiencia, ya que de alguna u otra forma esta influye en el crecimiento de la organización.

De esta manera, para el caso de las empresas del sector panificador en Ocaña, la experiencia es sumamente importante, pues como se puede observar en la figura, para el 56% de los encuestados esta es tomada siempre en cuenta a la hora de la contratación; mientras que para el 26% de estos no es relevante.

Finalmente, hay que decir que un 19% de la población objeto de estudio no sabe o no responde, sobre si tienen o no en cuenta la experiencia a la hora de contratar personal, pero si manifestaron que el personal de tener conocimiento y practica sobre el cargo a postular.

**Tabla 6***Experiencia preferida en los colaboradores*

Experiencia preferida en los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
6 Meses – 1 año	26	29%
1 Año – 2 años	21	23%
2 Años – 5 años	23	26%
No tiene en cuenta la experiencia	1	1%
NS/NR	19	21%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre la los años de experiencia que prefieren las empresas del sector panificador tengan las personas que vayan a trabajar con ellos. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

### EXPERIENCIA PREFERIDA EN LOS COLABORADORES

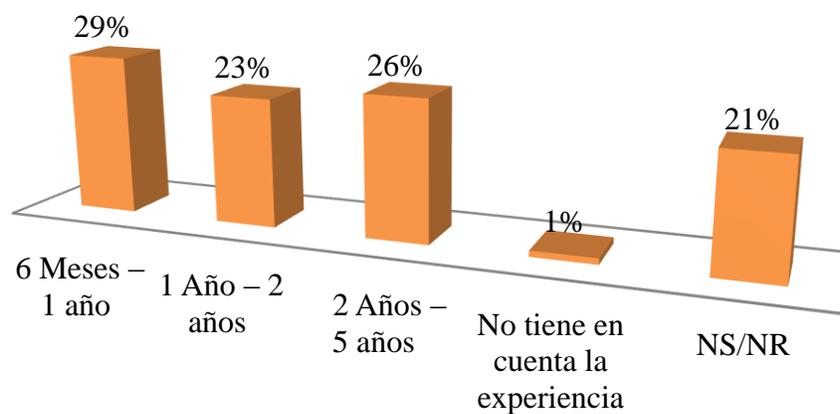


Figura 6. Experiencia preferida en los colaboradores.

Respecto a la información que fue recolectada y analizada con la aplicación de la encuesta, se halla que en las panaderías prefieren que las personas que vayan a trabajar con ellos tengan

una experiencia como mínimo de seis meses o un año en labores similares (29%), mientras que para un 26% de los encuestados, es preferible que tengan entre dos y cinco años.

Por otro lado, existe un 23% de la población objeto de estudio, quienes aseguran que ellos prefieren que las personas tengan entre uno y dos años; por su parte, hay un 21% que expresan no saber o no responden sobre qué experiencia prefieren que tenga el personal que vaya a trabajar en su panadería, y una proporción más baja (1%), dice no tenerla en cuneta.

#### **4.2 Identificar las características de los procesos de selección requeridos por parte de la industria panificadora del municipio de Ocaña**

**Tabla 7**

*Medios de selección de personal*

<b>Medios de selección de personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Internet	1	1%
Voz a voz	37	41%
Recomendación	27	30%
Voz a voz - Recomendación	17	19%
NS/NR	8	9%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre los medios que son utilizados por las empresas del sector panificador en ocaña para la selección del personal. Fuente. Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

### MEDIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

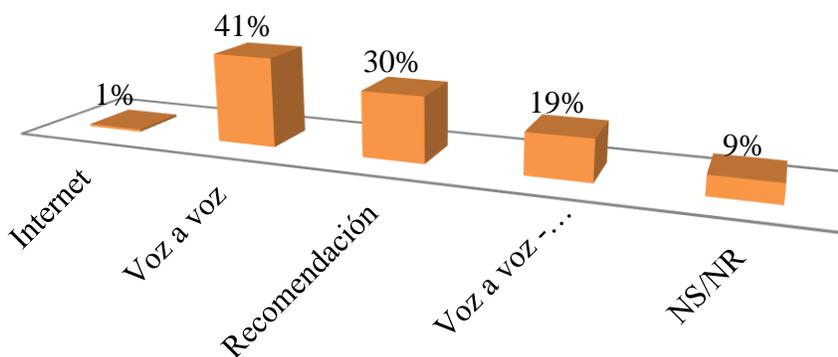


Figura 7. Medios de selección de personal.

El saber emplear los medios para seleccionar el personal que trabajaran en la organización es clave, ya que estos brindan mayores oportunidades para poder atraer al personal adecuado y calificado, que contribuya de manera significativa en la empresa.

De esta manera, tras haber realizado la aplicación del instrumento de recolección de la información (encuesta), se halla que el medio más utilizado por los propietarios de las panaderías en Ocaña para la selección del personal, es el voz a voz (41%), pues aseguran que al emplear este medio les evita la generación de costos. Por su parte, existe un 30% de los encuestados, quienes dicen utilizar la recomendación a la hora de contratar personal, pues se sienten más seguros, ya que son personas conocidas.

Ahora bien, como se puede observar en la gráfica, el 19% de las panaderías que estuvieron dentro del estudio, prefieren realizar la selección de personal a través del voz a voz y la

recomendación, mientras que un 9% de los encuestados, no saben o no responden cuales son los medio que se utilizan para dicha tarea, y finalmente, el 1% de los propietarios expone que lo hace a través de internet.

**Tabla 8**

*Técnicas de selección de personal*

<b>Técnicas de selección de personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Entrevista	19	21%
Prueba de conocimiento	1	1%
Prueba de desempeño	33	37%
Prueba de desempeño - Prueba de conocimiento	1	1%
Entrevista - Prueba de desempeño	12	13%
Entrevista - Prueba de desempeño - Prueba de conocimiento	13	14%
NS/NR	11	12%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla contiene información sobre las diferentes técnicas utilizadas por las empresas del sector panificador para la selección del personal. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

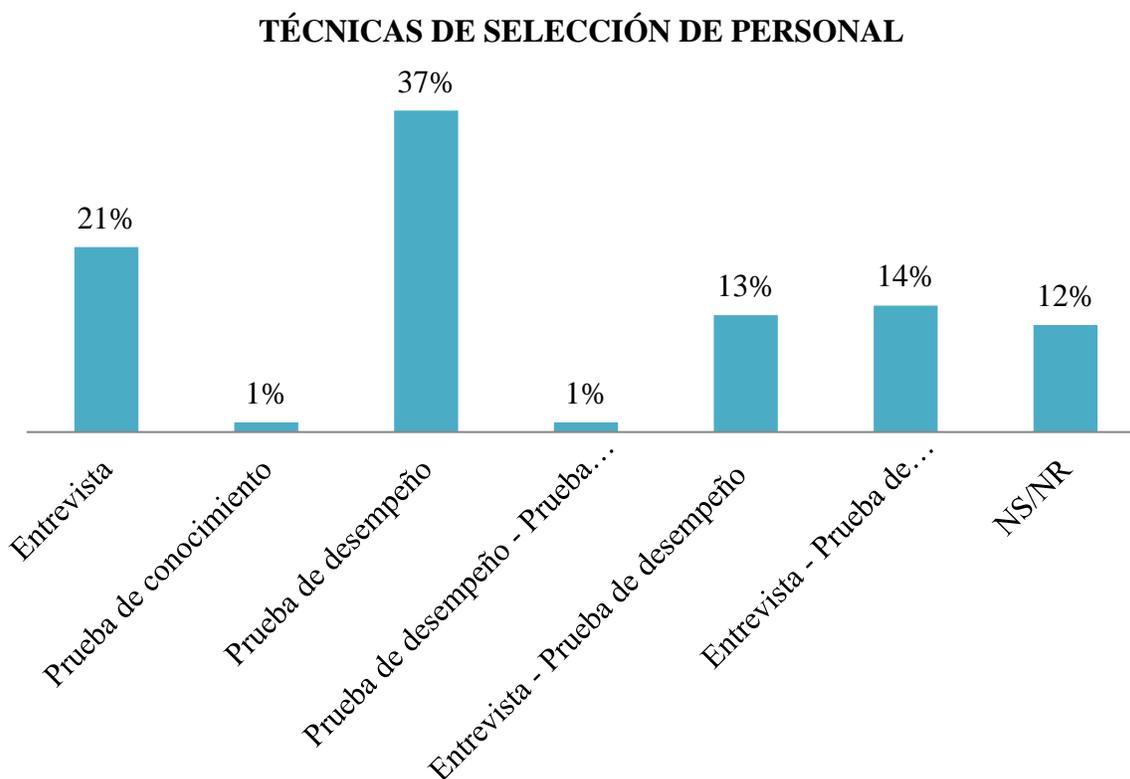


Figura 8. Técnicas de selección de personal.

De acuerdo a la información que fue recolectada con la implementación de la encuesta, se halla que una de las técnicas más empleadas por los dueños de las panaderías a la hora de seleccionar el personal son las pruebas de desempeño (37%), otros exponen que utilizan la entrevista (21%), mientras tanto, un 14% de los encuestados aseguran que de todas las técnicas que existen para la selección de personal las más adecuadas para ellos son la entrevista, la prueba de desempeño y de conocimiento, ya que por medio de estas obtienen mayor información sobre las habilidades, destrezas y conocimientos que posee la persona; contrario a un 13% quienes dicen utilizar solamente la entrevista y la prueba de desempeño.

Por último, hay que decir que un 12% de los encuestados no saben o no responden sobre cuáles de las técnicas que fueron puestas en consideración son implementadas a la hora de seleccionar el personal, sin embargo, otros si brindan información sobre las técnicas que emplean, aunque en menor porcentaje (1%), como es el caso de: las pruebas de conocimiento y las pruebas de desempeño y conocimiento; evidenciándose con ello que en ninguna de las panaderías de Ocaña que fueron objeto de estudio se realizan las pruebas psicotécnicas o en su defecto todas las que ya fueron previamente mencionadas; por lo que sería conveniente que se emplearan cada una de estas técnicas con el fin de poder analizar mejor al postulante.

**Tabla 9**

*Tipo de contratación*

<b>Tipo de contratación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Por actividad o tarea	12	13%
Por contrato a término fijo tiempo completo	26	29%
Por contrato a término fijo medio tiempo	1	1%
Por contrato a término indefinido	34	38%
Por contrato a término fijo tiempo completo - Por contrato término fijo medio tiempo	1	1%
Por contrato a término fijo tiempo completo - Por contrato término indefinido	1	1%
NS/NR	15	17%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre el tipo de contratación que prefieren realizar las empresas del sector panificador para contratar al personal. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

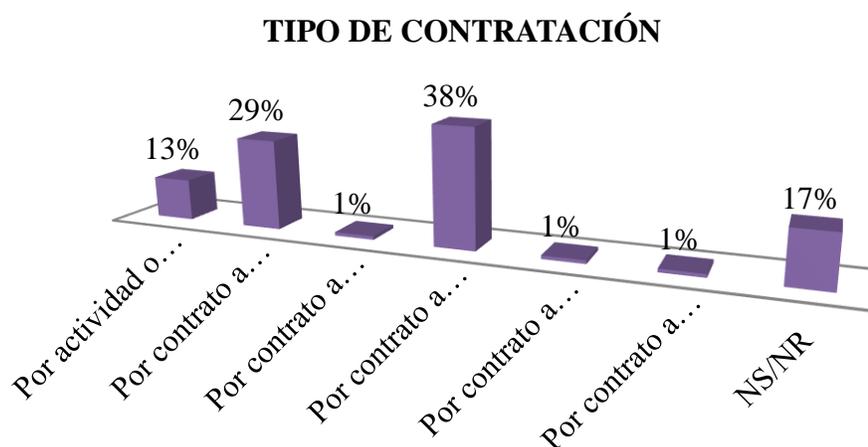


Figura 9. Tipo de contratación.

De acuerdo a la información que fue suministrada con la aplicación de la encuesta, se halla que en las empresas que pertenecen al sector panificador en Ocaña, en su gran mayoría contratan al personal de forma indefinida (38%), pues según los encuestados, esta modalidad de contrato permite que el colaborador y al empleador, pueda prescindir de sus servicios en el momento que lo crea conveniente.

Por otra parte, un 29% de los encuestados aseguran que prefieren contratar al personal por contrato a término fijo, tiempo completo, ya que esto les garantiza mantener al personal durante un tiempo determinado evitando posibles inconvenientes, en cuanto a abandono del cargo sin previo aviso; mientras tanto, existe un 17% quienes no saben o no responden sobre el tipo de contratación que hacen en su empresa.

Mientras que, un 13% de la población objeto de estudio, expone que prefiere realizar contratación por actividad o tarea, contrario a un 1% de los encuestados, que dice hacer

contratación en su empresa por contrato a término fijo, medio tiempo, y otros por contrato a término fijo tiempo completo y por contrato término fijo medio tiempo (1%). Por último, hay que decir en una misma proporción la población en estudio, realiza contratos a término fijo tiempo completo, así como, por contrato término indefinido, observándose de esta manera, que a nadie realiza contratos por O.P.S.

**Tabla 10**

*Encargado la selección de personal*

<b>Encargado de la selección de personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Lo realiza el propietario, gerente, dueño, representante	71	79%
NS/NR	19	21%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre la persona que se encarga de la selección de personal. Fuente:

Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

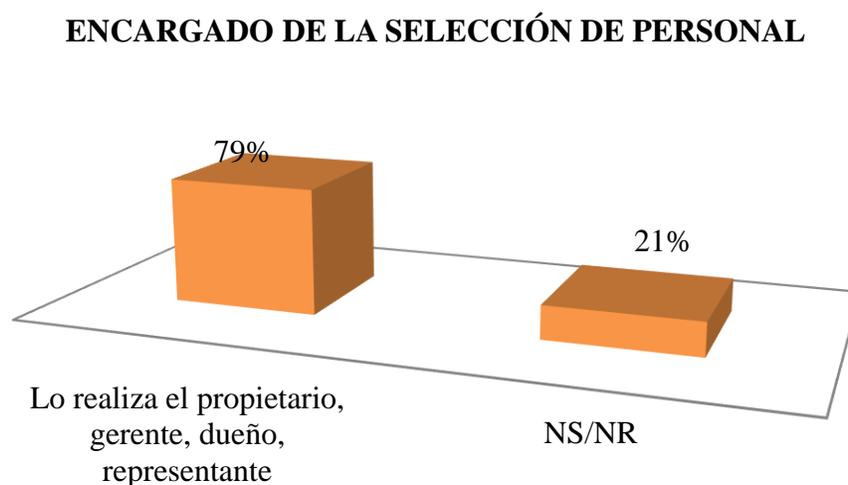


Figura 10. Encargado de la selección de personal.

De acuerdo con la información presentada en la gráfica, y tras haber dialogado con la población objeto de estudio, se encuentra que la persona que en su mayoría se encarga de la selección del personal en las panaderías Ocañeras es el propietario, gerente, dueño o representante de la misma (79%), pues aseguran que esta es la forma más fácil y rápida para conocer con exactitud si el postulante cumple o no con los requisitos, además de reducir costos; mientras que, cuando es otra persona quien desarrolla dicho proceso, se generan unos gastos adicionales; y a su vez, son individuos que no tienen un conocimiento pleno del sector. No obstante, el 21% restante de la población encuestada no sabe o no responde, sobre quien es la persona que realiza el proceso de selección en la empresa.

**Tabla 11**

*Rango de edad para contratar*

<b>Rango de edad para contratar</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18-25 años	19	21%
26-32 años	51	57%
33-40 años	7	8%
NS/NR	13	14%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre el rango de edades en que prefieren contratar personal en las empresas del sector panificador en Ocaña. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

### RANGO DE EDAD PARA CONTRATAR

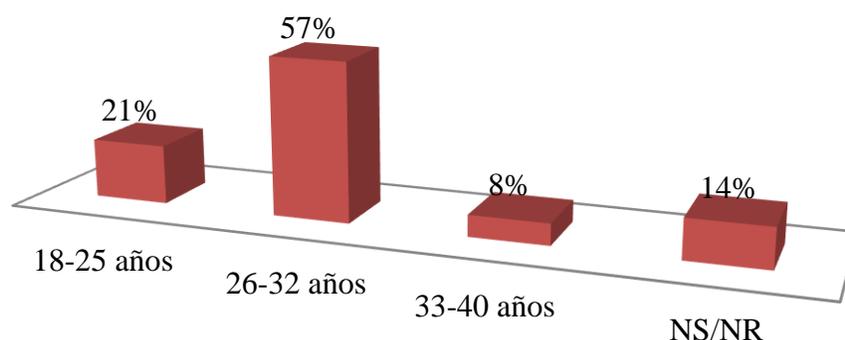


Figura 11. Rango de edad para contratar.

Como se puede observar en la gráfica, el rango de edades establecido a la hora de contratar el personal en las panaderías, es de los 26 a los 32 años de edad, (57%), pues según los encuestados, en estas edades las personas tienen mayores destrezas y habilidades para ejecutar las actividades o tareas que le son asignadas, por esta razón prefieren contratar personal que este entre dichas edades.

A su vez, existe un 21% de los encuestados quienes aseguran que el mejor rango de edad para contratar personal está entre los 18 y 25 años, mientras tanto, un 14% de los encuestados exponen, no saben o no responden. Por último, aunque en porcentajes más bajos y no menos importante, un 8% de empresa que contrata entre edades de los 30 a los 40 años.

**Tabla 12***Género que se contrata*

<b>Género que se contrata</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mujeres	18	20%
Hombres	25	28%
No tiene en cuenta el género	47	52%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla contiene información sobre el género que se prefiere contratar en las empresas del sector panificador. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

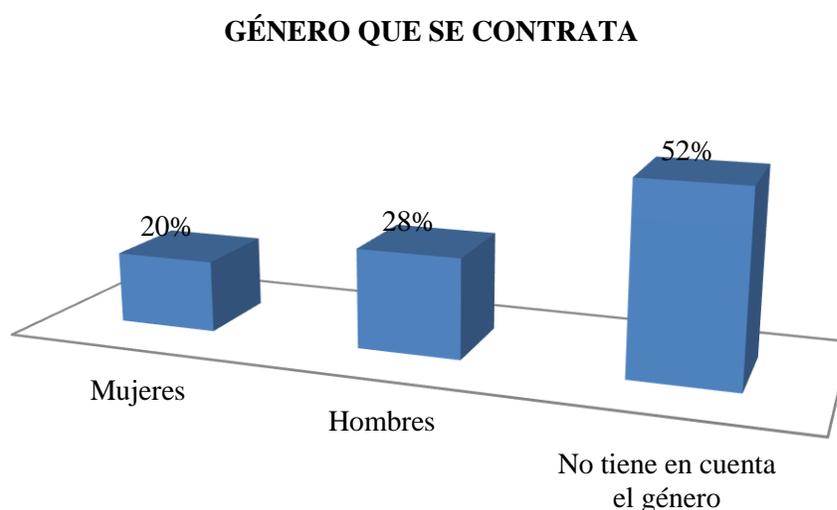


Figura 12. Género que se contrata.

Para muchas organización el género influye considerablemente, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la mismas, razón por la cual, es muy común observar que en algunas empresa existen más hombre que mujeres o viceversa, desde luego, que para el caso de las organizaciones pertenecientes al sector panificador en Ocaña, este no es tenido en cuenta a la hora de contratar el personal (52%), sin embargo, existe un 28% de los encuestados quienes aseguran que prefieren contratar a hombres, pues son más fuertes y más responsables; pero a pesar de ello, un 20% dice que prefiere a las mujeres.

### 4.3 Determinar las causales que limitan la oferta laboral del sector panificador en el municipio de Ocaña

**Tabla 13**  
*Importancia de las ventas para la contratación*

Meses	Aumenta		Disminuye	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Enero	8	9%	3	3%
Febrero	2	2%	12	13%
Marzo	1	1%	45	50%
Abril	7	8%	2	2%
Mayo	6	7%	2	2%
Junio	5	6%	2	2%
Julio	4	4%	3	3%
Agosto	2	2%	18	20%
Septiembre	3	3%	1	1%
Octubre	2	2%	1	1%
Noviembre	15	17%	1	1%
Diciembre	35	39%	0	0%
Total	90	100%	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre los meses en donde existe una mayor y menor demanda de personal en las empresas del sector panificador en Ocaña. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

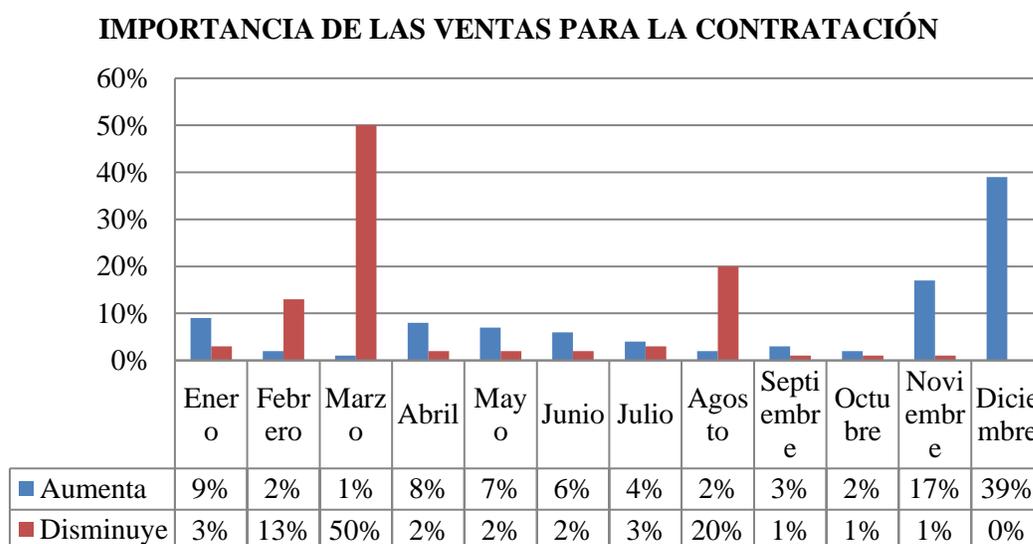


Figura 13. Importancia de las ventas para la contratación.

El mercado es cambiante según el tiempo y los factores económicos, por ello, muchas veces, cuando se piensa generar fuentes de empleo, el proceso de decisión imparte de acuerdo al comportamiento de las ventas. Según los datos suministrados por el instrumento, se observa que en el sector panificador los meses donde se contrata más personal es en Diciembre con un 39%, seguido de Noviembre con el 17%, no obstante, los demás meses contratan personal en proporciones muy bajas.

Así mismo, se puede evidenciar, que los meses donde disminuye la contratación y se realiza por lo general procesos de terminaciones de contrato, son para los meses de marzo 50% y febrero en un 13%, no obstante, un 20% de los encuestados afirman que en Agosto las ventas bajan mucho y es allí cuando las empresas se ven afectas y no pueden aumentar el capital humano.

**Tabla 14**  
*Capacitación a los colaboradores*

<b>Capacitación a los colaboradores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	52	58%
NO	26	29%
NS/NR	12	13%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre la realización de capacitación en las empresas del sector panificador.

Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

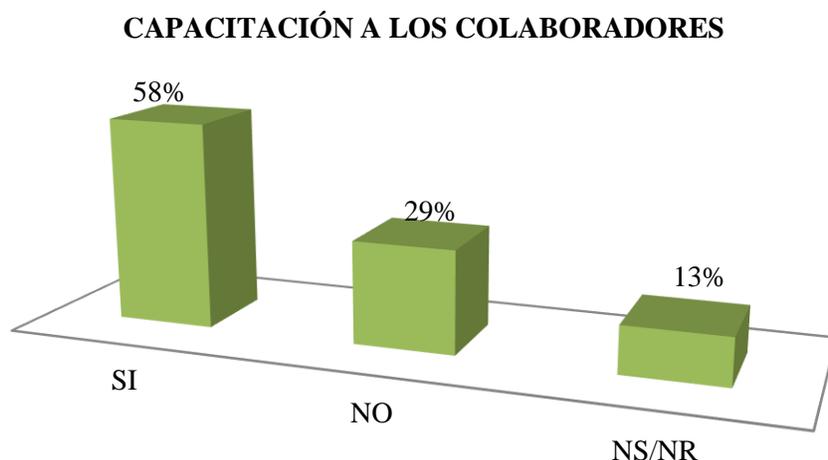


Figura 14. Capacitación a los colaboradores.

Es importante un proceso de capacitación al capital humano que contribuya al desarrollo profesional y ocupacional de los mismos, garantizando a la empresa eficiencia de los procesos y excelentes resultados, partiendo de allí, se observa que en el sector panificador el 58% de las empresas capacitan a su personal y solo un 29% argumenta no realizar procesos de capacitación, debido a que durante la gestión se incurren muchos gastos y mucho tiempo, finalmente, un 13% no sabe y no responde.

**Tabla 15**

*Alternativas para que los colaboradores mejoren sus competencias*

<b>Alternativas para que los colaboradores mejoren sus competencias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cursos complementarios en el SENA	17	19%
Capacitaciones externas	52	58%
Ninguna	2	2%
NS/NR	19	21%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla contiene las diferentes alternativas utilizadas por las empresas del sector panificador, para que sus colaboradores mejoren sus competencias. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

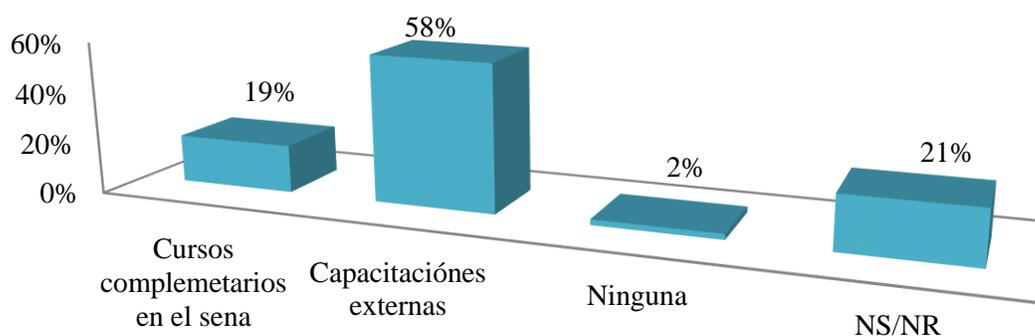


Figura 15. Alternativas para que los colaboradores mejoren sus competencias.

El compromiso y las competencias de los colaboradores son aspectos claves y necesarios para lograr la productividad y el buen desempeño laboral, por ello las empresas deben preocuparse por buscar estrategias que sirvan de ayuda para que el personal desarrolle sus habilidades, indagando dichas variables se obtuvo que el 58% apoya a su capital humano para que asista a eventos y capacitaciones de otras instituciones, el 19% afirma que busca con el SENA cursos complementarios para que su capital humano aplique nuevos conocimientos en su puesto de trabajo, el 2% no realiza ninguna estrategia para que los colaboradores mejoren sus competencias y el 21% restante no saben y no responden.

**Tabla 16**

*Factores que impiden el procesos de contratación*

<b>Factores que impiden el procesos de contratación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mano de obra no calificada	24	27%
Costos de contratación	41	46%
Baja rentabilidad de la empresa	16	18%
Otro ( No hay gente para trabajar)	9	10%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta los factores que impiden el proceso de contratación en las empresas panificadoras en Ocaña.

Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

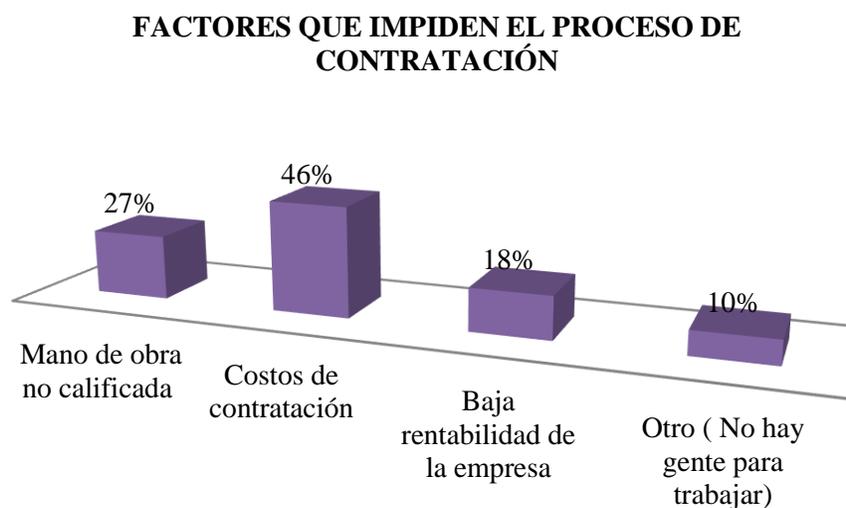


Figura 16. Factores que impiden el proceso de contratación.

Es indispensable evaluar factores que limitan el desarrollo de procesos de contratación en las panaderías de Ocaña. El 46% de la población encuestada afirma que incurren muchos gastos y costos, siendo un problema grande, porque los ingresos y las ventas no alcanzan para una ampliación de planta, ni para un aumento en la contratación, un 27% afirma que existe mano de obra no calificado con poco perfil profesional y con muy poco compromiso laboral, por otra parte, un 18% manifestó que son bajo los niveles de rentabilidad por consiguiente impiden generar empleo pues los mismos en el tiempo se verían en pérdidas, finalmente, un 10% considera que existe un problema grande y es la poca mano de obra que quiere trabajar en el mundo de las panaderías.

**Tabla 17**

*Razones por las que el sector panificador es generador de empleo*

<b>Razones por las que el sector panificador es generador de empleo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Proporciona estabilidad laboral	51	57%
Permite la rotación de mano de obra	1	1%
Da la oportunidad de adquirir experiencia.	24	27%
Proporciona estabilidad laboral - Permite la rotación de mano de obra	1	1%
Proporciona estabilidad laboral - Da la oportunidad de adquirir experiencia	9	10%
Proporciona estabilidad laboral - Permite la rotación de mano de obra - Da la oportunidad de adquirir experiencia	4	4%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre, las razones por las cuales el sector panificador es generador de empleo.

Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

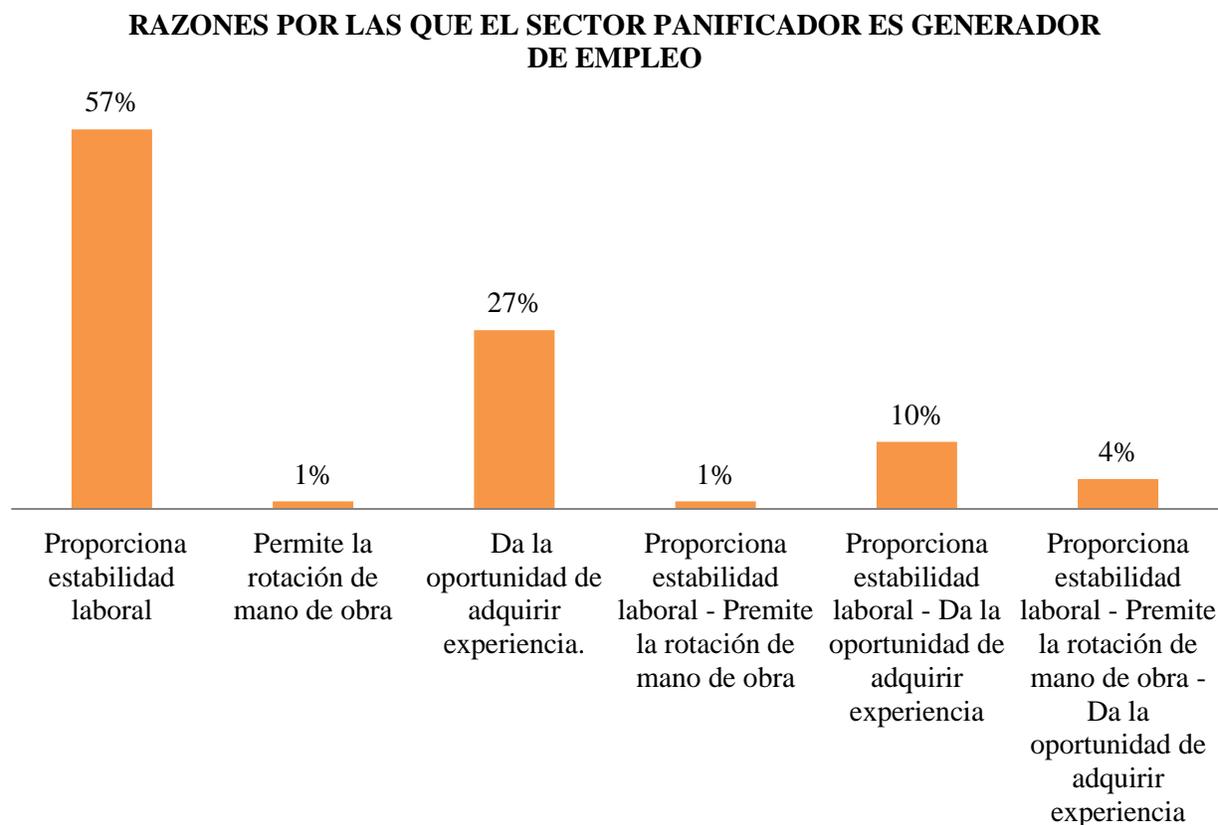


Figura 17. Razones por las que el sector panificador es generador de empleo.

El mundo empresarial es medible muchas veces por el impacto social que genera para con la sociedad, partiendo de lo anterior, se obtiene que el 57% de los encuestados afirman que logran emplear, porque proporcionan estabilidad laboral, el 27% opina que sucede la generación de empleo porque se garantiza que cualquier persona aprenda lo necesario de dicho mundo y solo un 1% argumento realizar rotación, sin embargo, un 25% relaciona varias variables, es decir, buscan promover la estabilidad laboral y permitir la rotación de mano de obra, el 10% manifestó dar estabilidad y ayudar a las personas para que obtenga experiencia. Finalmente, en proporciones muy bajas relacionan diferentes ítems, sin embargo, se puede afirmar que el sector estudiado promueve empleo con la idea de garantizar estabilidad laboral.

**Tabla 18**

*Pago de prestaciones*

<b>Pago de prestaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	34	38%
NO	56	62%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre los pagos de prestaciones en las empresas panificadoras en Ocaña.

Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

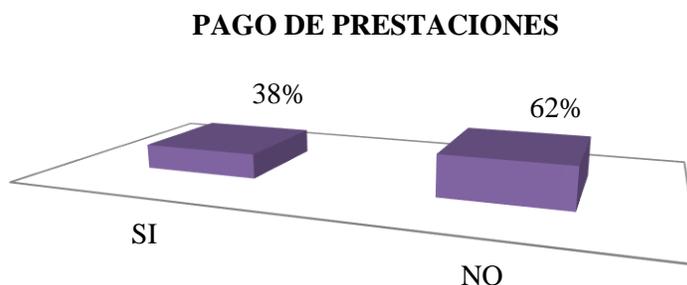


Figura 18. Pago de prestaciones.

El pago de prestaciones garantiza bienestar, motivación y seguridad al empleado, sin embargo, en el sector panificador el 62% no logra pagar prestaciones debido a sus bajos ingresos, siendo algo complejo y difícil de evaluar, sin embargo, los empleados se ven afectado por dicho tema, no obstante, un 38% afirma que es importante realizar pago y sobre todo, porque dan cumplimiento a la ley.

**Tabla 19**  
*Codificación de los tipos de pagos*

VARIABLE	CODIFICACIÓN
Salario	A
Auxilio de transporte	B
Horas extras	C
Vacaciones	D
Cesantías	E
Prima de servicios	F
Dotación	G
Salud	H
Pensión	I
Riesgos laborales	J
Aportes ICBF	K
Subsidio familiar	L

**Nota:** La tabla presenta información sobre los tipos de pagos que realizan las empresas panificadoras, con su respectiva codificación para cada una de las variables. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

**Tabla 20**  
*Tipos de pagos que se realiza a los colaboradores*

Tipo de pagos que se realiza a los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
A-D	10	11%
D-E-F	12	13%
D-E	4	4%
D-E-L	2	2%
Todos	28	31%
No responde	34	38%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta información sobre los tipos de pagos que realizan las empresas panificadoras a sus colaboradores. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

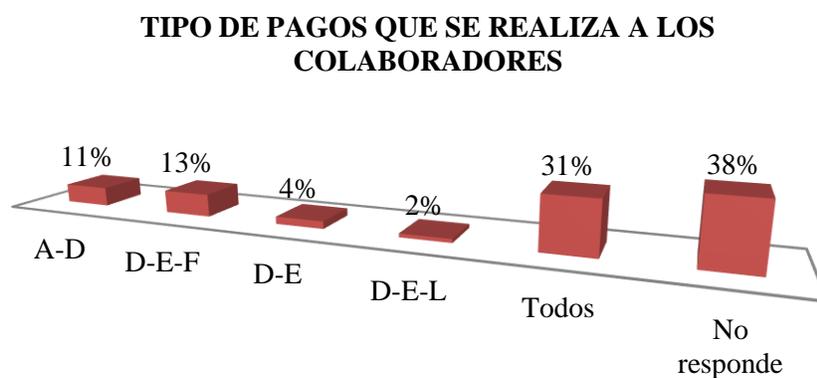


Figura 19. Tipo de pagos que se realiza a los colaboradores.

Los empresarios han buscado altos ingresos para poder pagar sus obligaciones, con relación a ello, se evidencia que en el caso de la gestión humana el 31% afirma pagar todo lo estipulado en la ley, ahora, el 13% cancela vacaciones, cesantías, prima de servicios, el 11% solo cubre pago de salario y las vacaciones. Por otra parte, un 4% destina ingresos para pagar solo vacaciones y cesantías y el 2% tiene en cuenta pagar vacaciones, cesantías y dar un subsidio familiar. Finalmente el 38% no responde. Es indispensable mencionar que para los empleadores ha sido difícil dicha situación, aun cuando no reciben apoyo estatal para garantizar en el tiempo la estabilidad salarial, de hecho, bajo préstamo tratan de condenar los gastos.

**Tabla 21***Razones para la asignación de salarios*

<b>Razones para la asignación de salarios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Responsabilidad del cargo	56	62%
Funciones del cargo	16	18%
Por su nivel de educación	3	3%
Por su experiencia laboral	13	14%
Responsabilidad del cargo - Por su experiencia laboral	2	2%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla contiene las diferentes razones por las que las empresas panificadoras asignan varios tipos de salarios. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

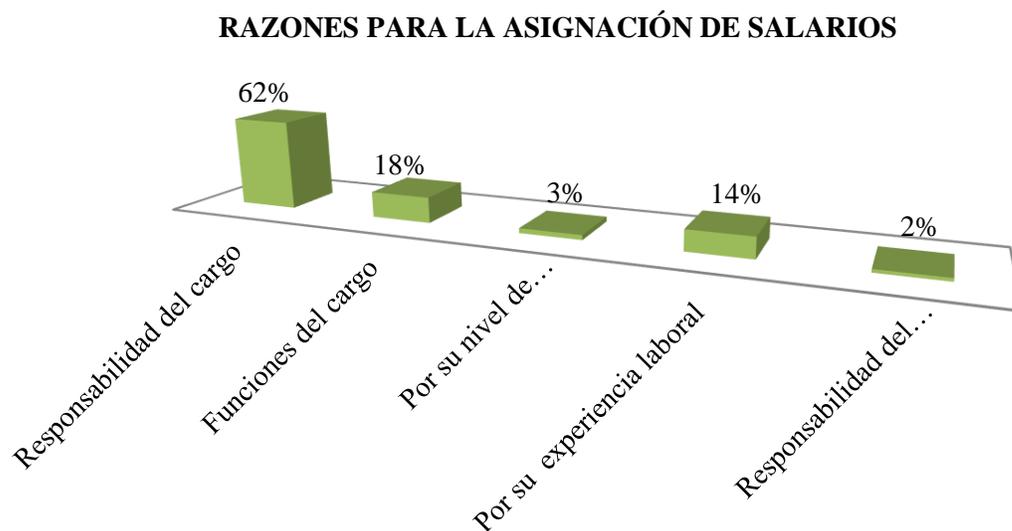


Figura 20. Razones para la asignación de salarios.

Respecto a la percepción que tienen los empresarios con relación a como asignar los salarios, se pudo establecer que los mismos, deducen la base mínima mediante la responsabilidad que tenga en el cargo (64%), así mismo, argumentan que el pago se estipula por las funciones, el

14% mediante su experiencia laboral, por otra parte, el 3% afirma que evalúan el nivel de educación y finalmente, un 2% relaciona la experiencia y las responsabilidades.

**Tabla 22**

*Sistema de pago implementado*

Sistema de pago implementado	Frecuencia	Porcentaje
Por día	7	8%
Por semana	54	60%
Quincenal	16	18%
Por semana - Mensual	12	13%
Por tarea- Por semana	1	1%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta los sistemas de paga implementados por las panaderías en Ocaña. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

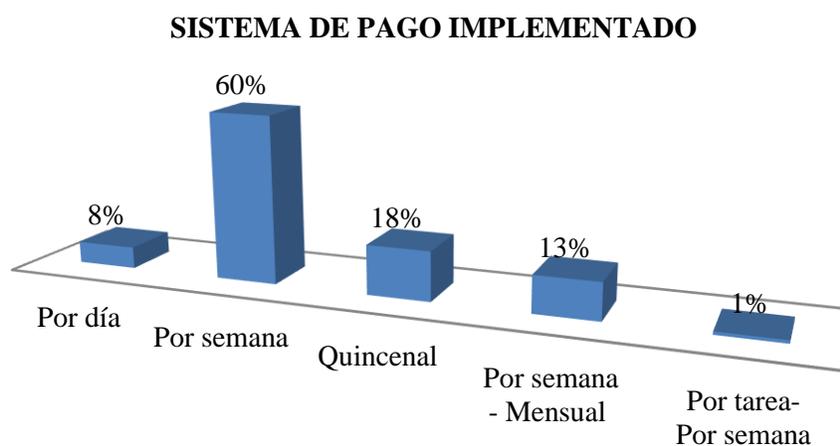


Figura 21. Sistema de pago implementado.

Las modalidades de pago dependen de las políticas empresariales, bajo lo anterior, se comprende que en el sector panificador, el 60% lo realiza semanalmente, un 18% de manera quincenal, sin embargo, el 12% realiza el pago dependiendo de la necesidad del colaborador, es decir, puede ser semanal o mensual y el 1% restante, cancela según tarea terminada o semana

laborada. Sin embargo, es importante mencionar que los empresarios no hacen pago de forma mensual.

**Tabla 23**

*Competencias que se tienen en cuenta para contratar personal*

VARIABLES	CODIFICACIÓN
Aptitud para el servicio	A
Buena forma física	B
Habilidades (rapidez, agilidad)	C
Trabajo en equipo	D
Control de maquinas	E
Habilidades comunicativas	F

**Nota:** La tabla contiene la codificación para las variables que se tienen en cuenta para contratar personal. Fuente.

Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

**Tabla 24**

*Competencias que se tienen en cuenta para contratar*

Competencias que se tienen en cuenta para contratar personal	Frecuencia	Porcentaje
A	9	10%
E	35	39%
A-B	1	1%
A-C	25	28%
C-D	4	4%
C-D-F	1	1%
B-C-D	1	1%
A-C-D	1	1%
A-C-F	3	3%
C-F	7	8%
A-C-D-E	1	1%
A-C-D-F	1	1%
Todos	1	1%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla contiene información sobre las competencias que se tienen en cuenta para contratar personal. Fuente.

Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

### COMPETENCIAS QUE SE TIENEN EN CUENTA PARA CONTRATAR PERSONAL

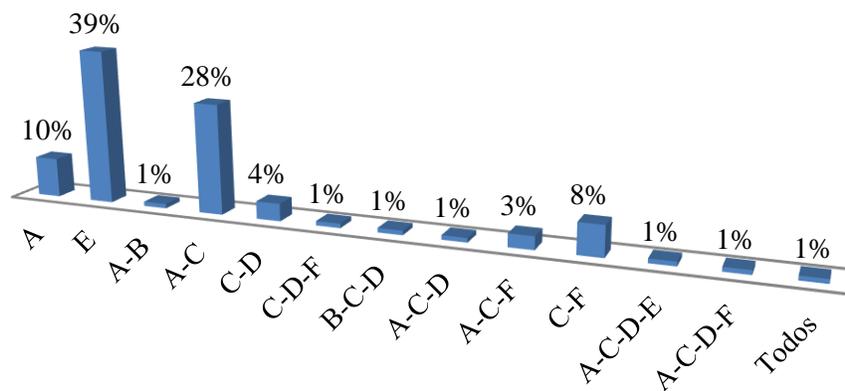


Figura 22. Competencias que se tienen en cuenta para contratar.

Evaluar el personal durante los diferentes procesos que lleva la empresa, permite identificar nuevas mejoras en la gestión del talento humano. Teniendo en cuenta, las competencias que empleador estudia al momento de contratar, se obtiene que un 39% manifestó que la persona debe tener control sobre el manejo de las maquinas, por el contrario, el 28% afirma que es necesario ver tanto la actitud de la persona cuando presta un servicio, como las habilidades para solucionar un problema, sin embargo, en proporciones bajas la población relaciona dos o más variables diferentes, pues para ellos, el estudio de las competencias dependen de las responsabilidades que vaya a tener el colaborador, no obstante, analizando la frecuencia absoluta, se comprende que la mayor parte de los encuestados seleccionaron que es importante conocer las habilidades que tenga el empleado según el cargo o las funciones a la que se postule, seguidamente, la aptitud y finalmente, la comunicación que el mismo tenga dentro de la empresa.

**Tabla 25**  
*Debilidades del sector panificador*

<b>Debilidades del sector panificador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No hay capacitación	9	10%
Competencia	32	36%
Ventas bajas	16	18%
Los impuestos	1	1%
Falta de apoyo del estado	6	7%
Precios altos por los costos de la M.P	1	1%
Falta de gremios o asociaciones de panaderos	1	1%
NS/NR	24	27%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre las debilidades que presenta el sector panificador en la actualidad.

Fuente. Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

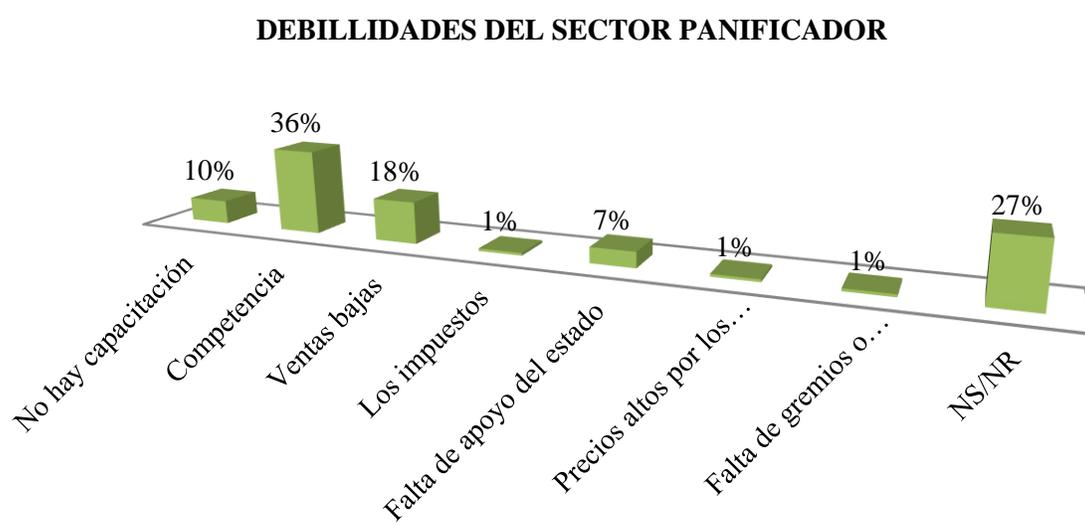


Figura 23. Debilidades del sector panificador.

En el campo empresarial, es necesario identificar los factores internos y externos para que las direcciones puedan diseñar de estrategias de competitividad, por consiguiente, se comprende

que en el sector panificador los empresarios están preocupados por la competencia tan fuerte que existe (36%), por otro lado, un 18% afirma que durante los últimos meses han bajado las ventas afectando la rentabilidad. En proporciones más pequeñas se encuentra que el 10% consideró que no hay capacitaciones nuevas que beneficie a la empresa, un 7% aclara el ausentismo y la falta de apoyo estatal y en un 1% argumentan que los impuestos, asimismo, los altos costos de materia prima y la falta de gremios. Finalmente, el 27% no responde y/o no sabe.

**Tabla 26**

*Fortalezas del sector panificador*

<b>Fortalezas del sector panificador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cumplimiento a la ley	1	1%
Amplio mercado	1	1%
Pan de buena calidad	16	18%
Facilidad para adquirir M.P	1	1%
Dinamismo del sector	9	10%
Libertad para vender diversos productos	1	1%
Tradición del sector (por eso se mantienen)	7	8%
Rentabilidad familiar	32	36%
Genera empleo	2	2%
NS/NR	20	22%
Total	90	100%

**Nota:** La tabla presenta las fortalezas que tiene el sector panificador. Fuente: Información obtenida con la aplicación de la encuesta.

### FORTALEZAS DEL SECTOR PANIFICADOR

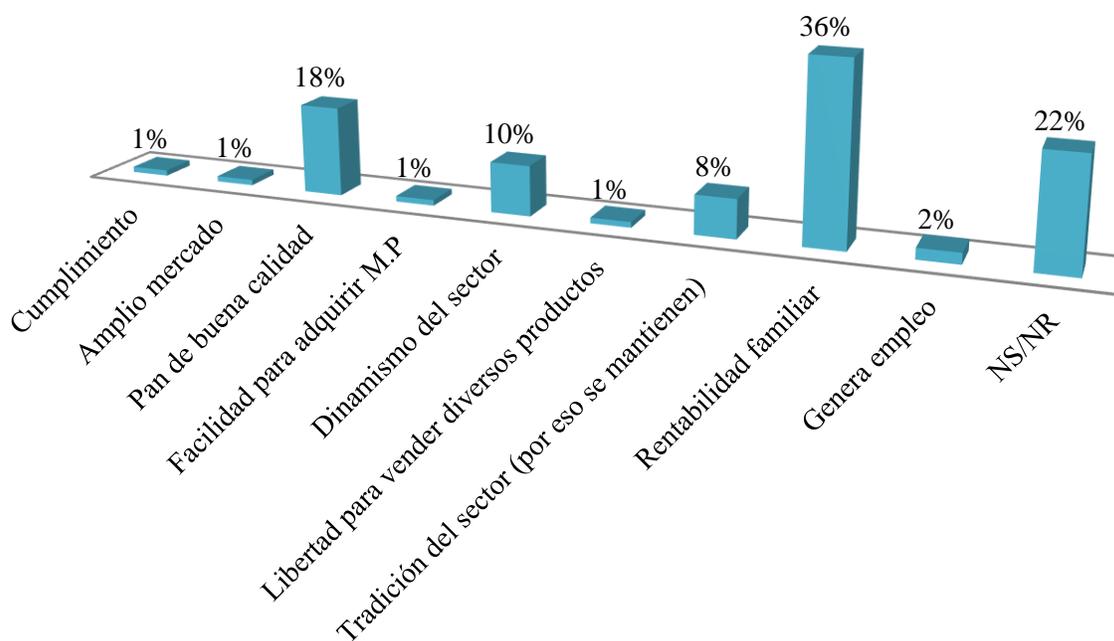


Figura 24. Fortalezas del sector panificador.

Para adquirir ventaja competitiva es importante empoderar las fortalezas que existen en una empresa, partiendo de los datos obtenidos, el 26% de los empresarios afirmaron que el sector panificador se sostiene por la unión y la rentabilidad familiar (36%) siendo para ellos la mejor fortaleza, por otra parte, un 18% manifestó la buena calidad de los productos, logrando la satisfacción en el cliente, un 10% el dinamismo del sector, es decir, son flexibles ante los permanentes cambios, un 8% considera que la tradición, el 2% respondió que la generación de empleo y con un 1% argumentan que el cumplimiento de los temas legales, bajo la misma

proporción del 1%, responden que la adaptación al mercado, la facilidad para adquirir materia prima y la libertad para vender diversos productos. Por último, el 22% no sabe y/o no responde.

#### **4.4 Diagnóstico final**

Las panaderías de Ocaña juegan un papel importante en el sistema económico del municipio, pues es un sector que se sostiene con diversos productos incluso gran parte de ellos autónomos de la región. Partiendo del estudio realizado, se puede manifestar que la mayor parte de las empresas son direccionadas por administradores y propietarios, de igual forma, cuentan con un personal competente donde el género masculino predomina en el desarrollo de los procesos productivos, sin embargo, los colaboradores que operan en las panaderías tienen suficiente experiencia pero con un nivel de educación bajo-medio, pues más del 50% se encuentra en básica-primaria, muy pocos son técnicos, tecnólogos y profesionales.

De acuerdo a lo descrito anteriormente y considerando que el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de una organización, genera ventajas competitivas no solo en productividad y eficiencia sino también en utilidades, las panaderías Ocañeras han buscado diferentes alternativas como cursos complementarios en el SENA, eventos o encuentros institucionales, sin embargo, resultará una debilidad fuerte con los años, si las mismas no realizan espacios de formación puesto que las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional no serán posibles de obtener, por ello, la población de estudio, mediante la articulación con instituciones educativas, busque realizar capacitación certificadas a sus empleados en temas como prácticas laborales, rendimientos, productividad, clima organizacional, entre otros.

Por otra parte, evaluando el proceso de gestión humana, se deduce que los medios más usados para seleccionar el capital humano en las panaderías es el (voz a voz) y mediante recomendaciones personales, pues para los directivos, a través de estos mecanismos el proceso de reclutamiento y de contratación tardan menos tiempo, siendo sin duda alguna, en el futuro, será un tema complejo y difícil de solucionar debido a que no existe el diseño y la implementación de diferentes técnicas, pues muchos de ellos, aplica una evaluación de desempeño, mediante una prueba, que permita ver si la persona es apta para el cargo o por el contrario, realizan entrevistas semi-estructuradas, ahora, es de aclarar que dichas técnicas son desarrolladas solo por el propietario o por el administrador.

El sector panificador ha logrado generar empleo para diferentes cargos, los más destacados son el panadero como principal operario en la cadena de producción, el repostero y finalmente, el cajero, sin embargo, es ineludible destacar que cuentan con personal en diferentes cargos desde servicios generales hasta auxiliares, no obstante, en dichas empresas los manuales de funciones poco se utilizan o por el contrario carecen del mismo, por tanto, muchos de ellos, ejercen otros roles y tareas diferentes al cargo principal, de igual manera, se observa que son unidades pequeñas con poco capital para aumentar el número de empleados y la producción.

De acuerdo a los criterios del empleador al momento de seleccionar o contratar personal, se evidencia que son personas jóvenes y adultas, entre la edad de 18 a 32 años, ahora, aunque la mayoría de los empresarios no tiene en cuenta, el género, debido a que dicho aspecto depende del cargo o rol que vaya a ejercer, si resulta importante, el tema de las habilidades y la experiencia, más cuando son perfiles de gran responsabilidad, dentro de los rangos

seleccionados, la experiencia medida en tiempo, esta entre 6 meses a 1 año, pero también hay que mencionar, que algunos encuestados consideran que trabajar en las panaderías es un proceso practico donde la persona debe entregar excelentes resultados, es decir, que logre buenos rendimientos en la producción. Por otra parte, las competencias que se tienen en cuenta en un proceso de selección son el conocimiento y el control sobre el uso de la maquinaria y o cargo en específico, de igual forma, la aptitud y las habilidades para la solución rápida de problemas, pero, al no contar con procesos de gestión dejan de lado, los elementos cognitivos, afectivos, físicos, psicológicos, laborales y sociales.

El mercado laboral es cambiante y depende muchas veces de las condiciones económicas y de las necesidades del cliente, pero a su vez, por el comportamiento del mercado, por ello, se observa que para los meses de diciembre y enero se aumenta la contratación, pero, en marzo, resulta ser un mes inestable y con bajos ingresos, por tanto, les impide mantener muchas veces el número de empleados y en ocasiones les toca despedir personal, ahora, existen a su vez, factores externos que pueden generar muchos conflictos al interior de las organizaciones con el tema de gestión del talento humano, por ello, que las panaderías deben buscar estrategias para contrarrestar las dificultades en cuento a la no capacidad de pago para contratar mano de obra y sobre todo, para definir procesos a través de una guía de gestión, donde les resulte más fácil identificar el personal idóneo y calificado según la vacante existente.

En cuanto a las realidades internas del sector, es ineludible destacar que los colaboradores terminan adaptándose a los problemas de las organizaciones, en este caso, la mayoría no cuentan con los beneficios legales a través de las prestaciones sociales, por consiguiente, es una debilidad

alta en el sector panificador pues en el devenir puede presentarse desmotivación laboral, abandono o protesta de los colaboradores, demanda, entre otros, sumándole factores económicos, políticos y legales como el aumento de impuestos que sin duda alguna, les impedirá pagar prestaciones, generando entonces, problemas en la cultura organizacional. Por otro lado, el sector busca que el empleado tenga vacaciones, liquidación y otros beneficios, de acuerdo al tema de contratación, ya que las panaderías realizan por lo general más procesos contractuales a término indefinido, seguido, de contrato fijo de tiempo completo, de igual manera, cabe resaltarse el buen control que existe en el pago de personal pues las panaderías establecen muchas veces cancelar el salario de manera semanal, valor que se designa de acuerdo al grado de responsabilidad.

Finalmente, el sector es flexible a los constantes cambios, viéndose afectada, por el poco apoyo del estado y de las entidades financieras, así mismo, por el permanente aumento de gastos y de costos que se generan a la hora de comprar insumos y materia prima y finalmente, por la repentina competencia que afecta la demanda y los precios, por ello, en el tiempo deben consolidarse mediante un clúster que les ayude a promover gestiones con entes públicos y privados, desde luego, que el sector con la disciplina han tratado de cumplir al máximo la normativa y sobre todo satisfacer al cliente con estrategias estables, es decir, ofreciendo diversos productos con alta calidad.

## Capítulo 5. Conclusiones

El sector panificador tiene muchos años de existencia en el comercio local, logrando experiencia y reconocimiento, así mismo, han generado empleo a muchas personas sin hacer distinción de género, donde la mayoría de su personal a cargo, se encuentra en un nivel de educación entre primaria, media y básica, por otra parte, los perfiles laborales más destacados son panaderos, reposteros, cajeros, ayudante de panadería, entre otros, de igual manera, se deduce que quienes trabajan son personas con experiencia mínima de seis (6) meses, siendo un factor indispensable e importante para los dueños o administradores.

Por otro lado, las panaderías Ocañeras realizan un proceso de selección muy básico, apoyado de la técnica voz a voz y acudiendo a las recomendaciones, pues lo hacen con el fin, de agilizar dicho proceso, por consiguiente, las panaderías no cuentan con herramientas y métodos para contratar un personal idóneo. Por otra parte, los perfiles requeridos dentro del sector panificador están relacionados con el sistema de producción, es decir, que apoyen el proceso desde la transformación del producto hasta la entrega del mismo al consumidor final, sin embargo, los empleadores tienen en cuenta la edad del trabajador, pues la mayoría debe estar entre los 18 a 32 años, las habilidades, las competencias, la experiencia y el conocimiento con relación a sus funciones y por último, que acepte las condiciones contractuales ya sea por la modalidad de pago semanalmente o por el tipo de contrato que puede ser a término indefinido o fijo.

Finalmente, a la hora de evaluar las oportunidades de inserción laboral y productiva, los representantes administrativos o legales han buscado articulación con instituciones para que sus colaboradores participen en eventos o cursos, sin embargo, reconocen que no existen apoyo fuerte del estado y de las instituciones, es de resaltarse que han tratado de buscar e impulsar la inserción laboral mediante préstamos; aun cuando muchos no logran pagar todas las prestaciones sociales debido a los altos costos que incurren, los mismos, se preocupan por el bienestar de sus empleados, por otra parte, les resulta clave para ellos, aumentar su personal durante los meses de diciembre y de enero pues la demanda aumenta o por el contrario disminuirlo o mantenerlos el mismo número en los siguientes meses según las condiciones del mercado.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Partiendo de la información obtenida y de los análisis realizados por la investigación, resulta importante, que el sector panificador busque potencializar las capacidades y las competencias de sus colaboradores mediante carreras, cursos y talleres, de igual forma, apoyar a su personal al desarrollo y al crecimiento profesional, así mismo, existe una gran problemática con relación al sistema de gestión humana pues muchos carecen de guías y modelos, por tanto, se hace necesario que las organizaciones definan parámetros, políticas, métodos y técnicas apropiadas para el desarrollo de procesos tanto de reclutamiento y selección como de contratación, pensado sin duda alguna, en el bienestar de sus colaboradores.

Por otra parte, existen factores externos que afectan la búsqueda de personal, pues las panaderías muchas veces no logra dar garantía de un buen pago y de toda las prestaciones sociales, de hecho, muchos consideran que los costos y la baja rentabilidad les impide aumentar la mano de obra, por tanto, se recomienda desde la asociatividad buscar ofertas financieras y publicas que ayuden al sector.

Finalmente, el sector panificador cuenta con excelentes fortalezas que sin duda alguna han sido indispensables para lograr su permanencia, sin embargo, existe muy poco conocimiento sobre factores internos y externos que pueden actuar a favor o en contra del mismo, de allí, se sugiere a los entes públicos y privados, que apoyen a dicho sector, promoviendo estudios y capacitaciones que logren sensibilizar al empleador con relación a la nueva gestión del talento humano y a la competitividad del siglo XXI.

## Referencias

- Aguilar, C., & Lima, M. (2014). *Que son y para que sirven las politicas públicas* . Recuperado el Agosto de 2017, de [http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/temasdediscusion/2014/Documentos\\_de\\_interes\\_general/Lecturas\\_politica\\_publica/Que%20son%20y%20para%20que%20sirven%20las%20politicas%20publicas\\_Aguilar.pdf](http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/temasdediscusion/2014/Documentos_de_interes_general/Lecturas_politica_publica/Que%20son%20y%20para%20que%20sirven%20las%20politicas%20publicas_Aguilar.pdf)
- Alcaldía de Ocaña. (2016-2019). *Plan de desarrollo del municipio de Ocaña*. Ocaña.
- Anpropan. (Julio de 2016). *Industria de la panificación datos estadísticos* . Recuperado el Agosto de 2017, de <https://mexipan.com.mx/wp-content/uploads/2016/07/Mexipan2016-Industria.pdf>
- Avendaño, A., Duran, C., Lozano, Y., Navarro, S., Pacheco, J., Quintero, Y., y otros. (2013). *Estudio del sector panadero para conocer el estado actual en que se encuentran las panaderías en el municipio de Ocaña Norte de Santander*. Ocaña.
- Baena, E. (16 de Ferero de 2010). *La oferta y la demanda de trabajo*. Recuperado el Agosto de 2017, de <https://aprendeconomia.com/2010/02/16/1-el-mercado-de-trabajo/>
- Banyuls, J. (2009). *Economía laboral*. Recuperado el Julio de 2017, de <http://www.uv.es/ecolab/elab/0809ecolab-esq234c.pdf>
- Botero, M. (16 de Agosto de 2010). *Aspectos socio-demograficos y laborales*. Recuperado el 2017, de <https://www.gerencie.com/el-analisis-del-contexto-politico-legal-economico-socio-demografico-y-tecnologico-pest-una-necesidad-para-asegurar-la-viabilidad-de-una-empresa.html>
- Bussines school. (28 de Julio de 2014). *Proceso de producción*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
- Colsubsido. (5 de Noviembre de 2015). Recuperado el Agosto de 2017, de <http://www.capitalhumano.com.co/actualidad/gestion-humana-y-talento-humano-son-lo-mismo-4730>
- D'vera, C. (2016). *Análisis de la actividad económica en Ocaña Norte de Santander* . Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de [file:///c:/users/usuario/downloads/an%c3%81lisis%20de%20la%20actividad%20econ%c3%93mica%20en%20oca%c3%91a%20norte%20de%20santander%20\(2\).pdf](file:///c:/users/usuario/downloads/an%c3%81lisis%20de%20la%20actividad%20econ%c3%93mica%20en%20oca%c3%91a%20norte%20de%20santander%20(2).pdf)
- Deveze, P. (1 de Febrero de 2011). *Mezclas para panadería*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/83007-mezclas-para-la-panaderia>

- Economipedia. (2015). *Mercado laboral*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/mercado-laboral.html>
- El congreso. (1991). *Constitución política*. Bogotá, Colombia: Centauros.
- El congreso. (29 de Diciembre de 2010). *Ley 1429* . Recuperado el Julio de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>
- Fures, M. (1989). El enfoque institucionalista del mercado laboral. *Cuadernos de Economía*, 17, 421-444.
- Gamboa, J., Gracia, F., Rripol, P., & Peiro, J. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2007-01.pdf>
- García, I. (1999). *Formación en el trabajo y la movilidad laboral*. Recuperado el Agosto de 2017, de <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n59/02102862n59p195.pdf>
- Guia académica. (26 de Junio de 2015). *Como acceder al programa 40 mil primeros empleos* . Recuperado el Julio de 2017, de [http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/becas/2015/articulo-web-eee\\_pag-16010815.aspx](http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/becas/2015/articulo-web-eee_pag-16010815.aspx)
- Ibarra, S. (2008). *Estudio de buenas practicas en orientacion vocacional, laboral e intermediación laboral con jovenes*. Recuperado el Julio de 2017, de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/cs-ibarra\\_s/pdfAmont/cs-ibarra\\_s.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/cs-ibarra_s/pdfAmont/cs-ibarra_s.pdf)
- Industria Alimenticia. (2 de Febrero de 2015). Tendencias en panificación.
- Jaramillo, M. (2006). *Teoria de las Relaciones Humanas*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>
- Lezcano, E. (4 de Abril de 2011). *Análisis de producto, productos Panificados*. Recuperado el Agosto de 2017, de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/ProductosPanificados\\_2011\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/ProductosPanificados_2011_04Abr.pdf)
- Navarro, I. (20 de Noviembre de 2015). *Investigación de mercados para determinar la aceptación de una distribuidora de artículos e insumos para panaderías reposterías y pastelerías en el mercado de Ocaña*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/handle/123456789/783>
- Portafolio. (14 de Febrero de 2017). *Archivo portafolio*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de Economía: <http://www.portafolio.co/economia/crece-produccion-industrial-en-colombia-2017-503380>

- Portillo. (2008). *Antecedentes generales de las empresas panificadoras* . Recuperado el Agosto de 2017, de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7111/2/664.752-P839d-Capitulo%20I.pdf>
- Presidente de la República. (27 de Marzo de 1971). *Decreto 410 de 1971*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Ramos, G., & Triana, M. (Mayo de 2007). *Escuela de las Relaciones Humanas y su Aplicación en una Empresa de Telecomunicaciones*. Recuperado el Agosto de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808048.pdf>
- Revista Dinero. (2014). Panadería y pastelería, otro oficio en potencia. *Dinero*.
- Reyes, H. (Junio de 2006). *Caracterización ocupacional de la industria de la panificación y repostería*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2146/1/3098.pdf>
- Rivadeneira, D. (28 de Marzo de 2012). *La comercialización*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://empresactualidad.blogspot.com.co/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la Organización. *Universidad & Empresa*, 11-32.
- Salas, C. (1997). La economía laboral neoclásica contemporánea. *Revista sistema N°140 - 141*, 69 - 82.
- Santiago, J. (21 de Julio de 2015). La Industria del Pan. *La industria del pan vale US\$461,000 millones*.
- Secretario distrital de Bogotá. (27 de Diciembre de 1993). Recuperado el Agosto de 2017, de Resolución 10984 : <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=648>
- Sectorial. (Junio de 2016). *Informe sectorial panificadora*. Recuperado el Agosto de 2017, de [https://www.einforma.co/descargas/ejemplo\\_sectoriales.pdf](https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf)
- Tejeda, C. (2006). *Perfiles profesionales*. Recuperado el Agosto de 2017, de [http://travesia.mcu.es/portaln/jspui/bitstream/10421/708/1/com\\_511.pdf](http://travesia.mcu.es/portaln/jspui/bitstream/10421/708/1/com_511.pdf)

# Apéndices

## Apéndice A. Encuesta dirigida a las panaderías del municipio de Ocaña.



### UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

1. Razón Social de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Nombres y Apellidos del representante de la empresa: \_\_\_\_\_
3. Teléfono: \_\_\_\_\_
4. Dirección: \_\_\_\_\_

#### 1. De los siguientes roles cual desempeña usted en la empresa.

- a. Propietario. \_\_\_\_
- b. Dueño. \_\_\_\_
- c. Administrador. \_\_\_\_
- d. Representante. \_\_\_\_

#### 2. Actualmente cuantas personas laboran en su empresa incluyéndose usted.

Hombres \_\_\_\_\_ mujeres \_\_\_\_\_

#### 3. El nivel educativo con el que cuenta sus colaboradores es.

- a. Primaria. \_\_\_\_
- b. Media. \_\_\_\_
- c. Basica. \_\_\_\_
- d. Tecnico. \_\_\_\_
- e. Tecnico profesional. \_\_\_\_
- f. Tecnologo. \_\_\_\_
- g. Especialista. \_\_\_\_
- h. Ninguna. \_\_\_\_

#### 4. Cuando realizan la selección del personal lo hace a través de.

- a. Anuncio en el periódico.
- b. Internet.
- c. Voz a voz.
- d. Recomendación.
- e. Por cartel en la empresa.
- f. Recurre al Sena.

#### 5. Cuales de las siguientes tecnicas tiene en cuenta a la hora de seleccionar a su personal.

- a. Entrevista.
- b. Prueba de conocimiento.

- c. Prueba de desempeño.
  - d. Test psicotécnicos.
  - e. Todas.
  - f. Ninguna.
  - g. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
6. **Que tipo de contratacion hace en la empresa.**
- a. Por actividad o tarea. \_\_\_
  - b. Por contrato a termino fijo tiempo completo. \_\_\_
  - c. Por contrato a termino fijo medio tiempo. \_\_\_
  - d. Por contrato a termino indefinido. \_\_\_
  - e. Por o.p.s. \_\_\_
7. **Según el numero de empleados de su empresa cuantos se desempeñan en.**
- a. Panadero. \_\_\_
  - b. Repostero. \_\_\_
  - c. Hornero. \_\_\_
  - d. Cajero. \_\_\_
  - e. Contador. \_\_\_
  - f. Ayudante de panaderia. \_\_\_
  - g. Pastelero. \_\_\_
  - h. Servicios varios. \_\_\_
8. **Quien realiza el proceso de selección en la empresa.**
- a. Se contrata a un psicologo(a)
  - b. Lo realiza el propietario, gerente, dueño, representante.
  - c. La secretaria.
  - d. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_.
9. **Dentro del rango de edades cuales prefiere usted contratar.**
- a. 18-25 \_\_\_
  - b. 26-32 \_\_\_
  - c. 33-40 \_\_\_
  - d. 41-48 \_\_\_
  - e. Otro \_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_.
10. **En su preferencia usted contrata a.**
- a. Mujeres \_\_\_
  - b. Hombres \_\_\_
  - c. No tiene en cuenta el genero \_\_\_
11. **En la contratacion del personal tiene en cuenta la experiencia.**
- Si \_\_\_ No \_\_\_

En caso de ser afirmativa pase a la pregunta 12 sino pase a la pregunta 13.

**12. Que experiencia prefiere.**

- a. 6 Meses – 1 año \_\_\_\_
- b. 1 Año – 2 años \_\_\_\_
- c. 2 Años – 5 años \_\_\_\_
- d. No tiene en cuenta la experiencia \_\_\_\_

**13. Para la contratación del personal usted tiene en cuenta el volumen de ventas.**

**Por favor especifique con una X los meses en los cuales usted contrata más personal y con una O los meses donde se ve disminuida la contratación de personal.**

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

**14. Capacita usted a sus colaboradores.**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En caso de ser afirmativa pase a la pregunta 15 sino pase a la pregunta 16.

**15. De las siguientes alternativas cuál realiza usted para que sus colaboradores mejoren sus competencias.**

- a. Visitas a exposiciones y ferias \_\_\_\_
- b. Cursos complementarios en el sena \_\_\_\_
- c. Capacitaciones externas \_\_\_\_
- d. Ninguna \_\_\_\_
- e. Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**16. De los siguientes ítems cuál o cuáles cree usted que sean causa que no le permiten el proceso de contratación de personal.**

- a. Mano de obra no calificada.
- b. Costos de contratación.
- c. Baja rentabilidad de la empresa.
- d. Otras. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**17. De las siguientes opciones, marque las que crea conveniente.**

**Cree usted que el sector panificador en la ciudad de Ocaña es generador de empleo ¿Por qué?**

- a. Proporciona estabilidad laboral
- b. Permite la rotación de mano de obra
- c. Da la oportunidad de adquirir experiencia.
- d. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

18. **¿La empresa hace las deducciones pertinentes de pago de prestaciones.**

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

En caso de ser afirmativa pase a la pregunta 19 sino pase a la pregunta 20.

19. **Marque con una X los pagos que realiza a los empleados.**

- a. Salario. \_\_\_\_
- b. Auxilio de transporte. \_\_\_\_
- c. Horas extras. \_\_\_\_
- d. Vacaciones. \_\_\_\_
- e. Cesantías. \_\_\_\_
- f. Prima de servicios. \_\_\_\_
- g. Dotación. \_\_\_\_
- h. Salud. \_\_\_\_
- i. Pensión \_\_\_\_.
- j. Riesgos laborales. \_\_\_\_
- k. Aportes ICBF. \_\_\_\_
- l. Subsidio familiar. \_\_\_\_

20. **Para la asignación de salarios a sus colaboradores lo hace por.**

- a. Responsabilidad del cargo. \_\_\_\_
- b. Funciones del cargo. \_\_\_\_
- c. Por su nivel de educación. \_\_\_\_
- d. Por su experiencia laboral \_\_\_\_
- e. Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

21. **El sistema de pago que implementa en su empresa es.**

- a. Por tarea. \_\_\_\_
- b. Por día. \_\_\_\_ \_\_\_\_
- c. Por semana. \_\_\_\_
- d. Quincenal. \_\_\_\_
- e. Mensual. \_\_\_\_
- f. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

22. **De las siguientes competencias cuales tiene en cuenta para la contratación del personal.**

- a. Aptitud para el servicio. \_\_\_\_
- b. Buena forma física. \_\_\_\_
- c. Habilidades (rapidez, agilidad). \_\_\_\_
- d. Trabajo en equipo. \_\_\_\_
- e. Controle maquinas. \_\_\_\_
- f. Habilidades comunicativas. \_\_\_\_
- g. Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**23. Que debilidades le ve al sector al cual usted pertenece ( panificador)**

---

---

---

---

**24. Que fortalezas le ve usted al sector panificador.**

---

---

---

---

**Gracias por sus respuestas.**

**Apéndice B. Listado de panaderías.**

<b>NOMBRE DE LA PANADERÍA</b>	<b>NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELEFONO/ CELULAR</b>
PANADERIA EXTRAPAN	JOSE EUSEBIO BACCA TORRADO	CRA 11 N° 10-71 EL CENTRO	5624671
PANADERIA IMPERIAL	FRANCISCO CASTRO	CALLE 7 N° 41-10 BR. LA GLORIA	5697282
PANADERIA LA GLORIA	HUGO QUINTERO	CALLE 7 N° 40-06 LA GLORIA	5611280
TORTAS LA OCANERA	DERY QUINTERO	CRA 10 N° 8-18 BR. EL TEJARITO	
PANADERIA FRESCO PAN	JESÚS ALBERTO CARRASCAL	CALLE 8 N° 13A-44 EL MERCADO CALLE 11 N° 17 - 06 BR. SAN AGUSTIN	5622224
LA CASA DEL PAN	JORGE ENRIQUE CHAYA		5697224
PANADERIA LA VICTORIA	REYNEL ARCINIEGAS MOTA	CARRERA 14 N° 7-09 EL MERCADO	3183963105
PANADERIA LAS LLANADAS	EDINSON SANCHEZ	CALLE 11 N° 25-16 LAS LLANADAS	
PANADERIA LA UNION	ERMINDA BARBOSA	CALLE 8A N° 14-40 EL MERCADO	5694980
PANADERIA LA ESPERANZA	JOSE HERRERA	CALLE 13A N° 6-80 EL MERCADO	3112650697
PANADERIA LA HOLANDESA	JOAQUIN SALAZAR	CALLE 9 N° 14-02 EL MERCADO CALLE 6A N° 48A-69 LOS CRISTALES	5610683
PANADERIA LA BUENA	LIBARDO NAVARRO		
PANADERIA RICO PAN	LUZDARY HERNANDEZ	CALLE 11 N° 10-04 EL CENTRO	3108094158
PANADERIA LA AMISTAD	JOSE ROJAS	CRA 14 N° 8-02 EL MERCADO	3103253366
PANADERIA LA MORENITA	JOSE DUARTE	CALLE 7 N° 40-10 LA GLORIA	3224037836
PANADERIA MADONNA	JACOB FERREZ HADDAD	CALLE 12 N° 11-25 BR. EL TAMACO	5623585
PANADERIA EL TRIGAL	CESAR AUGUSTO SANCHEZ	CRA 12 N° 13-146 BR. TACALOA	
TRIGO PAN	ARLEY SALAZAR	CALLE 11 N° 11-03 CENTRO	3148334767
PANADERIA MACSIPAN	JULIO RODRIGUEZ	CRA 6 N° 11-02 LA LUZ POLAR	
PANADERIA MAS PAN	NELY ROJAS	CALLE 8 N° 12-53 EL MERCADO	3177621473
PANADERIA CRISTALINA LA 49		CRA 49 N° 36-05 SANTA CLARA	
PANADERIA ALDEANO	MERIDA CACERES	CALLE 7 N° 55-116 EL LIBANO	5613196

TORTAS CAROLINA	VERTINA ROJAS	CRA 12 N° 6-19 CEMENTERIO	5694040
TIRAMISU OCAÑA TORTAS POSTRES Y PONQUES	NANCY ISABEL HORLANDY	CALLE 11 N° 7-42 BR. SAN FRANCISCO	5696812
PANADERIA NAPOLITANA	JULIO BACCA TORRADO	CRA 49 N° 4-07 SANTA CLARA	5610955
PANADERIA ESPECIAL	JAIME LOBO	CALLE 8 N° 13A-40 EL MERCADO	5623463
DANNY DONUTS	DANIEL RAAD	CALLE 7 N° 30-149 R12 EL PRADO	3132824487
PANADERIA EL ARTE DEL BUEN PAN 1	YEINI SANCHEZ	CALLE 7 N° 37-26 LA GLORIA	5613690
PANADERIA LADY PAN		CALLE 5 N° 15	
TU PAN GOURMET	ANGELICA NAVARRO	CALLE 11 N° 35-58 BUENOS AIRES	5611192
DON JACOBO POSTRES Y PONQUES		CALLE 11 12-70 EDIFICIO AZUL	5626196
PANADERIA EL ARTE DEL BUEN PAN 2	CARVAJALINO SALCEDO IBETH TATIANA	CALLE 12 N° 9-22 CARRETERO	
PANADERIA PECHIS		KDX 114-4	
PANADERIA MARABEL	JOAQUIN SALAZAR	CALLE 4 N° 24-05 BR. MARABEL	3124203751
PANADERIA LAS DELICIAS	YINER QUINTERO	CRA 14 N° 7-71 EL MERCADO	3162688454
TUPAN GOURMET	ANGELICA NAVARRO	CALLE 11 N° 35-40 BUENOS AIRES	
PANADERIA PACHE PAN	NANCY ANGARITA	EL DORADO	
TU PAN GOURMET EXPRES		CALLE 12 N° 11-22 EL TAMACO	
EL SABORCITO OCAÑERO	HENRRY PEREZ	KDX 220-260 EL CARBON	3167583068
PANADERIA EL CASTILLO DE LAS TORTAS	HEIDER SANTIAGO	KDX 256-480 JOSE ANTONIO GALAN	
PANTOSTAO	UBER SANCHEZ	CRA 11 N° 13-192 BR. TACALOA	
TORTAS RAMON	RAMON DAVID QUINTERO LOZANO	CRA 49 N° 3 -05	3168202413
DULCE CELESTE CAFE BAR		CALLE 7 N° 30-121 LOCAL 3 LA PRIMAVERA	3203291178
TORTAS CEREZA	LUZ ENITH PINO	CRA 16 N° 5A-28	5696200
PANADERIA LAS DELICIAS DEL TRIGO	JHON PACHECO	AVENIDA 28-30	3167574193
COMPAÑIA ALIMENTICIA TU PAN GOURMET SAS		CRA 7 N° 22-210 EL RAMAL	

PANADERIA RICURAS DE OCAÑA	JOSE AVENDAÑO	CALLE 8 N° 13A-43 EL MERCADO	
EL REINO DE LAS TORTAS	MILAGROS LÓPEZ	CRA 12 N° 6 - 37 EL CEMENTERIO	3218214051
PAN DE VIDA	SAID QUINTANA LADY PATIÑO	EL DORADO	31357800
PONQUES JULIES PANADERIA LA IDEAL DE COTES	LINA GALAN	CALLE 8A N° 18-53 LA ROTINA KDX R3	3213673403
PANADERIA EL BUEN GUSTO	JESÚS EDUARDO RODRIGUEZ	CALLE 13A- 63 CEMENTERIO	3186250673
PANADERIA CARREÑO	DAVID CARREÑO	CRA 20A N° 2-05 JAUN XXIII	3233370586
PANADERIA VIDA PAN	JHON JAIDER PLATA	KDX 286-90 BR. LOS FUNDADORES	3227106117 5697257
KIKO PAN	WILLIAM CASTRO	CALLE 7 N° 42-32 LA GLORIA	
KARIMA	WILSON QUINTERO PINO	CRA 13 N° 10-31 CENTRO CENTRO COMERCIAL CUIDADELA NORTE	5623000
TU PAN GOURMET - SUCURSAL	ANGELICA NAVARRO	CALLE DE LAS NOTARIAS	
TU PNA GOURMET - SUCURSAL	ANGELICA NAVARRO	CALLE 6A N° 23-80 EL LLANO	5622021
TU PAN GOURMET - SUCURSAL	ANGELICA NAVARRO	CALLE 6A N° 23-80 EL LLANO	5622021
PANADERIA SANTA LAURA	ALFONSO BECERRA	SANTA CLARA	3174890512
PANADERIA CONVENCION		CALLE 5 N° 7-51	
PANADERIA EL BUEN PAN	ALEXANDER PABÓN	KDX 253-410 BR. EL DORADO	3152859745 3118317031
TORTAS SHALOMY	ANA CAÑIZARES	KDX 068-180	
EL REINO GOURMET	ANDRES MALDONADO	CEMENTERIO	3118185306
PANADERIA SAN PASCUAL	LIGIA MANOSALVA	CRA 13 N° 11-57	
PANADERIA MAC PAN	MAGDA AYALA	ALCOSURE	3167688027
PANADERIA DON GUSTICO	ALVARO PACHECO	SANTA CLARA	3104787795
PANADERIA AMAYA	NIDIA SANCHEZ	SANTA CLARA	3227409601
PANADERIA ANTOJOS		LOS ALMENDROS	
PANADERIA RICO SABOR PANADERIA EL PALADAR OCAÑERO	ARAGENIDA GERRERO	GALAN EL HATILLO	3134924584

---

PANADERIA PAMPI		CRA 8ª N° 34-5	
PANADERIA DONDE TU PAN	JOSÉ DANIEL BAYONA	CRISTO REY	
PANADERIA MAVI		CRA 28 N° 3-28 PRIMERO DE MAYO	302 3460169
PANADERIA ICOLPAN	JULIO CESAR VACA PALACIO	CALLE 12 N° 10-76 EL TAMACO	3157580331
PANADERIA PLANET CUPCAKES SAS		CALLE 4 N° 24A-24	
SARITA'S CAKES PANADERIA Y PASTELERIA TORTA OCAÑERA		CRA 28C N° 10A-30 EL CARMEN	546551
PANADERIA SERVIPAN		CRA 10 EL TEJARITO	5623007
PANADERIA MERCAPAN PANADERIA LA OCAÑERA Y EL AMIGO		CARRERA 14	
PANADERIA FRIC PAN		CRA 10 EL TEJARITO	5695059
PANADERIA GERY		KDX P3	
PANADERIA DE SANTI		VÍA CIRCUNVALAR	
PANADERIA MILLO PAN		CRA 1 N° 2-48	
PANADERIA EL LIBANO		KDX 412-260 EL DORADO	312324657
PANADERIA PAN YIYO		CRA 5 N° 15-67	
PANADERIA SU SABOR		CALLE 3A N° 12-32	
PANADERIA SHALOMY		KDX 213-34 LOS SAUCES	
		CALLE 2 N° 19-23	
		VÍA CIRCUNVALAR	

---