



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Satisfacción Laboral y su Relación con la Evaluación de Desempeño de  
los Trabajadores.**

**Caso: Refinería Esmeraldas.**

**AUTORES:**

**Cano Calderero Andrés David**

**Núñez Lapo María de los Ángeles**

**Previo a la Obtención del Grado Académico de:**

**Magíster en Administración de Empresas**

**TUTORA:**

**Econ. Lapo Maza María del Carmen, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. Andrés David Cano Calderero y la Econ. María de los Ángeles Núñez Lapo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

**DIRECTOR DE TESIS**

\_\_\_\_\_  
**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.**

**REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_  
**Mgs., Laura Zambrano Chumo**

\_\_\_\_\_  
**Mgs. Laura Vera Salas**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.**  
**Guayaquil, a los 16 días del mes de octubre del año 2015**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, sin cuya voluntad y designio no fuera posible esta publicación.

Agradezco a mis padres por su ánimo y aliento permanente.

Agradezco a mi Directora de Tesis, por su invaluable aporte técnico y humano.

Y muy especialmente quiero agradecer a mi compañera de tesis, que sin su energía, inteligencia, ímpetu y cariño no habría tenido la oportunidad de nutrirme de este importante logro académico.

Gracias.

**Andrés David Cano Calderero**

En primer lugar agradezco a Dios, por ir de la mano conmigo y darme la oportunidad de seguir superándome en todos los ámbitos de mi vida.

Agradezco a mi familia, por compartir mis sueños y darme el aliento necesario para luchar día a día.

Quedo muy agradecida con mi tutora de tesis, por ser mi profesora en las aulas, en el proceso de tesis y sobre todo en la vida. Gracias por compartir sus conocimientos con el profesionalismo, paciencia, entusiasmo y dedicación que la caracterizan.

Y por supuesto, agradezco a mi compañero de tesis quien se arriesgó a compartir conmigo esta aventura y sus conocimientos. Gracias por irradiarme con su entusiasmo, positivismo y cariño.

**María de los Ángeles Núñez Lapo**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a mi hijo Andrés Vicente y a mi hija Ana Valeria, que son y serán siempre mi razón de luchar y vivir y mi inspiración para la superación permanente.

**Andrés David Cano Calderero**

A mi familia, por ser siempre las personas más preocupadas de mi crecimiento personal y profesional. Gracias por confiar siempre en mi capacidad.

A mi mami por su entrega y amor incondicional, a mi papi por su amor y confianza, y a mi ñaño por su amor y por las lecciones de vida que siempre nos ha transmitido.

**María de los Ángeles Núñez Lapo**

## Contenido

Introducción.....	1
Planteamiento de la Investigación.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Planteamiento del Problema de Investigación.....	5
1.3 Objetivos de la Investigación.....	9
1.4 Hipótesis.....	9
1.5 Justificación.....	10
Capítulo 1. Marco Teórico.....	11
1.1 Teorías Económicas.....	12
1.1.1 Teoría de la Riqueza de las Naciones.....	13
1.1.2 Teoría del valor y de la distribución de los recursos.....	13
1.1.3 Economía del Bienestar.....	14
1.1.4 Economía basada en el Conocimiento.....	14
1.1.5 Teoría de Adam Smith - la División del Trabajo.....	15
1.2 Teorías Administrativas.....	16
1.2.1 Teoría de Taylor.....	16

1.2.2	Teoría de Fayol.....	17
1.2.3	Teoría de Max Webber.....	18
1.2.4	Teoría Estructuralista.....	18
1.2.5	Teoría de las relaciones humanas.....	19
1.2.6	Teoría Conductual.....	19
1.2.7	Teoría de la Conducta de los Organismos.....	20
1.2.8	Teoría del establecimiento de metas u objetivos.....	20
1.2.9	Teoría de los Dos Factores.....	22
1.2.10	Teoría de Maslow.....	23
Capítulo 2. Marco Conceptual y Referencial.....		25
2.1	La Administración y su Clasificación.....	25
2.1.1	Administración Pública.....	25
2.1.2	La Administración Privada.....	26
2.2	Principales diferencias entre la Administración Pública y la Administración Privada.....	26
2.3	Evolución de la Administración.....	27
2.4	Administración del Talento Humano.....	28
2.4.1	Recursos y Talento Humano.....	28

2.4.2	El Capital Humano y sus Competencias.....	29
2.4.3	Perspectivas del Talento Humano.....	30
2.4.4	Liderazgo Ético y Responsable.....	32
2.4.5	La Demanda de Capital Humano.....	33
2.4.6	Oferta de Capital Humano.....	34
2.4.7	Los Rendimientos de la Escolarización.....	35
2.4.8	Clima Organizacional o Laboral.....	36
2.4.9	Comunicación Externa e Interna.....	37
2.4.10	Trabajo en Equipo.....	38
2.4.11	Seguridad en el Trabajo.....	38
2.4.12	Satisfacción Laboral.....	40
2.4.13	Desempeño.....	43
2.4.14	Evaluación de Desempeño Laboral.....	44
2.5	Productividad como Estrategia Empresarial.....	47
2.5.1	Factor Humano como Factor de Competitividad.....	50
2.5.2	Conocimiento y Productividad.....	50
2.5.3	Offshoring y Productividad.....	51

## Introducción

Resulta de suma importancia realizar un estudio de la Refinería Esmeraldas (REE), debido a que su operatividad es de gran impacto para el Ecuador. En el año 1997 esta institución amplió sus instalaciones para procesar 110.000 BPD, por este motivo resulta oportuno estudiar al personal de operaciones de Refinería Esmeraldas que son los principales actores de este complejo.

En EP PETROECUADOR existe un subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional, aquí se fortalecerán los conocimientos, habilidades y destrezas del personal mediante la implementación de programas de formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo alineados a las estrategias y prioridades empresariales.

Debido al gran impacto que tienen los sectores estratégicos en el país y por la importancia del correcto desempeño y mejora continua necesaria en las empresas. Este trabajo tiene como propósito el estudio de la relación de la satisfacción con el desempeño laboral de los trabajadores de operaciones de la Refinería Esmeraldas (REE), para lograr entender la dimensión de la importancia de un trabajador satisfecho con su evaluación de desempeño y más aún en zonas de alto riesgo y de gran impacto para la dinámica de la economía del país.

Por ello, los autores de esta investigación tomaron como objeto de estudio una muestra de la población de trabajadores del área de operaciones de REE. El método de investigación utilizado en este trabajo es de lógica deductiva, porque está partiendo de una base teórica a un estudio particular. La investigación es de corte descriptivo y correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental, es decir sin la manipulación de variables. En estos tipos de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Es un diseño transeccional, es decir se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés como profesionales y de conocer mejor el sentir del talento humano de una empresa de gran incidencia a nivel país. Profundizar en las correlaciones entre las variables de evaluación de desempeño versus la satisfacción fue un interés académico.

Debido al gran impacto que tienen los sectores estratégicos en el país y por la importancia del correcto desempeño y mejora continua necesaria en las empresas, resulta de alto interés conocer sobre la relación entre la satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de operaciones de refinería esmeraldas.

El desarrollo de esta tesis comprende los capítulos de marco teórico, marco conceptual y referencial, derivados del petróleo en el Ecuador, Refinería Esmeraldas y su talento humano, marco metodológico y propuesta de un plan estratégico para la implementación de Coaching al personal de operaciones de REE.

## Planteamiento de la Investigación

### 1.1 Antecedentes

En 1909 Eloy Alfaro concedió una patente de privilegio a Luis Maulme para la destilación y refinación de petróleo bruto de Santa Elena en la provincia del Guayas. Dos años más tarde, en 1911, llegó al puerto de Guayaquil, importado de Inglaterra, el primer taladro de perforación a percusión, es así que se inició con la perforación de pozos petroleros en la península de Santa Elena, con resultados positivos, es decir, el primer pozo petrolero fue perforado en la Región de la Costa. En 1921 el Congreso Nacional, durante la presidencia de José Luis Tamayo expide la *Ley de 1921 o Ley de los Arrendamientos Petroleros*. El descubrimiento de petróleo en cantidades comerciales se presentó en el Oriente Ecuatoriano por Texaco-Gulf en 1967, perforó el primer pozo comercial en la Amazonía. (Gordillo, 2005)

Así, empezó el Ecuador a incursionar en el sector petrolero, en la actualidad el país no sólo extrae petróleo sino que también lo refina, sin embargo, no se ha logrado abastecer la demanda interna. Históricamente el Ecuador ha sido un país que se ha caracterizado por explotar su materia prima, con bajos niveles de tecnificación, es por ello que el Gobierno está impulsando el cambio en la matriz productiva, a través del conocimiento y el talento humano, para pasar de ser un país proveedor de materias primas a ser un Ecuador que genera valor agregado a su producción en el mercado de la construcción de una sociedad del conocimiento.

En Ecuador la Refinería Esmeraldas, es el mayor complejo industrial que tiene el país, fue diseñada y construida entre 1975 y 1977 para procesar 55.600 BPD. En 1987 se amplió a 90.000 BPD. (EPPetroecuador, s.f.)

Luego de 20 años en 1997 amplió sus instalaciones para procesar 110.000 BPD y su operatividad es de gran impacto para el Ecuador, por lo cual resulta importante estudiar al personal de operaciones de Refinería Esmeraldas que son los principales actores de este

complejo, así mismo, resulta imperioso conocer los derivados que produce Refinería Esmeraldas y cuál es su importancia. Refinería Esmeraldas da trabajo a (contratistas, subcontratistas) 980 personas de forma directa y tiene un efecto multiplicador en trabajo indirecto, por ello el talento humano es vital para Refinería Esmeraldas. (EPPetroecuador, s.f.)

Los componentes del subsistema de Vinculación del Talento Humano están compuestos por, requerimiento, reclutamiento, selección contratación, inducción. El subsistema de remuneraciones está regido por las políticas salariales emitidas por el Directorio de la EP PETROECUADOR, este subsistema está compuesto por la Administración Salarial y Pago de Nómina. Por otro lado la Valoración del cargo es la determinación del valor relativo de cada cargo dentro de la organización mediante la definición de distintos factores y grados relacionados con los criterios dentro del giro de negocio de la Empresa, aplicando un sistema de valoración de puntos.

En EP PETROECUADOR existe un subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional, aquí se fortalecerán los conocimientos, habilidades y destrezas del personal mediante la implementación de programas de formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo alineados a las estrategias y prioridades empresariales.

Debido al gran impacto que tienen los sectores estratégicos en el país y por la importancia del correcto desempeño y mejora continua necesaria en las empresas, resulta de alto interés conocer sobre la relación entre la satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de operaciones de refinería esmeraldas.

El desarrollo de esta tesis comprende los capítulos de marco teórico, marco conceptual y referencial, derivados del petróleo en el Ecuador, Refinería Esmeraldas y su Talento Humano, marco metodológico y propuesta de un plan estratégico para la implementación de Coaching al personal de operaciones de REE.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Es de conocimiento general que la humanidad ha pasado de la época industrial a la era del conocimiento, donde cada día resulta más importante el talento humano, por lo tanto siendo hoy prioritario para el Gobierno el cambio de la matriz productiva, resulta imprescindible analizar la satisfacción laboral del talento humano del complejo industrial más grande del país que forma parte del sector estratégico más importante para el Ecuador, más aún cuando este personal tiene la responsabilidad de abastecer al país de derivados necesarios para la armonía en el país.

El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar esencial del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La teoría clásica de la administración llegó al extremo de agotar la capacidad óptima de la máquina, ubicando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. El énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación.

## Introducción

Resulta de suma importancia realizar un estudio de la Refinería Esmeraldas (REE), debido a que su operatividad es de gran impacto para el Ecuador. En el año 1997 esta institución amplió sus instalaciones para procesar 110.000 BPD, por este motivo resulta oportuno estudiar al personal de operaciones de Refinería Esmeraldas que son los principales actores de este complejo.

En EP PETROECUADOR existe un subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional, aquí se fortalecerán los conocimientos, habilidades y destrezas del personal mediante la implementación de programas de formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo alineados a las estrategias y prioridades empresariales.

Debido al gran impacto que tienen los sectores estratégicos en el país y por la importancia del correcto desempeño y mejora continua necesaria en las empresas. Este trabajo tiene como propósito el estudio de la relación de la satisfacción con el desempeño laboral de los trabajadores de operaciones de la Refinería Esmeraldas (REE), para lograr entender la dimensión de la importancia de un trabajador satisfecho con su evaluación de desempeño y más aún en zonas de alto riesgo y de gran impacto para la dinámica de la economía del país.

Por ello, los autores de esta investigación tomaron como objeto de estudio una muestra de la población de trabajadores del área de operaciones de REE. El método de investigación utilizado en este trabajo es de lógica deductiva, porque está partiendo de una base teórica a un estudio particular. La investigación es de corte descriptivo y correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental, es decir sin la manipulación de variables. En estos tipos de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Es un diseño transeccional, es decir se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés como profesionales y de conocer mejor el sentir del talento humano de una empresa de gran incidencia a nivel país. Profundizar en las correlaciones entre las variables de evaluación de desempeño versus la satisfacción fue un interés académico.

Debido al gran impacto que tienen los sectores estratégicos en el país y por la importancia del correcto desempeño y mejora continua necesaria en las empresas, resulta de alto interés conocer sobre relación entre la satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de operaciones de refinería esmeraldas.

El desarrollo de esta tesis comprende los capítulos de marco teórico, marco conceptual y referencial, derivados del petróleo en el Ecuador, Refinería Esmeraldas y su talento humano, marco metodológico y propuesta de un plan estratégico para la implementación de Coaching al personal de operaciones de REE.

## Planteamiento de la Investigación

### 1.1 Antecedentes

En 1909 Eloy Alfaro concedió una patente de privilegio a Luis Maulme para la destilación y refinación de petróleo bruto de Santa Elena en la provincia del Guayas. Dos años más tarde, en 1911, llegó al puerto de Guayaquil, importado de Inglaterra, el primer taladro de perforación a percusión, es así que se inició con la perforación de pozos petroleros en la península de Santa Elena, con resultados positivos, es decir, el primer pozo petrolero fue perforado en la Región de la Costa. En 1921 el Congreso Nacional, durante la presidencia de José Luis Tamayo expide la *Ley de 1921 o Ley de los Arrendamientos Petroleros*. El descubrimiento de petróleo en cantidades comerciales se presentó en el Oriente Ecuatoriano por Texaco-Gulf en 1967, perforó el primer pozo comercial en la Amazonía. (Gordillo, 2005)

Así, empezó el Ecuador a incursionar en el sector petrolero, en la actualidad el país no sólo extrae petróleo sino que también lo refina, sin embargo, no se ha logrado abastecer la demanda interna. Históricamente el Ecuador ha sido un país que se ha caracterizado por explotar su materia prima, con bajos niveles de tecnificación, es por ello que el Gobierno está impulsando el cambio en la matriz productiva, a través del conocimiento y el talento humano, para pasar de ser un país proveedor de materias primas a ser un Ecuador que genera valor agregado a su producción en el mercado de la construcción de una sociedad del conocimiento.

En Ecuador la Refinería Esmeraldas, es el mayor complejo industrial que tiene el país, fue diseñada y construida entre 1975 y 1977 para procesar 55.600 BPD. En 1987 se amplió a 90.000 BPD. (EPPetroecuador, s.f.)

Luego de 20 años en 1997 amplió sus instalaciones para procesar 110.000 BPD y su operatividad es de gran impacto para el Ecuador, por lo cual resulta importante estudiar al personal de operaciones de Refinería Esmeraldas que son los principales actores de este

complejo, así mismo, resulta imperioso conocer los derivados que produce Refinería Esmeraldas y cuál es su importancia. Refinería Esmeraldas da trabajo a (contratistas, subcontratistas) 980 personas de forma directa y tiene un efecto multiplicador en trabajo indirecto, por ello el talento humano es vital para Refinería Esmeraldas. (EPPetroecuador, s.f.)

Los componentes del subsistema de Vinculación del Talento Humano están compuestos por, requerimiento, reclutamiento, selección contratación, inducción. El subsistema de remuneraciones está regido por las políticas salariales emitidas por el Directorio de la EP PETROECUADOR, este subsistema está compuesto por la Administración Salarial y Pago de Nómina. Por otro lado la Valoración del cargo es la determinación del valor relativo de cada cargo dentro de la organización mediante la definición de distintos factores y grados relacionados con los criterios dentro del giro de negocio de la Empresa, aplicando un sistema de valoración de puntos.

En EP PETROECUADOR existe un subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional, aquí se fortalecerán los conocimientos, habilidades y destrezas del personal mediante la implementación de programas de formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo alineados a las estrategias y prioridades empresariales.

Debido al gran impacto que tienen los sectores estratégicos en el país y por la importancia del correcto desempeño y mejora continua necesaria en las empresas, resulta de alto interés conocer sobre la relación entre la satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de operaciones de refinería esmeraldas.

El desarrollo de esta tesis comprende los capítulos de marco teórico, marco conceptual y referencial, derivados del petróleo en el Ecuador, Refinería Esmeraldas y su Talento Humano, marco metodológico y propuesta de un plan estratégico para la implementación de Coaching al personal de operaciones de REE.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Es de conocimiento general que la humanidad ha pasado de la época industrial a la era del conocimiento, donde cada día resulta más importante el talento humano, por lo tanto siendo hoy prioritario para el Gobierno el cambio de la matriz productiva, resulta imprescindible analizar la satisfacción laboral del talento humano del complejo industrial más grande del país que forma parte del sector estratégico más importante para el Ecuador, más aún cuando este personal tiene la responsabilidad de abastecer al país de derivados necesarios para la armonía en el país.

El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar esencial del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La teoría clásica de la administración llegó al extremo de agotar la capacidad óptima de la máquina, ubicando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. El énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación

reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta. Tampoco se olvida la posibilidad de que, siempre a partir del resultado, se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa (Capuano, 2004)

En el caso de la empresa objeto de este estudio, EP PETROECUADOR tiene una normativa interna de talento humano la misma que contempla la sección *del entorno, clima laboral, salud ocupacional, seguridad industrial y protección al ambiente*; en cuanto a seguridad en el trabajo, la empresa se obliga a desarrollar una eficiente política de seguridad industrial, acorde a las técnicas modernas que demanda la industria petrolera, con el fin de proteger integralmente al talento humano de los riesgos de trabajo, evitando y previniendo enfermedades profesionales, accidentes laborales y defendiendo el patrimonio de la empresa.

*Salud ocupacional*, la empresa mantendrá y velará por la salud ocupacional de sus servidores públicos, asumiendo como política la prioridad en la prevención de la salud. La empresa realizará programas de salud ocupacional física y mental que incluyan exámenes médicos, psicológicos, entre otros; de forma anual y/o con una frecuencia acorde con los riesgos existentes en la respectiva actividad laboral.

*Clima y Entorno Laboral*, el clima laboral se fundamenta en la práctica de valores, principios y convicciones, por lo tanto se propenderá a que las condiciones de trabajo en la Empresa se desarrollen bajo principios de credibilidad, respeto, imparcialidad, pertenencia y camaradería, que se valore la diversidad, equidad, justicia e inclusión, en donde todos los servidores públicos sean tratados con dignidad y respeto. Se impulsarán actividades de integración de manera que se fortalezcan las relaciones interpersonales entre compañeros, el sentido de equipo y la cooperación entre todo el personal de la Empresa.

*Protección al Ambiente*, los servidores públicos de la empresa ejecutarán sus funciones y labores con absoluto respeto al ambiente y el estricto cumplimiento de la

normativa ambiental vigente. Se fomentará la implementación de una cultura y conciencia ambiental en todos los ámbitos de acción de la empresa.

Sin embargo, estas políticas que tiene la empresa para mantener la correcta operatividad y un clima laboral satisfactorio, no son suficientes para mantener la armonía laboral. Muchos trabajadores en forma permanente se han reunido con las autoridades para manifestar su descontento con las evaluaciones de desempeño, manifestando que son evaluados en forma frecuente, sin embargo, no reciben la retroalimentación de los aspectos negativos y positivos por parte de sus jefes, además, se han presentado quejas de los trabajadores, relacionadas con las instalaciones (conatos de incendio). La situación anteriormente expuesta se corrobora con los resultados de la evaluación de Great Place To Work quienes en diciembre de 2014 obtuvieron un índice del ambiente laboral (IAL) de 32.7, presentando una brecha de 63.7 frente a la excelencia del 100%. Los autores de este trabajo de investigación tienen como propósito analizar la relación de la satisfacción laboral con la evaluación del desempeño de los trabajadores del área de operaciones de la REE. Se ha elegido este grupo de trabajadores, porque son quienes tienen a su cargo la responsabilidad de operar la refinería más grande del país, una planta industrial de alto riesgo en la cual, un descuido humano o desconcentración puede ser causa de un nefasto accidente que además de traer desabastecimiento al país de derivados de petróleo podría traer consigo hasta fallecimientos de trabajadores y parte de la población esmeraldeña, por ello como ciudadanos y como estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con este trabajo se pretende realizar la investigación de la satisfacción laboral y su relación con la evaluación del desempeño de los trabajadores del área de operaciones de Refinería Esmeraldas.

## Formulación del Problema

- ¿En qué forma la satisfacción laboral se relaciona con la evaluación de desempeño de los trabajadores del área de operaciones de la Refinería Esmeraldas?
- ¿El proceso de evaluación de desempeño es socializado por el personal de operaciones de la Refinería Esmeraldas?
- ¿El trabajador del área de operaciones de REE está de acuerdo con la actual evaluación de desempeño?
- ¿En qué forma se relaciona la comunicación de los jefes con la satisfacción laboral y la evaluación de desempeño en el área de operaciones de REE?
- ¿Es la capacitación del personal del área de operaciones importante para el desempeño laboral?
- ¿El trabajador del área de operaciones en qué medida se siente satisfecho con su trabajo?
- ¿El trabajador del área de operaciones en qué medida se siente satisfecho con su unidad de trabajo?
- ¿El trabajador del área de operaciones en qué medida se siente satisfecho con la institución para la que trabaja?
- ¿Es importante para el trabajador del área de operaciones de la REE las remuneraciones e incentivos económicos?
- ¿Están satisfechos los trabajadores con el ambiente físico donde se desarrollan sus trabajos de operaciones?

### **1.3 Objetivos de Investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar la relación de la satisfacción laboral con la evaluación del desempeño de los trabajadores del área de operaciones de la Refinería Esmeraldas con el propósito de presentar una propuesta que ayude a mejorar estas dos dimensiones en beneficio de un mejor rendimiento de sus trabajadores.

#### **Objetivos Específicos**

1. Analizar el marco teórico de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores
2. Revisar y redactar el estado del arte de la producción de derivados de petróleo en la Refinería de Esmeraldas.
3. Analizar el nivel de satisfacción laboral y su relación con la evaluación del desempeño de los trabajadores del área de operaciones de la Refinería Esmeraldas, mediante una encuesta.
4. Diseñar una propuesta para mejorar la satisfacción laboral y la evaluación de desempeño de los trabajadores del área de operaciones de la Refinería Esmeraldas.

### **1.4 Hipótesis**

Existe relación directa entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño de los trabajadores del área de operaciones de la Refinería Esmeraldas.

## **1.5 Justificación**

Debido al gran impacto que tienen los sectores estratégicos en el país y por la importancia del correcto desempeño y mejora continua necesaria en la empresa, resulta de alto interés conocer sobre la relación entre la satisfacción laboral y su relación con la evaluación de desempeño de los trabajadores del área de operaciones de Refinería Esmeraldas.

Este estudio permitirá conocer el sentir de los trabajadores del área de operaciones de Refinería Esmeraldas, lo que dará un mejor conocimiento al momento de establecer procedimientos, actividades del talento humano para la integración, mejoras de su ambiente laboral, entre otros.

Con el conocimiento de los resultados de la investigación, los directivos de la institución podrán tomar decisiones que favorezcan la satisfacción laboral en relación a la evaluación de desempeño, situación que favorecerá en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones. De esta manera mejorarían las relaciones de jefes y subordinados.

La UCSG contaría con un documento para su biblioteca, base para futuras investigaciones y a los autores de esta investigación les servirá para seguir creciendo profesionalmente.

## Capítulo 1

### Marco Teórico

Las empresas cuentan con diversos recursos para lograr su operatividad, sin embargo, en la actualidad se ha reconocido que el recurso más importante es el talento humano, debido a que acoge una gran cantidad de factores que a la hora de medir el desarrollo y la productividad de una organización, ejerce un papel muy importante, sin embargo, todavía existen muchas empresas que no saben cómo reclutar y menos aún dirigir y desarrollar al capital humano. Por otro lado, el desafío de las empresas es el arte de administrar todos los recursos con los que cuenta, que pueden ser, recursos económicos, materia prima, entre otros, hasta llegar al recurso más complejo conocido como talento humano.

A través de la historia las grandes economías han mostrado un impulso en su crecimiento debido a la explotación de los recursos naturales, sean estos: minero, petrolero, etc. En el caso de este trabajo de investigación, el petróleo es una riqueza natural que en el siglo pasado y el actual robustece las arcas fiscales de los diversos países que poseen esta riqueza. El petróleo es procesado para generar una diversa variedad de derivados que son utilizados con gran demanda en la sociedad. Este negocio está administrado por seres humanos, por eso en este trabajo se puede encontrar ciertos factores que juntos resultan un desafío para cualquier persona frente a una compañía: talento humano, administración, satisfacción laboral, productividad de los trabajadores, evaluación de desempeño.

El Ecuador ha basado su economía en productos primarios y el petróleo es la principal riqueza natural que genera divisas al país, y su refinación permite que los ecuatorianos sean abastecidos de sus derivados entre ellos, la gasolina súper, extra, ecopaís, asfalto, glp, etc., que son productos de gran importancia para la industria y para la sociedad.

El año 1776 registra la aparición simultánea de *La riqueza de las naciones* de Adam Smith y de la máquina de vapor de James Watt. Las perspectivas económicas que se planteaban en ese momento con la revolución industrial y la incorporación al mundo de las colonias americanas explican la confianza de Adam Smith en un crecimiento prácticamente sin límites, lo cual ha sido un magnífico aporte para la sociedad; sin embargo la debilidad de sus teorías se encontraba en el creer que los recursos eran ilimitados, como es el caso del petróleo que es un recurso natural limitado. (Bifani, 1999)

Por otro lado, Arthur Cecil Pigou hablaba de la economía del bienestar, en el que le daba la responsabilidad al Estado de hacer mucho más por las personas, es así, que si lo enfocamos al tema de estudio, el petróleo y los ingresos y beneficios que de él se generen servirían como herramientas para poder proporcionarle al pueblo un mayor bienestar, creándose así una mejor calidad de vida, pero para ello resulta muy importante la correcta administración de este recurso. Para ello existen aportes muy valiosos de administradores como Taylor que logró maximizar la eficiencia en los procesos, reducir tiempos etc. Por otro lado Henry Fayol propuso la teoría clásica que se fundamenta en catorce principios administrativos, con seis funciones básicas y cinco elementos de la misma para alcanzar la eficiencia que son de gran utilidad para los administradores de la actualidad (Galeano, 2010).

En este capítulo de revisarán las teorías económicas y administrativas que se encuentren relacionadas con el tema de investigación.

## **1.1 Teorías Económicas**

En esta sección, se revisará brevemente algunas teorías económicas como la Teoría de las Naciones, Economía del Bienestar, entre otras que sirven de base teórica para el desarrollo de esta tesis.

### 1.1.1 Teoría de la Riqueza de las Naciones

María de los Ángeles Núñez (2013), destacó que Adam Smith, mencionó en su obra “La riqueza de las naciones (1776) que la riqueza de una nación no debe medirse por su oro sino por los bienes y servicios reales que están en disposición de su pueblo” (Pág. 22).

Según María de los Ángeles Núñez (2013):

Adam Smith, no alcanzó a ver los efectos de la revolución industrial: el año 1776 registra la aparición simultánea de *La riqueza de las naciones* de Adam Smith y de la máquina de vapor de James Watt. Las perspectivas económicas que se planteaban en ese momento con la revolución industrial y la incorporación al mundo de las colonias americanas explican la confianza de Adam Smith en un crecimiento prácticamente sin límites, aun cuando reconocía que un proceso de expansión puede llevar a una disminución de los beneficios y a dificultades crecientes para asignar estos beneficios en forma productiva. Sin embargo, tal posibilidad le parecía demasiado remota para preocuparse de ella, el estado nunca fue seriamente considerado por Adam Smith. En realidad, no veía límites al proceso de expansión (Pág. 23).

*La riqueza de las naciones* es el principal aporte de Adam Smith para la sociedad, pero hay que resaltar que los autores consideran que *la mano invisible* que regula la economía de forma automática y la *no intervención del estado*, fueron sus principales debilidades.

### 1.1.2 Teoría del valor y de la distribución de los recursos

Desde muy joven se dedicó a la vida intelectual, es así que tiene algunos trabajos y contribuciones para la economía. David Ricardo fue considerado un economista *muy denso*.

Una de sus obras más destacadas sería *Principios de economía, política y tributación* (1817), sin lugar a dudas su obra maestra, un alarde de madurez y precisión en el paradigma de la economía clásica, en la que fue muy crítico con el reparto de los recursos, tal y como afirmaba en su prefacio *El principal problema de la economía política es determinar las leyes que regulan la distribución* (Lucerito, 2010).

### **1.1.3 Economía del Bienestar**

Arthur Cecil Pigou, propulsor de la economía del bienestar que como mencionó Rodríguez (2006) “estudia las consecuencias que una variación del nivel de precios tiene sobre la demanda del consumo por medio del cambio que se produce en la riqueza de la renta de los consumidores.” Es decir que cuando la renta del consumidor aumenta, los consumidores tienen a consumir más, por lo tanto la demanda también aumenta trayendo como consecuencia que los precios se disparen (s.p).

Lo principal que impulsaba la economía del bienestar, es que el estado puede hacer mucho más para mejorar las condiciones de vida de las personas y se basaba en que el estado es imperfecto, lo que le impide funcionar eficientemente, pero también la teoría promovía el elitismo porque mencionaba que el ciudadano medio no siempre está capacitado para tomar las decisiones que a el mismo más le convienen.

### **1.1.4 Economía basada en el Conocimiento**

Los constantes cambios tecnológicos y la globalización han provocado que las empresas impulsen este factor al máximo, a través de la sistematización de los procesos, siendo la innovación la herramienta principal para el desarrollo de los mismos. Drucker indicó (1981) “Los llamados trabajadores del conocimiento, se han convertido en elementos claves

en este proceso de productividad, ayudando a las empresas a crear valiosas ventajas competitivas, por medio de la utilización de las actividades intensivas en conocimiento.” (s.p).

La búsqueda de generar valor agregado ha incentivado a las organizaciones a invertir cada vez más en investigación y desarrollo, convirtiéndose en un modelo económico.(Alvarado, 2014)

De acuerdo con la OECD una economía basada en el conocimiento es la que se desarrolla a partir de la producción, uso y distribución del conocimiento y la información. La cual depende del trabajo de los llamados trabajadores del conocimiento y de la productividad que puedan alcanzar (Drucker, 1981), este tipo de trabajadores son aquellos que tienen la habilidad de gestionar y administrar el conocimiento, logrando así los objetivos y alcanzando las metas (Mládková, 2011).

También manifiesta que Kevin Cleaver del Banco Mundial (2002) señaló que los cuatro pilares de la economía basada en el conocimiento son: educación y entrenamiento, Infraestructura de la Información, Incentivos económicos y Régimen Institucional, Sistemas de Innovación (s.p).

### **1.1.5 Teoría de Adam Smith - la División del Trabajo**

Para Adam Smith la división del trabajo es la principal fuente de crecimiento y desarrollo. Debido a que el trabajador puede dedicarse y especializarse en una operación específica. Smith ilustra su teoría de la siguiente manera (Robbins & Coulter, 2010):

Un solo herrero no podría producir más de diez alfileres por día, la fábrica utiliza los obreros en varias tareas diferentes (estirar el alambre, cortarlo, afilarlo, etc.), y llega así a producir cerca de 5000 alfileres por obrero empleado. Junto a ese gran incremento en las

cantidades producidas, se ve una disminución, igualmente extraordinaria, en el precio de los alfileres.

## **1.2 Teorías Administrativas**

A continuación se realiza la revisión de algunas teorías de la administración con la finalidad de conocer sus principales características y así identificar el tipo de administración del estudio que se está realizando.

### **1.2.1 Teoría de Taylor**

Previamente a las teorías de Taylor, los trabajadores realizaban sus actividades según su propio criterio. Su gran aporte fue la *organización científica del trabajo*, por medio del método de la observación hacia un grupo de trabajadores, logró analizar el trabajo descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas y exigir a los trabajadores realizar las tareas en el tiempo exacto. Esto le permitió reducir los tiempos muertos por desplazamientos, cambios de herramientas, etc. y el salario debía funcionar como incentivo.

La administración científica propuesta por Taylor se basaba en los siguientes principios: organización del trabajo, selección y entrenamiento del trabajador, cooperación y remuneración por rendimiento individual, responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

Como manifestó Jáuregui (2001):

El taylorismo basado en la administración científica, puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores. Así los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales (s.p).

### 1.2.2 Teoría de Fayol

Henry Fayol propuso la teoría clásica que se fundamenta en catorce principios administrativos, con seis funciones básicas y cinco elementos de la misma para alcanzar la eficiencia.

Los catorce principios son (Robbins & Coulter, 2010):

*Unidad de mando*, cada empleado debe recibir órdenes de un superior; *Autoridad*, debe existir liderazgo que conlleva una gran responsabilidad; *Unidad de dirección*, se debe generar un programa para cada actividad; *Centralización*, cada actividad debe ser manejada por una sola persona, aunque los gerentes conserven la responsabilidad es necesario delegar a los subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad; *Subordinación del interés particular al general*, debe prevalecer los intereses empresariales sobre el individual; *Disciplina*, todos deben respetar las reglas de la empresa; *División del trabajo*, la correcta división de funciones ayudará al buen funcionamiento de la empresa; *Orden*, todo material debe estar en su lugar; *Jerarquía*, el organigrama y jerarquía debe estar claramente definidos; *Justa remuneración*, la remuneración debe ser clara y justa; *Equidad*, los líderes deben tomar decisiones justas; *Estabilidad*, la rotación de personal debe ser baja; *Iniciativa*, se debe permitir la iniciativa para crear; *Espíritu de cuerpo*, el trabajo en equipo es indispensables.

Galeano (2010) precisó:

Fayol destaca que toda empresa debe cumplir seis funciones básicas: seguridad, financiera, comerciales, técnicas, contables, administrativas, que conllevan a aplicar las seis funciones básicas de Fayol. Sus teorías se aplican a la administración, pues las funciones administrativas básicas, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, se mantienen y en algunos casos con otros nombres (Pág.6).

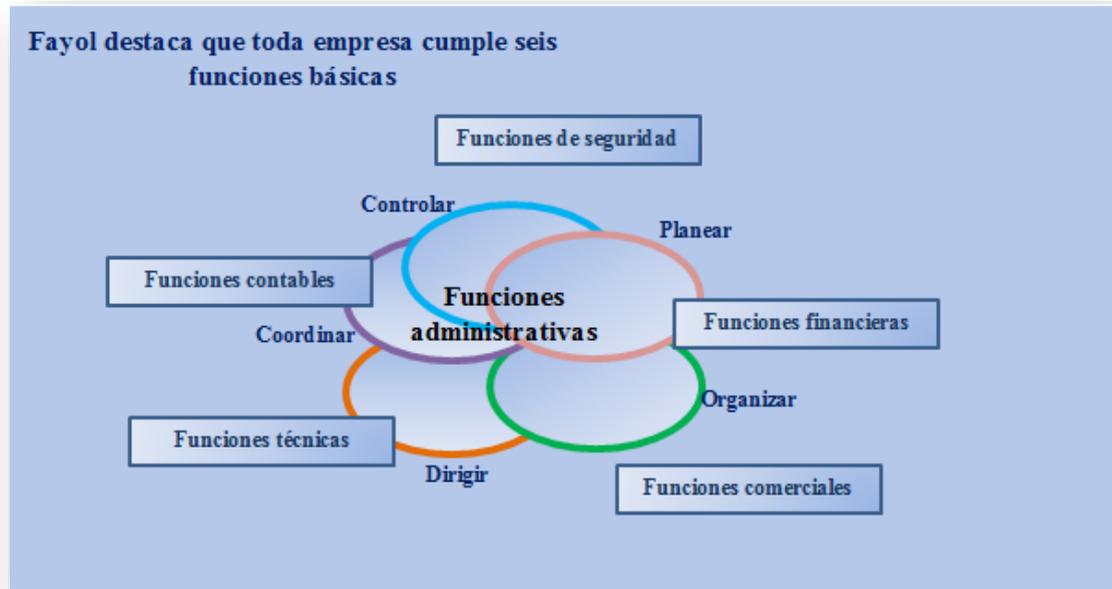


Figura 1.

*Fayol destaca que toda empresa cumple sus funciones básicas*

Tomado de: <http://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol>

### 1.2.3 Teoría de Max Webber

Max Webber inició con un concepto de estructura que significa el análisis interno de una totalidad de sus elementos constitutivos. Webber pensó que el siglo XX sería de las burocracias. Estudió las organizaciones desde un punto de vista estructuralista, sin embargo, como bien expresó Rodríguez (2009) “es importante recalcar que Webber no alcanzó dentro de sus aportaciones teóricas a visualizar a las organizaciones como sistemas abiertos.” (s.p).

### 1.2.4 Teoría Estructuralista

Saúl Trejo (2008) manifestó el estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las

partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de sus partes son las características básicas del estructuralismo (s.p).

### **1.2.5 Teoría de las Relaciones Humanas**

Según Estefany León (2009):

Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. (Pág.1)

### **1.2.6 Teoría Conductual**

Ivan Petrovich Pavlov, fisiólogo ruso inició su trabajo sobre fenómenos glandulares en los animales, que es parte de los orígenes de la teoría conductual del aprendizaje, de esta forma él y otros científicos estudiaron los diferentes estímulos en animales, que posteriormente servirían para modificar el comportamiento humano.

Según Arancibia, Herrera, Strasser, (s.f.), mencionaron que 60 años después algunos psicólogos empezaron a aplicar técnicas conductuales en sus pacientes. En el año 70, fue reconocido ampliamente el valor preventivo de las técnicas conductuales y su efectividad para corregir y tratar problemas conductuales y para alcanzar algunos de los objetivos de todo tipo de organizaciones como empresas, escuelas, colegios, etc. Posteriormente, a pesar del éxito de los logros obtenidos por diversas técnicas conductistas, como la instrucción programada, objetivos conductuales, y otras, se condenó el conductismo por su experimentación con animales y luego por la imposibilidad de estudiar al ser humano sin considerar dimensiones

como los pensamientos y los sentimientos, en conclusión los que afirmaban las críticas es que las técnicas conductuales, sólo aportaba soluciones superficiales a los problemas complejos.

Existen varios tipos de aprendizaje en la teoría conductual, el primero es el condicionamiento clásico, que es un proceso mediante el cual se logra que un comportamiento que antes ocurría tras un evento determinado ocurra tras otro evento distinto; el siguiente es el conexionismo, que plantea que la forma más característica de aprendizaje se produce por ensayo y error, o por selección y conexión, como lo llamó después.

### **1.2.7 Teoría de la Conducta de los Organismos**

Burrhus Frederic Skinner fue el mentor de esta teoría, nació en un pequeño pueblo de Pennsylvania llamado Susquehanna, el 20 de marzo de 1904. Argumentaba que la psicología es una rama experimental de la ciencia natural, donde es posible controlar y predecir la conducta si se hace bajo una observación directa y en condiciones experimentales de estímulo-respuesta. (Skinner, 1957)

Según Bruner (1989):

La conducta de los organismos es una propuesta de un sistema psicológico; una integración de los hechos psicológicos conocidos hasta ese momento, desde un punto de vista particular (Skinner). A diferencia de sus contemporáneos, el éxito del sistema de Skinner se debió a la sistematización de la conducta voluntaria de los organismos mediante la óptica del reflejo, logrando un logro excepcional en el campo de la psicología.

### **1.2.8 Teoría del establecimiento de metas u objetivos**

Edwin Locke sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa

también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación conlleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe.

Según Méndez (2009) , de acuerdo con Locke, el establecimiento de objetivos o metas envuelve cuatro mecanismos motivacionales, los objetivos dirigen la atención, los objetivos regulan el esfuerzo, los objetivos aumentan la persistencia y promueven las estrategias y planes de acción.

Los autores de esta tesis, consideran que actualmente el área de operaciones y la comunicación de Refinería Esmeraldas están envueltos en una especie de administración burocrática, el modelo teórico de la burocracia se creó sin considerar el entorno de las organizaciones, lo cual se considera la principal debilidad de esta teoría, debido a que hoy en día y más aún con la globalización las interrelaciones son de vital importancia y ocasionan gran impacto. Sin embargo, la Refinería Esmeraldas está entrando en un proceso de cambio para mejorar sus prácticas y que los trámites administrativos no influyan en su desempeño. Adicionalmente se ve la iniciativa de promover que los trabajadores estén motivados en el trabajo, como lo propone la teoría de las relaciones humanas.

Se analiza que Taylor se enfoca totalmente en maximizar el rendimiento basándose en los procedimientos de la mano de obra y en la reducción de tiempos muertos, olvidándose que el trabajador también es influenciado por su entorno, por sus relaciones humanas con sus compañeros y jefes, que se debe a un trabajo en equipo que de no existir momentos de motivación y convivencias con sus compañeros no darán el cien por ciento porque no tienen sentido de pertenencia con la empresa.

### 1.2.9 Teoría de los dos factores

La teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. Esta teoría parte de que el hombre tiene la necesidad de evitar dolor y tiene la necesidad de crecer emocional e intelectualmente (Amador, 2013).

Las necesidades mencionadas son cualitativamente diferentes, por lo que en el mundo del trabajo ambas necesidades requieren de incentivos diferentes, así que se pueden determinar dos factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Herzberg, formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento humano (Amador, 2013).

*Factores higiénicos o insatisfactorios*, la insatisfacción es principalmente el resultado de estos factores de higiene, si estos faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, sin embargo, su presencia tiene poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Se refiere a las condiciones que rodean al empleado en su jornada laboral, como condiciones físicas y ambientales de trabajo, el sueldo y beneficios, política de la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, seguridad laboral, crecimiento, estatus, etc. Aunque son los factores tradicionalmente usados para obtener motivación en los empleados, Herzberg los considera limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados y escogió el nombre de *higiene* justamente para reflejar su naturaleza de preventivos y profiláctico y mostrar que se limitan a simplemente evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente ([www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com)).

*Factores de motivación o satisfactorios*, la satisfacción es el principal resultado de estos factores, ayudan a aumentar la satisfacción de las personas pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Se refieren al contenido del cargo, a las tareas relacionadas al cargo, son los factores motivacionales que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia. Los factores de motivación son los logros y reconocimiento que se refiere al reconocimiento que tiene el trabajador dentro de la empresa y la independencia laboral y responsabilidad que radica en el ámbito laboral, la responsabilidad le da la confianza de hacer su trabajo ([www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com)).

#### **1.2.10 Teoría de Maslow**

Abraham Maslow, elaboró la teoría de la motivación basándose en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow, plantea que el predominio de una necesidad depende del momento actual del sujeto y de sus experiencias recientes, que son las más básicas (Velez, 2013). La pirámide de Maslow clasifica las necesidades humanas de una manera lógica con grandes implicaciones para los administradores y clasificó las motivaciones humanas en cinco necesidades y les dio jerarquía.



Figura 2.

*Pirámide de Maslow*

Tomado de: <http://www.webyempresas.com/la-piramide-de-maslow-y-su-influencia-en-la-empresa>

## Capítulo 2

### Marco Conceptual y Referencial

#### 2.1 La Administración y su Clasificación

La administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

La palabra administración procede del latín *administratione*, que significa dirección, gestión o gerencia, donde el prefijo *ad* significa dirección, tendencia, hacia y el vocablo *minister* significa obediencia, al servicio de, subordinación. Este término también proviene del latín *ad-ministare*, que significa servir o *ad manus thahere* que significa gestionar o manejar.

Thompson (2008) manifestó “en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como *procesos, recursos, logro de objetivos, eficiencia*, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original” (s.p).

##### 2.1.1 Administración Pública

Es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.

El fin de la administración es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural del País. Para obtener estos resultados la administración tiene que formular objetivos, trazar políticas, elegir

procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores (Jaramillo, 2005).

### **2.1.2 La Administración Privada**

La administración privada se ocupa del manejo de todas las actividades que no están a cargo del Estado y tiene el objeto de proveer bienes de capital, bienes de uso y bienes de consumo, así como la prestación de servicios de acuerdo a peculiares intereses.

La administración privada es la entidad con fines lucrativos, tiene ingresos gracias al giro de dicha entidad. Y consta de prestar un servicio o de realizar una producción para la comunidad pero de manera indirecta. Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público la técnica respectiva es la administración pública. (Ponce, 2004)

Los dos tipos de administración utilizan los principios y técnicas de la Ciencia de la Administración.

## **2.2 Principales Diferencias entre la Administración Pública y la Administración Privada**

La *Administración Pública*, tiene base social, su fin es el servicio y la utilidad públicos, pertenece al campo del Derecho Público, las decisiones la toman un conjunto de personas, la estructura es compleja, los programas destinados a los administrados tienen que cumplirse, aun coercitivamente, no hay incentivo pecuniario.

La *Administración Privada*, tiene base en el individualismo, su fin es el lucro, su régimen jurídico está en el Derecho Privado, generalmente las decisiones las toma una sola persona, el Gerente; su estructura es más sencilla, los programas diseñados pueden cumplirlo o no, los destinatarios; existen incentivos y motivaciones monetarias o jerárquicas (ascensos) (Ponce, 2004).

### 2.3 Evolución de la Administración

La administración tiene origen en el hecho intuitivo del hombre para satisfacer las más imperiosas necesidades de supervivencia. Cuando dos hombres se pusieron de acuerdo para mover una piedra, en ese momento nació la administración.

Según Quisbert (2012), los acontecimientos trascendentales en su desarrollo fueron:

- *La Revolución Industrial*, que cambia los sistemas de administración de bienes y de personas.
- *El Liberalismo* con su *dejar pasar y dejar hacer* y con su política de abstencionismo de la actividad administrativa del estado.
- En el *Estado del Bienestar* es donde la administración se desarrolla aún más.
- La *organización científica del trabajo*, aporte de Taylor, quien se enfocó principalmente en reducir tiempos muertos.
- Webber y *la Teoría de la burocracia*.
- Henry Fayol propuso la teoría clásica fundamentada en catorce principios administrativos, con seis funciones básicas y cinco elementos de la misma para alcanzar la eficiencia deseada.
- Marshall Goldsmith, fundador de Marshall Goldsmith Partners, su enfoque está basado en proceso empíricamente evaluado en entrenamiento de ejecutivos para ayudar a los líderes a alcanzar cambios positivos medibles de la conducta.
- Warren Buffet, fundador de Berchire Hathaway. La revolución de la inversión.

- Scott (2003) adaptó el diamante de Leavitt (1965) como un modelo de organización compuesto por una estructura social, tecnología, objetivos y participantes, rodeada por el entorno.

## **2.4 Administración del Talento Humano**

En el actual escenario laboral se pueden identificar varios aspectos importantes como la influencia de la globalización, la valoración del conocimiento y el constante cambio del contexto. Es por ello, que resulta vital la constante preparación intelectual y madurez emocional del recurso humano. Por lo tanto, quien tiene a su cargo un equipo de trabajo debe conocer teorías y conceptos relacionados al talento humano y aplicar su conocimiento para obtener el mejor desempeño posible de sus trabajadores, para conseguir ventaja competitiva sobre la competencia.

### **2.4.1 Recursos y Talento Humano**

Los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la *productividad* y el desempeño en el trabajo. Sin embargo, surge una pregunta, ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un *SI* definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución (Chuquisengo, 2013).

Se debe diferenciar los recursos de la empresa con el antes llamado recursos humanos al ahora conocido talento humano. Los recursos materiales se refiere al dinero con el que cuenta la organización, las instalaciones físicas, a la maquinaria, etc. Los recursos técnicos, son todos los sistemas, organigramas, flujogramas, procedimientos, etc. Y Finalmente el talento humano, que es la actividad, esfuerzo humano, conocimientos, experiencias, actitudes, aptitudes, cualidades, etc. (Chuquisengo, 2013).

### 2.4.2 El Capital Humano y sus Competencias

El *capital* se refiere a la cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad, *humano* es relativo al hombre, la *gestión* se refiere a efectuar acciones para el logro de objetivos y la *competencia* es la aptitud que hace que la persona sea apta para un fin (www.gestiopolis.com)

Es conocido que quedó atrás la era industrial y que se está viviendo actualmente la era del conocimiento, lo que aumenta la importancia en la adquisición de patrimonio intelectual y la capacidad de innovación. Por ello las empresas afrontan el desafío de invertir en su recurso humano. El capital humano se constituye por conocimientos, capacidad de aprendizaje, habilidades, actitudes, que son clave para la creación de innovación. Por ello, se requiere alinear el desarrollo del personal con la estrategia de la empresa y la mejora de los productos que realiza o de los servicios que ofrece. Actualmente el modelo de gestión de personas que permite dar respuestas a la necesidad de la empresa de impulsar su talento humano, es la Gestión de competencias. (www.gestiopolis.com)

Según Arana (2012) la Gestión de Competencias es un “*modelo de gestión de personas* con un enfoque que permite la detección, la adquisición y el desarrollo de las competencias que dan *valor* añadido a la empresa y que le diferencian de otras organizaciones de su misma área de actividad.” (s.p).

El esquema básico del enfoque se basa en identificar las competencias que deben estar disponibles en la empresa que servirán de referencia. El siguiente paso es determinar qué se tiene, es decir, cuáles son las competencias que actualmente poseen las personas que integran la organización. El análisis de esta información permite conocer la diferencia entre lo requerido y lo existente y, en consecuencia, diseñar el plan de desarrollo y las estrategias que

permitirán a las personas alcanzar las competencias necesarias para afrontar los retos de la Sociedad del Conocimiento (Arana, 2012)

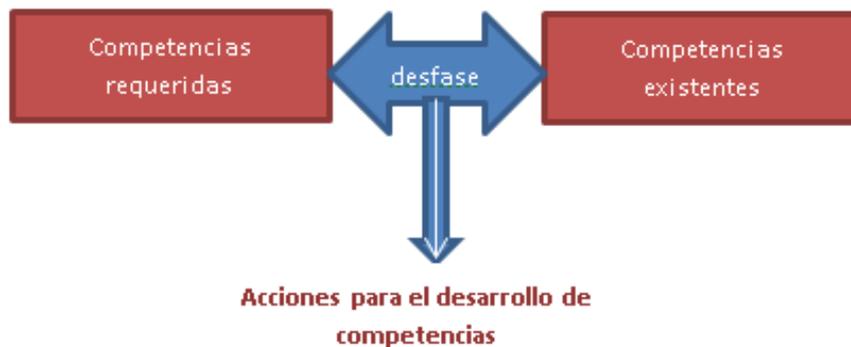


Figura 3.

*Acciones para el desarrollo de competencias*

Tomado de: <http://www.iat.es/2012/07/gestion-de-competencias-aumento-del-capital-humano-de-las-empresas/>

### **2.4.3 Perspectivas del Talento Humano**

Como lo mencionó Ventura (2011) “es común ver que en las empresas los trabajadores no están satisfechos con su empleo, ya sea por motivos personales o por el clima organizacional que les impide trabajar eficazmente” “Los Gerentes tiene un rol importante en la administración del talento humano, en donde por medio de técnicas y conceptos administrativos pueden mejorar la productividad y el desempeño de los empleados.” (s.p)

El talento constituye cuatro aspectos esenciales, conocimiento, habilidad, juicio, actitud. Cuando se piensa en una persona con talento se piensa en una persona con competencia. En la actualidad, es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo tan valioso para las empresas. Al analizar a una persona, se la debe analizar bajo tres perspectivas, los conocimientos, destrezas y las competencias. Los conocimientos, requieren mayor tiempo de inversión como por ejemplo

conocimientos en ciencias, en contabilidad etc. Las destrezas son medibles, pero no son tan fáciles de adquirir, como el manejo de una computadora, manejo de maquinaria, etc. Aquellas destrezas que sean directamente relacionadas con la personalidad serán consideradas competencias. Las competencias son características de la personalidad que generan un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

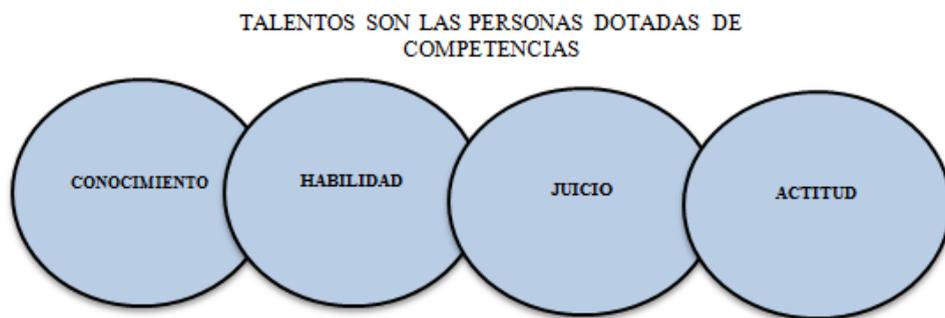


Figura 4.

*Talentos son las personas dotadas de competencias*

Tomado de: <http://es.slideshare.net/ajavess/administracin-del-talento-humano-14407771>

En la medida que la empresa logre entender la importancia de manejar el recurso humano adecuadamente, traerá beneficios para todos los involucrados. Una buena administración de talento humano impulsa al rendimiento operativo, generando valor en toda la empresa y la ayuda a, mejorar la productividad, dirigir el personal con metas y objetivos, asegurar la posición de la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve, hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos. (Coronado, 2013)

#### **2.4.4 Liderazgo Ético y Responsable**

El pensar es la actividad del cerebro que recibe los insumos de nuestros cinco sentidos, el uso de estos sentidos y sobre todo el de las emociones van a ayudar a una persona positiva y proactiva a alcanzar grandes metas en los negocios y desarrollarse profesionalmente.

En la búsqueda de estas metas se debe aprender a buscar la lógica de las cosas, desde la construcción de los conceptos, los mismos que son para la humanidad como el aire que se respira, son esenciales para la vida del ser humano.

Es importante usar correctamente el lenguaje y aprender a diferenciar el significado de las palabras para detectar posibles inferencias (Elder & Paul, 2001). Los líderes son aquellos que toman decisiones más adecuadas considerando que en una empresa se dirige el talento humano que es diverso, por lo que es importante aprender a desarrollarse como pensadores críticos y creativos.

La globalización, el crecimiento de las tecnologías de información, la forma cómo las reglas se están dando en el mundo ha otorgado una libertad para actuar. Es necesario que los individuos como las empresas asuman acciones enmarcadas al bienestar de la comunidad basándose en tres áreas: la razón de ser de las firmas, el liderazgo como catalizador de los valores y responsabilidades empresariales así como el diálogo amplio de las organizaciones dentro de la sociedad como un todo (GRLI, s.f.).

El capitalismo puede ser considerado como la base económica para la prosperidad en los países democráticos, pero en algunos casos es objeto de críticas desde una perspectiva ética en razón de que los intereses personales de las firmas podrían anteponerse a los intereses sociales (Wilson, 1995). Los directivos de las empresas están obligados a establecer un ejemplo moral para los miembros de la organización destacando la importancia de preservar los valores de la sociedad en general. El liderazgo empresarial ético también destaca mantener

los intereses del cuidado de la tierra (Butcher, 1997). Según Ciulla (1995), un buen liderazgo no sólo se refiere a la competencia, sino también a la ética.

Clarkson (1991) definió la responsabilidad social de las empresas en función de sus dos principales elementos: beneficios y ética, donde la empresa tratará de equilibrar las partes interesadas sin sacrificar sus responsabilidades económicas, y las responsabilidades de sus gestores serán no sólo para la empresa y sus accionistas, sino a la vez para otras partes interesadas.

En el proceso del liderazgo responsable se destaca el rol de la ética que es una parte integral de la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo (GRLI, s.f.).

#### **2.4.5 La Demanda de Capital Humano**

Como lo expresó Grinitis y Herbert (2014) “que el no abarcar las relaciones sociales y el no dar una teoría de la reproducción explican los fallos más graves del análisis estándar de la demanda de capital humano por parte de las empresas”. (Pág.221).

Según Grinitis y Herbert (2014), en su trabajo consideran la producción como un proceso social y un proceso técnico, se oponen a la idea que el funcionamiento interno de la empresa tal vez tenga interés para el teórico de la organización, pero no para el economista, debido a que la empresa tiene dimensiones sociopolíticas que el economista sólo puede ignorar a costa de incurrir en errores importantes. Por otro lado, la producción es conjunta entre la transformación de materia prima en productos terminados y trabajadores un tipo de cualificaciones y tipos de conciencias, el trabajo es un agente activo y el salario es una forma de maximizar los beneficios para la empresa.

Así mismo, no se puede dejar de lado el poder del capitalista sobre el trabajador y sólo pensar que el intercambio trabajo-salario es un puro intercambio de mercado; para lo cual hay que distinguir el *trabajo* de la *fuerza de trabajo* como lo diferenció Marx. La fuerza de trabajo

es una mercancía que se va a distinguir por las capacidades, cualidades mentales y físicas del trabajador; delimita el nivel máximo de rendimiento que el capitalista puede sacar del trabajador, dada las condiciones técnicas y organizativas corrientes; el empleado acuerda poner a disposición del capitalista su fuerza de trabajo a cambio de un salario. En cambio el trabajo no se depende esencialmente de la estructura social y política de la empresa. Normalmente, el valor del producto del trabajo será superior al valor de la fuerza de trabajo (salario), lo que da lugar a beneficios, los beneficios también aumentan manteniendo el salario bajo (Grinitis y Herbert, 2014).

La asignación de los trabajadores a los puestos de trabajos, la estructura de los puestos y la definición de los atributos del trabajador *productivo* no se pueden derivar simplemente de un encuentro mediado por el mercado, de las cualificaciones y de las necesidades de producción definidas técnicamente. El poder y, en definitiva, de clase entran en un nivel bastante fundamental. (Grinitis y Herbert, 2014)

#### **2.4.6 Oferta de Capital Humano**

Grinitis y Herbert (2014), mencionaron que según la teoría del capital humano, los individuos que muestran una determinada tasa subjetiva de preferencia temporal y se enfrentan a una serie de puestos que han especificado los atractivos pecuniarios y no pecuniarios y que requieren ciertas cualificaciones emprenderán un camino de inversión en desarrollo personal. La oferta de capital humano es la simple agregación de estas elecciones individuales. La demanda de los servicios que convierten los potenciales brutos en capacidades desarrolladas se deriva de la demanda individual de capital humano.

El autor manifiesta que la *educación*, explican la consideración del trabajo como un *medio de producción producido*. Desde este punto de vista, la historia de la educación y su evolución es el producto de la elección del individuo restringida, por las tecnologías

educativas y de producción existente y por la oferta total de recursos. Del mismo modo, la pauta de desarrollo personal de un individuo describe como el producto de las elecciones del individuo o de su familia, limitadas por las *capacidades* personales, por las tecnologías de aprendizaje existentes y, hasta cierto punto, por los recursos familiares (Grinitis y Herbert, 2014).

En el caso de Estados Unidos, el panorama es más complejo, la educación esta organizada de tal forma que la oferta sea acorde a lo que desean los empleadores, gracias a las luchas que surgieron a causa de esta contradicción del desarrollo capitalista.

Según Grinitis y Herbert (2014):

La acomodación del sistema educativo al cambio de la realidad económica, por muy pluralista que sea, es en esencia un proceso al que se ha llegado mediante el cambio de la estructura productiva. Y la evolución de la estructura productiva es regida por la búsqueda de beneficios y privilegios por parte de aquellos elementos de la clase capitalista que tienen el dominio de los sectores dinámicos de la economía (Pág. 224).

Los autores deciden traer a esta tesis la expresión de Grinitis y Herbert (2014):

Se debe admitir que los trabajadores educados no controlan los medios de producción y mucho menos los poseen. Y, sin embargo, es este último sentido, el sentido clásico de la palabra capital, el que proporciona el efecto ideológico a la afirmación de que ahora todos los trabajadores son capitalistas (Pág. 225)

#### **2.4.7 Los Rendimientos de la Escolarización**

El analista del capital humano tradicional, equipado tan solo con una teoría de la caja oscura tanto en la empresa como en la escuela, se ve obligado a dar respuestas superficiales, como, *la escolarización aumenta la productividad del trabajador al aumentar las*

*capacidades cognoscitivas de los individuos y que las capacidades de aprendizaje son diferentes* (Escobar & Izquierdo, 2005).

#### 2.4.8 Clima Organizacional o Laboral

Es el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.



Figura 5.

*Factores que conforman el Clima Organizacional*

Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. (Bustos, 2001)

Cobo (2014) destacó:

El clima organizacional, conocido también como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, etc, consiste en las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como: políticas, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, remuneración, entre otros. La percepción de cada trabajador es distinta y determina su comportamiento en la organización. La cultura organizacional, es el sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización. (Pág. 14)

Cobo (2014), mencionó que ambos conceptos resultan importantes para toda organización e influyen sobre la competitividad y productividad; por ello las empresas actualmente monitorean, evalúan, y realizan estrategias y políticas para fortalecerlas.

En lo relacionado al clima laboral Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) en su trabajo utilizó la definición de Litwin & Stringer (1968) en el cual señaló que: El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales.

#### **2.4.9 Comunicación externa e interna**

La comunicación externa de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios. La comunicación interna es la comunicación dirigida al

cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (López, s.f).

#### **2.4.10 Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Así, lo que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro. Si una persona tarda una hora en realizar una tarea, dos personas tardarían 30 minutos, pero cuando se trabaja en equipo, se produce la sinergia, y los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados. En el trabajo en equipo, todos los miembros son responsables de las metas. (Gómez, 2014)

Existen diez principales claves para poder trabajar en equipo, construir la confianza, establecer objetivos comunes, crear un sentido de pertenencia, involucrar a la gente en las decisiones, lograr que exista entendimiento entre las partes, motivar la responsabilidad y compromiso mutuo, impulsar la comunicación, aprovechar la diversidad, celebrar los éxitos grupales, ser un líder. (Gómez, 2014)

#### **2.4.11 Seguridad en el trabajo**

El trabajo sin las medidas de seguridad apropiadas puede acarrear serios problemas para la salud. En este sentido muchas veces la seguridad no se toma tan en serio como se debería, lo que puede acarrear serios problemas no sólo para los empleados sino también para los empresarios. Durante los últimos años los sindicatos han hecho prosperar la inclusión de los planes de prevención de riesgos laborales y otras medidas de seguridad en el trabajo en

cada uno de los convenios labores. En este sentido es obligatorio que las empresas informen a sus empleados sobre estas medidas. (trabajo.excite.es)

Grintis y Herbert (2014), señalaron:

Sin embargo, resulta más analítico, decir que, el salario puede reflejar en algunas situaciones el producto de ingreso marginal. Pero la escolarización aumentará los productos de ingreso marginal de una variedad de formas. Primero, la inversión en educación puede aumentar la fuerza de trabajo del individuo al aumentar sus cualificaciones y capacidades productivas o al proporcionar credenciales que refuercen la autoridad supervisora. Segundo, la escolarización puede aumentar la facilidad con que el empleador puede extraer trabajo de un trabajador que tiene una fuerza de trabajo dada, al generar o seleccionar pautas de motivación individuales más como compatibles con la estructura de poder y mecanismos de incentivos, basados en las clases, que tiene la empresa. Tercero, el trabajador educado puede ser más valioso por el efecto global que produce en la cuantía de la masa salarial, debido a que la segmentación de los trabajadores en cuanto a sus características de renta y status impide la formación de coaliciones de trabajadores capaces de oponerse al poder del capitalista (Pág. 225-226).

Debido al papel esencial que desempeña la educación en la reproducción del orden capitalista en su conjunto, la clase capitalista lo que busca es satisfacer sus intereses a largo plazo a través del Estado y, en una importante medida, a través de su influencia en la política educativa, la estructura de tasas de rendimiento de la educación reflejará las necesidades, *muchas veces contradictorias*, de la producción capitalista y de la reproducción de la

estructura de clases. De esto se sigue inmediatamente que no hay ninguna razón para esperar que haya igualdad entre las tasas de rendimiento, ni entre los diferentes tipos de escolarización ni entre la escolarización y otras formas de inversión (Grinitis y Herbert, 2014).

#### **2.4.12 Satisfacción Laboral**

La evaluación percibida por el trabajador, es decir, como lo experimenta y se desarrolla en su entorno de trabajo. Entre los indicadores individuales están la satisfacción laboral, nivel de motivación, expectativas, actitudes y valores hacia el trabajo, implicación, compromiso, calidad de vida laboral percibida, etc. (Kanungo, 1984; Bordieri, 1988; Efraty et al., 1991; Norman et al., 1995; Watson, 1993; Reímel, 1994; Diego et al., 2001).

Locke (1976) lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Según Davis y Newstrom (2002) :

Consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo, las condiciones de trabajo inmediatas. Además, factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa. La responsabilidad social empresarial

aumenta los niveles de satisfacción laboral, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados. Las acciones socialmente comprometidas también promueven la estabilidad y el bienestar del público interno: un estudio reciente realizado por Cherenson Group señala que casi el 80 % de los empleados prefieren trabajar para una compañía que tiene una excelente reputación y paga un salario suficiente para cubrir sus necesidades que para una compañía que pague un mejor salario pero que tiene una mala reputación en general (Chiang & Krausse, 2007, Pág.26).

Chiang, et al. (2010) en su artículo: *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño*, el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo. Lo importante es reconocer que la satisfacción es un sentimiento de relativo placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo.

En la actualidad en el mundo empresarial se llega al consenso que la satisfacción laboral y el clima organizacional son variables fundamentales dentro de la gestión de las empresas. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) mencionaron en su artículo *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Como Predictores del Desempeño*, no está claro cuáles son los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales. Por ello, su estudio en el cual se basa el mencionado artículo, tuvo como objetivo determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicó cuestionarios correspondientes a clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule.

Los resultados evidenciaron que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

En el artículo *Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) trabajadores (as) de una empresa petrolera Maturín, Monagas* Guevara (2010) expresó que en la actualidad las empresas deben enfrentar nuevos retos enfocados en la satisfacción de sus trabajadores, quienes son un elemento fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad. A través de la determinación de los factores que afectan la satisfacción laboral, se posibilitan los avances en el diseño de estrategias que permitan abordar con eficiencia, todos los aspectos que inciden en el bienestar del trabajador y por ende lograr mejoras en la organización.

Para desarrollar ese trabajo se realizó una investigación de campo, de corte transversal y la muestra estuvo conformada por 72 trabajadores, la mayoría eran del género masculino, con edades entre 30 y 40 años. Se utilizó la encuesta de Satisfacción Laboral, la determinación de las variables sociodemográficas y laborales así como la evaluación de los índices de Satisfacción Laboral y el índice Global de Satisfacción, encontrándose en los resultados, diferencia significativa al comparar ambos grupos de estudio.

Por lo expuesto, se determinó que los índices de satisfacción laboral evidenciaron la necesidad de poner en marcha cambios organizativos y en las condiciones de trabajo para poder alcanzar una mejor calidad de vida y satisfacción de los trabajadores.

### 2.4.13 Desempeño

Chiang y Ojeda (2011) en su artículo *Estudio de la Relación entre Satisfacción Laboral y el Desempeño de los trabajadores de las ferias libres*, analizaron la relación entre las variables satisfacción laboral y productividad sobre una población total de 264 trabajadores de las ferias libres chilenas. La muestra es del 60% del total de cada feria, es decir, 158 personas. Se aplicó un cuestionario que en la primera parte recoge información general del encuestado, en la segunda parte recoge información promedio respecto a las ventas y sueldos para medir la productividad de los trabajadores, en la última parte se estudia la satisfacción laboral.

Así mismo, se resaltan varios autores que hablan sobre la satisfacción laboral y el rendimiento, como Varca y James-Valutis (1993) que encontraron que la relación entre satisfacción laboral y rendimiento está modulada por las habilidades de los trabajadores. Es decir, los individuos con altos niveles de satisfacción laboral y altos niveles de habilidades laborales relevantes tienen tasas de rendimiento significativamente superiores que el resto de empleados.

Los resultados mostraron que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción en la relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad: ventas diarias/horas diarias.

Como Chiang y Ojeda (2011) recomendaron, un buen manejo de éstas puede contribuir positivamente a un aumento de la competitividad, así mismo otra dimensión relevante dentro del estudio es la satisfacción con el ambiente físico, que tiene una relación estadísticamente significativa con el salario, lo que incide significativamente con las horas de trabajo que dedican los feriantes a sus tareas y con el salario que estos perciben.

#### 2.4.14 Evaluación de Desempeño Laboral

Desde el punto de vista conceptual, la evaluación de desempeño (ED) presenta tres grandes enfoques: 1) *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP, 1987) define como eficacia y valor de una conducta del trabajo y sus efectos, 2) SIOP (2004), expresa que es una medida de una ejecución o conducta laboral relevante y para Viswesvaran (2001) es un comportamiento organizacional evaluable y que está bajo el control del propio trabajador. Todas estas definiciones tienen en común la concepción conductual o comportamental de lo que se evalúa, la relevancia para la organización en la que se hace y que dicha conducta está bajo el control del ejecutor. Según esto, se podría concluir que Evaluación del Desempeño (ED) es el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor o del grupo objeto de evaluación. Esta distinción entre ejecución individual o de grupo depende de los fines de la evaluación. Ambas son posibles. En cuanto a los criterios para saber si una ED es válida, hay acuerdo general en que este juicio se debe de hacer en función de los siguientes criterios de: relevancia, fiabilidad, discriminación y practicidad.

Apoyados en las consideraciones precedentes y en desarrollos más amplios se propone la definición de Ander Egg (2000): La evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de

acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados para el cumplimiento de los compromisos emanados de las líneas estratégicas y directrices del Plan Estatal de Desarrollo. La evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año.

En el trabajo de Chiang, Méndez y Sanchez (2010) el objetivo es medir cómo la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los trabajadores, con el fin de aportar con nuevos conocimientos a la gestión de personal, basándose en el caso de una empresa objeto de estudio.

Los autores del mencionado trabajo, hace un recuento de cómo en la década de los 30 se genera un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual se considera que probablemente alcanzó su punto más alto en los años 60 y es a partir de los años 80 que el tema en mención empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y las relaciones entre éste impacto y la familia, resaltando preocupación por el desarrollo personal del trabajador en un contexto de educación en su vida.

En 1976, Locke estudió 3300 investigaciones sobre satisfacción en el trabajo y la definió como el “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. En 1993, Garmendia y Parra Luna añaden a los conceptos hasta ese entonces dados que, la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro y autorrealización.

En cuanto al desempeño los autores del trabajo de investigación citado, mencionan que los autores Milkovich y Boudreau en 1994 definen el desempeño como el grado en el cual el trabajador cumple con los requisitos del trabajo y en el 2001 los autores Gibson et al. Lo definen como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, en cuanto a criterios de efectividad. Cabe mencionar que el desempeño muestra principalmente los objetivos de la eficiencia, es decir alcanzar las metas impuestas y al mismo tiempo utilizar los recursos eficientemente.

Chiang, Méndez y Sánchez (2010) citaron lo expresado por Mondy y Noe en cuanto a la Evaluación de Desempeño “sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”. A su vez, enfatiza en que la mayoría de empresas se centra en el empleo individual sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Para el trabajo de Chian, Méndez y Sánchez diseñaron una investigación no experimental y de tipo transversal. El Universo de estudio corresponde a trabajadores distribuidos en 6 unidades pertenecientes al departamento objeto de estudio de una empresa de retail, la muestra es de 53 personas con una tasa de respuesta del 83%. El método de medición es una encuesta de 54 ítems que consta la primera parte de información general, la segunda parte Conocimiento de la Evaluación del Desempeño y la tercera parte es sobre un

Cuestionario de Satisfacción. Las dos últimas partes tienen una escala de medición que va desde 1 a 5, siendo 5 lo mejor.

Posterior, a la recolección de datos cuyos participantes fueron voluntarios y anónimos, se procedió al análisis de los resultados, cabe mencionar que las estimaciones de la consistencia interna de las escalas se calcularon utilizando el coeficiente alfa de Cronbach.

Como conclusiones se obtuvo que a medida que los funcionarios aumenten la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación al logro disminuirá, porque se sienten conforme con lograr sólo los objetivos y metas propuestos por su jefe. Finalmente a medida que la satisfacción con la forma de reconocimiento aumenta, la orientación al cliente disminuye, porque si los trabajadores están conformes con el reconocimiento que reciben, no se esfuerzan más con el cliente

## **2.5 Productividad como Estrategia Empresarial**

“La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios” (Martínez, 2000, Pág. 2).

Según Mankiw (2004), la productividad se refiere a la cantidad de bienes y servicios que puede producir un trabajador en cada hora de trabajo. Es fácil notar que el crecimiento de la productividad es el determinante clave del crecimiento de los niveles de vida. El aumento de productividad mejora el bienestar. Se debe recordar que el PIB mide dos cosas al mismo tiempo: la renta total que ganan todos sus miembros y el gasto total en su producción de bienes y servicios. La razón por la que el PIB puede medir estas dos cosas simultáneamente se halla en que en el conjunto de la economía las dos deben ser iguales, en pocas palabras, la renta de una economía es su producción.

Los factores que determinan la productividad son: capital físico, capital humano, recursos naturales y conocimientos tecnológicos. A continuación se examinan cada uno de estos factores (Mankiw, 2004):

*Capital físico.* Es necesario tener herramientas de trabajo, equipos y estructuras que se utilizan para producir bienes y servicios. El capital es un factor de producción utilizado para producir todo tipo de bienes y servicios.

*Capital humano.* Conocimientos y cualificaciones que adquieren los trabajadores por medio de la educación, la formación y la experiencia.

*Recursos naturales.* Éstos son factores de producción aportados por la naturaleza, como la tierra, los ríos, los yacimientos minerales, el petróleo, etc. los recursos naturales son de dos tipos: renovables y no renovables, un bosque es un ejemplo de recurso renovable, se tala un árbol, puede plantarse otro en su lugar para talarlo en el futuro. El petróleo es un ejemplo de recurso no renovable, es producido por la naturaleza durante muchos miles de años, sólo existen unas reservas limitadas, una vez que se agota es imposible crear más.

*Los conocimientos tecnológicos.* Como lo mencionó Núñez (2013), los conocimientos tecnológicos es la comprensión de las mejores formas de producir bienes y servicios. Hace más de cien años la mayoría de los estadounidenses trabajaban en la agricultura, hoy gracias a la tecnología agrícola, una pequeña parte de la población puede producir suficientes alimentos para alimentar a todo el país. Este cambio tecnológico ha permitido que quede libre más trabajo para producir otros bienes y servicios.

La productividad es una estrategia muy importante para las organizaciones y por lo tanto también lo es para los países, es una reciprocidad entre la actividad productiva y los

medios que son necesarios para alcanzar la producción deseada. El ambiente laboral influye en la productividad.

Las empresas deben enfocarse en incluir en sus modelos administrativos estrategias de productividad, calidad total, ventajas competitivas, cadena de valor e innovación, que estén enfocadas al alcance diario de la competitividad. Estos factores o estrategias ayudan a medir que tan competitiva puede ser una organización o empresa frente a un mercado nacional e internacional. Las empresas tienen que estar en constante cambio para enfrentar el mundo de la globalización y determinar, que tan competitiva o no puede ser en el mercado (Echeverría, 2007).

El profesor Michael Porter afirma que, “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva.” ([www.academia.edu](http://www.academia.edu))

Echeverría (2007) manifestó que:

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. (s.p)

Aquellas empresas que logran un nivel de productividad mayor al del promedio de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Como lo expresó Michael Porter, *la competitividad está determinada por la productividad*.

Echeverría (2007) manifestó que:

El aumento de la productividad, es el camino que deben seguir las empresas para lograr un crecimiento sostenible que les permita el fortalecimiento y la expansión hacia nuevos mercados. Éste puede darse gracias a mejoras tecnológicas y técnicas, a la introducción de cambios incorporados y desincorporados en la producción y al mejor aprovechamiento de los recursos, que permitan generar la mayor cantidad de bienes en el menor tiempo posible y con un mínimo de errores; y además tener una función de costos inferior o suficientemente competitiva en comparación con las demás empresas competidoras, con el fin de maximizar beneficios (s.p).

### **2.5.1 Factor Humano Como Factor de Competitividad**

Los sistemas de gestión son herramientas administrativas que facilitan a las organizaciones trabajar ordenadamente; contribuyen a mejorar sus procesos y su desempeño, lo cual se traduce en productividad y competitividad. (Díaz, 2014) Los trabajadores llevan a las empresas, sus aptitudes, actitudes, habilidades, motivaciones, su criterio lo cual influye en la productividad.

### **2.5.2 Conocimiento y Productividad**

En el trabajo de Hurtado (2014) señaló que en Colombia el principio del gobierno del Presidente Santos incluyó a la ciencia y a la tecnología como una de las cuatro locomotoras del crecimiento y el segundo puso la educación como una de sus banderas. Cabe resaltar que

la crisis económica de 2007-2008 en EEUU y Europa puso en el centro del debate la educación de los economistas, por ellos existe un debate sobre las exigencias en la educación.

### **2.5.3 Offshoring y Productividad**

En la era de la competitividad y la productividad, las empresas están obligadas a buscar nuevas formas de producir sus bienes y servicios, buscar nuevos mercados que sean atractivos y sostenibles en el tiempo, para esto el Offshoring nace como una herramienta que ayuda a las empresas a descifrar el mapa actual del agitado mundo de los negocios.

Los autores coinciden en la definición de Offshoring, para Kraemer y Dedrick investigadores de la universidad de Irvine es Tercerizar la actividad a un proveedor que hace el trabajo, pero con la característica que es en otro país, para disminuir costos y aumentar la productividad, y para Farell directora de Mckinsey Global Institute, una de las mejores firmas de consultoría a nivel internacional es la reducción significativa de los costos mediante al traslado del trabajo hacia lugares con menores salarios, con el objetivo de atraer nuevos clientes y entrar a nuevos mercados (Cabra, 2005).

### **2.5.4 Productividad y Estímulos**

Cuando un empleado salda sus expectativas salariales y materiales está cubriendo una parte básica de sus necesidades, lo que se traduce en mejores niveles de productividad. Sin embargo, su desempeño puede ser superior cuando la empresa en la que trabaja le da un espacio a la salud mental del individuo (Gómez, s.f).

La teoría de la Motivación Humano fue expuesta por el australiano Elton Mayo en 1923 y propone estudiar la forma en que las variables motivacionales afectan el comportamiento del individuo dentro de la organización (Cobo, 2014).

## Capítulo. 3

### Derivados del Petróleo en el Ecuador

#### 3.1 Petróleo en el Mundo

El petróleo es una mezcla de hidrocarburos compuestos, conformados por hidrógenos y carbono. Generado en el interior de la Tierra a causa de la transformación de la materia orgánica acumulada en sedimentos del pasado geológico. Se trata por tanto de un recurso natural no renovable. Es la fuente de energía más importante del mundo y materia prima de numerosos procesos químicos.

Según los últimos registros oficiales conocidos en consumo promedio diario de crudo los diez países con mayor consumo de petróleo son, Estados Unidos, China, Japón, India, Rusia, Arabia Saudí, Brasil, Alemania, Corea del Sur, Canadá, a continuación los autores citarán la descripción realizada por el sitio web fieras de la ingeniería (Rodríguez E. , 2014):

Rodríguez (2014) refirió que Estados Unidos es el mayor país del mundo en términos de consumo de petróleo, alcanzó los 18,5 millones de barriles por día (mbd) en 2012, lo que representó casi el 20% del consumo total de petróleo del mundo por día.

Así mismo, el autor manifiesta que el consumo de petróleo de China se situó en los 10,3 mbd en 2012, lo que representa aproximadamente el 11,7% del consumo total de petróleo del mundo, convirtiéndose en el segundo mayor consumidor de crudo después de los Estados Unidos. China es también el segundo país importador de petróleo más importante del mundo detrás de Estados Unidos, incrementándose constantemente sus importaciones netas desde los 3,43 mbd en 2008 a los 5,86 mbd en 2012.

Por otro lado, Japón consumió 4,7 mbd en 2012, convirtiéndose en el tercer mayor consumidor de petróleo del mundo, lo que supone el 5,3% del consumo total de crudo del

mundo. Japón posee unos recursos de petróleo muy limitados, lo que le posiciona también como el tercer país importador de petróleo más importante del mundo, después de los Estados Unidos y China.

El cuarto lugar lo ocupa India entre los países consumidores de petróleo más grandes del mundo, con un consumo establecido en 2012 de 3,6 mbd. Dada las características de su emergente economía, el consumo de petróleo del país se ha ido triplicando en los últimos 20 años. La India, con unas reservas probadas de petróleo en 2013 estimadas en 5.480 millones de barriles, importa la mayor parte del crudo de Oriente Medio, contando con la quinta mayor capacidad del mundo en refinación.

Por su parte Rusia, tiene un consumo que se aproxima al 3,6% del consumo total mundial de crudo por día, posicionándose en el quinto lugar entre los mayores países consumidores de petróleo del mundo. Rusia es el tercer mayor productor de petróleo del mundo después de Estados Unidos y Arabia Saudí, siendo además el segundo mayor exportador de petróleo del planeta solo superado por Arabia Saudí.

Arabia Saudí, es el sexto mayor consumidor de petróleo del mundo, lo que representa aproximadamente el 3,1% del consumo total de petróleo del mundo por día. Siendo el mayor productor y exportador de petróleo del mundo, también dispone de las segundas mayores reservas probadas de petróleo del planeta.

Brasil, es el séptimo mayor consumidor de petróleo del mundo, alcanzando en 2012 los 2,8 mbd, que representa alrededor del 3% de la producción total de petróleo del mundo por día.

*Alemania*, es el octavo mayor consumidor de petróleo del mundo y el segundo mayor consumidor de crudo en Europa, después de Rusia. El consumo de petróleo de Alemania

basado en el año 2012, representa aproximadamente el 2,7% del consumo total de crudo del mundo por día.

Corea del Sur, es el noveno mayor consumidor de petróleo del mundo alcanzando en 2012 los 2,3 mbd, es decir, alrededor del 2,3% del consumo total de crudo del mundo por día y finalmente Canadá, es el décimo consumidor de petróleo más grande del mundo, lo que representa aproximadamente el 2,5% de la producción diaria total de crudo del mundo.

En cuanto a la *producción de derivados del petróleo*, en el mundo existen más de 680 refinerías. Estados Unidos está considerado el país con mayor capacidad refinadora; le siguen China, Rusia y Japón.

### **3.2 Refinerías**

Las diez refinerías más grandes del mundo son, *Refinería de Jamnagar*, *Centro del Refinación de Paraguaná*, Refinería de Uslan SK Energy Co., Gs Caltex Yeosu, S-Oil, Exxon Mobil, Port Arthur, Bartown, Ras Tanura y Baton Rouge; de las cuales en este trabajo se expondrá la presentación de las tres mayores refinerías en el mundo (Rodríguez, 2014):

*Refinería de Jamnagar*, es del sector privado está ubicada en Jamnagar, Guyarat, en la región noroeste de la India. Es propiedad de Reliance Industries Limited y fue comisionada el 14 de julio de 1999. Es considerada la más grande en cuanto a producción de barriles de petróleo al día. Fue a finales de 2008, cuando Reliance anunció la puesta en marcha de esta refinería, con una capacidad de producción de 1,240 millones de barriles diarios (Mbd), con un costo de construcción de 6,000 millones de dólares (mdd), los cuales incluyeron la refinería y una planta petroquímica. La obra inició en diciembre de 2005 y comenzó a operar tres años después. En 2013 la refinería, por segunda ocasión –la primera fue en 2005–, obtuvo

el reconocimiento International Refiner of the Year, dentro del *HART Energy's 27<sup>th</sup> World Refining & Fuel Conference* (Celis, s.f.).

*Centro del Refinación de Paraguaná*, Localizado en el extremo noroccidental de Venezuela, está considerado como el más grande del mundo si se le ve como la fusión de tres importantes refinerías: Amuay, Cardón y Bajo Grande. La primera en ponerse en operación fue Cardón, en 1929 (por parte de *Royal Dutch Shell*), en ese entonces con una capacidad de 30 Mbd. En la actualidad, la fusión tiene una capacidad de refinación de 940 Mbd. El Negocio de Refinación de Petróleos de Venezuela (PDVSA) busca, a decir de la misma empresa:

Orientarse hacia la expansión y mejoramiento de sus operaciones de refinación en la República Bolivariana de Venezuela, el Caribe, Centroamérica, Sudamérica, y la diversificación de mercado en Asia y Europa, con la finalidad de aumentar la manufactura de productos refinados de alto valor comercial (Celis, s.f.).

Cabe señalar que Venezuela tiene las reservas de crudo más grandes del mundo, con reservas probadas por 297,600 Mbd; sin embargo, según algunos expertos, dada la hostilidad del gobierno con algunas empresas extranjeras, no es el mayor productor. Este sitio lo ocupa Arabia Saudí, que genera 11.5 Mbd; es decir, el 13.3% del total global.

*Refinería de Uslan*, ubicada en Corea del Sur, propiedad de SK Energy, una compañía surcoreana que trabaja en la comercialización y refinación de petróleo, exploración y producción (E&P), petroquímicos, químicos, negocio de lubricantes y carboníferos. En la actualidad, SK Energy realiza actividades de exploración y desarrollo en 30 rubros basados en el petróleo y gas, en 16 naciones. Esta refinería

tiene la capacidad para refinar 840,000 barriles diarios. Se trata de la primera obra que se construyó en el país, en los años sesenta.

### 3.3 Producción de Petróleo en el Ecuador

Núñez (2013) en su tesis *Análisis del sector petrolero y su impacto en la economía del Ecuador periodo 1980-2012*, narró como en el periodo 1980-2012, empresas estatales y privadas extranjeras explotaron cerca de un centenar de campos petroleros. Según la figura No. 6, la producción de petróleo y derivados en promedio presenta una tendencia positiva.

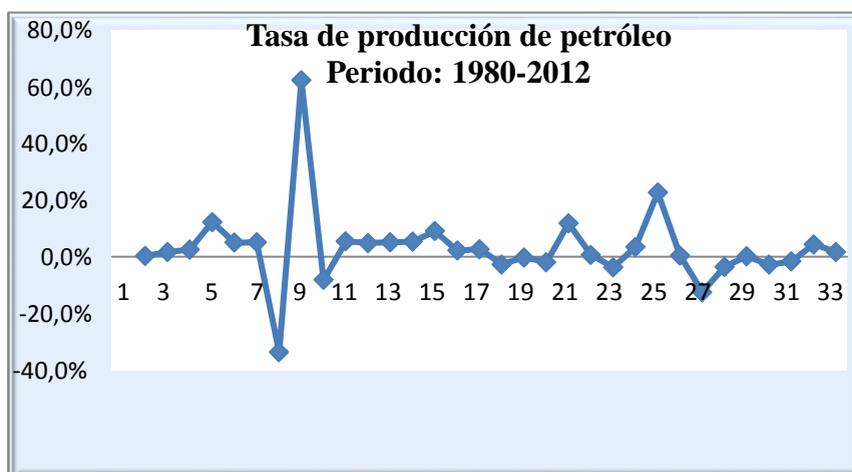


Figura 6.

*Tasa de producción de petróleo 1980-2012*

Tomado de: Núñez, M 2013, Tesis Análisis del sector petrolero y su impacto en la economía del Ecuador periodo 1980-2012. Pg.87

También menciona que en el periodo 2000-2012, solamente los años 2004 y 2005 superaron los 500.000 miles de barriles, estos dos años se convierten en los niveles de producción más altos de la historia petrolera del Ecuador. Los años siguientes disminuye la producción, alcanzando un promedio de producción (2000-2012) de 432385 miles de barriles.

Además Núñez (2013) indicó que según el BCE, para mejorar los niveles de producción el gobierno del presidente Rafael Correa realizó inversiones por 416.8 millones de dólares el 2011 y 525.2 millones el 2012, a fin de compensar el declive normal de la producción de los pozos.

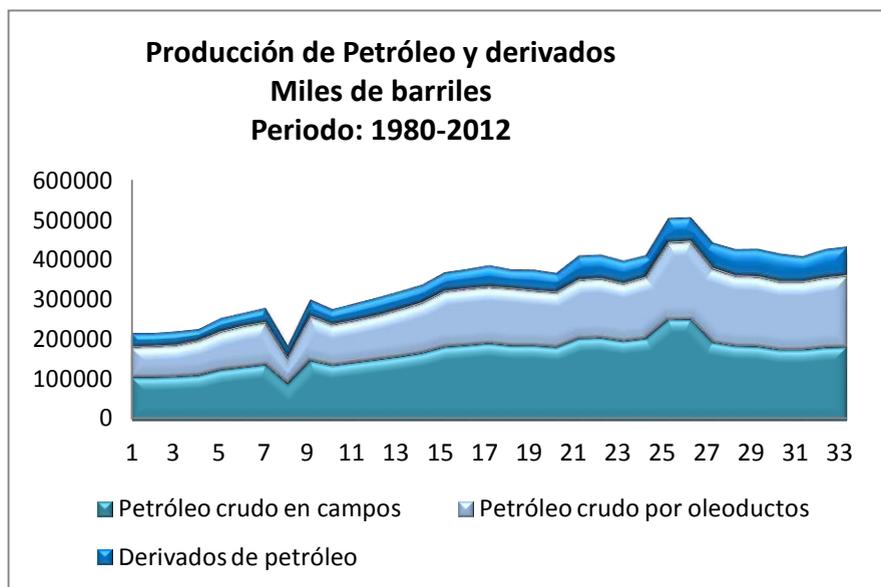


Figura 7.

*Producción de petróleo y derivados 1980-2012*

Tomado de: Núñez, M 2013, Tesis Análisis del sector petrolero y su impacto en la economía del Ecuador periodo 1980-2012 pg88.

Al calcular la participación de producción de derivados en relación al total de la producción de petróleo en el periodo 1980-2012, ésta se encuentra en un intervalo que va desde 11.6% hasta 16.5%, aquí existe una oportunidad inmensa para crecer (Núñez 2013).

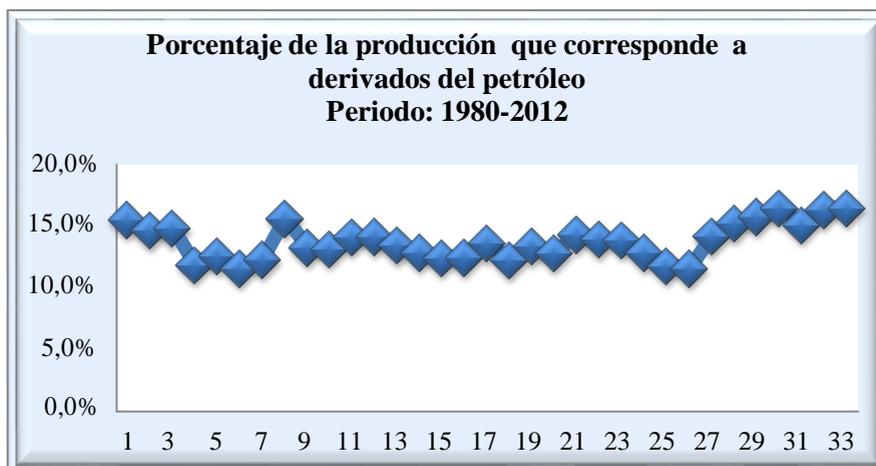


Figura. 8.

*Porcentaje de la producción que corresponde a derivados de petróleo 1980-2012*

Tomado de: Núñez, M 2013, Tesis Análisis del sector petrolero y su impacto en la economía del Ecuador periodo 1980-2012 pg89

Desde el 2009, Ecuador ha suscrito acuerdos de largo plazo para proveer crudo a empresas chinas, y cerró un contrato con Unipecc, filial de Sinopec, y Petrochina, tras una negociación de 11 meses en la cual los compradores acordaron pagar un premio adicional de 0,80 centavos de dólar por barril. Por este contrato, Petroecuador venderá 123 millones de barriles de crudo a dos empresas chinas hasta finales del 2018, en una negociación que a criterio de los expertos petroleros era conveniente para el país pues el precio se fija según las fluctuaciones del mercado, más un premio; sin embargo, hoy en día dada la caída del precio del petróleo, esta negociación involucra que hoy el país tenga que entregar más volumen de crudo debido al bajo valor que tiene en la actualidad (Núñez, 2013, p.89)

### 3.4 Producción de Derivados del Petróleo en el Ecuador

Los derivados que produce Ecuador son: gasolina súper, gasolina extra, gasolina extra con etanol (Ecopaís), diesel 1, diesel 2, diesel Premium, fuel oil #4, fuel oil #6 Termo Esmeraldas REE, fuel oil #6 exportación, crudo reducido, jet fuel, glp, spray oil, solventes, asfaltos, aceite de absorción, nafta excedente, nafta pesca artesanal.

Este trabajo de investigación se centra en refinería Esmeraldas por ser la más grande del país. A continuación se presenta los productos del complejo industrial del Ecuador, Refinería Esmeraldas (REE):

Tabla 1

*Productos de Refinería Esmeraldas*

<b>PRODUCTOS DE REFINERÍA ESMERALDAS</b>	
<b>Combustible</b>	<b>% de producción</b>
LPG	7,25
Gasolina extra	8,14
Gasolina súper	5,15
Gasolina GPA (pesca artesanal)	1,83
Jet fuel	9,13
Diesel 2 (hidroeléctricas)	12,63
Diesel premium (automotores)	6,85
Fuel oil 2 (consumo interno)	1,39
Fuel oil 4 (consumo interno)	3,28
Fuel oil 4 (termoeléctricas)	15,37
Fuel oil 6 (exportación)	18,93
Fuel oil base (de planta)	0,97
Asfalto RC250	0,72
Cemento asfáltico	8,37

En el cuadro superior se observa el porcentaje de producción que representa cada derivado de REE. Destacando el fuel oil con 18,93%. Los productos más importantes desde la óptima del plan de Gobierno es el asfalto, y por otro lado los productos más importantes en cuanto a poder adquisitivo son las gasolinas y el jet fuel. El derivado más importante a nivel

de exportación de derivados para el país es el fuel oil. A continuación una breve descripción de los productos más importantes (Carrera, 2015) :

### **Gas Licuado de Petróleo (GLP)**

Constituido mayormente por iso-propano es el combustible más liviano que produce Refinería Esmeraldas, el mayor aporte viene de la unidad de FCC y en menor grado viene de las unidades No catalíticas I Y II, estas corrientes se unen para pasar a la unidad de compresión de gases para licuarlo a mayor presión y posteriormente enviarlo a la unidad MEROX 300 para eliminar los compuesto contaminantes principalmente azufre para enviarlo al almacenamiento bajo normas de especificación.

### **Gasolina Extra**

La gasolina es una mezcla de naftas que se producen en las diferentes unidades de refinería como son: Crudo I y II (destilación atmosférica), FCC, Isomerizadora, CCR, nafta de importación. Estas corrientes se mezclan en la unidad de blending en volúmenes diferentes para cumplir con las especificaciones que exige el país siendo la propiedad más relevante el octano que es para este producto de 88 octanos

Proviene exactamente de las mismas unidades y se produce en la misma unidad de blending con la característica de que los volúmenes utilizados son en diferente proporción para obtener un octanaje de 92 octanos.

### **Gasolina Pesca Artesanal (GPA)**

Al igual que el resto de gasolinas proviene de la unidad de blending con la diferencia que el octanaje de este combustible es de alrededor de 70 octanos y sirve para motores de dos tiempos los cuales son utilizados en lanchas y otros motores de dos tiempos.

### **Jet Fuel**

Este combustible es conocido como gasolina de avión y se produce en las unidades de Crudo I Y II de refinería esmeraldas, luego pasa a un proceso de deshidratación en la unidad MEROX 100 para regula el punto de congelamiento de este combustible y posteriormente al almacenamiento.

### **Diesel II**

Proviene de las unidades de Crudo I y II y directamente se lo envía a almacenamiento con la propiedad de que el contenido de azufre es de 7000 ppm, se lo utiliza para combustible de calderos para las termoeléctricas modernas.

### **Diesel Premium**

Proviene de las unidades de Crudo I y II y posteriormente se lo envía a la unidad HDS (hidro-desulfuradora de diesel) para eliminar el azufre llegando a un contenido de 50 ppm. Este combustible es actualmente el oficial para el uso en el parque automotriz de país.

### **Fuel Oil**

El fuel oil base se produce en la unidad de craqueamiento térmico (visbreaking) y posteriormente pasa a la unidad de blending de producto pesado en el cual se producen tres tipos de fuel oil dependiendo del contenido de azufre, estos son fuel oil Nro 6, Nro 4 y Nro. 2

conforme baja el número de fuel oil desciende también el contenido de azufre. Para refinería esmeraldas se consume actualmente el fuel oil Nro.2 por cumplimiento de normativas ambientales.

### **Asfalto rc-250**

Se utiliza en entre las capas de cemento asfáltico como ligante para adherir las diferentes capas de cemento en las obras viales. En refinería Esmeraldas proviene originalmente en la unidad de Vacío II (destilación al vacío) y posteriormente se pone en especificaciones de ligante en la unidad de blending de producto pesado.

### **Cemento Asfáltico ac-20**

En refinería Esmeraldas proviene originalmente en la unidad de Vacío II (destilación al vacío) y posteriormente se pone en especificaciones de ligante en la unidad de blending de producto pesado. La diferencia con el ligante es que este producto es mucho más pesado para tener las características de cemento para las obras viales del país.

## **3.5 Refinerías del País que Procesan estos Derivados**

La Gerencia de Refinación de Petroecuador se encarga de transformar hidrocarburos mediante procesos de refinación para producir derivados que permitan satisfacer la demanda interna del país. Como lo menciona el informe anual 2011 de Petroecuador, actualmente la Gerencia de Refinación cuenta con tres refinerías (EPPetroecuador, 2011):

*Refinería Esmeraldas*, en la provincia con el mismo nombre, con capacidad de operación de 110.000 barriles por día. Produce Gasolina, Diesel, Gas Licuado de Petróleo (GLP), Jet Fuel, Fuel Oil No. 4 y No. 6, Asfaltos AP-3 y RC-2, además de Butano, Propano y Azufre.

*Refinería La Libertad*, ubicada en la provincia de Santa Elena, con capacidad de operación de 45.000 barriles diarios. Se obtiene los siguientes productos.- GLP, Gasolina Base, Diesel 1 y 2, Turbo Fuel Base, Rubbert Solvent, Mineral Turpentine (para elaboración de pinturas), Spray Oil (fumigación de bananeras), Absorver Oil (químicos) y Fuel Oil No. 4 (para sector eléctrico, barcos).

*Complejo Industrial Shushufindi*, localizada en la provincia de Sucumbíos, compuesto por la Refinería Amazonas con capacidad de operación de 20.000 barriles por día, la Planta de Gas con captación de gas de 25.000 MMPC. La Planta de GAS, entrega GLP y Refinería Amazonas, entrega productos finales como: Gasolina Extra, Diesel 1, Jet Fuel, Diesel 2, Residuo.

Por otro lado cabe mencionar que la mayor parte de GLP no es obtenido en el Ecuador, sino que es importado. Desde 1960, Ecuador importa gas de uso doméstico (GLP), para satisfacer la demanda interna, desde México y Venezuela; y, desde abril de 1985 en el Gobierno de León Febres Cordero, se adoptó la modalidad de importar GLP con almacenamiento flotante, el buque se encuentra anclado en aguas al oeste de la Isla Puná.

## Capítulo 4

### Refinería Esmeraldas y su Talento Humano

#### 4.1 Antecedentes

La Refinería de Esmeraldas, está situada en la provincia de Esmeraldas en el sector noroccidental del país, a 3.8 Km. de distancia del Océano Pacífico. Fue diseñada y construida entre 1975 y 1977 para procesar 55.600 BPD. En 1987 se amplió a 90.000 BPD. Luego de 20 años en 1997 amplió sus instalaciones para procesar 110.000 BPD., adaptándose para procesar crudos más pesados, incorporando nuevas unidades para mejorar la calidad de los combustibles y minimizar el impacto ambiental. Se encuentra a una distancia de 7 Km de la ciudad de Esmeraldas, en la vía hacia Atacames, está a 300 m. en línea recta al Río Teaone, 3 Km al Río Esmeraldas y 3,8 Km al Océano Pacífico. REE funciona en base al Sistema de Control Distribuido Master (DCS), el cual fue creado para el control y monitoreo automático de los procesos de refinación de petróleo.

El Área de Generación de Vapor y Eléctrica (Utilidades), se encarga de clarificar, filtrar, desmineralizar el agua captada del río Esmeraldas para satisfacer las necesidades de consumo humano y también para la generación de vapor que será utilizado en 4 turbogeneradores que permitan la generación eléctrica (30 MW), a fin de satisfacer las demandas internas de energía. Adicionalmente, la Planta está conectada al Sistema Eléctrico Interconectado (SIN) para casos de emergencia (Benítez, 2005).

El Área de Crudos, donde el petróleo que proviene del Oriente, es almacenado en varios tanques, que es succionado por un sistema de bombeo para enviarlo a un sistema de desalado donde se lava el crudo para sacarle la mayor cantidad de azufre e impurezas. El

crudo oriente llega con una temperatura de 34° C, pero una vez que sale de la desaladora el crudo alcanza los 125° C. El proceso de calentamiento continúa, la temperatura en los hornos alcanza los 360 ° C. Luego de este proceso ingresa el crudo a la torre atmosférica, donde desde la parte inferior se inyecta conjuntamente vapor a 150 PSI, con lo cual se logra el despojamiento de los productos iniciales de los gases. Con los gases más livianos se formará el diesel, el kerosene, la gasolina circulante y la nafta, respectivamente. Al mismo tiempo, la nafta se enfría para mantener el perfil térmico de la torre, que a su vez es procesado para continuar refinando el crudo reducido en la unidad de vacío (Benítez, 2005).

El Área de Cracking catalítico, se basa en el rompimiento de moléculas por medio de un catalizador en presencia de temperatura. Inicialmente se tiene una entrada de la carga de gasóleo, como subproducto de los fondos de la torre de vacío. El gasóleo se une con un catalizador a 700 °C. de temperatura, lo cual produce un rompimiento de largas cadenas de hidrocarburos que van a formar cadenas pequeñas. La Planta de Cracking.- Genera dos productos: la gasolina de alto octanaje de 93 octanos, 53.400 kg./hora de gasolina y 20.000 kilos/hora. de gas licuado de petróleo (GLP). Estos combustibles tienen un costo y ahorro para el país de 1 millón de dólares diarios (Benítez, 2005).

La Regeneración Continua de Catalizador (CCR), es un Planta cuyo objetivo es producir gasolina de alto octanaje, hidrógeno y LPG, tomando como carga la nafta liviana. La capacidad operativa de la Planta es de 10 mil barriles diarios. Cabe señalar que esta gasolina es utilizada para mezclas por su alto contenido en aromáticos (Benítez, 2005).

La Planta Hidrodesulfuradora (HDS), su función principal es eliminar el azufre de la carga que viene de crudo a través de un horno DH1 y un reactor DR1, a alta temperatura (320 °C) y con una corriente de hidrógeno, para que el producto terminado alcance un máximo de 0.05 % de azufre, que es lo óptimo para el mercado, conocido también como diesel premium.

La producción actual de la Planta es de 114 mil toneladas diarias. El residuo obtenido del crudo refinado constituye el 55 % de la carga a la unidad de crudo, para lo cual hace falta otra Planta de alta conversión, que permita recuperar más productos limpios, como gasóleo, naftas (Benítez, 2005).

## **4.2 Estrategia Empresarial**

Es importante tener claro que la estrategia empresarial es el plan de acción que busca desarrollar la ventaja competitiva de un negocio y lograr el cumplimiento de las metas corporativas.

### **Misión**

Generar riqueza y desarrollo sostenible para el Ecuador, con talento humano comprometido, gestionando rentable y eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de productos con calidad, cantidad, oportunidad, responsabilidad social y ambiental.

### **Visión**

Ser la empresa reconocida nacional e internacionalmente por su rentabilidad, eficiente gestión, productos y servicios con derivados estándares de calidad, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el hombre

### 4.3 Organigrama Funcional

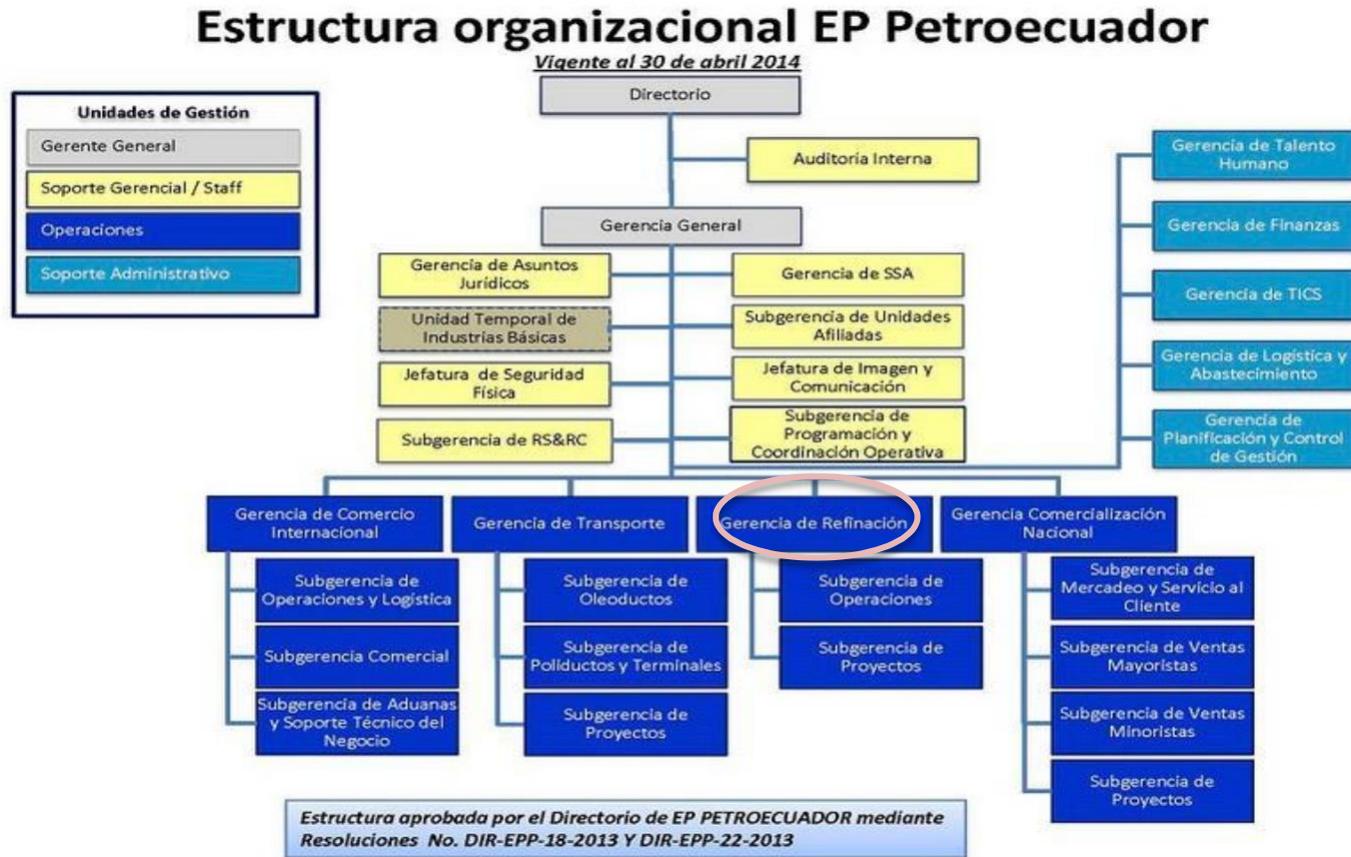


Figura 9.

*Organigrama Funcional de EP PETROECUADOR*

Tomado de: Intendencia de Refinación REE

Dentro de la Gerencia de Refinación se encuentra las refinerías del país, incluida la más grande, Refinería Esmeraldas, y cabe mencionar que esta Gerencia está analizando cambiar su estructura debido a la magnitud de sus operaciones y al proyecto de mejores prácticas que se está desarrollando en Refinería Esmeraldas, a cargo de la consultora internacional KBC.

## ORGANIGRAMA INTENDENCIA DE REFINACION

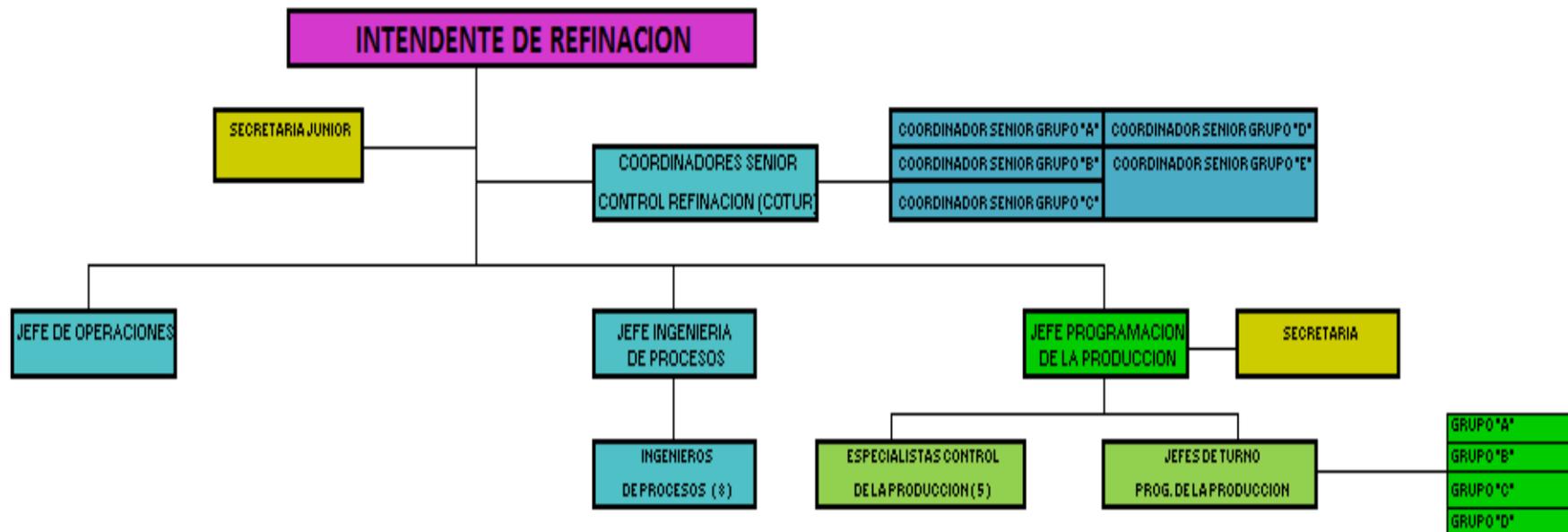


Figura 10.

*Organigrama de Intendencia de Refinación REE*

Tomado de: Intendencia de Refinación REE

A continuación, se desglosa las coordinaciones que comprende la jefatura de operaciones:

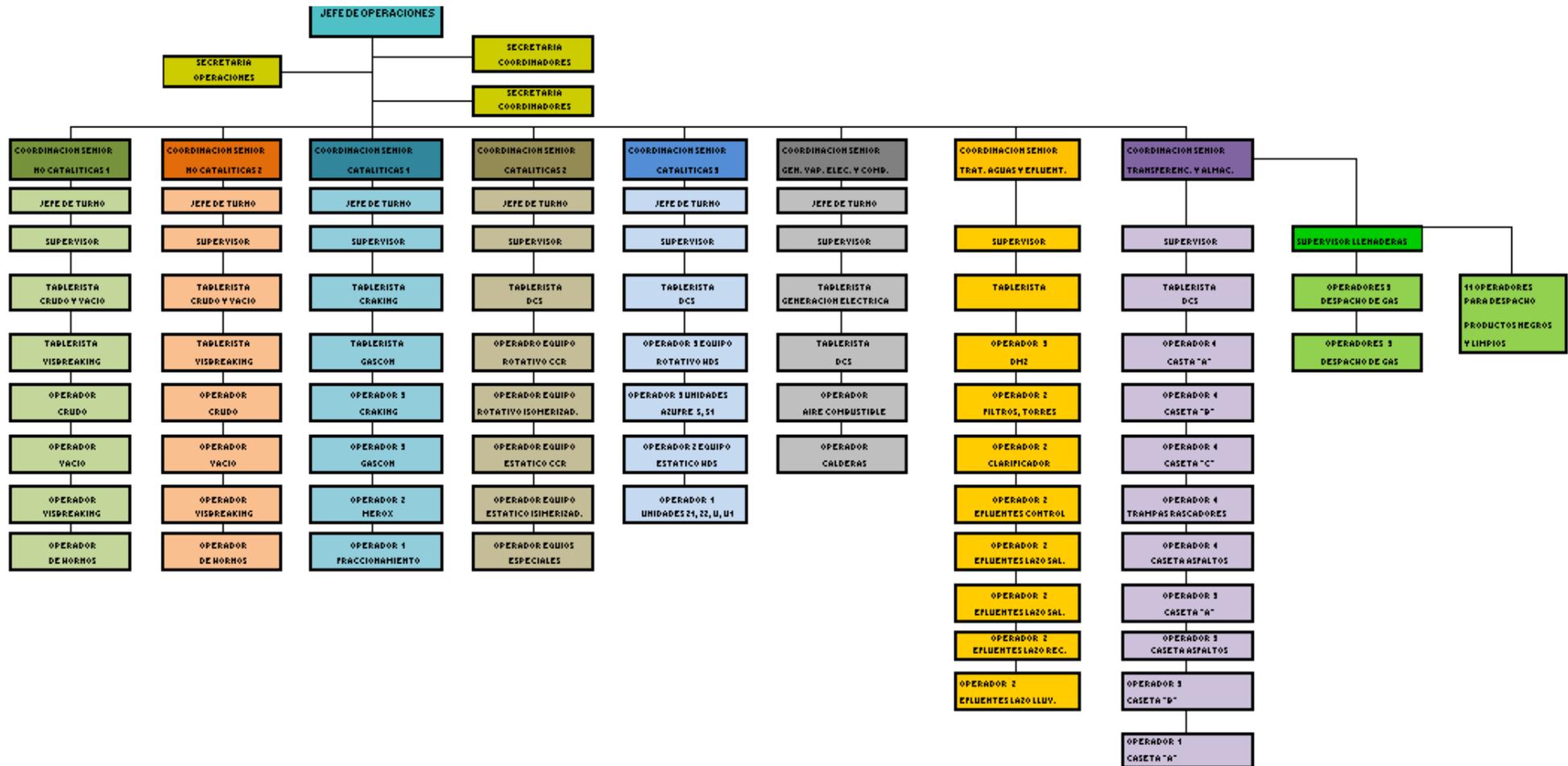


Figura 11.  
 Organigrama de Intendencia de Refinación REE - Desglose Jefatura Operaciones  
 Tomado de: Intendencia de Refinación REE

En el organigrama se puede observar la carga de personal que tiene el área de operaciones, el Intendente de Refinación lidera a un gran equipo de trabajo, cuenta con coordinadores senior de control de refinación que son rotativos para poder cubrir las 24 horas diarias. El intendente cuenta con un jefe de operaciones, jefe de procesos y un jefe de programación de la producción, y ellos a su vez tienen a cargo a los coordinadores de área, quienes lideran a los jefes de turnos de la planta.

#### **4.4 Actividades Principales de la Refinería Esmeraldas**

El giro de negocio de la Gerencia de Refinación, perteneciente a EP PETROECUADOR, es la de refinar el petróleo. Refinería Esmeraldas tiene una capacidad instalada de 110.000 BPD, adaptándose para procesar crudos más pesados, incorporando nuevas unidades para mejorar la calidad de los combustibles y minimizar el impacto ambiental.

#### **4.5 Recurso Humano de la Refinería Esmeraldas**

De acuerdo a la Normativa Interna de Administración del talento Humano. Aprobada en el año 2013. De conformidad a lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador y La Ley Orgánica de Empresas Públicas, son servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título, que trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro de la EP PETROECUADOR, y se clasificarán en:

Servidores de Libre Designación y Remoción, aquellos que ejerzan funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza. Servidores públicos de carrera, personal que ejerce funciones administrativas, profesionales, de jefatura, técnicas en sus distintas especialidades y operativas, que no son de Libre Designación y Remoción que integran los niveles estructurales de la Empresa. Obreros, aquellos definidos como tales por la

autoridad competente, aplicando parámetros objetivos y de clasificación técnica, que incluirá dentro de este personal a las trabajadoras y trabajadores que de manera directa formen parte de los procesos operativos, productivos y de especialización Industrial de la Empresa.

Mediante el subsistema de Vinculación del Talento Humano se vinculará al personal más idóneo disponible en el mercado laboral, considerando que el postulante reúna las competencias correspondientes al perfil del cargo, aplicando la ley vigente y los procesos de selección que se determinan Normativa Interna de Administración del talento Humano Aprobada en el año 2013. Los componentes del subsistema son: requerimiento, reclutamiento, selección, contratación, inducción.

El subsistema de remuneración está regido por las políticas salariales emitidas por el Directorio de la EP PETROECUADOR, compuesto por Administración salarial y pago de nómina. La administración salarial, se compone por el análisis, descripción, clasificación y valoración de cargos, debiendo considerar la estructura ocupacional, las encuestas y políticas salariales.

El subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional, pretende desarrollar y fortalece los conocimientos, habilidades y destrezas del personal mediante la implementación de programas de formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo alineados a las estrategias y prioridades empresariales.

Actualmente el área de operaciones y la comunicación de Refinería Esmeraldas están envueltos en una especie de administración burocrática, el modelo teórico de la burocracia se creó sin considerar el entorno de las organizaciones, lo cual se considera la principal debilidad de esta teoría, debido a que hoy en día y más aún con la globalización las interrelaciones son de vital importancia y ocasionan gran impacto. Sin embargo, Refinería Esmeraldas está entrando en un proceso de cambio para mejorar sus prácticas y que lo trámites administrativos

no influyan en su desempeño. Adicionalmente se ve la iniciativa de promover que los trabajadores estén motivados en el trabajo, como lo propone la teoría de las relaciones humanas.

Se analiza que Taylor se enfoca totalmente en maximizar el rendimiento basándose en los procedimientos de la mano de obra y en la reducción de tiempos muertos, olvidándose que el trabajador también es influenciado por su entorno, por sus relaciones humanas con sus compañeros y jefes, que se debe a un trabajo en equipo que de no existir momentos de motivación y convivencias con sus compañeros no darán el cien por ciento porque no tienen sentido de pertenencia con la empresa.

#### **4.6 Marco Legal Ambiental**

Se toma como referencia el Estudio de Impacto Ambiental Expost y Actualización del Plan de Manejo Ambiental de Refinería Esmeraldas y el proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Gasolina. A continuación se describe brevemente las regulaciones más importantes en las cuales se enmarca la ejecución del estudio de consultoría ambiental en mención.

##### **4.6.1 Convenciones y Convenios**

Convención para la Protección de la Flora, de la fauna y de las Bellezas escénicas de los Países de América publicado en el Registro Oficial N° 990 del 17 de diciembre de 1943, la convención establece que los gobiernos contratantes convienen en que los límites de los parques nacionales no serán alterados ni enajenada parte alguna de ellos sino por acción de la autoridad legislativa competente.

Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de fauna y Flora Silvestre, publicado en el Registro Oficial N° 746 del 20 de febrero de 1975. L CITES

(Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre) es un acuerdo internacional concentrado entre los gobiernos que tiene por finalidad velar por que el comercio internacional de especímenes de animales y plantas silvestres no constituya una amenaza para su supervivencia. Hay que recalcar el artículo 2, 3, 4 y 5.

Convención sobre la Conservación de las Especies migratorias de Animales Silvestres, publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 256 del 21 de enero de 2004. Este convenio fue elaborado en base a la importancia de la conservación de las especies migratorias con el fin de adoptar medidas para evitar que una especie migratoria pase a ser una especie amenazada.

Convenio de Diversidad Biológica publicado en el Registro Oficial N° 128 en el año 1993 realizado en razón de la concientización del valor intrínseco de la biodiversidad y de los valores ecológicos, genéticos, sociales, económicos, científicos y afirmando que la conservación de la diversidad biológica es interés común de toda la humanidad.

Convenio Internacional de las Maderas Tropicales publicado en el artículo 41, que entre sus objetivos está el contribuir al proceso del desarrollo sostenible y proporcionar un foro de consultas para promover el empleo de prácticas no discriminatorias en el comercio de maderas.

#### **4.6.2 Constitución de la República del Ecuador**

Registro oficial N° 449, del 20 de Octubre de 2008, Título II (Capítulo Segundo- Derechos del Buen vivir-Sección Segunda – Ambiente Sano), Título II (Capítulo Sexto – Derechos de Libertad – Numeral 27), en los cuales se resalta el art. 14 “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la

preservación del ambiente... y la recuperación de los espacios naturales degradados”.

(Asamblea Nacional, 2008)

Art.313, “El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos...y los demás que determine la ley”. Art. 317 Los recursos naturales no renovables pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado”. (Asamblea Nacional, 2008)

#### **4.6.3 Leyes**

Según el Artículo 31 de la Ley de Hidrocarburos (literales s y t), obliga a las empresas petroleras que requieran realizar cualquier proyecto hidrocarburífero, a ejecutar sus labores sin afectar negativamente a la organización económica y social de la población asentada en el área de influencia, ni a los recursos naturales renovables y no renovables locales; conduciendo las operaciones petroleras de acuerdo a las leyes y reglamentos de protección ambiental y de seguridad del país. (Asamblea Nacional, 2000)

Son aplicables los Artículos del 19 al 22 del Título III, Capítulo II De la Evaluación de Impacto Ambiental y de Control Ambiental. (Congreso Nacional, 1999)

Las otras leyes son, Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental; Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre; Ley que protege la Biodiversidad del Ecuador, Codificación 21; Ley Reformatoria del Código penal, Ley Reformatoria del Código de procesamiento penal y al Código Penal; Ley de Patrimonio

Cultural, Ley Orgánica de la Salud, Ley de defensa Contra incendios, Ley de Aguas, Codificación de la Ley de Aguas.

#### **4.6.4 Reglamentos**

Se conoce como reglamento a un conjunto ordenado y coherente de normas que regirán el trabajo de una empresa y EPP PETROECUADOR se rige en varios reglamentos de orden ambiental como, el Reglamento a la Ley de patrimonio Cultural; Reglamento sustitutivo del Reglamento Ambiental para las operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador; Reglamento de Aplicación de los mecanismos de Participación Social establecidas en la Ley de Gestión Ambiental; Reglamento de Prevención; Mitigación y Protección Contra Incendios, Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo del cual se puede resaltar el objetivo “garantizar condiciones seguras de trabajo para el desarrollo de las actividades en todos los centros operativos y administrativos de la empresa”.; Reglamento sobre la contaminación de Desechos Sólidos; Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, en lo relativo al Recurso Agua, Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, en lo relativo al Recurso Suelo; entre otros.

#### **4.6.5 Reformas a Reglamentos**

Como es el caso de la Reforma del Reglamento Ambiental de Actividades Hidrocarburíferas; Reforma al artículo 96 del Libro III y artículo 17 del libro VI del Texto Unificado de legislación Secundaria del ministerio de Ambiente Publicado Mediante Decreto ejecutivo N° 3516 de Registro oficial Edición Especial N°2 de 31 de Marzo del 2003 (AM 076).

#### **4.6.6 Acuerdo Ministerial**

Existen varios Acuerdos Ministeriales, entre ellos el N° 066; N° 068, N° 006; N°076, N° 134; N° 026; N° 142; N°161; N°091; Acuerdo Interministerial N° 001

#### **4.6.7 Texto**

Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULAS) publicado en el Registro oficial N° 725 del 16 de Diciembre del 2002, mediante Decreto Ejecutivo N° 3516, el texto unificado de legislación ambiental secundaria del Ministerio del Ambiente actualiza la normativa vigente en cada materia. Libro VI: De calidad Ambiental Título: II, V, VI Anexos 1, 2, 3, 4, 5,6 Libro IX: Desechos y tasas de servicios.

#### **4.6.8 Norma Técnica Ecuatoriana INEN**

Entre las principales contempla, NTE INEN ISO 3864-1:2013 Símbolos Gráficos Colores de Seguridad y Señales de Seguridad Parte 1: Principios de Diseño para Señales de Seguridad e Indicaciones de Seguridad; NTE INEN 2266:2013 Segunda Revisión Transporte, Almacenamiento y Manejo de Materiales Peligrosos; NTE INEN 2288:2000 Productos Químicos Industriales Peligrosos Etiquetado de Precaución Requisitos, entre otros.

#### **4.6.9 Normas Técnicas API**

Estas normas se refieren a la inspección técnica de tanques y tuberías en instalaciones que operan con hidrocarburos. NT API 653, UL 58. AMSI/ASME B31.4 código de construcción.

#### **4.6.10 Compendio de Normas**

Refinería Esmeraldas tiene un compendio de Normas de Seguridad e Higiene Industrial de desarrolladas por EP PETROECUADOR, aplicables consecuentemente a actividades hidrocarburíferas.

Entre ellas se encuentran, la Norma PETROECUADOR SH-003 de Permisos de Trabajo, Norma PETROECUADOR SH-004 Planes de Emergencia, Norma PETROECUADOR SH-008 Señales de Seguridad, etc.

#### **4.6.11 Sistema de Gestión OHSAS-SART**

Comprenden los procedimientos operativos del Sistema de Gestión OHAS-SART, los mismos que se encuentran en la Normativa Interna-Intranet de EP PETROECUADOR.

Los más relevantes son, el Bloqueo de Instalaciones y Equipos; Seguridad para trabajo en Altura; Permisos de Trabajo; Trabajo Eléctrico; Izaje de Cargas, entre otros.

#### **4.7 Marco Institucional**

El marco institucional que tiene injerencia en la ejecución de proyectos estratégico en el Ecuador es el Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos; Ministerio del Ambiente; Ministerio de Recursos naturales No Renovables; Ministerio de Finanzas; Instituto Nacional de Patrimonio Cultural y el Ministerio de Relaciones Laborables.

#### **4.8 Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias De La EPP**

Los procesos de construcción de un mundo más equitativo, en el Ecuador, están asegurados en la Constitución de la República del Ecuador del 2008 como texto garantista de derechos para los ciudadanos y las ciudadanas. El Sumak Kawsay o Buen Vivir es el enfoque que los ecuatorianos y las ecuatorianas tienen como referente para idealizar la justicia social.

La EP PETROECUADOR, gestiona la Responsabilidad Social Empresarial, (RSE) relacionada con los servicios que presta la empresa en el marco de las políticas y estrategias nacionales, en aplicación y ejecución del Decreto Ejecutivo N° 1351-A (Presidencia de la República del Ecuador, 2012), donde se determina la administración y gestión en las fases de transportar, refinar, comercializar, interna y externamente, los hidrocarburos y sus derivados, preservando el medio ambiente en los lugares de operación directa. Para llevar a cabo la Responsabilidad Social en la empresa pública más grande del Ecuador, Refinería Esmeraldas (REE), la Asamblea Nacional (2008) en su artículo 313 refiere sobre las actividades y bienes:

Que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se enumera como sectores estratégicos: 1. la energía en todas sus formas; 2. las telecomunicaciones; 3. los recursos naturales no renovables; 4. el transporte y la refinación de hidrocarburos; 5. la biodiversidad y el patrimonio genético; 6. el espectro radioeléctrico 7. el agua; y, 8. los demás que determine la ley.

La REE, es un bien estratégico, al ser la Refinería con mayor capacidad para la refinación y procesamiento de 110.000 barriles de crudo por día, en comparación con la Refinería Shushufindi y la Refinería de la Libertad, que conjuntamente procesan menos de la mitad de crudo juntas. En su mayoría los proyectos para satisfacer necesidades básicas están aseguradas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (Asamblea Nacional, 2009) en su Art.

2.- Objetivos.- numeral 4, expresa:

Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de los servicios públicos con equidad

social. Las Empresas Públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica.

En efecto, la disposición General Tercera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (Asamblea Nacional, 2009) señala:

En el ejercicio de sus actividades las empresas públicas preservarán el equilibrio ecológico, para lo cual observarán las políticas de control ambiental, con el objeto de ejecutar los planes de manejo ambiental tendientes a prevenir, mitigar, controlar, rehabilitar y compensar los impactos ambientales ocasionados por las actividades realizadas por las empresas públicas, de conformidad con las leyes y normas ambientales, y con las políticas que dicte el Ministerio del ramo. Ahora bien, el Procedimiento, (Convenios de Cooperación Social Resolución N° 2010117, 2010) aprobado por el Gerente General de la EP PETROECUADOR, mediante Resolución No. 2010117 de 24 de septiembre del 2010, establece que: Los proyectos de gestión social, considerados para su financiamiento, se enmarcarán dentro de los planes nacionales y locales de desarrollo y serán propuestos por instituciones públicas, privadas y sin fines de lucro, organizaciones sociales o comunitarias, cuyo fin sea el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones que están en el área de influencia de la EP PETROECUADOR.

## **Capítulo 5**

### **Marco Metodológico**

En este capítulo, se desarrollarán los aspectos metodológicos como hipótesis, método, tipo y diseño de investigación, así como las técnicas de recolección de datos, los procedimientos y los resultados obtenidos de la investigación.

#### **5.1 Hipótesis**

La satisfacción laboral tiene una relación directa con la evaluación del desempeño de los trabajadores del área de operaciones de la Refinería Esmeraldas.

#### **5.2 Variables**

En esta investigación existen dos variables claramente definidas: la satisfacción laboral es la variable independiente y la evaluación del desempeño es la variable dependiente, las mismas que se encuentran fundamentadas en la revisión y desarrollo del marco teórico y de la literatura internacional, como es el caso del artículo: *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño* (Chiang, Méndez, & Sánchez, 2010).

#### **5.3 Método**

El método de investigación utilizado en este trabajo es de lógica deductiva, porque está partiendo de una base teórica a un estudio particular. El método deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método deductivo sigue varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la

verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

#### **5.4 Tipo de Investigación**

Esta investigación tiene como propósito el estudio de la relación de la satisfacción con el desempeño laboral de los trabajadores de operaciones de la Refinería Esmeraldas. La investigación es de corte descriptivo y correlacional. Es descriptivo, porque se ha realizado la revisión bibliográfica donde se describen hechos históricos, sociales, económicos y políticos que de una u otra forma han incidido en el comportamiento organizacional de las empresas y por consiguiente en la satisfacción y desempeño laboral del recurso humano de las mismas. Además es correlacional, porque se busca medir el grado de ajuste que tienen las dos variables que se están estudiando, esto es satisfacción y desempeño laboral, así como las diversas correlaciones que se van a obtener al realizar el cruce de variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

#### **5.5 Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación fue no experimental, es decir sin la manipulación de variables. En estos tipos de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural y dependiendo en que se va a centrar la investigación, existen diferentes tipos de diseños en las que se puede basar el investigador.

Es un diseño transeccional, es decir se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, se pueden dividir en tres tipos: exploratorios, descriptivos y correlacionales-casuales. En el caso de esta

investigación se utilizará el de tipo descriptivo y el correlacional. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

### **Población**

El universo a estudiar está representado por la cantidad total de trabajadores del área de operaciones de la Refinería Esmeraldas que en total representan la cantidad de 394.

### **Muestra**

Cuando el tamaño de la población es finita, se recomienda utilizar la fórmula que a continuación se detalla:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)} = 160$$

Donde:

**n** = El tamaño de la muestra es igual a 160 trabajadores

**N** = Tamaño del universo = 394 trabajadores de operaciones

**Z** = Es la desviación del valor medio que se está dispuesto a aceptar para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que se busca, se usará un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

Nivel de confianza 90% -> Z=1,645

Nivel de confianza 95% -> Z=1,96

Nivel de confianza 99% -> Z=2,575

En esta investigación se utilizará el nivel de confianza del 90%

**e** = Es el margen de error máximo que se admite, en este caso los autores han decidido el 5%

**p** = Es la proporción que se espera encontrar, en este caso se utiliza el 50% que estaría de acuerdo con la evaluación de desempeño laboral y un 50% que no estaría de acuerdo con el desempeño laboral. Se toma esta decisión porque se desconoce lo que pueda ocurrir en las respuestas de percepción. (Berenson, Levine, & Krehbiel, 2001)

## **5.6 Técnicas de Recolección de Datos**

Los datos a obtener son de corte transversal, es decir a través del uso de un cuestionario, el mismo que está respaldado por la literatura internacional.

## **5.7 Método de Medición**

El método de medición utilizado en el presente estudio corresponden a una encuesta, la misma que consiste en el cuestionario Chiang et al (2008), dividida en tres partes: Información general (género, edad, unidad en la que trabaja, antigüedad en la empresa, cargo y calidad jurídica), Evaluación del Desempeño (9 ítems) y Satisfacción Laboral (41 ítems). Las dos últimas con una escala de medición Likert que va de 1 a 5, siendo 5 lo mejor.

Es de particular importancia no olvidar el valor que tienen las técnicas y los instrumentos que se emplean en una investigación. Muchas veces se inicia un trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo, e incluso, a veces, el inicio de una nueva investigación. Por tal razón, se considera esencial definir las técnicas a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información. La encuesta es un procedimiento que permite obtener información de un número considerable de personas y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener datos agregados.

La encuesta es una técnica que está destinada a recopilar información y el cuestionario es un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra. Ver apéndice.

La aplicación del cuestionario fue personal, autoaplicada y sin control de tiempo, esto permite ser contestada en forma autónoma por el encuestado, evita que se produzcan sesgos en los datos derivados del encuestador y encuestado, es decir, elimina posibles influencias que pudieran inducir una respuesta determinada. La participación fue de manera voluntaria y anónima.

## **5.8 Procedimientos**

Con el Alfa de Cronbach se validó la consistencia interna del cuestionario. Este método permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica, en este caso las dimensiones son satisfacción y desempeño laboral. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. (Welch & Comer, 1998 ) Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003 ) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $> 0.9$  es excelente

- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Las herramientas y técnicas estadísticas empleadas en este trabajo fueron de tipo descriptivo (media, mediana, desviación estándar y coeficiente de variabilidad), análisis multivariado (componentes principales, análisis de correspondencia, matriz de correlaciones) y un modelo probabilístico lineal.

### 5.8.1 Medidas de Tendencia Central y de Dispersión

*La media aritmética* (común) es la suma de todas las puntuaciones de una distribución dividida por el número total de casos. Es la medida más utilizada, debido a que posee propiedades matemáticas que le permite ser utilizada en diversas aplicaciones.

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi}{n}$$

*La mediana* es el punto o valor numérico que deja por debajo y por encima a la mitad de las puntuaciones de una distribución, es decir el 50% de valores.

Un análisis descriptivo que utiliza medidas de tendencia central, siempre necesita de las medidas de variabilidad para saber si las medidas de tendencia central son eficientes o no, por este motivo es conveniente señalar que la *varianza* y la *desviación típica* son medidas similares a la desviación media, en el sentido de que se basan en las diferencias existentes

entre la media aritmética y cada puntuación, pero se diferencia de ella en que, en lugar de tomar el valor absoluto de tales desviaciones, se utiliza el cuadrado de las mismas. La *varianza* es simplemente el valor medio del cuadrado de las desviaciones de las puntuaciones a la media aritmética, mientras que la *desviación típica* es la raíz cuadrada de la varianza y el *coeficiente de variabilidad* es igual a la división de la desviación típica para la media.

$$\text{Varianza: } \sigma^2 = \frac{\sum(X_i - \bar{x})^2}{n}$$

$$\text{Desviación típica: } \sigma = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{x})^2}{n}}$$

$$\text{Coeficiente de variabilidad: } CV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100$$

Mientras que las medidas de tendencia central o posición indican donde se sitúa un grupo de puntuaciones o valores, los índices de variabilidad o dispersión, indican si esas puntuaciones son muy parecidas o muy distintas entre sí.

### **5.8.2 Análisis de Factores: Componentes Principales**

El análisis factorial es una técnica multivariada que transforma un conjunto de variables correlacionadas linealmente en un conjunto menor de variables no correlacionadas llamadas factores, es decir esta técnica es útil cuando se tiene un extenso número de variables. (Malhorta, 2008 )

Para realizar el método de componentes principales se parte de una matriz de covarianzas o de una matriz de correlaciones. Un problema central en el análisis de datos multivariantes es la reducción de la dimensionalidad a costa de una pequeña pérdida de información. El análisis de componentes principales según Malhorta (2008 ) tiene el objetivo de representar adecuadamente esta información con un número menor de variables

construidas como combinaciones lineales de las originales. Por ejemplo, con variables con alta dependencia es frecuente que un pequeño número de nuevas variables (menos del 20 por 100 de las originales) expliquen la mayor parte (más del 80 por 100 de la variabilidad original). La técnica de componentes principales es debida a Hotelling (1933), aunque sus orígenes se encuentran en los ajustes ortogonales por mínimos cuadrados introducidos por K. Pearson (1901). Habitualmente, se conservan sólo aquellos componentes que recogen la mayor parte de la variabilidad. Su utilidad es doble: 1) Permite representar óptimamente en un espacio de dimensión pequeña observaciones de un espacio general. En este sentido, componentes principales es el primer paso para identificar las posibles variables latentes, o no observadas que generan los datos. 2) Permite transformar las variables originales, facilitando la interpretación de los datos.

### **5.8.3 Análisis de Correspondencia**

Es una técnica descriptiva o exploratoria cuyo objetivo es resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de información posible. Su objetivo es similar al de los métodos factoriales, salvo que en el caso del análisis de correspondencias el método se aplica sobre variables categóricas u ordinales. El análisis de correspondencias simples se utiliza a menudo en la representación de datos que se pueden presentar en forma de tablas de contingencia de dos variables nominales u ordinales. Es una técnica estadística que se utiliza para analizar, desde un punto de vista gráfico (De La Fuente, 2011).

### **5.8.4 Matriz de Correlaciones**

Conocida también como cargas discriminante, la estructura de correlaciones representa las correlaciones simples entre los predictivos. Las correlaciones miden el grado de

asociación que existe entre dos o más variables mediante la cuantificación por los denominados coeficientes de correlación lineal de Pearson, de Spearman y la Tau-b de Kendall con sus respectivos niveles de significación. Antes del cálculo de un coeficiente de correlación, se inspecciona los datos con el fin de detectar valores atípicos que puedan producir resultados equívocos. (Berenson, Levine, & Krehbiel, 2001)

## 5.9 Resultados y Análisis

A continuación se expone el alfa de Cronbach para la escala de la evaluación de desempeño.

<b>Estadísticas de fiabilidad para evaluación de desempeño</b>	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,90	9

Este resultado de 0.90 es bueno y cayó muy cerca de excelente, se concluye que existe consistencia interna en la escala de la evaluación de desempeño, es decir se justifica el uso de las preguntas que se encuentran en esta escala.

El análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción laboral en forma general resultó 0.97, es decir cayó en el rango de excelente, es habitual considerar un valor de 0,70 como aceptable.

<b>Estadísticas de fiabilidad para satisfacción laboral</b>	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.97	41

La siguiente tabla presenta el Alfa de Cronbach igual a 0.96 para las dos escalas generales: evaluación de desempeño y satisfacción laboral. Por lo observado existe consistencia interna del cuestionario y se justifica su uso.

<b>Estadísticas de fiabilidad para las dos escalas</b>	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.96	50

### **5.9.1 Análisis Descriptivo**

En relación a los resultados del primer bloque, los resultados obtenidos presentan que el 93% del personal de operaciones pertenecen al género masculino y solamente el 7% corresponde al género femenino. Esta situación se debe principalmente a que las actividades que se desarrollan en esta área tradicionalmente la han venido desempeñando técnicos del género masculino. La edad promedio fue de 40 años, debido a la variabilidad de las edades se calculó la mediana, la misma que resultó 38.5 años y una desviación estándar de 10.37 años, de tal manera que al calcular el coeficiente de variabilidad resultó 26%, en estadística se recomienda que esa variabilidad sea menor al 10%, lo que demuestra que más confiable es la mediana.

En relación a la antigüedad del personal de operaciones en la empresa, se obtuvo que el promedio fue de 13 años, la mediana de 9 años, la desviación estándar de 9.99 años, al calcular el coeficiente de variabilidad, éste representó el 78%, en estadística es considerado como mucha dispersión, por lo tanto se justifica el cálculo de la mediana. En relación a la calidad jurídica, un 34.4% de los empleados pertenece a la categoría de contratados en horarios de lunes a viernes y el 65.6% de los empleados pertenece a la categoría rotativos.

En cuanto a los nueve ítems de la evaluación de desempeño, los trabajadores que presentaron sus puntuaciones más bajas son los que se encuentran en la edad que va de 30 a 39 años, siendo el ítem *existe una reunión de evaluaciones de desempeño* equivalente al puntaje de 2.8 y el ítem *el jefe comparte conmigo mis evaluaciones de desempeño* de 2.9, los de menor puntaje. Y los de mejor puntaje resultaron los trabajadores mayores a 50 años, destacando el ítem *en qué nivel evalúa su desempeño laboral* con un puntaje de 4.5.

Tabla 2

*Promedios de edad vs Proceso de evaluación de desempeño conocido*

DATOS									
Edad	Prom. P.Evd.Con	Promj.Exp.Pro.Evd	Promevd.Justas	Prom J.Comp.Cm. Evd	Prom Reu.Evd	Prom J.A.Sup.As.N. Evd	Prom J.Fel.Aspec.P.Evd	Prom Niv.Val.Sist.Evd.Us	Prom Niv.Ev.Su.Des.Lab
20 a 29	3,8	3,64	3,75	3,4	3,24	3,64	4,08	3,76	4,12
30 a 39	3,68	3,63	3,66	2,92	2,80	3,10	3,17	3,31	4,09
40 a 49	4,24	3,96	3,84	3,56	3,2	3,36	3,6	4,2	4,44
≥ 50	4,25	4,00	4,04	3,53	3,32	3,68	3,79	4,09	4,54
Total General	3,96	3,79	3,81	3,28	3,09	3,40	3,57	3,76	4,28

En relación a la evaluación de desempeño por unidades de trabajo, se concluye que en forma general el área *generación de vapor* es la de menor puntaje (2-2.8), donde el ítem *existe una reunión de evaluación de desempeño es la de menor puntaje* (2). A su vez el área de trabajo *catalíticas III y transferencias y almacenamiento* fueron las áreas de mayor puntaje (5). Es decir los trabajadores del área de generación de vapor son los menos satisfechos con la forma de evaluación del desempeño.

Tabla 3  
Promedios unidad vs evaluación del desempeño

DATOS									
U. Trabajo	Prom P.Evd.Con	Prom J.Exp.Pro. Evd	Prom Evd.Justas	Prom J.Comp.Cm. Evd	Prom Ren.Evd	Prom J.A.Sup.As.N .Evd	Prom J.Fel.Aspec.P .Evd	Niv.Val.Sist. Evd.Us	Prom Niv.Ev.Su.De s.Lab
a CI	4,00	3,76	3,84	3,23	3,26	3,39	3,57	3,82	4,46
b CII	3,78	3,71	3,64	3,42	2,85	3,07	3,14	3,28	3,61
c CIII	4,00	5,00	4,00	3,20	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00
d NCI	4,17	4,07	3,96	3,57	3,39	3,71	3,78	3,92	4,32
e NCII	4,05	3,91	3,89	3,41	2,97	3,44	3,72	3,81	4,24
f Gen. Vapor	2,75	2,62	3,12	2,37	2,00	2,37	2,62	2,87	4,00
g Trat. Aguas	3,50	2,75	3,75	2,66	3,00	3,5	3,50	3,5	4,25
h Transf. Almac.	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
i Program.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Total general	3,94	3,78	3,82	3,31	3,10	3,40	3,56	3,73	4,27

Al revisar la tabla de promedios de cargos vs. La evaluación de desempeño, se aprecia que el promedio general del ítem *existe una reunión de evaluaciones de desempeño* presenta el puntaje más bajo de 3.1, siendo el más alto el ítem *en qué nivel evalúa su desempeño laboral* que presentó el puntaje de 4.3. En general la evaluación de desempeño de los *coordinadores senior* resultaron los más altos. Estos resultados manifiestan que REE debe mejorar el proceso de socialización de los resultados de las evaluaciones con los trabajadores del área de operaciones.

Tabla 4

*Promedios de cargos vs Evaluación de desempeño*

DATOS									
U. Trabajo	Prom P.Evd.Con	Prom J.Exp.Pro. Evd	Prom Evd.Justas	Prom J.Comp.Cm. Evd	Prom Ren.Evd	Prom J.A.Sup.As.N .Evd	Prom J.Fel.Aspec.P .Evd	Niv.Val.Sist. Evd.Us	Prom Niv.Ev.Su.De s.Lab
a CI	4,00	3,76	3,84	3,23	3,26	3,39	3,57	3,82	4,46
b CII	3,78	3,71	3,64	3,42	2,85	3,07	3,14	3,28	3,61
c CIII	4,00	5,00	4,00	3,33	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00
d NCI	4,17	4,07	3,96	3,57	3,39	3,71	3,78	3,92	4,32
e NCII	4,05	3,91	3,89	3,41	2,97	3,44	3,72	3,81	4,24
f Gen. Vapor	2,75	2,62	3,12	2,37	2,00	2,37	2,62	2,87	4,00
g Trat. Aguas	3,50	2,75	3,75	2,66	3,00	3,5	3,50	3,5	4,25
h Transf. Almac.	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
i Program.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Total general	3,94	3,78	3,82	3,31	3,10	3,40	3,56	3,73	4,27

A continuación se presentará un análisis de los resultados de la satisfacción laboral de acuerdo a la edad, áreas de trabajo y cargos de los trabajadores de la REE:

Al revisar la relación de la *satisfacción laboral con la edad*, los trabajadores que se encuentran en la categoría de 30-39 años es la menos satisfecha, alcanzó un puntaje promedio de 3.6 y los trabajadores que tienen una edad superior a 50 años son los más satisfechos, alcanzaron una puntuación de 3.9. Es importante destacar que los trabajadores quieren que mejore principalmente los siguientes aspectos: a) la forma en que se da la negociación en la institución en aspectos laborales, b) la libertad en el método de trabajo, la forma en que está dirigido, c) el reconocimiento de directivos y jefes al esfuerzo y trabajo, d) la autonomía que tienen para planificar su propio trabajo, e) las oportunidades de promoción, f) mejorar la remuneración y g) mayor apoyo administrativo.

Tabla 5

*Promedios de edad vs Satisfacción*

DATOS										
Edad	Prom Satis. Trab. X.Mi	Prom Rela. Aut. Inm	Prom Apoyo. Recib. Sup	Prom Op. Trab. C. Dest	Prom Op. Trab. C. Gust	Prom Ob. Met. Alcanzar	Prom Cond. Econ.	Prom Remu. Recibo	Prom G. Inst. Cump. Conv.	Prom F. Neg. Inst. Asp. Lab
20 a 29	4,47	4,12	4,16	3,76	4,08	4	3,76	3,68	3,72	3,8
30 a 39	4,35	4,17	4,17	3,94	4,03	3,96	3,33	3,29	3,38	3,17
40 a 49	4,28	3,96	3,96	4,03	4	4,03	3,92	3,76	3,26	3,11
≥ 50	4,46	4,37	4,20	4,09	4,09	4,25	3,58	3,55	3,60	3,39
Total General	4,39	4,18	4,14	3,97	4,05	4,06	3,57	3,51	3,48	3,33

Tabla 5.1

*Promedios de edad vs Satisfacción*

DATOS										
Edad	Prom Cond. Fis. Desa. Trab	Prom Limpieza. L. Trab	Prom Entorno. L. Trab	Prom Iluminac. L. Trab	Prom Ventilac. L. Trab	Prom Temper. L. Trab	Prom Colegas. Grupo. Trab	Prom Apoyo. Adm. Recibo	Prom Disp. Rec. Tec. L. Trab	Prom Lib. Ele. Metodo. Trab
20 a 29	3,52	3,48	3,72	3,64	3,68	3,84	3,96	3,76	3,6	3,52
30 a 39	3,64	3,50	3,57	3,42	3,59	3,57	3,84	3,25	3,15	3,38
40 a 49	3,5	3,38	3,53	3,69	3,69	3,5	3,96	3,5	3,5	3,80
≥ 50	3,95	3,88	3,81	3,76	3,86	3,83	4,18	3,65	3,85	3,81
Total General	3,68	3,58	3,66	3,60	3,70	3,68	3,98	3,49	3,48	3,60

Tabla 5.2

*Promedios de edad vs Satisfacción*

DATOS										
Edad	Prom C.Decidir.Autonom	Prom Forma.Dirigido	Prom Supervi.Sobre.Ud	Prom Prox.Frecue.Superv.	Prom F.Sup.Juzgan.Su.Tarea	Prom Estabilidad.Lug.Trab	Prom Reconocimiento	Prom U.Trab.Circula.Inf	Prom U.Trab.Espi.Colab	Prom B.Relac.Miemb.Unid
20 a 29	3,8	4	3,84	3,96	3,76	3,56	3,64	3,68	4,08	4,12
30 a 39	3,44	3,66	3,66	3,84	3,82	3,47	3,21	3,63	3,94	3,98
40 a 49	3,57	3,57	3,61	3,84	3,88	4,07	3,80	4,11	4,26	4,38
≥ 50	3,74	3,87	3,83	3,93	4,09	4,09	3,81	4,06	4,37	4,39
Total General	3,61	3,76	3,73	3,88	3,90	3,76	3,55	3,84	4,14	4,19

Al revisar la tabla de los resultados del *área de trabajo con la satisfacción laboral*, se observa que todas las áreas tienen promedios de satisfacción que va de 3.5 a 4.4. Los aspectos que los trabajadores puntúan como más bajos son: a) el reconocimiento de directivos y jefes al esfuerzo y trabajo, b) las oportunidades de promoción, c) mejorar la remuneración, d) mayor apoyo administrativo, e) higiene en su lugar de trabajo y, f) oportunidades de promoción.

Tabla 6

## Promedios de Unidad de trabajo vs Satisfacción

DATOS											
U. Trabajo	Prom Satis. Trab.X.Mi	Prom Rela.Aut.Inm	Prom Apoyo.Recib.Su p	Prom Op.Trab.C.Dest	Prom Op.Trab.C.Gust	Prom Ob.Met.Alcanza r	Prom Cond.Econ.	Prom Remu.Recibo	Prom G.Inst.Cump.Co nv.	Prom F.Neg.Inst.Asp. Lab	
a CI	4,45	4,15	4,11	3,92	3,94	4,03	3,71	3,60	3,73	3,45	
b CII	3,71	3,5	3,78	3,85	3,64	3,85	3,57	3,35	3,07	2,71	
c CIII	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
d NCI	4,50	4,39	4,39	4,28	4,46	4,42	3,46	3,39	3,50	3,28	
e NCII	4,48	4,48	4,37	4,08	4,16	4,08	3,59	3,56	3,24	3,29	
f Gen. Vapor	4,87	4,22	4,11	3,88	4,22	4,33	3,66	3,77	3,66	3,44	
g Trat. Aguas	4,00	3,25	3,50	3,00	3,25	3,50	3,00	3,25	3,00	3,25	
h Transf. Almac.	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
i Program.	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	
Total General	4,39	4,18	4,18	3,99	4,06	4,09	3,59	3,52	3,47	3,31	

Tabla 6.1

## Promedios de Unidad de trabajo vs Satisfacción

DATOS											
U. Trabajo	Prom Cond.Fis.Desa.Trab	Prom Limpieza.L.Trab	Prom Entorno.L.Trab	Prom Iluminac.L.Trab	Prom Ventilac.L.Trab	Prom Temper.L.Trab	Prom Colegas.Grupo.Trab	Prom Apoyo.Adm.Recibo	Prom Disp.Rec.Tec.L.Trab	Prom Lib.Ele.Metodo.Trab	
a CI	3,75	3,75	3,71	3,77	3,86	3,77	3,98	3,58	3,56	3,71	
b CII	3,07	3,07	3,50	3,57	3,5	3,35	3,85	3,35	3,28	3,35	
c CIII	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
d NCI	3,60	3,57	3,75	3,46	3,64	3,64	4,10	3,33	3,51	3,71	
e NCII	3,72	3,35	3,56	3,59	3,78	3,83	4,05	3,64	3,56	3,56	
f Gen. Vapor	4,11	4,00	3,88	3,44	3,66	3,55	4,22	3,44	3,88	3,77	
g Trat. Aguas	4,00	3,75	3,75	3,75	3,50	3,50	4,00	2,75	2,75	3,25	
h Transf. Almac.	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	
i Program.	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	
Total General	3,68	3,57	3,67	3,61	3,72	3,69	4,02	3,50	3,51	3,62	

Tabla 6.2

*Promedios de Unidad de trabajo vs Satisfacción*

DATOS										
U. Trabajo	Prom C.Decidir.Autonom	Prom Forma.Dirigido	Prom Supervi.Sobre.Ud	Prom Prox.Frecue.Superv.	Prom F.Sup.Juzgan.Su.Tarea	Prom Estabilidad.Lug.Trab	Prom Reconocimiento	Prom U.Trab.Circula.Inf	Prom U.Trab.Espi.Colab	Prom B.Relac.Miemb.Unid
a CI	3,64	3,69	3,67	3,86	3,84	3,83	3,54	3,81	4,32	4,34
b CII	3,35	3,50	3,50	3,35	3,35	3,35	3,21	3,71	3,71	3,92
c CIII	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
d NCI	3,57	3,88	3,82	4,03	3,96	3,71	3,57	4,07	4,42	4,53
e NCII	3,63	3,81	3,89	4,02	4,08	3,89	3,67	3,86	4,08	4,13
f Gen. Vapor	3,55	3,55	3,66	3,77	4,22	3,44	3,33	3,44	3,88	3,77
g Trat. Aguas	4,25	4,00	3,75	3,75	3,50	3,50	3,00	4,00	4,00	4,25
h Transf. Almac.	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
i Program.	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Total General	3,61	3,74	3,73	3,87	3,89	3,75	3,52	3,85	4,18	4,23

Tabla 6.3

*Promedios de Unidad de trabajo vs Satisfacción*

DATOS											
U. Trabajo	Prom Unid.Est.Mejorar.Trab	Prom Recon.Buen.Trab	Prom Op.Promocion	Prom Atenc.Sugerencias	Prom Autonom.Planif.Trab	Prom Paricip.Decisiones	Prom Satis.Con.Epp.Ree	Prom Satis. Organizac	Prom Op.Perfeccionandom	Prom Op.Hacer.Carrera.Fun.	Prom Igualdad.Justicia.Epp
a CI	4,05	3,54	3,52	3,66	3,96	3,94	4,05	3,88	3,79	3,71	3,71
b CII	3,42	3,28	3,35	3,57	3,42	3,50	3,64	3,57	3,46	3,21	3,14
c CIII	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
d NCI	4,39	3,89	3,89	4,00	3,92	3,92	4,14	3,82	3,82	3,78	3,67
e NCII	4,05	3,54	3,59	3,62	3,81	3,67	3,86	3,59	3,64	3,55	3,40
f Gen. Vapor	3,77	3,22	3,33	3,33	3,77	3,66	4,22	4,00	3,55	3,66	3,66
g Trat. Aguas	3,75	3,00	3,75	3,75	4,00	3,50	4,25	4,25	3,50	3,00	3,50
h Transf. Almac.	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
i Program.	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Total general	4,03	3,54	3,58	3,67	3,85	3,80	3,99	3,78	3,70	3,61	3,56

A su vez al medir la satisfacción laboral por antigüedad en la empresa, en promedio los puntajes se encuentran en el rango de 3.5-4.4. Los aspectos que los trabajadores puntúan como más bajos son: a) el reconocimiento de directivos y jefes al esfuerzo y trabajo, b) mejorar la remuneración, c) mayor apoyo administrativo, d) reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo y, e) oportunidades de promoción.

Tabla 7

*Promedios de Años antigüedad vs Satisfacción*

DATOS										
An. Empresa	Prom Satis. Trab. X. Mi	Prom Rela. Aut. Inm	Prom Apoyo. Recib. Sup	Prom Op. Trab. C. Dest	Prom Op. Trab. C. Gust	Prom Ob. Met. Alcanzar	Prom Cond. Econ.	Prom Remu. Recibo	Prom G. Inst. Cump. Conv.	Prom F. Neg. Inst. Asp. Lab
0 A 4 AÑOS	4,39	4,11	4,13	3,93	4,16	4,00	3,93	3,93	3,83	3,74
5 A 9 AÑOS	4,37	4,20	4,14	3,91	3,94	4,02	3,17	3,17	3,22	3,20
10 A 14 AÑOS	4,40	4,20	4,40	3,80	3,80	3,90	2,90	2,70	3,10	3,20
15 A 19 AÑOS	4,21	3,95	4,05	4,15	4,15	4,05	3,80	3,45	3,25	2,95
20 A 24 AÑOS	4,43	4,18	4,18	4,18	4,25	4,06	3,81	3,68	3,43	3,62
≥ 25	4,53	4,40	4,15	4,00	4,00	4,31	3,59	3,62	3,59	3,03
Total General	4,39	4,18	4,15	3,98	4,06	4,07	3,59	3,53	3,48	3,32

Tabla 7.1

*Promedios de Años antigüedad vs Satisfacción*

DATOS										
Prom An. Empresa	Prom Cond. Fis. Desa. Trab	Prom Limpieza. L. Trab	Prom Entorno. L. Trab	Prom Iluminac. L. Trab	Prom Ventilac. L. Trab	Prom Temper. L. Trab	Prom Colegas. Grupo. Trab	Prom Apoyo. Adm. Recibo	Prom Disp. Rec. Tec. L. Trab	Prom Lib. Ele. Metodo. Trab
0 A 4 AÑOS	3,83	3,72	3,81	3,67	3,79	3,81	3,86	3,69	3,44	3,51
5 A 9 AÑOS	3,54	3,40	3,54	3,42	3,51	3,54	4,08	3,20	3,23	3,42
10 A 14 AÑOS	3,50	3,30	3,50	3,50	3,40	3,50	4,00	2,90	3,20	3,30
15 A 19 AÑOS	3,60	3,40	3,55	3,60	3,80	3,60	4,10	3,75	3,60	3,70
20 A 24 AÑOS	3,50	3,50	3,56	3,87	3,93	4,00	3,81	3,68	3,50	3,81
≥ 25	3,84	3,84	3,81	3,65	3,75	3,59	4,12	3,40	3,84	3,87
Total General	3,68	3,58	3,67	3,61	3,71	3,67	4,00	3,48	3,49	3,60

Tabla 7.2

*Promedios de Años antigüedad vs Satisfacción*

DATOS										
Prom An. Empresa	Prom C. Decidir. Autonom	Prom Forma. Dirigido	Prom Forma. Dirigido	Prom Prox. Frecue. Superv.	Prom F. Sup. Juzgan. Su. Tarea	Prom Estabilidad. Lug. Trab	Prom Reconocimiento	Prom U. Trab. Circula. Inf	Prom U. Trab. Espi. Colab	Prom B. Relac. Miemb. Unid
0 A 4 AÑOS	3,65	3,81	3,76	3,79	3,69	3,46	3,48	3,69	3,928	3,95
5 A 9 AÑOS	3,67	3,79	3,65	3,82	3,91	3,68	3,28	3,66	4,08	4,22
10 A 14 AÑOS	3,30	3,80	3,90	4,10	3,70	3,30	3,10	4,00	4,10	4,00
15 A 19 AÑOS	3,70	3,63	3,70	3,95	3,85	3,90	3,85	4,05	4,30	4,40
20 A 24 AÑOS	3,43	3,56	3,56	3,75	4,06	4,12	4,12	4,18	4,25	4,18
≥ 25	3,62	3,78	3,78	3,93	4,06	4,03	3,50	3,87	4,37	4,46
Total General	3,61	3,75	3,72	3,86	3,87	3,74	3,53	3,84	4,14	4,20

Tabla 7.3

*Promedios de Años antigüedad vs Satisfacción*

DATOS												
An. Empresa	Prom Unid. Est. Mejorar. Trab	Prom Recon. Buen. Trab	Prom Op. Promocion	Prom Atenc. Sugerencias	Prom Autonom. Planif. Trab	Prom Particip. Decisiones	Prom Satis. Con. Epp. Ree	Prom Satis. Organizac	Prom Op. Perfeccionandom	Prom Op. Hacer. Carrera. Fun.	Prom Igualdad. Justicia. Epp	
0 A 4 AÑOS	3,97	3,53	3,60	3,65	3,95	3,93	4,11	3,93	3,90	3,88	3,88	
5 A 9 AÑOS	3,94	3,33	3,50	3,57	3,83	3,75	3,94	3,69	3,60	3,41	3,41	
10 A 14 AÑOS	3,80	3,00	3,70	3,80	3,50	3,90	3,90	3,70	3,30	3,20	3,00	
15 A 19 AÑOS	4,10	3,90	3,75	3,80	3,85	3,75	4,00	4,00	3,65	3,70	3,75	
20 A 24 AÑOS	4,18	3,87	3,50	3,62	3,75	3,56	3,68	3,37	3,50	3,50	3,37	
≥ 25	4,09	3,56	3,46	3,59	3,81	3,71	4,00	3,71	3,71	3,53	3,40	
Total General	4,01	3,54	3,56	3,64	3,83	3,78	3,98	3,76	3,68	3,59	3,55	

Cuando se revisa la tabla de los puntajes promedio de la *satisfacción laboral en relación a los cargos* de los trabajadores del área de operación es de la REE, se encontró que el cargo de tablerista es el menos satisfecho pero a su vez presenta mucha variabilidad en sus respuestas, porque su puntaje oscila entre 2.7 y 4.3. Los aspectos que los trabajadores puntúan como más bajos son: a) apoyo administrativo, b) la remuneración que reciben, c) el reconocimiento de directivos y jefes al esfuerzo y trabajo y d) reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.

Tabla 8  
Promedios de Cargos vs Satisfacción

DATOS										
Cargo	Prom Satis.Trab.X.Mi	Prom Rela.Aut.Inm	Prom Apoyo.Recib.Sup	Prom Op.Trab.C.Dest	Prom Op.Trab.C.Gust	Prom Ob.Met.Alcanzar	Prom Cond.Econ.	Prom Remu.Recibo	Prom G.Inst.Cump.Conv.	Prom F.Neg.Inst.Asp.Lab
a auxiliar	3,85	4,00	4,28	4,00	3,85	3,85	3,57	3,57	3,28	2,85
b técnico	4,48	4,20	4,17	4,03	4,12	4,08	3,48	3,46	3,45	3,4
c supervisor	4,56	4,40	4,21	4,06	4,03	4,28	3,75	3,81	3,84	3,46
d tablerista	4,25	3,94	3,94	3,52	3,82	3,64	3,58	3,29	3,05	3,11
e coord. Senior	4,00	3,71	4,00	4,00	4,14	4,28	3,85	3,14	3,57	3,00
f coord. Operac	4,20	4,26	4,20	4,13	4,20	4,13	3,80	3,80	3,6	3,40
Total General	4,40	4,18	4,15	3,99	4,06	4,08	3,60	3,53	3,5	3,34

Tabla 8.1  
Promedios de Cargos vs Satisfacción

DATOS										
Cargo	Prom Cond.Fis.Desa.Trab	Prom Limpieza.L.Trab	Prom Entorno.L.Trab	Prom Iluminac.L.Trab	Prom Ventilac.L.Trab	Prom Temper.L.Trab	Prom Colegas.Grupo.Trab	Prom Apoyo.Adm.Recibo	Prom Disp.Rec.Tec.L.Trab	Prom Lib.Ele.Metodo.Trab
a auxiliar	3,57	3,71	4,00	3,71	3,28	3,42	3,42	3,28	3,16	3,14
b técnico	3,65	3,46	3,62	3,58	3,68	3,71	4,06	3,55	3,50	3,70
c supervisor	4,06	4,00	3,96	3,96	4,12	3,93	4,12	3,68	4,00	3,96
d tablerista	3,35	3,35	3,47	3,29	3,41	3,29	3,64	2,88	2,94	3,00
e coord. Senior	3,71	3,85	3,57	3,42	3,85	3,71	4,14	3,42	3,42	3,71
f coord. Operac	3,60	3,53	3,53	3,53	3,60	3,66	4,13	3,71	3,33	3,40
Total General	3,69	3,59	3,68	3,62	3,72	3,69	4,01	3,50	3,50	3,62

Tabla 8.2

*Promedios de Cargos vs Satisfacción*

DATOS										
Cargo	Prom C.Decidir.Autonom	Prom Forma.Dirigido	Prom Supervi.Sobre.Ud	Prom Prox.Frecue.Superv.	Prom F.Sup.Juzgan.Su.Tarea	Prom Estabilidad.Lug.Trab	Prom Reconocimiento	Prom U.Trab.Circula.Inf	Prom U.Trab.Espi.Colab	Prom B.Relac.Miemb.Unid
a auxiliar	3,42	3,66	3,14	3,28	3,00	3,28	3,00	3,28	4,00	4,28
b técnico	3,68	3,88	3,87	3,98	3,95	3,87	3,65	3,83	4,12	4,21
c supervisor	3,71	3,84	3,81	3,93	4,15	4,21	3,81	4,21	4,46	4,53
d tablerista	3,47	3,23	3,41	3,47	3,64	2,88	2,70	3,38	4,00	3,66
e coord. Senior	3,71	3,83	3,71	4,14	3,71	3,42	3,85	4,00	4,42	4,42
f coord. Operac	3,40	3,60	3,53	3,80	3,80	3,53	3,53	3,93	3,80	4,06
Total general	3,63	3,76	3,74	3,87	3,89	3,75	3,55	3,85	4,15	4,21

Tabla 8.3

*Promedios de Cargos vs Satisfacción*

DATOS												
Cargo	Prom Unid.Est.Mejorar.Trab	Prom Recon.Buen.Trab	Prom Op.Promocion	Prom Atenc.Sugerencias	Prom Autonom.Planif.Trab	Prom Particip.Decisiones	Prom Satis.Con.Epp.Ree	Prom Satis. Organizac	Prom Op.Perfeccionandom	Prom Op.Hacer.Carrera.Fun.	Prom Igualdad.Justicia.Epp	
a auxiliar	4,14	3,28	3,71	3,66	3,85	3,85	3,66	3,85	4,00	3,50	3,42	
b técnico	4,02	3,57	3,58	3,66	3,82	3,71	3,98	3,73	3,60	3,45	3,51	
c supervisor	4,21	3,81	3,75	3,81	4,25	4,09	4,18	4,06	3,96	3,87	3,75	
d tablerista	3,77	3,22	3,44	3,22	3,38	3,27	4,00	3,61	3,66	3,72	3,55	
e coord. Senior	4,00	3,42	3,28	3,85	3,57	4,00	3,57	3,57	3,28	3,57	3,57	
f coord. Operac	3,86	3,40	3,33	3,66	3,73	4,06	3,86	3,60	3,60	3,73	3,46	
Total General	4,02	3,54	3,57	3,65	3,84	3,79	3,98	3,77	3,68	3,60	3,55	

**5.9.2 Análisis de Correspondencia Simple**

El análisis de correspondencia simple que considera la relación del rango de edad vs. si el jefe comparte con el subordinado los resultados de las evaluaciones, el estadístico Chi cuadrado fue de 14,8 con una probabilidad de 0.252, al ser superior al nivel de significancia del 5%, se concluye que no existe una relación significativa entre estas dos variables.

Tabla 9

*Rango de Edad vs Si el jefe comparte con el subordinado los resultados de las evaluaciones*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación
								2
1	,267	,071			,695	,695	,080	,084
2	,175	,031			,300	,995	,084	
3	,023	,001			,005	1,000		
Total		,102	14,818	,252 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 12 grados de libertad								

Al revisar los resultados del cruce de las dos variables: Rango de edad vs. Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño, el estadístico Chi cuadrado fue de 16.7 y la probabilidad de 0.16, es decir mayor al nivel de significancia del 5%, por lo tanto no resulta estadísticamente significativo.

Tabla 10

*Rango de Edad vs Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación
								2
1	,280	,079			,691	,691	,070	,034
2	,161	,026			,227	,918	,084	
3	,097	,009			,082	1,000		
Total		,114	16,721	,160 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 12 grados de libertad								

Al observar los resultados del cruce de las dos variables: Rango de edad vs. En qué nivel evalúa su desempeño laboral, el estadístico Chi cuadrado fue de 13.7 y la probabilidad de 0.320, es decir mayor al nivel de significancia del 5%, por lo tanto no resulta estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 11

*Rango de Edad vs En qué nivel evalúa su desempeño laboral*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,271	,073			,786	,786	,056	,057
2	,124	,015			,165	,951	,056	
3	,067	,005			,049	1,000		
Total		,093	13,703	,320 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 12 grados de libertad								

Al observar los resultados del cruce de las dos variables: Rango de edad vs. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, el estadístico Chi cuadrado fue de 9.9 y la probabilidad de 0.617, es decir mayor al nivel de significancia del 5%, por lo tanto no resulta estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 12

*Rango de Edad vs La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,190	,036			,545	,545	,055	-,073
2	,168	,028			,424	,969	,081	
3	,045	,002			,031	1,000		
Total		,067	9,987	,617 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 12 grados de libertad								

Al observar los resultados del cruce de las dos variables: Rango de edad vs. La forma en la que es dirigido, el estadístico Chi cuadrado fue de 13.0 y la probabilidad de 0.365, es decir mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 13

*Análisis de Correspondencias Simple Rango de Edad vs La forma en que usted es dirigido*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,228	,052			,594	,594	,079	,067
2	,177	,031			,358	,952	,064	
3	,065	,004			,048	1,000		
Total		,088	13,053	,365 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 12 grados de libertad								

Al revisar los resultados del cruce de las dos variables: Rango de edad vs. En mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda, el estadístico Chi cuadrado fue de 12.7 y la probabilidad de 0.392, es decir mayor al nivel de significancia del 5%, por lo tanto no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 14

*Rango de Edad vs En mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,272	,074			,882	,882	,076	,067
2	,099	,010			,117	,999	,043	
3	,010	,000			,001	1,000		
Total		,084	12,685	,392 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 12 grados de libertad								

Al revisar los resultados del cruce de las dos variables: Rango de edad vs. Hay buena relación entre los miembros de la unidad de trabajo, el estadístico Chi cuadrado fue de 13.26 y la probabilidad de 0.351, es decir mayor al nivel de significancia del 5%, por lo tanto, no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 15

*Rango de Edad vs Hay buena relación entre los miembros de la unidad*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,260	,067			,768	,768	,077	-,003
2	,117	,014			,155	,923	,074	
3	,082	,007			,077	1,000		
Total		,088	13,256	,351 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 12 grados de libertad								

Al revisar los resultados del cruce de las dos variables: Unidad de Trabajo vs. El jefe comparte conmigo mis evaluaciones de desempeño, el estadístico Chi cuadrado fue de 20.1 y la probabilidad de 0.985, es decir mayor al nivel de significancia del 5%, por lo tanto no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 16

*Unidad vs El jefe comparte conmigo mis evaluaciones de desempeño*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,280	,078			,565	,565	,065	,063
2	,194	,037			,270	,835	,076	
3	,143	,020			,147	,982		
4	,049	,002			,018	1,000		
Total		,139	20,111	,985 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 36 grados de libertad								

Al observar los resultados del cruce de las dos variables: Unidad de Trabajo vs. Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño, el estadístico Chi cuadrado fue de 37.4 y la probabilidad de 0.406, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 17

*Unidad de Trabajo vs Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,329	,108			,425	,425	,076	,414
2	,292	,085			,335	,760	,073	
3	,224	,050			,197	,957		
4	,105	,011			,043	1,000		
Total		,254	37,368	,406 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 36 grados de libertad								

Al observar los resultados del cruce de las dos variables: Unidad de Trabajo vs. En qué nivel evalúa su desempeño laboral, el estadístico Chi cuadrado fue de 46.0 y la probabilidad de 0.122, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 18

*Unidad de Trabajo vs En qué nivel evalúa su desempeño laboral*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,439	,193			,616	,616	,056	-,055
2	,265	,070			,225	,841	,067	
3	,208	,043			,139	,979		
4	,080	,006			,021	1,000		
Total		,313	46,057	,122 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 36 grados de libertad								

Al realizar el análisis de los cruces de las dos variables: Unidad de Trabajo vs. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos para su trabajo, el estadístico Chi cuadrado fue de 36.5 y la probabilidad de 0.445, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 19

*Unidad vs La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos para su trabajo*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,323	,104			,434	,434	,070	,054
2	,303	,092			,383	,817	,085	
3	,189	,036			,149	,966		
4	,090	,008			,034	1,000		
Total		,240	36,509	,445 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 36 grados de libertad								

Al realizar el análisis de los cruces de las dos variables: Unidad de Trabajo vs. La forma en que es dirigido, el estadístico Chi cuadrado fue de 20.25 y la probabilidad de 0.984,

mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 20

*Unidad vs La forma en que es dirigido*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,295	,087			,649	,649	,068	,252
2	,189	,036			,267	,916	,066	
3	,106	,011			,084	1,000		
Total		,134	20,247	,984 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 36 grados de libertad								

Al observar el análisis de los cruces de las dos variables: Unidad de Trabajo vs. *En mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda*, el estadístico Chi cuadrado fue de 28.74 y la probabilidad de 0.800, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 21

*Unidad de Trabajo vs En mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,347	,120			,636	,636	,062	-,155
2	,221	,049			,259	,895	,082	
3	,141	,020			,105	1,000		
Total		,189	28,741	,800 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 36 grados de libertad								

Al realizar el análisis de los cruces de las dos variables: Unidad de Trabajo vs. Hay buena relación entre los miembros de la unidad, el estadístico Chi cuadrado fue de 20.25 y la

probabilidad de 0.984, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 22

*Unidad de Trabajo vs Hay buena relación entre los miembros de la unidad*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,342	,117			,618	,618	,083	,169
2	,220	,049			,257	,874	,062	
3	,154	,024			,126	1,000		
Total		,189	28,798	,798 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 36 grados de libertad								

Al realizar el análisis de los cruces de las dos variables: Cargo vs. El jefe comparte conmigo mis evaluaciones de desempeño, el estadístico Chi cuadrado fue de 28.44 y la probabilidad de 0.099, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 23

*Cargo vs El jefe comparte conmigo mis evaluaciones de desempeño*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,371	,138			,732	,732	,077	-,034
2	,207	,043			,228	,960	,065	
3	,073	,005			,028	,988		
4	,048	,002			,012	1,000		
Total		,188	28,437	,099 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 20 grados de libertad								

Al realizar el análisis de los cruces de las dos variables: Cargo vs. *Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño*, el estadístico Chi cuadrado fue de 19.99 y la probabilidad de 0.459, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 24

*Cargo vs Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,301	,091			,694	,694	,081	-,035
2	,192	,037			,283	,977	,072	
3	,054	,003			,023	,999		
4	,009	,000			,001	1,000		
Total		,131	19,989	,459 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 20 grados de libertad								

Al observar el análisis de los cruces de las dos variables: Cargo vs. En qué nivel evalúa su desempeño laboral, el estadístico Chi cuadrado fue de 21.92 y la probabilidad de 0.345, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 25

*Análisis de Correspondencias Simple Cargo vs En qué nivel evalúa su desempeño laboral*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,314	,098			,687	,687	,129	,044
2	,188	,036			,248	,935	,051	
3	,087	,008			,053	,988		
4	,042	,002			,012	1,000		
Total		,143	21,920	,345 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 20 grados de libertad								

Al realizar el análisis de los cruces de las dos variables: Cargo vs. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, el estadístico Chi cuadrado fue de 30.629 y la probabilidad de 0.06, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables. Por aproximarse al nivel de significancia se podría pensar que si existe una relación importante de estas dos variables.

Tabla 26

*Cargo vs La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,372	,138			,709	,709	,100	,057
2	,211	,044			,227	,936	,080	
3	,110	,012			,062	,999		
4	,016	,000			,001	1,000		
Total		,195	30,629	,060 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 20 grados de libertad								

En la figura de dos dimensiones, fácilmente se observa que los puntajes de los trabajadores con los cargos de técnicos, supervisores y coordinadores senior son los más satisfechos (4-5) en relación a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo. Los demás cargos presentan resultados de menor satisfacción.

- Cargo
- C. decidir, autonomía

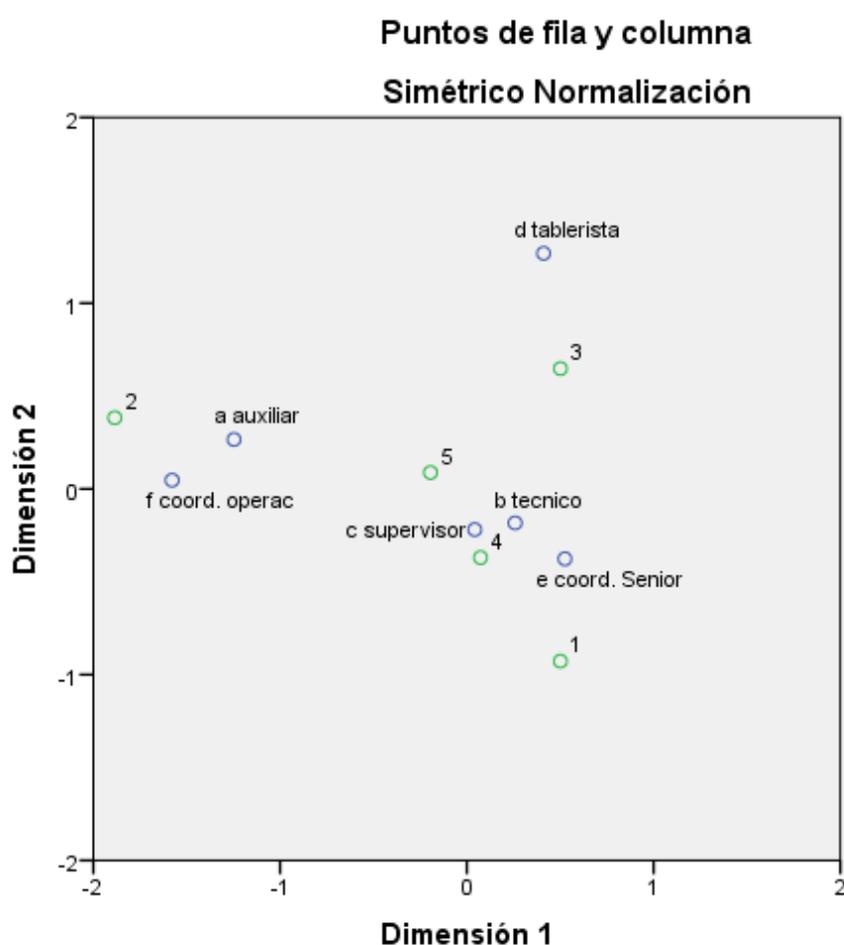


Figura 12.  
*Cargo vs C. Decidir.Autonom*

Al realizar el análisis de los cruces de las dos variables: Cargo vs. La forma en que usted es dirigido, el estadístico Chi cuadrado fue de 19.802 y la probabilidad de 0.470,

mayor al nivel de significancia del 5%, es decir, no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 27

*Cargo vs La forma en que usted es dirigido*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,304	,092			,728	,728	,093	-,053
2	,143	,021			,162	,889	,062	
3	,119	,014			,111	1,000		
Total		,127	19,802	,470	1,000	1,000		
a. 20 grados de libertad								

Al realizar el análisis de la relación de las dos variables: Cargo vs. En mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda, el estadístico Chi cuadrado fue de 29.478 y la probabilidad de 0.079, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables. Por aproximarse al nivel de significancia se podría pensar que existe una relación importante de estas dos variables.

Tabla 28

*Cargo vs En mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,341	,117			,625	,625	,070	-,103
2	,210	,044			,236	,861	,104	
3	,161	,026			,139	1,000		
Total		,187	29,478	,079 <sup>a</sup>	1,000	1,000		
a. 20 grados de libertad								

En la siguiente figura se observa que los cargos de técnicos, coordinador supervisor y asistente auxiliar son las más satisfechas con la dimensión en mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda.

- CARGO
- U.TRAB.ESPI.COLAB

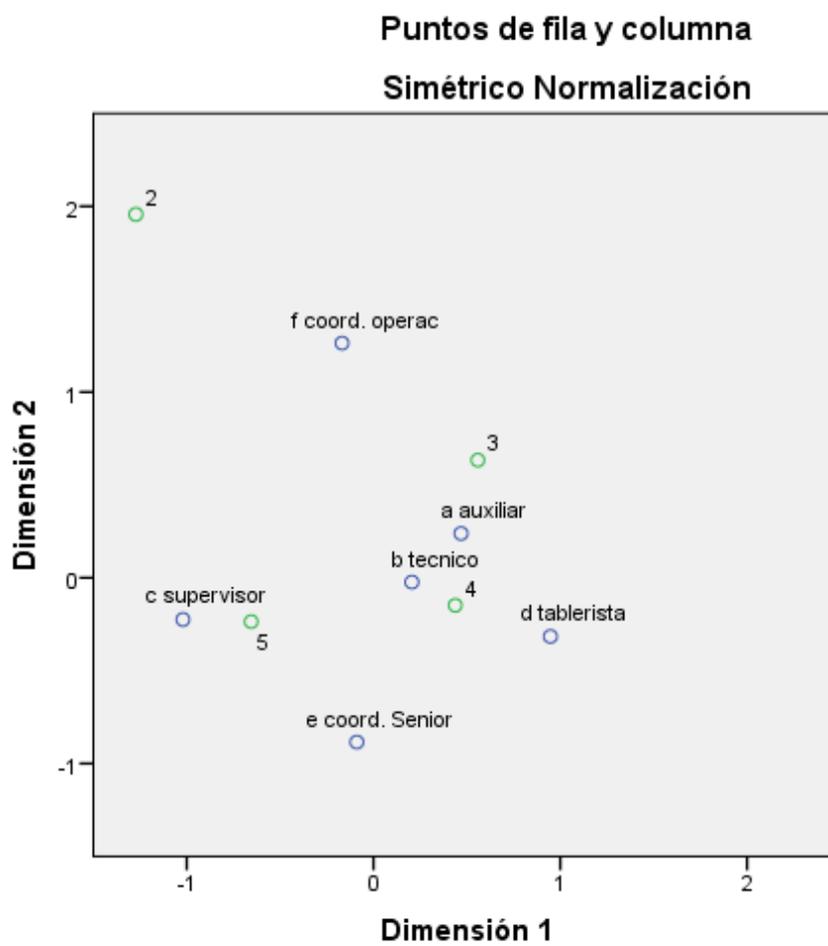


Figura 13.  
*Cargo vs U.Trab.espi.colab*

Al realizar el análisis de la relación de las dos variables: Cargo vs. Hay buena relación entre los miembros de la unidad, el estadístico Chi cuadrado fue de 27.542 y la probabilidad de 0.121, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir no es estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 29

*Cargo vs Hay buena relación entre los miembros de la unidad*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,380	,144			,827	,827	,075	,177
2	,126	,016			,091	,919	,076	
3	,119	,014			,081	1,000		
Total		,174	27,542	,121 <sup>a</sup>	1,000	1,000		

a. 20 grados de libertad

Al realizar el análisis de la relación de las dos variables: Cargo vs. Reconocimiento, el estadístico Chi cuadrado fue de 34.58 y la probabilidad de 0.022, menor al nivel de significancia del 5%, es decir resultó estadísticamente significativa la relación de estas dos variables.

Tabla 30

*Cargo vs Reconocimiento*

Resumen								
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,338	,114			,523	,523	,105	-,052
2	,262	,069			,314	,837	,080	
3	,162	,026			,120	,958		
4	,096	,009			,042	1,000		
Total		,219	34,584	,022 <sup>a</sup>	1,000	1,000		

a. 20 grados de libertad

La figura siguiente presenta las dimensiones: Cargo vs. Reconocimiento. El supervisor, técnico y coordinador de operaciones son los cargos que tienen mayor satisfacción con respecto al reconocimiento y el cargo de tablerista es el de menor satisfacción.

- CARGO
- RECONOCIMIENTO

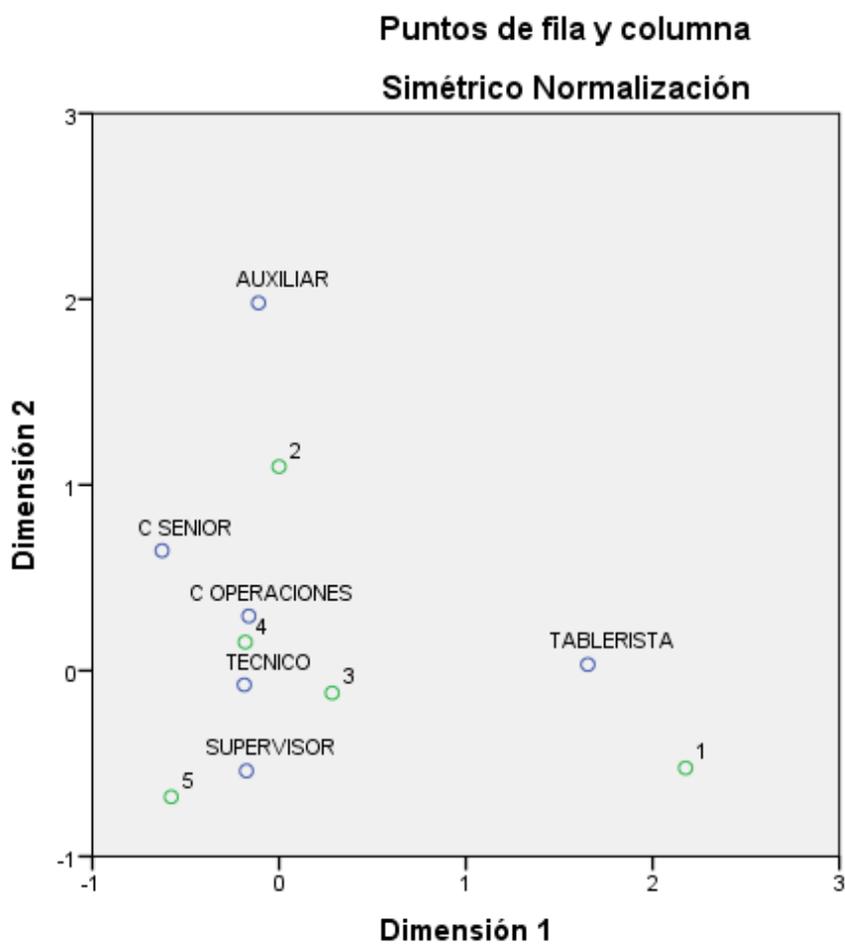


Figura 14.  
*Cargo vs Reconocimiento*

La medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es un índice que compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Si  $KMO < 0.5$  no es aceptable realizar un ACP; entre  $0.5 < KMO < 0.6$  se considera un grado de correlación media y habría una aceptación media en realizar un ACP; y,  $KMO > 0.7$  indica alta correlación y por lo tanto conviene realizar un ACP. En esta investigación el valor de KMO es 0.817 por lo que nos indica que es adecuado realizar una reducción de dimensiones a través de ACP.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observada es en realidad una matriz identidad, es decir que no hay relación entre la variables, versus la hipótesis alternativa que si existen correlaciones entre las variables. Asumiendo que los datos siguen una distribución normal multivariante, el estadístico de Bartlett sigue una distribución chi-cuadrado y es una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. En lo relacionado a la prueba de esfericidad de Bartlett, el estudio nos indica que el estadístico chi-cuadrado es significativo a un nivel del 95% ( $p \text{ value} < 0,05$ ) rechazando la hipótesis nula de que la determinante de la matriz de correlación es igual a la matriz de identidad. Es decir que en forma global si existe relaciones entre las variables.

Tabla 31  
*Prueba de KMO y Barlett*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,817
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	5213,590
	Gl	1225
	Sig.	0,000

### 5.9.3 Análisis de Correlaciones

Al revisar los resultados de las correlaciones de desempeño laboral y satisfacción laboral, se observa que las variables de satisfacción laboral y de evaluación de desempeño que presentan las más altas correlaciones son: disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo, capacidad de decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, reconocimiento, relaciones con los miembros de la unidad en la que laboran, reconocimiento al buen trabajo, liderazgo, higiene en el trabajo, entorno físico, espíritu de colaboración, oportunidades de promoción, satisfacción laboral por si mismo, libertad en el método de trabajo con las variables de evaluación de desempeño en qué nivel es válido el sistema de evaluación de desempeño actualmente en uso, en qué nivel evalúa su desempeño laboral, la jefatura o el supervisor explican el proceso de evaluación de desempeño, las evaluaciones de desempeño son justas, el jefe comparte conmigo las evaluaciones, mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mis evaluaciones de desempeño y mi jefe me felicita por aspectos positivos de las evaluaciones de mi desempeño. Ver tabla 32.

Tabla 32

#### Matriz de Correlaciones

		P.EVD.CONB.IEDCONOCIDO	J.EXP.PROEVD	EVD.JUSTAS	J.COMP.CM.EVD	REU.EVD	J.A.SUP.AS.N.EVD	J.FEL.ASPEC.P.EVD	NIV.VAL.SIST.EVD.US	NIV.EV.SU.DES.LAB
SATIS.TRAB.X.MI	Correlación de Pearson	,053	,021	,084	,029	-,008	-,028	,090	,156	,264**
	Sig. (bilateral)	,514	,795	,306	,724	,920	,738	,268	,055	,001
RELA.AUT.INM	Correlación de Pearson	,102	,126	,116	,019	-,021	,108	,128	,227**	,192*
	Sig. (bilateral)	,209	,118	,153	,817	,797	,185	,113	,004	,018

APOYO.RECIB.SU P	Correlación de Pearson	,104	,184*	,132	,175*	,091	,156	,208**	,200*	,183*
	Sig. (bilateral)	,196	,022	,104	,032	,259	,055	,009	,012	,024
OP.TRAB.C.DEST	Correlación de Pearson	,161*	,203*	,148	,176*	,182*	,305**	,212**	,196*	,075
	Sig. (bilateral)	,046	,011	,067	,032	,024	,000	,008	,015	,356
OP.TRAB.C.GUST	Correlación de Pearson	,029	,039	,008	,025	-,013	,065	,125	,068	,041
	Sig. (bilateral)	,721	,633	,922	,760	,871	,424	,120	,404	,612
OB.MET.ALCANZ AR	Correlación de Pearson	,025	-,055	,042	,021	-,034	-,026	-,039	,048	,032
	Sig. (bilateral)	,755	,494	,608	,802	,676	,752	,634	,550	,695
COND.ECON.	Correlación de Pearson	,073	-,029	,039	-,083	-,112	-,114	-,033	,108	-,010
	Sig. (bilateral)	,369	,718	,634	,315	,164	,164	,682	,180	,905
REMU.RECIBO	Correlación de Pearson	,010	-,059	-,014	-,065	-,127	-,122	-,028	,158*	,003
	Sig. (bilateral)	,905	,467	,866	,427	,117	,134	,728	,050	,970
G.INST.CUMP.CO NV.	Correlación de Pearson	,045	,038	,051	,077	,086	,039	-,036	,171*	,052
	Sig. (bilateral)	,577	,640	,532	,348	,288	,636	,659	,033	,524
F.NEG.INST.ASP. LAB	Correlación de Pearson	,044	,137	,093	,201*	,156	,063	,153	,188*	,020
	Sig. (bilateral)	,585	,088	,251	,014	,053	,444	,058	,019	,809
COND.FIS.DESA. TRAB	Correlación de Pearson	,047	,059	,097	,112	,130	,099	,082	,171*	,022
	Sig. (bilateral)	,564	,465	,229	,174	,106	,226	,308	,034	,792
LIMPIEZA.L.TRA B	Correlación de Pearson	,006	,019	,078	,072	-,019	-,036	,011	,207**	,185*
	Sig. (bilateral)	,944	,819	,333	,380	,818	,658	,894	,010	,023
ENTORNO.L.TRA B	Correlación de Pearson	,047	-,003	,115	,041	-,016	-,013	,073	,204**	,176*
	Sig. (bilateral)	,560	,966	,154	,616	,840	,875	,368	,011	,030
ILUMINAC.L.TRA B	Correlación de Pearson	,155	,023	,132	,064	,047	-,023	,093	,178*	,140
	Sig. (bilateral)	,054	,775	,102	,438	,561	,781	,250	,027	,085
	Correlación de Pearson	,181*	,068	,187*	,062	,022	-,095	,100	,188*	,227**

VENTILAC.L.TRA B	Sig. (bilateral)	,024	,404	,020	,451	,789	,242	,218	,019	,005
TEMPER.L.TRAB	Correlación de Pearson	,071	,017	,137	,038	,059	-,017	,057	,193*	,168*
	Sig. (bilateral)	,378	,832	,090	,640	,468	,833	,481	,016	,039
COLEGAS.GRUP O.TRAB	Correlación de Pearson	-,015	-,110	,046	,151	,099	,105	,111	,180*	,088
	Sig. (bilateral)	,856	,173	,569	,066	,222	,197	,168	,025	,282
APOYO.ADM.RE CIBO	Correlación de Pearson	,182*	,172*	,140	,259**	,179*	,156	,177*	,306**	,172*
	Sig. (bilateral)	,024	,033	,084	,001	,026	,056	,028	,000	,035
DISP.REC.TEC.L TRAB	Correlación de Pearson	,161*	,156	,233**	,290**	,162*	,153	,150	,418**	,169*
	Sig. (bilateral)	,046	,053	,004	,000	,044	,060	,063	,000	,037
LIB.ELE.METOD O.TRAB	Correlación de Pearson	,260**	,220**	,255**	,286**	,171*	,075	,062	,363**	,134
	Sig. (bilateral)	,001	,006	,001	,000	,034	,359	,443	,000	,100
C.DECIDIR.AUTO NOM	Correlación de Pearson	,314**	,257**	,369**	,357**	,291**	,257**	,361**	,396**	,340**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
FORMA.DIRIGID O	Correlación de Pearson	,215**	,312**	,310**	,409**	,267**	,287**	,356**	,349**	,194*
	Sig. (bilateral)	,008	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,017
SUPERVLSOBRE. UD	Correlación de Pearson	,231**	,276**	,226**	,286**	,203*	,231**	,305**	,272**	,267**
	Sig. (bilateral)	,004	,001	,005	,000	,011	,004	,000	,001	,001
PROX.FRECUE.S UPERV.	Correlación de Pearson	,199*	,273**	,193*	,270**	,199*	,222**	,233**	,236**	,258**
	Sig. (bilateral)	,013	,001	,017	,001	,013	,006	,004	,003	,001
F.SUP.JUZGAN.S U.TAREA	Correlación de Pearson	,215**	,146	,215**	,149	,126	,144	,149	,255**	,298**
	Sig. (bilateral)	,007	,069	,007	,069	,118	,076	,063	,001	,000
ESTABILIDAD.L UG.TRAB	Correlación de Pearson	,268**	,252**	,234**	,332**	,267**	,171*	,140	,375**	,175*
	Sig. (bilateral)	,001	,002	,003	,000	,001	,036	,081	,000	,031
RECONOCIMEN TO	Correlación de Pearson	,278**	,277**	,271**	,332**	,287**	,194*	,232**	,438**	,146
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,000	,017	,004	,000	,072

U.TRAB.CIRCUL A.INF	Correlación de Pearson	,096	,168*	,175*	,173*	,069	,092	,128	,305**	,216**
	Sig. (bilateral)	,235	,036	,029	,033	,389	,258	,110	,000	,007
U.TRAB.ESPLCO LAB	Correlación de Pearson	,205*	,208**	,290**	,195*	,128	,191*	,184*	,316**	,265**
	Sig. (bilateral)	,010	,010	,000	,017	,111	,019	,022	,000	,001
B.RELAC.MIEMB. UNID	Correlación de Pearson	,184*	,192*	,228**	,229**	,108	,088	,121	,320**	,258**
	Sig. (bilateral)	,022	,017	,004	,005	,182	,282	,135	,000	,001
UNID.EST.MEJOR AR.TRAB	Correlación de Pearson	,137	,187*	,175*	,186*	,120	,156	,219**	,279**	,217**
	Sig. (bilateral)	,089	,020	,030	,022	,137	,054	,006	,000	,007
RECON.BUEN.TR AB	Correlación de Pearson	,235**	,309**	,263**	,341**	,192*	,209**	,332**	,378**	,215**
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,001	,000	,016	,009	,000	,000	,008
OP.PROMOCION	Correlación de Pearson	,179*	,269**	,276**	,197*	,110	,175*	,253**	,338**	,259**
	Sig. (bilateral)	,025	,001	,001	,015	,170	,030	,001	,000	,001
ATENC.SUGERE NCIAS	Correlación de Pearson	,190*	,281**	,270**	,298**	,175*	,232**	,202*	,347**	,192*
	Sig. (bilateral)	,018	,000	,001	,000	,030	,004	,012	,000	,018
AUTONOM.PLAN IF.TRAB	Correlación de Pearson	,139	,106	,152	,091	,039	,034	,094	,178*	,050
	Sig. (bilateral)	,083	,188	,059	,267	,629	,678	,244	,026	,538
PARICIP.DECISIO NES	Correlación de Pearson	,033	,077	,117	,158	,065	,045	,031	,140	-,041
	Sig. (bilateral)	,686	,337	,147	,053	,423	,583	,699	,082	,613
SATIS.CON.EPP.R EE	Correlación de Pearson	-,056	-,081	,065	-,048	-,029	-,117	-,064	,095	,071
	Sig. (bilateral)	,489	,314	,422	,564	,716	,153	,426	,241	,388
SATIS. ORGANIZAC	Correlación de Pearson	,091	,094	,112	,143	,173*	,083	,177*	,204*	,155
	Sig. (bilateral)	,261	,247	,167	,082	,031	,309	,027	,011	,055
OP.PERFECCION ANDOM	Correlación de Pearson	,191*	,123	,160*	,163*	,231**	,153	,221**	,275**	,113
	Sig. (bilateral)	,017	,128	,048	,047	,004	,060	,006	,001	,165
	Correlación de Pearson	,115	,119	,071	,102	,207**	,161*	,218**	,250**	,141

OP.HACER.CARRERA.FUN.	Sig. (bilateral)	,154	,141	,382	,214	,010	,048	,006	,002	,083
IGUALDAD.JUSTICIA.EPP	Correlación de Pearson	,081	,134	,128	,118	,218**	,090	,245**	,298**	,241**
	Sig. (bilateral)	,316	,097	,111	,148	,006	,271	,002	,000	,003
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).										
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).										

El análisis de componentes principales (ACP) se lo realizó a través de la matriz de correlación, en especial porque el valor de las variables proviene de preguntas que usan escala tipo Likert y es importante considerar la variaciones entre las respuesta de los encuestados. Los primeros seis componente explican el 52,10 % de la varianza total, y los 12 componentes explican el 75,16 % de la varianza total. Uno de los criterios para seleccionar los componentes principales de esta investigación es que el autovalor (eigenvalue) sea mayor a 1 (Regla de Kaiser).

Tabla 33

*Varianza total explicada*

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	14,328	28,656	28,656	14,328	28,656	28,656	5,366	10,731	10,731
2	5,182	10,364	39,020	5,182	10,364	39,020	4,615	9,231	19,962
3	3,439	6,878	45,898	3,439	6,878	45,898	4,572	9,144	29,106
4	2,559	5,117	51,015	2,559	5,117	51,015	4,215	8,430	37,536
5	2,083	4,165	55,180	2,083	4,165	55,180	4,073	8,145	45,681
6	1,931	3,862	59,042	1,931	3,862	59,042	3,212	6,423	52,105
7	1,829	3,659	62,700	1,829	3,659	62,700	2,378	4,756	56,861
8	1,553	3,106	65,807	1,553	3,106	65,807	2,334	4,668	61,529
9	1,344	2,689	68,496	1,344	2,689	68,496	2,066	4,133	65,661
10	1,265	2,530	71,026	1,265	2,530	71,026	1,812	3,623	69,285
11	1,065	2,129	73,155	1,065	2,129	73,155	1,472	2,944	72,229
12	1,004	2,008	75,163	1,004	2,008	75,163	1,467	2,934	75,163

Esta regla consiste en graficar los autovalores (eigenvalue) de mayor a menor magnitud uniendo los puntos por segmentos de recta. La aplicación de esta regla requiere la identificación del codo, de la curva y su correspondiente componente principal. En este caso la regla establece que el quiebre es en seis, por lo que según la regla de decisión se debe elegir cinco factores como los más importantes.

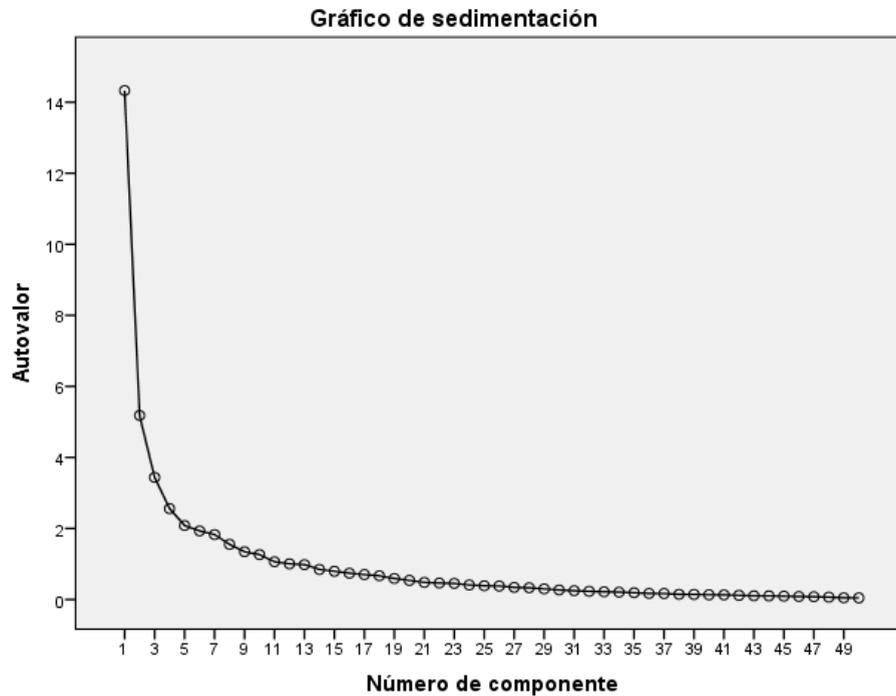


Figura 15.

*Componentes principales*

La siguiente tabla presenta los componentes principales que se han podido identificar:

1. Ambiente laboral
2. Expectativas de trabajadores
3. Relaciones con superiores y compañeros
4. Reconocimiento
5. Aspectos económicos
6. Orgullo por la marca

Este hallazgo es importante para que los directivos puedan tomar decisiones en relación a los factores más importantes para que los trabajadores del área de operaciones se sientan satisfechos laboralmente y esa situación incida en un mejor desempeño laboral para beneficio de REE y de las familias de los trabajadores.



Una vez que se ha realizado el análisis de los resultados obtenidos, a través del uso de SPSS, se presenta la siguiente reflexión. ¿Cómo se puede mejorar el ambiente de trabajo del área de operaciones de la REE para que sus trabajadores se sientan satisfechos con sus labores y con la evaluación de desempeño?. En el siguiente capítulo se presentará una propuesta con este propósito.

## Capítulo 6

### Diseño de una Propuesta para la Implementación de un Plan de Mejoras

Luego de haber encontrado los resultados como el área de generación de vapor es el de menor puntaje en la relación área-evaluación de desempeño, los aspectos a mejorar son el apoyo administrativo, la remuneración, reconocimiento por parte de los jefes directos, autonomía para realizar su trabajo, entre otros. Este capítulo tiene como propósito ser una respuesta a los resultados obtenidos y ser una solución para mejorar la satisfacción de los trabajadores del área de operaciones de Refinería Esmeraldas.

La propuesta a presentar tiene dos objetivos principales, presentar un modelo de coaching que mejore la motivación de los trabajadores, el liderazgo de los jefes, la comunicación entre compañeros, la confianza, el trabajo en equipo, entre otros puntos que resultaron bajos y así como se los capacita también se los evaluará. El segundo objetivo es presentar un diseño de un área exclusiva para realizar coaching y actividades en general que fomenten el trabajo en equipo y la motivación del personal. Se detecta la oportunidad de implementar esta propuesta gracias a que EP PETROECUADOR dentro de su normativa interna contempla sección del entorno, clima laboral, entre otros.

En cuanto a Clima y Entorno Laboral, se fundamenta en la práctica de valores, principios y convicciones, por lo tanto se propenderá a que las condiciones de trabajo en la Empresa se desarrollen bajo principios de credibilidad, respeto, imparcialidad, pertenencia y camaradería, que se valore la diversidad, equidad, justicia e inclusión, en donde todos los servidores públicos sean tratados con dignidad y respeto.

Se impulsarán actividades de integración de manera que se fortalezcan las relaciones interpersonales entre compañeros, el sentido de equipo y la cooperación entre todo el personal de la Empresa.

### **6.1 Plan de Mejoras Propuesto**

Para el presente trabajo se elaborará un plan de mejoras para el personal de operadores de la planta de Refinería Esmeraldas.

Se debe responder las preguntas ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿De qué manera podemos alcanzar nuestro objetivo? Estas preguntas corresponden a la misión, visión, objetivos estratégicos y plan de acción de la organización.

#### **Beneficios del Plan de Mejoras**

- Definir una posición proactiva ante las necesidades del personal del área de operaciones de Refinería Esmeraldas.
- Manejar de manera oportuna ciertas falencias de liderazgo en ciertas unidades del área de operaciones de REE.
- Mejorar la satisfacción del personal del área de operaciones con la empresa.
- Proporcionar un ambiente recreativo para reducir el stress laboral.
- Aumentar las posibilidades de crecimiento del personal del área de operaciones a través del coaching.

### **6.1.1 Misión y Visión del Plan de Mejoras**

#### **Misión**

Crear una cultura de trabajo que genere nuevas prácticas laborales, actitudes y vinculaciones con un ambiente laboral donde predomine la confianza y el trabajo en equipo.

#### **Visión**

Permitir un mejor desarrollo del liderazgo en las unidades del área de operaciones y llegar a ser un equipo de trabajo contento con el ambiente laboral, bajo el cumplimiento de la Normativa Interna.

#### **Valores**

- Formación de un personal integral que maneje los conceptos de superación y coaching.
- Formación basada en el trabajo en equipo.
- Respeto hacia el compañero de trabajo.
- Concienciación de la importancia de su trabajo y aporte.
- Respeto hacia el trabajo del compañero.

### **6.1.2 Análisis Interno y Externo del Plan de Mejoras**

La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA) es una herramienta que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA) y Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA).

### **6.1.3 Estrategias de Fortaleza y Oportunidades (FO)**

Las estrategias conocidas como FO utilizan las Fortalezas Internas de una empresa para aprovechar las Oportunidades externas. Los administradores les gustaría que sus corporaciones encuentren Oportunidades en el mercado y que junto a sus fortalezas tengan la posibilidad de aprovechar esas Oportunidades.

### **6.1.4 Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO)**

Estas estrategias DO tienen como objetivo mejorar las Debilidades aprovechando las Oportunidades externas. Hay que evitar que las Debilidades internas de la empresa impidan aprovechar las Oportunidades externas.

### **6.1.5 Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA)**

Estas estrategias utilizan usan las Fortalezas de la empresa para reducir o evitar el impacto de las Amenazas externas.

### **6.1.6 Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)**

Las estrategias DA son defensas para la empresa para reducir las debilidades internas de la misma y de esa forma evitar las Amenazas externas. Si la empresa enfrenta demasiadas amenazas externas y tiene muchas debilidades internas estarían en un estado crítico y debería luchar por su supervivencia o elegir la liquidación. Así mismo, Abraham Maslow, elaboró la teoría de la motivación basándose en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano, quien ilustra las necesidades del ser humano, y en ella se encuentra que la autorrealización es la necesidad en la cúspide de la pirámide

Tabla 35  
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>*Diseño de un modelo de coaching y mejoramiento del personal de operaciones de REE.</p> <p>* Diseño de un área especializada para desarrollar coaching y actividades anti stress.</p> <p>*Coachs con experiencia, habilidades, competencias y certificaciones.</p> <p>*Proyección de asistencia mayoritaria del personal de operaciones de REE con el apoyo de autoridades.</p> <p>*Necesidad del personal de operaciones por un área con confort para realizar actividades de mejora de trabajo en equipo.</p>	<p>*Profesionales con resistencia al cambio.</p> <p>* Ser una modalidad nueva para el personal del área de operaciones de REE.</p> <p>*Actualmente no existe un espacio físico actualizado para realizar actividades de coaching, anti stress laboral, etc.</p> <p>*Necesidad de libros especializados que se gestiona su compra con anticipación</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>*Autoridades con capacidad de gestión.</p> <p>*Autoridades creyentes en la capacitación como herramienta de mejora continua</p> <p>*La normativa interna contempla el entorno y clima laboral.</p>	<p>*Llegada del invierno retrasaría la construcción de un área adecuada para realizar actividades de coaching y recreativas.</p> <p>*Falta de presupuesto por parte de la empresa debido a la situación económica del país.</p>

- Estrategia FO
  - Organizar una propuesta de diseño de coaching y presentarles a las autoridades de REE.
  - Diseñar y presentar una propuesta de un área especializada para realizar coaching y actividades de recreación dirigidas.

- Estrategia DO
  - Proponerle a las autoridades que la asistencia al coaching y al área de actividades recreativas dirigidas sea obligatorio.
  - Solicitar la aprobación de las autoridades de la propuesta presentada para empezar a gestionar la compra de los libros especializados.
  
- Estrategia FA
  - Diseño de un área especializada para desarrollar coaching y actividades anti stress y de recreación el cual debe construirse antes del invierno.
  - Proyectar el impacto de esta propuesta para que las autoridades conozcan el beneficio y resulte atractivo para solicitar una partida presupuestaria por capacitación.
  
- Estrategia DA
  - Reestructuración o construcción de un espacio físico en REE para la construcción de un área para actividades de coaching y actividades recreativas dirigidas.

### **6.1.7 Estrategias**

- Para mejorar la capacitación con un programa innovador se debe presentar un proyecto de coaching con diferentes temáticas.
  
- Para poder evaluar la capacitación al personal de REE se realizarán test con certificación.

- Para fomentar el desarrollo profesional y la mejora continua se impartirá técnicas de mejora en el manejo de tiempo, motivación, entre otros.
- Para mejorar el liderazgo en el área de operaciones de REE se implementará capacitación que brinde las herramientas necesarias para mejorar el liderazgo.
- Para diseñar un proyecto de construcción que satisfaga las funcionalidad del desarrollo de capacitación de coaching y actividades dirigidas, se realizó un renderizado en conjunto con uno de los autores del presente trabajo que es Ingeniero Civil de profesión.

### 6.1.8 Programa De Desarrollo Motivacional

El programa de desarrollo motivacional pretende describir y analizar la influencia de la motivación en la empresa; como clave del éxito para mejorar el desempeño como consecuencia de una mejor satisfacción laboral.

### 6.1.9 Etapas del Programa de Desarrollo Motivacional

El presente programa consta de las siguientes cuatro etapas

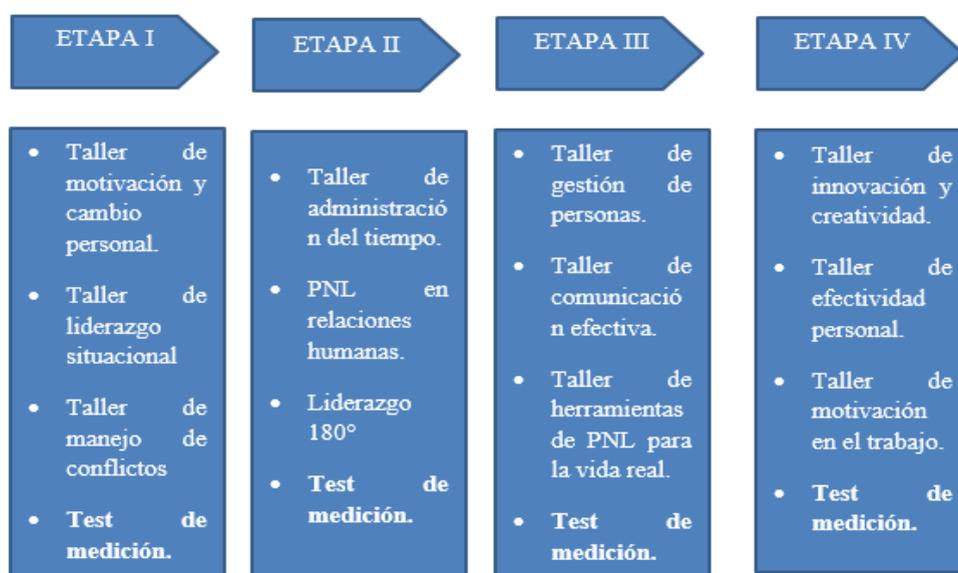


Figura 16

*Etapas del Programa de Desarrollo Motivacional*

### **6.1.10 Metodología del Plan de Desarrollo Motivacional**

- Cada etapa está conformada por tres talleres y un test de medición que se desarrollarán en el lapso de cada trimestre.
- Se recomienda que los talleres sean dictados en horas laborables de acuerdo a los turnos de trabajo correspondientes.
- El test de medición se realizará a una muestra representativa del total de participantes.

#### ***6.1.10.1 Metodología de los talleres***

- Dos horas desarrollo del tema.
- Dos horas sesión de coaching de equipos.

#### ***6.1.10.2 Contenido de los talleres***

- **Motivación y Cambio Personal**
  - Temario
    - Qué es la motivación
    - Nuestros mundos de significados
    - La urgencia del cambio personal
    - Víctima o protagonista
    - Ser extraordinario y lograr más
    - Liderazgo personal.
    - Cambiando frente a los retos del mundo de hoy
    - Mi plan de acción
- **Administración del Tiempo**
  - Temario
    - Ejercicio 1: autodiagnóstico
    - Ejercicio 2: tempograma

- Los beneficios de una buena administración del tiempo
- El rombo de la efectividad
- Establecimiento de objetivos y metas
- Herramientas para el manejo del tiempo
  - Matriz importancia-Urgente de la administración del tiempo
- Técnicas para el manejo del estrés
  - Ejercicio 7: El tempograma ideal
- Plan de acción
- **Liderazgo Situacional**
  - Temario
    - Modelo de Competencias
    - El modelo de liderazgo situacional
    - Liderazgo situacional
      - Liderazgo ascendente- relación con las jefaturas
      - Liderazgo lateral-relación con los pares
      - Liderazgo descendente-relación de los colaboradores
    - Taller: Liderazgo situacional
    - Test Estilos de liderazgo
    - Diagnóstico de los colaboradores DISC
    - Variables en Gestión del Desempeño

- **Innovación y Creatividad**

- Temario

- ¿Qué es la creatividad? y ¿Cómo estimularla?
    - Trabas mentales
    - Reto a la creatividad
    - Características de las personas creativas
    - Estilos de innovación
    - Cultura de innovación
    - Actividades lúdicas y dinámicas

- **PNL en Relaciones Humanas**

- Temario

- La conectividad
    - Actitudes: El impacto y la influencia
    - La PNL, que es y que no es
    - Las percepciones y puntos de vista
    - Como se estructura la experiencia subjetiva
    - El manejo de mis emociones positivas en los demás
    - Construyendo nuevas relaciones
    - El impacto lingüístico en las relaciones
    - Compromisos y plan de acción

- **Efectividad Personal**

- Temario

- Entender tu situación actual

- Identificar el talento
  - Construir un plan de acción
  - Gestión emocional
  - Las emociones
  - Gestión emocional
  - Técnicas de control emocional
  - Gestión del tiempo
  - Poner atención en lo importante
- **Comunicación Efectiva con DISC**
    - Temario
      - La comunicación exitosa
        - Ejercicio 5: ¿A quién elijo yo?
      - Herramientas para una comunicación exitosa
      - Metodología DISC
      - Ejercicio Palani
      - Identificando colores
- **Gestión de Personas con DISC**
    - Temario
      - Modelo de competencias Querer Saber Poder
      - Diagnóstico de los colaboradores características y necesidades
      - Variables en gestión del desempeño
      - Herramientas de evaluación ED, RI, CL
      - Necesidades de los colaboradores

- Habilidades para la gestión diaria
  - Definición de metas
  - El reconocimiento
  - El modelamiento
  - Gestión de compromisos
- **Manejo de Conflictos**
    - Temario
      - Introducción a la resolución de conflictos
      - Manejo de conflictos
      - Creatividad como herramienta para superar conflictos
      - Tipos de conflictos
      - Antecedentes, causas y consecuencias a los conflictos
      - Consenso y no consenso
      - Formas de llegar al consenso
      - La comunicación como base para la resolución de conflictos
      - El conflicto y su valor positivo
      - Modelos mentales, la personalidad y la falta de correlación entre los objetivos del grupo y los objetivos personales
- **Liderazgo 180°**
    - Temario
      - Visión, misión y valores de la empresa
      - Factores clave del éxito profesional
      - La correcta actitud profesional

- El conflicto
  - Factores de la conducta humana
  - Ciclo de vida profesional
  - Los elementos de la personalidad
  - Estrategia profesional
  - Liderazgo personal
- **Herramientas de PNL para la vida real**
    - Temario
      - Rapport desarrollo
      - Coincidencia y mirroring
      - Sistemas sensoriales
      - Estimulación y liderazgo
      - Ponerse en sintonía con uno mismo
      - Establecimiento de un mapa interno
      - Los elementos de un resultado bien formado
      - La creación de un estado deseado
      - Técnicas básicas de anclaje
      - Plan de acción personal
- **Manejo de Conflictos**
    - Temario
      - Introducción a la resolución de conflictos
      - Creatividad como herramienta para superar conflictos
      - Tipos de conflictos

- Antecedentes, causas y consecuencias de los conflictos
  - Consenso y no consenso
  - Formas de llegar al consenso
  - La comunicación como base para la resolución de conflictos
  - El conflicto y su valor positivo
  - Modelos mentales, la personalidad y la falta de correlación entre los objetivos del grupo y los objetivos personales
  - El impacto de los conflictos en el clima laboral y la productividad individual y colectiva
- **Motivación en el Trabajo**
    - Temario
      - La motivación laboral Qué entendemos por motivación
      - Teorías sobre la motivación
      - Importancia de la motivación en las organizaciones
      - Satisfacción laboral y motivación
      - Satisfacción laboral
      - Factores motivacionales en el contexto laboral
      - Un puesto de trabajo motivante
      - Técnicas de motivación
      - Comunicación interna y clima laboral
      - Comunicación interna como factor clave de la organización

### 6.1.11 Coaching de Equipos

**Dirigido a:** Jefe y su equipo

Sesiones de coaching para los equipos de EP PETROECUADOR.

**Objetivo:** Desarrollar competencias organizacionales y compromiso de las propuestas a los desafíos.

#### Beneficios del proceso

- Facilita el perfeccionamiento de procesos de trabajo conjunto
- Ayuda a revisar los valores y funcionamiento del equipo
- Potencia la visión común del equipo
- Apoya el desarrollo y la consecución de los objetivos claros y específicos, estrategias y plan de acción
- Flexibiliza al equipo ante los cambios para una mejor adaptación y desempeño ante ellos

#### Inversión

A continuación, se presentará la inversión del Plan de Desarrollo Motivacional

# Grupos	Personas x Grupo	Nº Horas	Inversión por Grupo	Inversión Mensual	Inversión Trimestral	Inversión Total
14	25	4	\$ 3.000,00	\$ 42.000,00	\$ 126.000,00	\$ 504.000,00

	Costo hora Instructor	Horas/día	Horas/semana	Total por Grupo
<b>Instructor</b>	\$ 70,00	4	28	\$ 1.960,00

Gastos de Viaje	Valor
Alimentación	25
Boleto aéreo	200
Hospedaje	65
<b>Total Gasto de Viaje</b>	<b>\$ 290,00</b>

<b>Item</b>	<b>Valor</b>
Instructores	\$ 1.960
Materiales	250
Gastos de Viaje	290
Contenidos	150
Diseño de Test	350
<b>Total Por Grupo</b>	<b>\$ 3.000,00</b>

**Incluye:**

- Instructores
- Materiales
- Gastos de Viaje (Alimentación, Hospedaje, boleto aéreo)
- Contenidos
- Diseño de test

**No Incluye:**

- Sala de capacitacion
- Break (alimentación)
- IVA

**Plazo de Ejecución:**

- El programa se ejecutará en 12 meses

## **6.2 Diseño de un área exclusiva para realizar coaching y actividades que fomenten el trabajo en equipo y la motivación del personal de operaciones de REE.**

Dentro de la propuesta, se tiene la construcción de un edificio de una planta, con un diseño arquitectónico vanguardista y amigable con el entorno, cuyo objetivo principal es causar un empoderamiento del personal de operadores de la refinería esmeraldas, de tal forma que lo consideren y sientan como de su propiedad y que se convierta en el lugar donde el personal de operación realicen actividades de motivación antes de entrar a su turno rotativo de trabajo; esto paralelamente contribuirá a que lleguen de 15 a 30 minutos antes del horario.

El segundo objetivo es generar el espacio físico suficiente y adecuado para que el personal pueda reunirse por lo menos una vez por mes, reciban las charlas de motivación laboral y capacitaciones, lo que ayudaría a mejorar sustancialmente, de acuerdo a nuestro estudio el grado de satisfacción laboral, consecuentemente mejorar el desempeño individual.

### **6.2.1 Descripción de la edificación propuesta**

Se propone la construcción de un edificio de hormigón armado, en una sola planta con un área total aproximada de 470 metros cuadrados y un área útil aproximada de 360 m<sup>2</sup>. Esta edificación deberá cumplir con todas las normas de seguridad como lo exige una planta industrial petrolera, con ventanas y vidrios anti explosivos, sistema de detección y extinción de incendio, cableado estructurado de voz y datos, sistema de audio, mobiliario ergonómico, sistema de climatización con compuertas corta fuegos, sensores de contaminación y así también sistema eléctricos y de iluminación explosion proof.

Deberá regirse a las normas constructivas de Inmobiliar en cuanto a aceras y baños para personas con capacidades especiales y áreas verdes y parqueos.

En la primera planta hacia la izquierda de la fachada frontal del edificio, estaría diseñada una cafetería bar, con capacidad para 32 personas sentadas y distribuidas en 8 mesas, un mesón bar que incluiría una refrigeradora panorámica y una cocina de inducción con campana extractora de olores; dos microondas, un lava copas y estantería; tres mesas para juegos de mano con capacidad para cuatro personas por mesa dando un total adicional de 12 personas. Esta área tendría acceso directo desde el exterior (fachada frontal del edificio) y estaría conectada directamente a través de un corredor al salón de capacitación (tipo auditorio), la cafetería bar tendría un área de construcción general aproximada de 128,57 m<sup>2</sup> y un área útil aproximada de 77,73 m<sup>2</sup> que tendría una capacidad para 44 personas sentadas.

La segunda ala del edificio estaría ubicada al centro de la fachada frontal y correspondería al salón de capacitación o auditorio, con butacas con tableros para escritura móviles tipo ergonómico y con una capacidad para 108 personas sentadas, tendría un podium tipo mesa directiva, proyector digital con pantalla retráctil, el sistema de audio será independiente y centralizado para esta área, tendría acceso para baños para damas y caballeros desde el interior del auditorio.

El área general de construcción (incluidos volados de losa y diseños arquitectónicos) es aproximadamente 172,53 m<sup>2</sup> y el área útil del auditorio sería aproximadamente 113,68 m<sup>2</sup>.

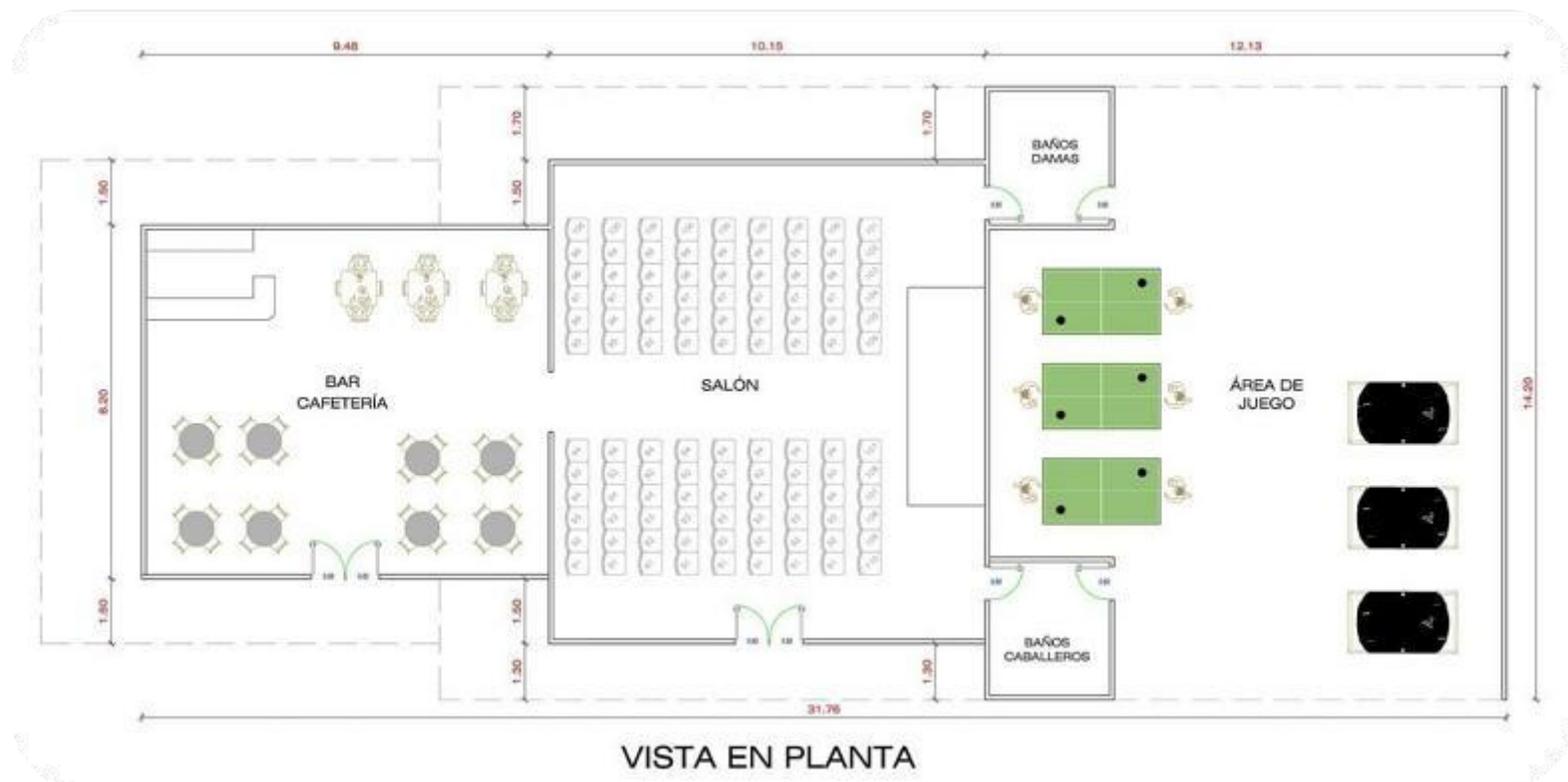
La tercera y última ala del edificio se encontraría diseñada en el lado derecho de la fachada frontal, sería un área cubierta donde se encontrarían los baños para damas y caballeros con acceso directo desde el exterior, el resto del área sería abierta (sin paredes pero con cubierta) y se encontrarían aquí ubicadas las diferentes mesas de juego. Se estima en estas áreas una capacidad aproximada para 20 personas jugando a la vez. El área útil en este caso sería de 172,24 m<sup>2</sup>.

Para visualizar las alturas de piso a losa podremos observar el plano de elevación frontal que refleja una altura para el área de cafetería de 3 m; otra altura para el área de auditorio de 4 m, por último la altura para el área de juegos de 5 m, en base al diseño arquitectónico propuesto.

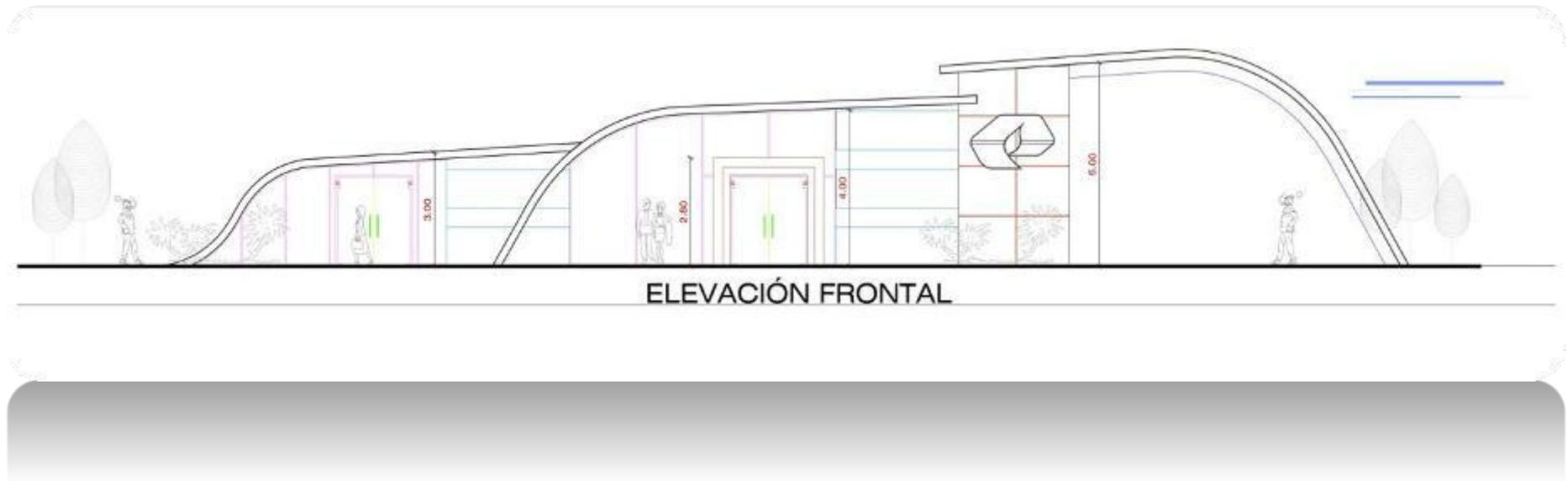
Otra función que tendría el salón auditorio es que en momentos especiales o programados, como el día del niño, el día del padre, de la madre, etc, este auditorio podría servir para que los trabajadores y sus familias puedan asistir a eventos como funciones de títeres, obras de teatro, funciones de cine o cualquier otro evento.

Sus paredes podrán ser adornadas con cuadros en que consten fotografías de los hijos de los trabajadores. A continuación se puede observar lo descrito.

### 6.2.2 Plano de Implantación



### 6.2.3 Elevación Frontal



#### 6.2.4 Proyecciones en tercera dimensión de la fachada del edificio







## 6.2.5 Presupuesto Referencial

Tabla 36

*Presupuesto Referencial Edificio*

PRESUPUESTO REFERENCIAL					
<b>Obra: Construcción del edificio para el personal de operaciones Refinería Esmeraldas</b>					
Fecha de emisión: Octubre 2015					
Item	DESCRIPCIÓN	Unidad	Cantidad	P. Unitario	P. Total
1	Revisión de ingeniería detallada, elaboración de planos as built y procedimientos de trabajo	u	1,00	\$ 12.258,25	\$ 12.258,25
2	Estudio de suelos	u	1,00	\$ 4.493,09	\$ 4.493,09
3	Replanteo y nivelación.	m2	470,00	\$ 1,71	\$ 803,70
4	Desbroce desbosque y limpieza, incluye reforestación	m2	600,00	\$ 3,42	\$ 2.052,00
5	Construcción provisional de bodega	m2	100,00	\$ 49,75	\$ 4.975,00
6	Cerramiento perimetral de yute	m2	150,00	\$ 6,53	\$ 979,50
7	Toma provisional de energía eléctrica	m2	1,00	\$ 784,81	\$ 784,81
8	Toma provisional de agua potable.	u	1,00	\$ 784,53	\$ 784,53
9	Excavación manual (incl. desalojo)	u	293,80	\$ 7,29	\$ 2.141,80
10	Excavación a máquina (incl. desalojo)	m3	1909,70	\$ 7,95	\$ 15.182,12
11	Subdren, incluye material filtrante	m3	114,40	\$ 19,78	\$ 2.262,83
12	Relleno con piedra bola	m	380,25	\$ 23,37	\$ 8.886,44
13	Relleno compactado con material de mejoramiento	m3	1527,50	\$ 26,33	\$ 40.219,08
14	Capa de arena	m3	220,00	\$ 20,32	\$ 4.470,40
15	Hormigón simple para replantillo 180 kg/cm2	m3	25,00	\$ 165,31	\$ 4.132,75
17	Hormigón ciclópeo en muro encofrado 280 kg/cm2	m3	24,93	\$ 265,69	\$ 6.623,65
18	Hormigón simple en zapata f'c=280kg/cm2	m3	74,12	\$ 345,64	\$ 25.618,84
19	Hormigón simple en columna f'c=280 kg/cm2	m3	17,73	\$ 368,69	\$ 6.536,87
20	Hormigón simple en vigas f'c= 280 kg/cm2	m3	30,33	\$ 358,65	\$ 10.877,85
21	Hormigón simple en losa f'c= 280kg/cm2	m3	67,99	\$ 388,57	\$ 26.418,87
22	Bloque alivianado para losa	u	2000,00	\$ 0,66	\$ 1.320,00
23	Hormigón rojo f'c= 180 kg/cm2 para zanja eléctrica y electrónica	m3	6,20	\$ 407,51	\$ 2.526,56
24	Mesón tipo loseta inc. lavacopas y grifería	m	6,00	\$ 91,16	\$ 546,96
25	Caja de revisión (0,80x0,80) h= variable, inc. tapa de h.a. y marco	u	22,00	\$ 249,46	\$ 5.488,12
26	Bordillo de h.s. f'c= 180 kg/cm2	m	186,60	\$ 34,17	\$ 6.376,12
27	Acera perimetral h.s. f'c= 180 kg/cm2 e=8,00 cm.	m2	264,60	\$ 16,57	\$ 4.384,42
28	Acero de refuerzo fy= 4200 kg/cm2	kg	35600,00	\$ 2,53	\$ 90.068,00
29	Malla electrosolda de 5,5-6 mm x 10 x 10 cm	m2	940,00	\$ 8,47	\$ 7.961,80
30	Mampostería de bloque macizo	m2	507,00	\$ 18,99	\$ 9.627,93
31	Enlucido horizontal liso	m2	105,04	\$ 11,53	\$ 1.211,11
32	Enlucido vertical liso	m2	845,65	\$ 12,43	\$ 10.511,43

33	Cerámica para paredes	m2	72,00	\$ 39,17	\$ 2.820,24
34	Porcelana esmaltado rectificado	m2	360,00	\$ 64,02	\$ 23.047,20
35	Barredera de porcelanato	m	120,32	\$ 11,77	\$ 1.416,17
36	Enlucido de filos	m	351,00	\$ 3,97	\$ 1.393,47
37	Dinteles	m	23,40	\$ 12,17	\$ 284,78
38	Masillado de losa de cubierta	m2	470,00	\$ 13,70	\$ 6.439,00
39	Recubrimiento impermeabilizante elastomérico	m2	470,00	\$ 22,58	\$ 10.612,60
40	Pintura elastomérica exterior	m2	385,00	\$ 9,18	\$ 3.534,30
41	Pintura esmalte interior	m2	482,21	\$ 6,80	\$ 3.279,03
42	Desague de aa.ss.pvc 110 mm	u	14,00	\$ 19,81	\$ 277,34
43	Bajante de aguas lluvias	u	12,00	\$ 7,93	\$ 95,16
44	Punto de agua potable	u	18,00	\$ 10,71	\$ 192,78
45	Llave de paso 3/4"	u	3,00	\$ 12,27	\$ 36,81
47	Llave de control 1/2"	u	16,00	\$ 8,57	\$ 137,12
48	Lavamano blanco empotrable	u	6,00	\$ 169,68	\$ 1.018,08
49	Urinario con fluxómetro	u	3,00	\$ 269,49	\$ 808,47
50	Inodoro blanco con fluxómetro	u	6,00	\$ 336,08	\$ 2.016,48
51	Secador para manos eléctrico 110 v 60 hz	u	6,00	\$ 341,08	\$ 2.046,48
52	Punto de aa.pp. de 1"	u	7,00	\$ 41,83	\$ 292,81
53	Tubería de 1 1/4"	m	128,42	\$ 24,44	\$ 3.138,58
54	Tubería de 4"	m	86,14	\$ 48,78	\$ 4.201,91
55	Tubería de 2"	m	22,10	\$ 29,85	\$ 659,69
56	Tubería de 6" de aa.ss.	m	49,08	\$ 31,32	\$ 1.537,19
57	Tubería de 8" de aa.ss.	m	36,20	\$ 37,58	\$ 1.360,40
58	Tubería de 4" de aa.ll.	m	164,10	\$ 20,84	\$ 3.419,84
59	Tumbado de gypsum importado en detalles de bordes perimetrales y baños (escalón 0,50)	m	120,00	\$ 33,67	\$ 4.040,40
60	Tumbado amstrong americano	m2	360,00	\$ 30,32	\$ 10.915,20
61	Ventanas de aluminio perfil tipo europeo y vidrio templado y laminado de 8 mm (880 x 1,500)	m2	28,47	\$ 574,62	\$ 16.359,43
62	Puertas de vidrio templado y laminado 10 mm. (1,600 x 2,100)	m2	8,06	\$ 544,20	\$ 4.386,25
63	Aluminio compuesto de 4 mm /0.5 mm (alucobond)	m2	561,91	\$ 103,49	\$ 58.152,07
64	Configuración, certificación, pruebas y puesta en marcha de cableado estructurado y red inalámbrica	u	1,00	\$ 615,31	\$ 615,31
65	Configuración, certificación, pruebas y puesta en marcha de servicio telefónico de todo el edificio	u	1,00	\$ 520,99	\$ 520,99
66	Suministro e instalación de señalética informativa	u	1,00	\$ 1.521,00	\$ 1.521,00
67	Pruebas de tintas penetrantes	u	1,00	\$ 331,91	\$ 331,91
68	Pruebas hidrostática en tuberías	u	1,00	\$ 557,78	\$ 557,78
69	Plan de manejo ambiental	u	1,00	\$ 1.645,18	\$ 1.645,18
70	Seguridad industrial y ejecución del plan de manejo ambiental	h	936,00	\$ 42,25	\$ 39.546,00
71	Jardinería	m2	65,43	\$ 69,29	\$ 4.533,64
72	Equipo de bombeo de jardinería	u	1,00	\$ 1.076,46	\$ 1.076,46
73	Riego automatizado	u	1,00	\$ 2.221,59	\$ 2.221,59
74	Sillas visita sofr s/b	u	44,00	\$ 150,12	\$ 6.605,28
75	Mesa reuniones de 10 personas	u	1,00	\$ 874,05	\$ 874,05
76	Mesa de cafetería	u	8,00	\$ 558,00	\$ 4.464,00

77	Mesas de naipes	u	3,00	\$ 1.116,00	\$ 3.348,00
78	Butacas de auditoria	u	108,00	\$ 561,70	\$ 60.663,60
79	Puertas abatibles tamboradas de (85 x 2) más tarjeta en tablero de 0,70 x 0,85	u	4,00	\$ 431,44	\$ 1.725,76
80	Provisión de cableado estructurado	m	2.379,00	\$ 2,35	\$ 5.590,65
81	Instalación de cableado estructurado	uu	10,00	\$ 266,78	\$ 2.667,80
82	Escalerilla para cableado estructurado	u	1,00	\$ 4.014,78	\$ 4.014,78
83	Accesorios para escalerillas	u	1,00	\$ 4.354,20	\$ 4.354,20
84	Rack	u	1,00	\$ 2.442,60	\$ 2.442,60
85	Certificación de puntos	u	10,00	\$ 9,56	\$ 95,60
86	Accesorios de rack	u	5,00	\$ 212,40	\$ 1.062,00
87	Etiquetación	u	10,00	\$ 3,08	\$ 30,80
88	Antena wifi 802,11 reg. Domain	u	4,00	\$ 1.327,74	\$ 5.310,96
89	Smarthnet domine controler	u	1,00	\$ 83,40	\$ 83,40
90	Smarthnet wifi ap	u	4,00	\$ 1.543,73	\$ 6.174,92
91	Smarthnet catalyst	u	3,00	\$ 1.180,41	\$ 3.541,23
92	Equipo de comunicación catalyst 24 puertos poe 750 w	u	1,00	\$ 4.707,00	\$ 4.707,00
93	Implantación de tv en sala de reuniones, ingreso, gerencia y área de snack, cable coaxial	u	4,00	\$ 1.964,17	\$ 7.856,68
94	Implantación sistema de audio edificio, micrófono, parlantes de techo	u	12,00	\$ 159,12	\$ 1.909,44
95	Implantación de amplificación de sonido 2 zonas, rack	u	1,00	\$ 2.874,02	\$ 2.874,02
96	Accesorios para hd en cada una de las salas	u	4,00	\$ 732,17	\$ 2.928,68
97	Instalación de fibra óptica 6 hilos armada	u	50,00	\$ 2,79	\$ 139,50
98	Fusión de fibra óptica, data center central y nuevo edificio	u	1,00	\$ 358,96	\$ 358,96
99	Certificación de fibra óptica	u	1,00	\$ 180,54	\$ 180,54
100	Sistema contraincendio, inc. suministro, instalación, programación certificación y puesta en marcha del sistema	u	1,00	\$ 83.626,13	\$ 83.626,13
101	Cable 7,5 kv - no. 2 awg/ cableado tres fases desde subestación k hasta cuarto eléctrico	m	180,00	\$ 180,77	\$ 32.538,60
102	Transformador padmountd de 200 kva	u	1,00	\$ 39.600,00	\$ 39.600,00
103	Puntas de conexión - media tensión	u	6,00	\$ 250,58	\$ 1.503,48
104	Malla de puerta a tierra	u	1,00	\$ 3.343,49	\$ 3.343,49
105	Tablero de distribución principal - tdp	u	1,00	\$ 21.628,75	\$ 21.628,75
106	Cableado de acometida 220 v a tdp; f: 4x (250 mcm) + n: 2x (250 mcm) + t; 2/o awg	m	25,00	\$ 472,81	\$ 11.820,25
107	Electro canal 400x125x2400	m	18,00	\$ 45,90	\$ 826,20
108	Electro canal 300x125x2400	m	35,00	\$ 41,47	\$ 1.451,45
109	Electro canal 200x125x2400	m	35,00	\$ 45,90	\$ 1.606,50
110	Ducto rígido de 2"	m	68,00	\$ 27,78	\$ 1.889,04
111	Tablero de distribución tsg	u	1,00	\$ 5.779,74	\$ 5.779,74
112	Tablero de distribución tpb1/tpb2	u	2,00	\$ 4.248,98	\$ 8.497,96
113	Acometida tablero de distribución tgs1	m	24,00	\$ 210,87	\$ 5.060,88
114	Acometida tablero de distribución tpb1/tpb2	m	80,00	\$ 152,22	\$ 12.177,60

115	Acometida unidad u-120 /planta baja 0261 / 0,262	m	42,00	\$ 35,93	\$ 1.509,06
116	Acometida unidad u-160 / terraza 0461/0462/0463	m	112,00	\$ 51,62	\$ 5.781,44
117	Punto de luz 110v - uso general	u	88,00	\$ 48,84	\$ 4.297,92
118	Interruptor sencillo	u	15,00	\$ 73,04	\$ 1.095,60
119	Interruptor doble	u	18,00	\$ 87,83	\$ 1.580,94
120	Interruptor triple	u	6,00	\$ 111,60	\$ 669,60
121	Conmutador sencillo	u	8,00	\$ 84,90	\$ 679,20
122	Conmutador doble	u	6,00	\$ 117,55	\$ 705,30
123	Conmutador triple	u	2,00	\$ 148,37	\$ 296,74
124	Tomacorriente 110 v- uso general	u	28,00	\$ 117,55	\$ 3.291,40
125	Tomacorriente 100v - individual	u	14,00	\$ 166,66	\$ 2.333,24
126	Tomacorriente 110 v – regulado	u	26,00	\$ 118,91	\$ 3.091,66
127	Lámpara para tumbado 3x17w	u	84,00	\$ 114,50	\$ 9.618,00
128	Lámpara 2x32w ip65	u	1,00	\$ 97,10	\$ 97,10
129	Lámpara les 17w //8"	u	24,00	\$ 103,50	\$ 2.484,00
130	Aplique de pared - mod xx	u	14,00	\$ 127,67	\$ 1.787,38
131	Lámpara ip65 - jardín exterior	u	8,00	\$ 275,01	\$ 2.200,08
132	Sistema de climatización, inc. unidades a/c, ductos, componentes y accesorios	u	1,00	\$ 118.768,19	\$ 118.768,19
133	Logotipo ecuador ama la vida	u	2,00	\$ 3.780,00	\$ 7.560,00
134	Decoración interior con pintura y fotografías de refinería.	u	1,00	\$ 15.399,00	\$ 15.399,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1.089.614,35</b>

Son: un millón ochenta y nueve mil seiscientos catorce 35/100 dólares

- El Tiempo de ejecución de la obra será de 240 días calendario
- Esta propuesta incluye el 18,2 % de costos indirectos,
- Esta propuesta no incluye el 12% del IVA.
- Los rubros descritos en esta oferta, serán pagados y medidos de acuerdo a la cantidad ejecutada en la obra

## Capítulo 7

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.1 Conclusiones

1. En la presente investigación se estudió diferentes teorías económicas y teorías administrativas, encontrando mayor aporte en las teorías administrativas, debido al enfoque de la investigación. Las teorías administrativas que enriquecieron con mayor fuerza el marco teórico son la teoría estructuralista que significa un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas; Así mismo Maslow representa una visión crítica de la organización formal clasifica las necesidades humanas de una manera lógica con grandes implicaciones para los administradores, la ilustra en forma de pirámide.
2. El Ecuador ha basado su economía en productos primarios y el petróleo la principal riqueza natural que genera divisas al país, y su refinación permite que los ecuatorianos sean abastecidos de sus derivados entre ellos, la gasolina súper, extra, ecopaís, asfalto, glp, etc.,
3. En relación a la antigüedad del personal de operaciones en la empresa, se obtuvo que el promedio fue de 13 años, la mediana de 9 años, la desviación estándar de 9.99 años, al calcular el coeficiente de variabilidad, éste representó el 78%, en estadística es considerado como mucha dispersión, por lo tanto se justifica el cálculo de la mediana.

4. Los resultados principales en relación a la evaluación de desempeño por áreas de trabajo, se encontró que el *área generación de vapor* es la de menor puntaje (2-2.8), donde el ítem *existe una reunión de evaluación de desempeño con sus jefes* es la de menor puntaje (2). A su vez el área de trabajo *catalíticas III y transferencias y almacenamiento* fueron las áreas de mayor puntaje (5).
5. Cuando se observa la tabla de los puntajes promedio de la *satisfacción laboral en relación a los cargos* de los trabajadores del área de operación, se encontró que los aspectos a mejorar están: a) apoyo administrativo, b) la remuneración que reciben, c) el reconocimiento de directivos y jefes al esfuerzo y trabajo y d) reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.
6. Al utilizar la varianza varimax se encontró que en seis de los 50 componentes (satisfacción laboral y evaluación de desempeño) se concentró el 52,10 % de la variabilidad total.
7. Al utilizar varianza varimax se encontró que en los 12 de los 50 componentes (satisfacción laboral y evaluación de desempeño) se centró el 75,16 % de la variabilidad total.
8. Al revisar la relación de la *satisfacción laboral con la edad*, los trabajadores que se encuentran en la categoría de 30-39 años es la menos satisfecha, alcanzó un puntaje promedio de 3.6 y los trabajadores que tienen una edad superior a 50 años son los más satisfechos, alcanzaron una puntuación de 3.9. Es importante destacar que los trabajadores quieren que mejore principalmente los siguientes aspectos: a) la forma en que se da la negociación en la institución en aspectos laborales, b) la libertad en el método de trabajo, la forma en que está dirigido, c) el reconocimiento de directivos y jefes al esfuerzo y trabajo, d) la

autonomía que tienen para planificar su propio trabajo, e) las oportunidades de promoción, f) mejorar la remuneración y g) mayor apoyo administrativo.

9. En la figura de dos dimensiones, fácilmente se observa que los puntajes de los trabajadores con los cargos de técnicos, supervisores y coordinadores senior son los más satisfechos (4-5) en relación a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo. Los demás cargos presentan resultados de menor satisfacción

10. La figura 14 presenta las dimensiones: Cargo vs. Reconocimiento. El supervisor, técnico y coordinador de operaciones son los cargos que tienen mayor satisfacción con respecto al reconocimiento y el cargo de tablerista es el de menor satisfacción.

## 7.2 Recomendaciones

1. Se recomienda actuar principalmente en el área de generación de vapor que son quienes se encuentran menos satisfechos con la evaluación de desempeño, a ellos les serviría mucho el plan de desarrollo motivacional.
2. Construir un área para los operadores de Refinería Esmeraldas, en el cual puedan tener un espacio para realizar actividades dirigidas que fomenten el liderazgo y compañerismo.
3. Para mejorar las técnicas de liderazgo en los jefes es necesario realizar sesiones de coaching que ayuden a fortalecer estas técnicas.
4. Es importante implementar el plan de desarrollo motivacional y el diseño del área para realizar las actividades de coaching porque se complementan.
5. Se debe fomentar la confianza entre compañeros de unidad para lograr un verdadero trabajo en equipo y evitar cualquier tipo de contrariedad que pudiera ocasionar alguna distracción en el personal que podría resultar en contra de la operatividad de la planta.

## Referencias Bibliográficas

- Convenio de Diversidad Biológica Registro Oficial N° 128 (12 de Febrero de 1993).
- Convenio Internacional de las Maderas Tropicales (13 de Septiembre de 1996).
- Asamblea Nacional (30 de Julio de 1999). Ley de Gestión Ambiental.
- Asamblea Nacional (Diciembre de 2000). Ley de Hidrocarburos Decreto Supremo 2967
- Asamblea Nacional (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador
- Asamblea Nacional (24 de julio de 2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Convenios de Cooperación Social Resolución N° 2010117 (24 de Septiembre de 2010).
- Presidencia de la República (1 de noviembre de 2012). Decreto Ejecutivo N° 1351-A
- eumed.net Enciclopedia Virtual*. (23 de diciembre de 2012). Obtenido de [http://www.eumed.net/coursecon/economistas/adam\\_smith.htm](http://www.eumed.net/coursecon/economistas/adam_smith.htm)
- Alvarado, Y. (2014). *Actividades Intensivas en Conocimiento de Alta Rentabilidad (KIHPA)*. Barcelona: Facultad de Economía y Empresa Departamento de Economía y Organización de Empresas.
- Amador, O. (09 de 07 de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Ander-Egg, E. (2000). *Metodología y práctica de la Animación Sociocultural*. CCS. Madrid. Madrid.
- Arana, L. (11 de julio de 2012). *Innovación y Tecnología*. Obtenido de <http://www.iat.es/2012/07/gestion-de-competencias-aumento-del-capital-humano-de-las-empresas/>
- Arancibia, V., Herrera, P., & Strasser, K. (s.f.). Manual de Psicología Educativa . En V. Arancibia, P. Herrera, & K. Strasser.
- Benítez, G. (21 de marzo de 2005). *Voltaire.net.org*. Obtenido de <http://www.voltairenet.org/article124328.html>
- Berenson, M., Levine, D., & Krehbiel, T. (2001). *Estadística para administración* . Pearson Education.
- Bifani, P. (1999). *Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible*. RED ALMAR Ediciones.
- Bruner, C. (1989). Reflexiones a propósito de La Conducta de los Organismos: En conmemoración de B.F. Skinner. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 7-17.
- Bustos, P. (junio de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

- Butcher, W. (1997). Ethical leadership. *Executive Excellence*, 14(6), 5-6.
- Cabra, I. (Agosto de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/offsho.htm>
- Canafoglia, E. (2008). *¿Recomposición de la industria y el empleo industria?. Un análisis de la situación en la provincia de Mendoza*. Mendoza.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias Invenio. Rosario: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Celis, G. (s.f.). *Refinación; Las 3 más Grandes del Mundo*. Obtenido de <http://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/industria/15202-refinacion-las-3-mas-grandes-del-mundo>
- Chiang, M., & Krausse, K. (2007). Estudio empírico de calidad laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes Empresariales*, PP. 26.
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2011). Estudio de la Relación entre Satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, PP. 39-60.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño. *Theoria-Concepcion*
- Chquisengo, R. (10 de 09 de 2013). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Ciulla, J. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory . *Business Ethics Quarterly*, 5(1) 5-28.
- Clarkson, M. (1991). The moral dimension of corporate social responsibility. In R.M. Coughlin (Ed.), *Morality, rationality and efficiency: New perspectives on socioeconomics*.
- Cobo, L. (2014). *Tesis Análisis comparativo del clima organizacional en el área administrativa de dos estaciones de servicio de PDV S.A. en el año 2014*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Contreras, M. (2013). *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013*. Bogotá: Univesidad Nacional de Colombia.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

- De La Fuente, S. (2011). *Análisis de Correspondencia*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- De la Rica, S., & Iza, A. (2014). *Capital humano, productividad y crecimiento: teorías y contrastes*. Universidad del País Vasco.
- Diaz, M. (2014). *Sistema de gestión de riesgos de seguridad física bajo la NTC iso 31000 en los proyectos de sísmica del sector petrolero*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Relaciones Internacionales Estratégica y Seguridad Dirección de Post Grados.
- Diego, R., Diego, A., & Olivar, S. (2001). Satisfacción laboral de los trabajadores de banca. *Psicothema*, 13(4).
- Documento de trabajo de CENTRUM Católica, L. P. ( (s.f.)). El Líder Global Responsable Un Llamado a la Acción . *CENTRUM Centro de Negocios*.
- Drucker, P. (1966). *The Effective Executive*. Harper Collins Publishers .
- Drucker, P. (1981). *Managing in turbulent times*. London: Pan Business Management.
- Echeverría, D. (10 de abril de 2007). *La competitividad en el desarrollo empresarial*.  
Obtenido de  
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fweb.usbmed.edu.co%2Fusbmed%2Fmercatura%2Fnro8%2Fdocs%2Fcompetitividad.doc&ei=t8n5VISOJPMgwTJyoHwAg&usg=AFQjCNHn8jgKnI05nErGAqxt6o2gXTjQ3A&sig2=MS>
- Efraty, D., Sirgury, M., & Clairbone, C. (1991). The effects of personal alienation on organizational identification: A quality – of work- life model. *Journal of business and psychology*.
- Elder, L., & Paul, R. (2001). Critical thinking: Thinking with concepts. *Journal of developmental education*, 24(3), 42-43.
- Elder, L., & Paul, R. (2001). Critical thinking: Thinking with concepts. *Journal of developmental education*, págs. 24(3), 42-43.
- EPPetroecuador. (2011). *Informe Anual*. Ecuador: Impresión.
- EPPETROECUADOR. (2013). Refinación de Crudo. Obtenido de [http://eppintranet.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh\\_otros/000554.pdf](http://eppintranet.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh_otros/000554.pdf)
- Escobar, L., & Izquierdo, M. (2005). *Los rendimientos y la productividad de la educación*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Galeano, T. (2010). Las Teorías Administrativas en la Gestión Moderna. En T. Galeano.

- George, D., & Mallery, M. (2003 ). *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference* . Boston : Allyn y Bacon.
- Gómez, B. (9 de julio de 2014). *SoyEntrepreneur.com*. Obtenido de <http://www.soyentrepreneur.com/27107-10-claves-del-trabajo-en-equipo.html>
- Gómez, L. (s.f). *Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/productividad-logra-estimulos.html>
- Gordillo, R. (2005). *¿El oro del diablo? Ecuador: historia del petróleo*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Grintis y Herbert (2014). EL problema de la teoría del capital humano: una crítica marxista. *Revista de Economía Crítica*, 221.
- Guevara, W. (2010). *Evaluación de la satisfacción laboral de los (las) trabajadores (as) de una empresa petrolera Maturin, Monagas Junio/Noviembre 2008* . Maturin.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill/Interamericana editores.
- Hurtado, J. (2014). Educación superior y educación general: más allá del desafío de la productividad y la competitividad. *Estudios Sociales-Revista*
- Jáuregui, A. (enero de 2001). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%206/AdminTaylor.htm>
- Kanungo, N. (1984). Work alienation and the quality of work life: A cross-cultural perspective. *Indian Psychologist*, 1(1), 61-69.
- León, E. (s.f de s.f de 2009). *Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas2.shtml>
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- López, A. (s.f). *Comunicación corporativa*. Obtenido de <http://areliperezlopez.blogspot.com/2011/09/la-comunicacion-externa-y-interna.html>
- Lucerito. (26 de Octubre de 2010). *El Blog Salmón*. Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com/economistas-notables/economistas-notables-david-ricardo>
- Malhorta, N. (2008 ). *Marketing Research: An applied orientation* . Pearson Education India.
- Mankiw. (2004).

- Méndez, R. (martes 22 de septiembre de 2009). *Fraxel*. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/el-modelo-del-establecimiento-de-metas.html>
- Mládková, L. (2011). Knowledge Management for Knowledge Workers. *Electronic Journal of Knowledge Management* , págs. Vol 9 N° 3 pg 248-258.
- Nacke, M., & Cellucci, M. (2013). *La Planificación Estratégica: herramienta para la transparencia y la rendición de cuentas en el gobierno local*.
- Norman, P., Collins, S., Conner, M., & Martin, R. (1995). Attributions, cognitions, and coping styles: Teleworkes reactions to work- related problems. *Journal of applied social psychology*.
- Núñez, M. (2013). *Análisis del sector petrolero y su impacto en la economía del Ecuador*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Ponce, A. R. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Quisbert, E. (2012). *Apuntes Jurídicos*. Obtenido de <http://jorgemachicado.blogspot.com/2012/03/adpu.html>
- Reimel, S. (1994). Un instrumento para medir la calidad de vida de docentes universitarios venezolanos. *Revista Interamericana de psicología*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño. *Salud & Sociedad*, PP.219-234.
- Rodríguez, E. (21 de enero de 2014). *Los 10 mayores países consumidores de petróleo del mundo*. Obtenido de Fieras de la Ingeniería: <http://www.fierasdelaingenieria.com/los-10-mayores-paises-consumidores-de-petroleo-del-mundo/>
- Rodriguez, L. (26 de enero de 2009). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/max-weber-entendimiento-de-las-organizaciones.htm>
- Rodríguez, P. (2006). *Aula de Economía*. Obtenido de <http://www.auladeeconomia.com/biografias-pigou.htm>
- s.n. (s.f de s.f de 2008). *Library of Economics and Liberty*. Obtenido de <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Smith.html>
- s.n. (24 de febrero de 2010). *Economía y empleo*. Obtenido de <http://trabajo.excite.es/la-importancia-de-la-seguridad-en-el-trabajo-N10483.html>
- s.n. (9 de marzo de 2012). *contador cp blogspot*. Obtenido de <http://contadorecp.blogspot.com/2012/03/conclusion-de-administracion-privada-y.html>

- s.n. (2012). *Teorías Administrativas*. Obtenido de <http://teoriasadministrativass.blogspot.com/p/teoria-estructuralista.html>
- s.n. (2009). *elergonomista*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/herzberg.html>
- Skinner, B. (1957). *Verbal Behavior*, Acton. Massachusetts: Copley Publishing Group.
- Society for Industrial and Organizational Psychology, I. (1987). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (3rd.ed.). *College Park, MD*.
- Society for Industrial and Organizational Psychology, I. (2004). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*. . (Four Edition). *www.siop.org*.
- Thompson, I. (s.f de enero de 2008). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html#notas>
- Trejo, S. (5 de noviembre de 2008). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-estructuralista-de-la-administracion.htm>
- Varca, P., & James-Valutis, M. (1993). The Relationship of ability and satisfaction to job performance. *Aplied psychology: An International Review*, PP. 265-275.
- Velez, Y. (23 de julio de 2013). *Mundo Administrativo*. Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/piramide-de-maslow-explicacion/>
- Ventura, S. (25 de julio de 2011). *Gestion.org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4948/la-administracion-del-talento-humano/>
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual Job Performance: A review of the Past Century and a Look Ahead. . In Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil & Chockalingam Viswesvaran, Editors. *Handbook of Industrial and Organizational Psycholog*.
- Welch, S., & Comer, J. (1998 ). *Quantitative metjods for public administration: Techniques and applications*. Chicago: Dorsey Press. : Houghton Mifflin Harcourt P.
- Wilson, J. (1995). Capitalism and morality. *Public Interest* , 121,42-60.
- www.academia.edu. (s.f. ). *Competitividad*. Obtenido de <http://www.academia.edu/5816384/Competitividad>
- www.elergonomista.com. (2009). *elergonomista*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/herzberg.html>
- www.gestiopolis.com. (s.f. ). *Perfeccionamiento del sistema de capacitación profesional para las entidades del turismo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/perfeccionamiento-del-sistema-de-capacitacion-profesional-para-las-entidades-del-turismo/>

## Apéndice



### MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Señor(a) Trabajador (a):

Solicito unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, la que tiene por objeto conocer su percepción, acerca de tres importantes variables de la calidad de vida laboral a saber.

Cabe señalar que este instrumento es de carácter confidencial y anónima cuya finalidad es propiamente académica.

POR FAVOR NO DEJE NINGÚN ESPACIO SIN MARCAR

Desde ya se le agrade su colaboración.

**Instrucciones:** En los siguientes ítems, conteste según sea el caso, marcando una sola alternativa, con una X en la alternativa que elija o escriba la información solicitada.

#### INFORMACIÓN GENERAL

1	Género	Masculino	
		Femenino	

2	Edad	Años	
---	------	------	--

3	Unidad en la que usted trabaja	
	Catalíticas I	
	Catalíticas II	
	Catalíticas III	
	No Catalíticas I	
	No Catalíticas II	
	Generación de Vapor	
	Tratamiento de Aguas	
Transferencia y Almacenamiento		
Programación		

4	Antigüedad en la empresa	Años	Meses	
	Antigüedad en su Unidad	Años	Meses	

5	Cargo	
	Auxiliar	
	Técnico	
	Supervisor	
	Tablerista	
	Coordinador Senior	
	Coordinador de área	

6	Calidad Jurídica	
	5 X 2 (Lunes a viernes)	
	6 X 4 (Rotativos)	

Instrucciones: Para esta sección en cada pregunta, marque con un círculo alrededor del número de la alternativa que considere más cercana a su preferencia.

		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	No Seguro	De Acuerdo	Muy Acuerdo
	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
1	El proceso de Evaluación de Desempeño es conocido.	1	2	3	4	5
2	La jefatura o el supervisor explica el proceso de Evaluación de Desempeño	1	2	3	4	5
3	Las Evaluaciones de Desempeño son justas	1	2	3	4	5
4	El jefe comparte conmigo mis Evaluaciones de Desempeño	1	2	3	4	5
5	Existe una reunión de Evaluaciones de Desempeño	1	2	3	4	5
6	Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi Evaluaciones de Desempeño	1	2	3	4	5
7	Mi jefe me felicita por aspectos positivos de mi Evaluaciones de Desempeño	1	2	3	4	5
8	En qué nivel es válido el sistema de evaluación actualmente en uso	1	2	3	4	5
9	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	1	2	3	4	5

10. Cada cuánto tiempo se realiza la Evaluación de Desempeño.

Cada 3 meses	
1 vez al año	

	En qué medida se siente satisfecho con respecto a su	Nada Satisfecho Muy Satisfecho				
		1	2	3	4	5
1	<b>1.1. La satisfacción que me produce mi trabajo por sí</b>	1	2	3	4	5
2	En mi relación con las autoridades más inmediatas.	1	2	3	4	5
3	El apoyo que recibo de mis superiores.	1	2	3	4	5
4	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar las cosas en que me destaco.	1	2	3	4	5
5	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me	1	2	3	4	5
6	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debo alcanzar.	1	2	3	4	5
7	Las condiciones económicas.	1	2	3	4	5
8	La remuneración que yo recibo.	1	2	3	4	5
9	El grado en que mi institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5
10	La forma en que se da la negociación en mi institución sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5
11	Las condiciones físicas en las cuales yo desarrollo mi trabajo.	1	2	3	4	5
12	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
13	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
14	La iluminación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
15	La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
16	La temperatura de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
17	Los colegas de mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
18	El apoyo administrativo que usted recibe.	1	2	3	4	5
19	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
20	Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de	1	2	3	4	5
21	La capacidad para decidir autoónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5
22	La forma en que usted es dirigido.	1	2	3	4	5
23	La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5
24	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5
25	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5
26	La estabilidad en sus funciones de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
27	El reconocimiento que recibe de los directivos y/o jefaturas en general por su esfuerzo y trabajo.	1	2	3	4	5

En qué medida se siente satisfecho con respecto a su unidad de trabajo o		Nada Satisfecho Muy Satisfecho				
		1	2	3	4	5
28	En mi unidad de trabajo circula la información.	1	2	3	4	5
29	En mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda.	1	2	3	4	5
30	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	1	2	3	4	5
31	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	5
32	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	1	2	3	4	5
33	Las oportunidades de promoción con que yo cuento.	1	2	3	4	5
34	Atención que se presta a sus sugerencias.	1	2	3	4	5
<b>En qué medida se siente satisfecho con respecto a su</b>						
35	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	1	2	3	4	5
36	Su participación en las decisiones de su unidad o sección.	1	2	3	4	5
<b>Independientemente de sus respuestas a las preguntas</b>						
37	Mi grado de satisfacción general con EPPETROECUADOR-Refinería	1	2	3	4	5
38	Mi grado de satisfacción general con la organización.	1	2	3	4	5
39	Las oportunidades que me ofrece la empresa de continuar	1	2	3	4	5
40	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que me ofrece la organizació.	1	2	3	4	5
41	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de EPPETROECUADOR-Refinería Esmeraldas	1	2	3	4	5

Figura 17

*Diseño de Encuesta Aplicada en el presente trabajo*

Adaptado de: Chiang, Méndez, & Sánchez (2010)

Tabla 37

*Significado de Codificaciones Utilizadas en Tablas*

ITEM	SPSS	ABREVIATURA	SIGNIFICADO
A1	a1GENERO	GENERO	GÉNERO
A2	a2EDAD	EDAD	EDAD
A3	a3UNITRABAJA	U. TRABAJO	UNIDAD EN LA QUE USTED TRABAJA
A4	a4ANTIEMPRESA	AN.EMPRESA	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA CONTESTACIÓN DE LOS AÑOS
A5	a5MESANTEMPRESA	MESES EMPRESA	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA CONTESTACIÓN DE LOS MESES
A6	a6ANTIUNIDAD	ANTIGÜEDAD U	ANTIGÜEDAD EN LA UNIDAD CONTESTACIÓN DE LOS AÑOS
A7	a7MESANTUNID	MESES U	ANTIGÜEDAD EN LA UNIDAD CONTESTACIÓN DE LOS MESES
A8	a8CARGO	CARGO	CARGO
A9	a9CALIDADJURIDICA	C.JURIDICA	CALIDAD JURÍDICA
B1	b1EDCONOCIDO	P.EVD.CON	EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ES CONOCIDO
B2	b2EDEXPLICA	J.EXP.PRO.EVD	LA JEFATURA O EL SUPERVISOR EXPLICA EL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
B3	b3EDJUSTAS	EVD.JUSTAS	LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO SON JUSTAS
B4	b4EDCOMPORTE	J.COMP.CM.EVD	EL JEFE COMPARTE CONMIGO MIS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO
B5	b5EDREUNION	REU.EVD	EXISTE UNA REUNIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
B6	b6EDSUPERAR	J.A.SUP.AS.N.EVD	MI JEFE ME AYUDA A SUPERAR LOS ASPECTOS NEGATIVOS DE MI EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
B7	b7EDFELICITA	J.FEL.ASPEC.P.EVD	MI JEFE ME FELICITA POR ASPECTOS POSITIVOS DE MI EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
B8	b8EDNIVELUSO	NIV.VAL.SIST.EVD.US	EN QUE NIVEL ES VÁLIDAO EL SISTEMA DE EVALUACIÓN QUE ACTUALMENTE USO
B9	b9EDNIVELEVAL	NIV.EV.SU.DES.LAB	EN QUE NIVEL EVALUA SU DESEMPEÑO LABORAL
C1	c1TIEMPOED	CCTIEMPEVD	CADA CUANDO TIEMPO SE REALIZA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO
D1	d1STRABAJOXSM	SATIS.TRAB.X.MI	LA SATISFACCIÓN QUE ME PRODUCE MI TRABAJO POR SÍ MISMO (EN PARTICULAR)
D2	d2SRELAUTORIDAD	RELA.AUT.INM	EN MI RELACIÓN CON LAS AUTORIDADES MÁS INMEDIATAS
D3	d3SAPOYOSUP	APOYO.RECIB.SUP	EL APOYO QUE RECIBO DE MIS SUPERIORE

D4	d4SOPORDEST	OP.TRAB.C.DEST	LAS OPORTUNIDADES QUE ME OFRECE MI TRABAJO DE REALIZAR LAS COSAS EN QUE ME DESTACO
D5	d5SOPORTGUSTA	OP.TRAB.C.GUST	LAS OPORTUNIDADES QUE ME OFRECE MI TRABAJO DE HACER LAS COSAS QUE ME GUSTAN
D6	d6SOBJMETA	OB.MET.ALCANZAR	LOS OBJETIVOS, METAS Y / O TASAS DE PRODUCCION QUE DEBO ALCANZAR
D7	d7SECONOMICAS	COND.ECON.	LAS CONDICIONES ECONOMICAS
D8	d8SREMUNERACION	REMU.RECIBO	LA REMUNERACION QUE YO RECIBO
D9	d9SINSCUMPLE	G.INST.CUMP.CONV.	EL GRADO EN QUE MI INSTITUCION CUMPLE LOS CONVENIOS, LAS DISPOSICIONES Y LEYES LABORALES.
D10	d10SASLABORALES	F.NEG.INST.ASP.LAB	LA FORMA EN QUE SE DA LA NEGOCIACION EN MI INSTITUCION SOBRE ASPECTOS LEGALES
D11	d11SFISICAS	COND.FIS.DESA.TRAB	LAS CONDICIONES FISICAS EN LS CUALES YO DESARROLLO MI TRABAJO
D12	d12SLIMPIEZA	LIMPIEZA.L.TRAB	LA LIMPIEZA, HIGIENE Y SALUBRIDAD DE DU LUGAR DE TRABAJO
D13	d13SENTORNO	ENTORNO.L.TRAB	EL ENTORNO FISICO Y EL ESPACIO DE QUE DISPONE EN SU LUGAR DE TRABJO
D14	d14SILUMINACION	ILUMINAC.L.TRAB	LA ILUMINACION EN SU LUGAR DE TRABJO
D15	d15SVENTILACION	VENTILAC.L.TRAB	LA VENTILACION EN SU LUGAR DE TRABAJO
D16	d16STEMPERATURA	TEMPER.L.TRAB	LA TEMPERATURA DE SU LUGAR DE TRABAJO
D17	d17SCOLEGAS	COLEGAS.GRUPO.TRAB	LOS COLEGAS DE MI GRUPO DE TRABAJO
D18	d18SAPOYADM	APOYO.ADM.RECIBO	EL APOYO ADMINISTRATIVO QUE USTED RECIBE
D19	d19SRTECNOLOGICOS	DISP.REC.TEC.L.TRAB	LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS TECNOLOGICOS EN SU LUGAR DE TRABAJO
D20	d20SLIBERTADMET	LIB.ELE.METODO.TRAB	CON RESPECTO A LA LIBERTAD QUE SE LE OTORGA PARA ELEGIR SU PROPIO METODO DE TRABAJO
D21	d21SDECIDIR	C.DECIDIR.AUTONOM	LA CAPACIDAD A LA LIBERTAD QUE SE LE OTORGA PARA ELEGIR SU PROPIO METODO DE TRABAJO
D22	d22SDIRIGIDO	FORMA.DIRIGIDO	LA FORMA EN QUE USTED ES DIRIGIDO
D23	d23SSUPERVISION	SUPERVI.SOBRE.UD D24	LA SUPERVISION QUE EJERCEN SOBRE USTED
	d24SPROXIMIDAD	PROX.FRECUE.SUPERV.	LA PROXIMIDAD Y FRECUENCIA CON QUE ES SUPERVISADO
D25	d25SJUZGAN	F.SUP.JUZGAN.SU.TAREA	LA FORMA EN QUE SUS SUPERIORES JUZGAN SU TAREA

D26	d26SESTABILIDAD	ESTABILIDAD.LUG.TRAB	LA ESTABILIDAD EN SUS FUNCIONES DE SU LUGAR DE TRABAJO
D27	d27SRECONOCIMIENTO	RECONOCIMIENTO D28	EL RECONOCIMIENTO QUE RECIBE DE LOS DIRECTIVOS Y/O JEFATURAS EN GENERAL POR SU ESFUERZO Y TRABAJO
	d28SINFORMACION	U.TRAB.CIRCULA.INF	EN MI UNIDAD DE TRABAJO CIRCULA LA INFORMACION
D29	d29SCOLABORACION	U.TRAB.ESPI.COLAB D30	EN MI UNIDAD DE TRABAJO HAY ESPIRITU DE COLABORACION Y AYUDA
	d30SRELACION	B.RELAC.MIEMB.UNID	HAY BUENA RELACION ENTRE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD
D31	d31SESTIMULANEJORA	UNID.EST.MEJORAR.TRAB	LA UNIDAD ME ESTIMULA PARA MEJORAR MI TRABAJO
D32	d32SRBUENTRAJO	RECON.BUEN.TRAB	RECONOCIMIENTO QUE SE OBTIENE POR UN BUEN TRABAJO
D33	d33SOPORTUNIDADES	OP.PROMOCION	LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCION CON QUE YO CUENTO
D34	d34SSUGERENCIAS	ATENC.SUGERENCIAS D35	ATENCIÓN QUE SE PRESTA A SUS SUGERENCIAS
	d35SAUTONOMIA	AUTONOM.PLANIF.TRAB	LA AUTONOMIA QUE USTED TIENE PARA PLANIFICAR SU PROPIO TRABAJO
D36	d36SDECISIONES	PARICIP.DECISIONES	SU PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE SU UNIDAD O SECCION
D37	d37SESMERALDAS	SATIS.CON.EPP.REE	MI GRADO DE SATISFACCION GENERAL CON EPPETROECUADOR-REFINERIA ESMERALDAS
D38	d38SSATGENERAL	SATIS. ORGANIZAC	MI GRADO DE SATISFACCION GENERAL CON LA ORGANIZACIÓN
D39	d39SPERFECCIONANDOME	OP.PERFECCIONANDOM D40	LAS OPORTUNIDADES QUE ME OFRECE LA EMPRESA DE CONTINUAR PERFECCIONANDOME
	d40SCARRERA	OP.HACER.CARRERA.FUN.	LAS OPORTUNIDADES DE HACER UNA CARRERA FUNCIONARIA QUE ME OFRECE LA ORGANIZACIÓN
D41	d41SIGUALDAD	IGUALDAD.JUSTICIA.EPP	LA IGUALDAD Y JUSTICIA DE TRATO QUE RECIBE DE EPPETROECUADOR-REFINERIA ESMERALDAS



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Cano Calderero Andrés David con **C.C:** 1307997575 y Núñez Lapo María de los Ángeles, con C.C: 0924147093 autores del trabajo de titulación: *Satisfacción laboral y su relación con la evaluación de desempeño de los trabajadores. Caso Refinería Esmeraldas* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de octubre de 2015

f. \_\_\_\_\_  
**Cano Calderero Andrés David**  
C.C: 1307997575

\_\_\_\_\_ **Núñez Lapo María de los Ángeles**  
C.C: 0924147093

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Satisfacción laboral y su relación con la evaluación de desempeño de los trabajadores. Caso: Refinería Esmeraldas.	
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Cano Calderero Andrés David Núñez Lapo María de los Ángeles	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Mgs. Zambrano Chumo Laura , Mgs. Vera Salas Laura	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado	
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas	
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>		<b>No. DE PÁGINAS: 173</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos Humanos	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Satisfacción laboral, evaluación de desempeño, trabajadores de operaciones, Refinería Esmeraldas, investigación cuantitativa, análisis multivariado.	
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):		
<p>El objetivo de esta investigación es el de analizar la relación de la satisfacción laboral con la evaluación del desempeño de los trabajadores del área de operaciones de la Refinería Estatal Esmeraldas (REE) con el propósito de presentar una propuesta que ayude a mejorar estas dos dimensiones en beneficio de un mejor desempeño de sus trabajadores. El método de investigación utilizado es de lógica deductiva con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional con un diseño de investigación no experimental de corte transversal. Con un nivel de confianza del 90%; se calculó el tamaño de la muestra de 160 trabajadores del área de operaciones. Para la recolección de datos se usó el cuestionario de Chiang, et al.(2008), con una escala de medición Likert que va de 1 a 5, siendo 5 lo mejor. El Alfa de Cronbach de 0.96 midió la consistencia interna de las escalas. Además se utilizó el análisis multivariado de componentes principales y de correspondencia simple.</p> <p>Al revisar la varianza varimax se encontró que el 75,2% de la variabilidad total. Está explicada por 12 componentes principales, los mismos que se detallan en el desarrollo de la tesis. Es decir, los resultados obtenidos demuestran que si existe una relación entre la satisfacción laboral y la evaluación de desempeño.</p> <p>Para mejorar los ítems un poco bajos, se hace la propuesta de un programa de desarrollo motivacional y el diseño de un área exclusiva para realizar coaching y actividades que fomenten la comunicación y el trabajo en equipo.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 593990809413 593997196258	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:onacsa@gmail.com">onacsa@gmail.com</a> <a href="mailto:angelesn20@gmail.com">angelesn20@gmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
	<b>Teléfono:</b> 5934-2206950/5934-206951	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903</a>	