

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN  
MARKETING Y RECURSOS HUMANOS

“FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA  
EMPRESA PLASTIUNIVERSAL S.A.”

AUTOR: ING. DIEGO FERNANDO LARREA VALENCIA  
TUTOR: ING. GEOVANNY DESIDERIO CHANCAY QUIMIS, MAE

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**DICIEMBRE 2016**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL</b>		
<b>TÍTULO : “ FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA PLASTIUNIVERSAL S.A.”</b>		
	<b>REVISORES:</b>	
<b>INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil</b>	<b>FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
<b>CARRERA/ MAESTRÍA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCION EN MARKETING Y RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN: Diciembre 2016</b>	<b>N° DE PÁGS.:</b>	
<b>ÁREA TEMÁTICA: Recursos Humanos</b>		
<b>PALABRAS CLAVES: satisfacción laboral, recursos humanos, productividad</b>		
<b>RESUMEN:</b> Plastiuniversal S.A. es una empresa que tiene más de 30 años en el mercado, dedicada a la elaboración y comercialización de productos escolares tales como: temperas - plastilinas - escarchas - lápices de colores, su productividad aún no es la deseada por los altos directivos de la empresa, ya que hay algunas operaciones que dependen de la eficiencia y eficacia de la mano de obra y estos indicadores responden al estado de ánimo de ellos, por eso es importante determinar los factores que inciden en la satisfacción laboral, para lo cual se usó la herramienta de la encuesta y se propuso un modelo de evaluación de desempeño basado en el ciclo Deming para alinear los objetivos personales de los empleados a los de la organización.		
<b>N° DE REGISTRO(en base de datos):</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN: N°</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF</b>	<input type="checkbox"/> <b>SI</b>	<input type="checkbox"/> <b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR: Diego Larrea</b>	<b>Teléfono:0995552815</b>	<b>E-mail: dflarrea@hotmail.com</b>
<b>CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre: Ing. Joffre Santamaria</b>	
	<b>Teléfono:</b>	

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del estudiante DIEGO FERNANDO LARREA VALENCIA, del Programa de Maestría/Especialidad ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCION EN MARKETING Y RECURSOS HUMANOS, nombrado por el Decano de la Facultad de CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CERTIFICO: que el TRABAJO DE TITULACION ESPECIAL titulado FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCION LABORAL DE LA EMPRESA PLASTIUNIVERSAL S.A., en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCION EN MARKETING Y RECURSOS HUMANOS, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

**Atentamente**

**ING. GEOVANNY DESIDERIO CHANCAY QUIMIS, MAE**

**TUTOR**

Guayaquil, 13 de Diciembre de 2016

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**FIRMA**

**ING. DIEGO FERNANDO LARREA VALENCIA**

## **ABREVIATURAS**

PHVA: Planificar, hacer, verificar, actuar.

## Índice

Resumen .....	12
Summary.....	13
Introducción.....	14
Delimitación del problema: .....	14
Formulación del problema:.....	14
Objeto de estudio:.....	14
Campo de acción o de investigación: .....	15
Objetivo general: .....	15
Objetivos específicos:.....	15
La novedad científica: .....	15
Capítulo 1 .....	16
Marco teórico.....	16
1.1. Teorías generales .....	16
1.1.1 Definición de gestión de recursos humanos .....	16
1.1.2. Proceso de talento humano .....	16
1.1.3. El rol estratégico del talento humano .....	17
1.1.4. Las empresas y su dependencia de los empleados .....	18
1.1.5. Evolución de la evaluación de desempeño .....	18
1.2. Teorías sustantivas .....	19
1.2.1. Teorías de motivación-higiene .....	19

1.2.2. Formas de manifestar la insatisfacción laboral.....	19
1.2.3. Autorrealización de las personas .....	20
1.2.4. Importancia de la satisfacción laboral .....	21
1.2.6. Trabajo en equipo y satisfacción laboral .....	22
1.3. Referentes empíricos.....	23
1.3.1. Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo .....	23
1.3.2. Influencia de la satisfacción laboral sobre el desempeño en la empresa de Retail.....	23
1.3.3. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo .....	24
1.3.4. Productividad & Satisfacción laboral .....	24
1.3.5. Estudio de Satisfacción laboral a la empresa Emcomed .....	25
1.3.6. Estudio acerca de los empleos Vs. Formación académica .....	25
1.3.7. Caso Retail.....	26
1.3.8. Comparación de la satisfacción laboral de Perú y Chile .....	26
1.3.9. Estudio de laboratorios Ecu - American .....	26
Capítulo 2 .....	27
Marco metodológico.....	27
2.1. Metodología:.....	27
2.2. Métodos .....	27
2.2.1. Método teórico.....	27
2.2.2. Métodos empíricos. ....	27
2.3 Premisas o Hipótesis .....	27

2.4 Variables .....	27
2.5 Universo y muestra .....	28
2.6 CDIU – Operacionalización de variables .....	28
2.7 Gestión de datos .....	28
2.8 Criterios éticos de la investigación .....	28
Capítulo 3 .....	30
RESULTADOS .....	30
3.1. Antecedentes de la unidad de análisis o población .....	30
3.2. Diagnóstico o estudio de campo .....	30
3.2.1. Análisis cualitativo y cuantitativo de la encuesta .....	30
CAPÍTULO IV .....	43
DISCUSIÓN .....	43
2.1. Contrastación empírica .....	43
2.2. Limitaciones .....	44
2.3. Líneas de investigación .....	44
2.4. Aspectos relevantes .....	44
CAPÍTULO V .....	45
PROPUESTA .....	45
5.1. Título .....	45
5.2. Justificación .....	45
5.3. Organigrama Departamental .....	46
5.4. Procesos a realizar por Departamento .....	48



5.5 Modelo de desempeño .....	49
5.6. Plan de evaluación de desempeño.....	49
5.7. Ejecutar la evaluación de desempeño .....	50
5.8. Control y seguimiento de los resultados de desempeño .....	50
5.9. Plan de Acción .....	50
5.9.1. Plan de Capacitación .....	51
5.10 Costos de Plan de Mejoras .....	52
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
Conclusiones .....	53
Recomendaciones .....	54
Bibliografía.....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Operacionalización de Variables</i> .....	32
<i>Tabla 2 Alineación de actividades al perfil profesional</i> .....	15
<i>Tabla 3 Estimulación en el desarrollo profesional</i> . .....	17
<i>Tabla 4 Disponibilidad de recursos</i> .....	36
<i>Tabla 5 Calificación del trato del jefe</i> .....	37
<i>Tabla 6 Oportunidades de desarrollo laboral</i> .....	38
<i>Tabla 7 Capacitación recibida</i> .....	39
<i>Tabla 8 Imparcialidad y objetividad de la evaluación de desempeño</i> .....	40
<i>Tabla 9 Temas de capacitación requeridos</i> .....	42
<i>Tabla 10 Seguimiento y control para mejorar su trabajo</i> .....	43
<i>Tabla 11 Factores que inciden en la satisfacción laboral</i> .....	44

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura #1 Proceso de Talento Humano</i> .....	21
<i>Figura #2 Alineación de actividades al perfil profesional</i> .....	34
<i>Figura #3 Estimulación en el desarrollo profesional</i> .....	35
<i>Figura #4 Disponibilidad de recursos</i> .....	36
<i>Figura #5 Calificación del trato del jefe</i> .....	39
<i>Figura #6 Oportunidades de desarrollo laboral</i> .....	40
<i>Figura #7 Capacitación recibida</i> .....	41
<i>Figura #8 Imparcialidad y objetividad de la evaluación de desempeño</i> .....	42
<i>Figura #9 Temas de capacitación requeridos</i> .....	43
<i>Figura #10 Seguimiento y control para mejorar su trabajo</i> .....	44
<i>Figura #11 Factores que inciden en la satisfacción laboral</i> .....	45

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL**

**Título:** Factores que inciden en la satisfacción laboral de la empresa Plastiuniversal S.A

### **Resumen**

Plastiuniversal S.A. es una empresa que tiene más de 30 años en el mercado, dedicada a la elaboración y comercialización de productos escolares tales como: temperas - plastilinas - escarchas - lápices de colores, su productividad aún no es la deseada por los altos directivos de la empresa, ya que hay algunas operaciones que dependen de la eficiencia y eficacia de la mano de obra y estos indicadores responden al estado de ánimo de ellos, por eso es importante determinar los factores que inciden en la satisfacción laboral, para lo cual se usó la herramienta de la encuesta y se propuso un modelo de evaluación de desempeño basado en el ciclo Deming para alinear los objetivos personales de los empleados a los de la organización

**Palabras clave:** satisfacción laboral, recursos humanos, productividad

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL**

Title: Factors that affect the job satisfaction of the company Plastiuniversal S.A

### **Summary**

Plastiuniversal S.A. Is a company that has more than 30 years in the market, dedicated to the elaboration and commercialization of school products such as: temperas - plasticines - frosting - colored pencils, its productivity is still not wanted by the top executives of the company, Since there are some operations that depend on the efficiency and effectiveness of the workforce and these indicators respond to their state of mind, so it is important to determine the factors that affect job satisfaction, for which the tool was used The survey and proposed a performance evaluation model based on the Deming cycle to align employees' personal objectives with those of the organization

**Keywords: Job satisfaction, human resources, productivity**

## **Introducción**

Plastiuniversal S.A. es una empresa que tiene más de 30 años en el mercado, dedicada a la elaboración y comercialización de productos escolares tales como: temperas - plastilinas - escarchas - lápices de colores – grafito, cuenta con maquinaria de alta tecnología para poder competir frente a los precios de los productos importados, sin embargo su productividad aún no es la deseada por los altos directivos de la empresa, ya que hay algunas operaciones que dependen de la eficiencia y eficacia de la mano de obra y estos indicadores responden al estado de ánimo de ellos. “Los equipos no pueden funcionar de manera eficiente cuando se producen este tipo de enfrentamientos, por lo que es necesario abordarlos inmediatamente para conseguir un buen ambiente de trabajo que redunde en la productividad del equipo.” Cruz ,2014:79). Este trabajo de investigación analizará la correlación que existe entre la satisfacción del personal y la productividad.

### **Delimitación del problema:**

Plastiuniversal S.A como toda empresa ejecuta su proceso de recursos humanos en forma limitada, realiza los procedimientos básicos, como: reclutamiento y selección, contratación, gestión de nómina y liquidación, aislando la importancia de manejar indicadores de desempeño del personal y necesidad de capacitación para la mejora de la productividad en las actividades que tengan a cargo.

### **Formulación del problema:**

¿Cuáles son los factores que inciden en la satisfacción laboral de la empresa Plastiuniversal S.A.?

### **Objeto de estudio:**

Proceso y gestión del Talento Humano.

**Campo de acción o de investigación:**

Satisfacción laboral de los empleados de la empresa Plastiuniversal S.A

**Objetivo general:**

Determinar los factores que inciden en la satisfacción laboral de la empresa Plastiuniversal S.A.

**Objetivos específicos:**

- Presentar las teorías en las que se basará el desarrollo de la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Plastiuniversal S.A.
- Elaborar modelo de evaluación de desempeño basado en el Ciclo Deming.

**La novedad científica:**

Las evaluaciones de desempeño a los empleados se realizaban una vez al año, en las últimas tendencias de la gestión del talento humano, cada vez es más necesario ver a los colaboradores como individuos, identificados sus necesidades laborales para satisfacerlas por lo cual las evaluaciones de desempeño deben ser frecuentes para establecer una relación empleado-.empresa más transparente y cercana.

## **Capítulo 1**

### **Marco teórico**

#### **1.1. Teorías generales**

##### **1.1.1 Definición de gestión de recursos humanos**

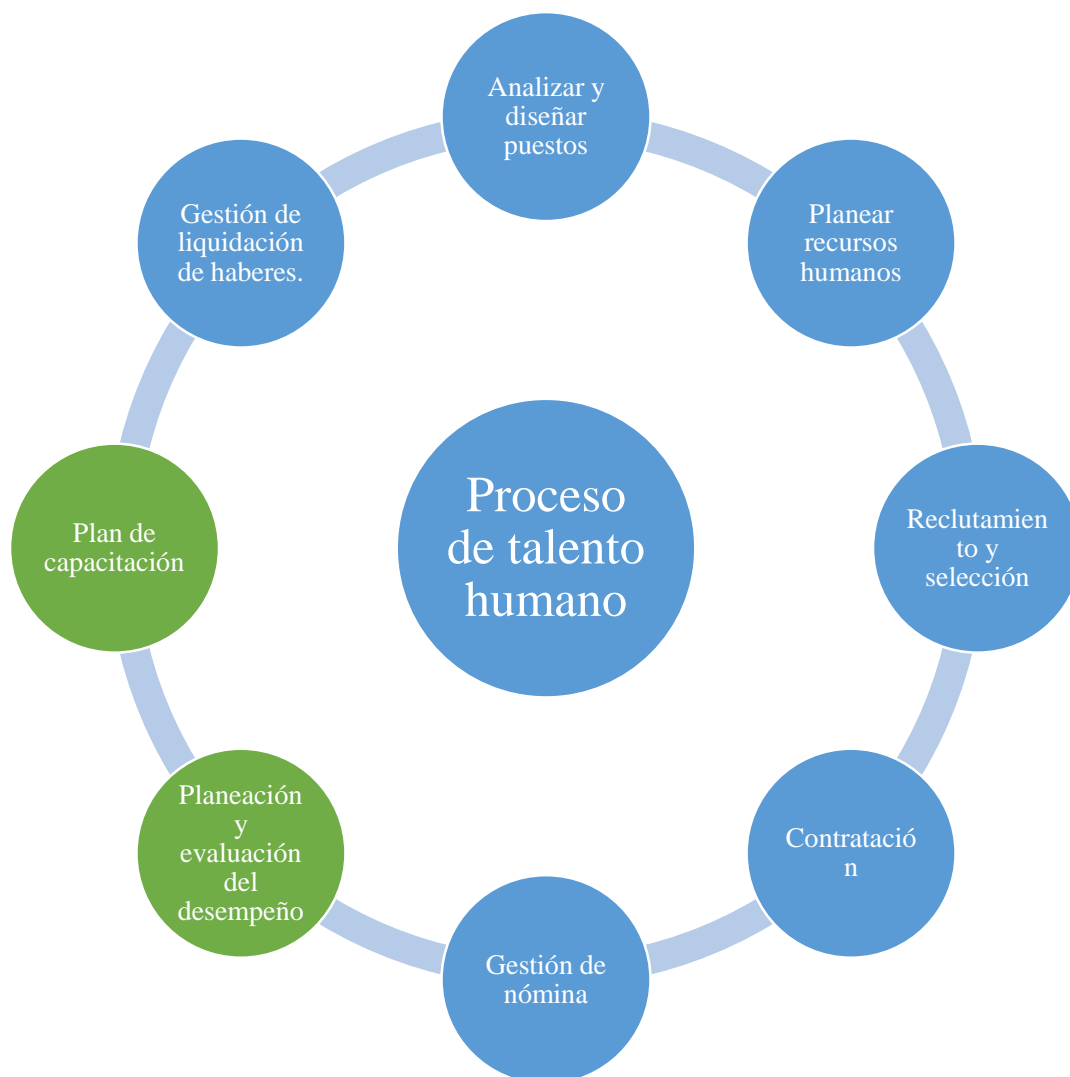
La gestión de talento humano implica la planificación, dirección, control y seguimiento de la mano de obra directa e indirecta de una organización o industria.

##### **1.1.2. Proceso de talento humano**

El proceso de recursos humanos dentro de las organizaciones contiene algunos procedimientos, de los cuales, algunos no se realizan en las empresas por reducir gastos, aislando la incidencia de los mismos en la satisfacción laboral de los empleados y finalmente en la productividad de la empresa.

En la siguiente figura se ha colocado de color verde, los procedimientos que generalmente son discriminados dentro de las organizaciones.





*Figura #1 Proceso de Talento Humano*  
*Fuente: (Vega, 2015)*

### **1.1.3. El rol estratégico del talento humano**

La gestión del talento humano se ha convertido en una estrategia de negocio por la dependencia de la empresa de la productividad de la mano de obra, es así que la revista Ekos indica su interpretación del rol estratégico de la gestión del talento humano:

En el país, la gestión de Talento Humano ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones.

La evolución del rol estratégico de la gestión humana, constituye hoy en día el mecanismo que posibilita la transformación cultural en las organizaciones. Cuando pensamos en cambio cultural y transformación del capital humano en las organizaciones debemos relacionarlo con el alineamiento de la gestión a la estrategia del negocio y la relación empleador-empleado. (Ekos, 2013: párr.1 y2)

#### **1.1.4. Las empresas y su dependencia de los empleados**

Las grandes empresas se identifican por la estabilidad laboral de sus empleados, es así que “las compañías donde los empleados no están suficientemente motivados, encuentran, tarde, o temprano, graves dificultades para sobrevivir, y desde luego, nunca son compañías líderes”. (Sanz, 2008: 72).

Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. (Fernandez, 2011:40)

#### **1.1.5. Evolución de la evaluación de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño de los empleados es una actividad que no la realizan todas las empresas, discriminado su importancia para mejorar la relación empleado-empresa. Las evaluaciones de desempeño se realizan anualmente pero hoy en día las empresas han empezado a realizarlas en forma más frecuente por la información que se recoge en las mismas, dicha información es importante para identificar las necesidades del personal para mejorar su satisfacción laboral y productividad.

La gestión de desempeño comienza a entenderse como un proceso continuo, necesario para cumplir objetivos y desarrollar empleados. Las empresas -los

jefes- quiere tener control sobre el desempeño y el desarrollo de su gente pero, a la vez, los empleados quieren tener el control sobre su desarrollo personal dentro de la organización.(Gestión, 2016:párr.6).

## **1.2. Teorías sustantivas**

### **1.2.1. Teorías de motivación-higiene**

(Gamboa, 2016), esta teoría señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta.

La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactores, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social.( Gamboa, 2010: 4).

### **1.2.2. Formas de manifestar la insatisfacción laboral**

De acuerdo a la autora los empleados manifiestan su insatisfacción laboral de diferentes formas, la cuales son:

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores. (Atalaya, 1999: 5).

### **1.2.3. Autorrealización de las personas**

El autor hace referencia acerca de la autorealización de las personas y da su criterio:

El estudio de las personas que así se autorealizan puede enseñarnos muchas cosas acerca de nuestros propios errores, nuestras deficiencias, las direcciones adecuadas en las que desarrollarnos. Cada época, a excepción de la nuestra, ha poseído su modelo, su ideal. Todos han sido sacrificados por nuestra cultura: el santo, el héroe, el caballero, el místico. Lo poco que hemos dejado ha sido al hombre adaptado y sin

problemas, que como sustituto resulta muy poco brillante y dudosa validez. Quizá podamos utilizar pronto como principio rector y modelo al ser humano desarrollándose íntegramente y autorrealizándose, aquel en quien todo alcanza un estadio e pleno desarrollo, cuya naturaleza interior se manifiesta libremente en vez de resultar doblegada, oprimida o negada.(Maslow, 2012, pág. 20)

#### **1.2.4. Importancia de la satisfacción laboral**

Los autores del artículo científico acerca de la importancia de la satisfacción laboral, concluyen:

El grado de satisfacción de un individuo en cuanto a una situación o contexto, va más allá de la simple satisfacción de ciertas clases de necesidades físicas o psicológicas, por lo tanto la calidad de vida en el trabajo y el bienestar laboral se conceptualizan desde el punto de vista de la satisfacción que se expresa a través de la evaluación subjetiva de las condiciones actuales percibidas por el individuo a la luz de sus expectativas y aspiraciones. (Morales, Medina y Pérez, 2011 :14)

#### **1.2.5. Variables relacionadas a la satisfacción laboral**

En el artículo científico los autores manifiestan las variables que están relacionadas con la satisfacción laboral:

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en un concepto popular en distintos campos de investigación. Esto se debe a que la Satisfacción laboral está relacionada con un gran número de variables de importancia en la vida de quienes son parte de una organización como: la productividad y el rendimiento, el estrés, el

burnout, el ausentismo, la rotación entre otros (Luthans, (2002; Robbins, 1998; Spector 1997). Martínez Caraballo (2007) afirma que "el interés actual por la gestión de la Satisfacción laboral está alimentado por dos factores: el deseo de corregir la gestión empresarial del último periodo, enfocada unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y querer responder a la nueva demanda del mercado laboral. Ambos factores llevan a concebir una nueva lógica en el trabajo" (Martínez Caraballo, 2007, p. 86). (Pérez y Azzollini, 2013: párr. 3)

#### **1.2.6. Trabajo en equipo y satisfacción laboral**

En el artículo científico de los autores, explican la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral:

En las investigaciones revisadas solo se encontró un estudio que relaciona de forma estadísticamente significativa a la Satisfacción laboral con el trabajo en equipo en una institución gubernamental. Según estos autores (Newmark, Koehler&Philippe, 2008) los grupos se hacen equipos cuando desarrollan un sentido del compromiso compartido y luchan por conseguir sinergia entre sus miembros. Contrario a la hipótesis de los autores, se comprobó que los empleados que trabajaban solos tenían niveles significativamente más altos de satisfacción que los que trabajaban en equipo. Estos autores justifican este resultado por la dificultad de las organizaciones para formar equipos de trabajo y sugieren que exista la probabilidad de que el trabajo en equipo produzca insatisfacción laboral (Pérez y Azzollini, 2013: párr. 6)

### **1.3.Referentes empíricos**

#### **1.3.1. Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo**

El desarrollo de las potencialidades de los empleados son necesarias para el logro de los objetivos de la organización, es así que el autor concluye que:

El proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral es indispensable si queremos tener trabajadores satisfechos y productivos, pero esto no se logra de la noche a la mañana ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, en cabeza del Director de Gestión Humana velar por que todos los empleados cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas que les permitan desarrollar sus potencialidades, satisfacer sus necesidades y cumplir con la metas establecidas por la organización. (Vallejo, 2010:5)

#### **1.3.2. Influencia de la satisfacción laboral sobre el desempeño en la empresa de Retail**

En un estudio realizado para la empresa Retail, determinaron que el bajo nivel académico de los empleados limita sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización, el autor luego de realizar su investigación expresa como conclusión lo siguiente:

Los trabajadores a medida que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con la oportunidades de desarrollo disminuye, esto se debe a que, por su bajo nivel de escolaridad, ellos no pueden acceder a un cargo de mayor responsabilidad y sólo se orientaran a cumplir los objetivos y metas propuestos

por la jefatura. Igualmente, a medida que los funcionarios aumentan la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación al logro disminuirá, porque se sienten conformes con lograr sólo los objetivos y metas propuestos por la jefatura. También se observó que, a medida 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. Los otros indicadores de evaluación del desempeño no poseen una correlación estadísticamente significativa con las variables de satisfacción laboral. (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010:6).

### **1.3.3. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo**

Según un estudio realizado del grado de satisfacción laboral y las condiciones de trabajo, la experiencia del empleado incide en su satisfacción laboral por la carga emocional que ya trae de otros empleos.

La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo. Habría que cuestionarse hacia qué va dirigida dicha experiencia, tal percepción y esa carga emotiva. (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009:107).

### **1.3.4. Productividad & Satisfacción laboral**

En un estudio realizado para determinar la relación que existe entre el desempeño de los empleados y la satisfacción labora, los datos demostraron lo siguiente:



Los resultados muestran 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 de trabajo. (Chiang y Ojeada, 2011:1).

### **1.3.5. Estudio de Satisfacción laboral a la empresa Emcomed**

Un estudio realizado en la empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (Emcomed), indicó que los directivos resultan estar más satisfechos que los empleados que no ocupan estos cargos:

Los que laboran en el área de Dirección son los más satisfechos, y los menos satisfechos son los de Recepción. Respecto al grado de escolaridad, el grupo que se presenta con mayor grado de insatisfacción es el de 12º grado, y los más satisfechos los de 9º grado. (Fonseca, 2011:19)

### **1.3.6. Estudio acerca de los empleos Vs. Formación académica**

La eficiencia en el puesto de trabajo está relacionada con la estabilidad laboral, para lo cual es importante que el empleado se sienta a gusto en la empresa y no la abandone:

Este interés por el constructo estudiado en nuestra investigación, se explica porque está muy relacionado con la eficiencia en el puesto de trabajo, así como de la permanencia en la empresa, el absentismo, etc. Por lo tanto, es de vital importancia para que los trabajadores se encuentren a gusto y por ello rindan adecuadamente, no caigan en el absentismo y no abandonen la organización. (Fenoy, Chacón y Banqueri, 2012:9).

### **1.3.7. Caso Retail**

Cuando se realizó la determinación de la relación entre la evaluación de desempeño y la satisfacción laboral se encontró lo siguiente:

Las correlaciones entre la evaluación de desempeño y la satisfacción laboral indican que para los trabajadores, a medida que su satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con la forma de reconocimiento aumenta, su orientación al logro disminuye. (Vega, Urrea y Bernal, 2010:1).

### **1.3.8. Comparación de la satisfacción laboral de Perú y Chile**

Se realizó una encuesta de satisfacción laboral en dos locales ubicados en países diferentes, en un país era muy importante el salario mientras que en el otro había una relación baja pero significativa con el salario:

Los resultados señalan que existen niveles de satisfacción más altos entre los empleados de la empresa chilena, sobre todo en cuanto al salario recibido, la organización del trabajo, las posibilidades de ascenso y la satisfacción con la empresa. En la empresa peruana se encontraron relaciones bajas, pero significativas entre el sexo del trabajador y su salario.(Arias y Justo, 2013:1).

### **1.3.9. Estudio de laboratorios Ecu - American**

En un estudio realizado el laboratorio Ecu-American pudieron constatar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados y que el grado de insatisfacción se originaba por la inconformidad de los procesos administrativos:

A través del método del Chi cuadrado se comprobó que la satisfacción laboral influye en el desempeño de los empleados de los Laboratorios Ecu-American, ya que se determinó que la insatisfacción de los empleados incide en su rendimiento, generando un bajo desempeño debido a la inconformidad de los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa.(Ramírez, 2014:91).

## Capítulo 2

### Marco metodológico

#### 2.1. Metodología:

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo, se tomará para el estudio el año 2016.

#### 2.2. Métodos

##### 2.2.1. Método teórico

###### 2.2.2.1. *Histórico*

Se utilizará el método histórico porque el análisis se tomará en cuenta la rotación de personal del año 2015.

##### 2.2.2. Métodos empíricos.

###### 2.2.2.1 *Observación*

La observación es importante para determinar los factores que inciden en la satisfacción laboral.

#### 2.3 Premisas o Hipótesis

Si se diseña un modelo de evaluación de desempeño según el ciclo Deming se podría satisfacer el entorno laboral de la Empresa Plastiuniversal S.A.

#### 2.4 Variables

Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

Variable Independiente: Modelo de evaluación de desempeño ciclo Deming.

## 2.5 Universo y muestra

El universo está conformado por los empleados de la empresa Plastiuniversal S.A., la muestra será tomada a conveniencia.

## 2.6 CDIU – Operacionalización de variables

Tabla 1  
*Operacionalización de Variables*

Caracterización de la población	Objeto de Estudio	Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos	Dimensión Espacial	Dimensión temporal
Empleados de Plastiuniversal S.A.,	Proceso de recursos	Satisfacción Laboral	Rotación de personal	Índice de rotación de personal	¿El índice de rotación de personal esta por debajo de los parámetros normales?	Encuesta	Guayaquil	Año 2015
			Ausentismo de personal	Índice de ausentismo				
			Desarrollo profesional y laboral		¿La empresa da oportunidades de ascenso a los empleados?			
				Índice de desarrollo profesional y laboral	¿La empresa motiva a sus empleados a la culminación de una profesión?			
			Satisfacción laboral					
				Índice de satisfacción laboral	¿Se sienten bien los empleados dentro de la organización?			

## 2.7 Gestión de datos

Para gestión de datos de esta investigación se usará la herramienta de Excel para la cuantificación de los datos levantados por medio de encuesta.

## 2.8 Criterios éticos de la investigación

Esta investigación esta ligada a los valores empresariales y éticos de la empresa Plastiuniversal S.A., quien ha dado apertura del uso de la información solamente para el desarrollo de este trabajo de titulación.

## Capítulo 3

### RESULTADOS

#### 3.1. Antecedentes de la unidad de análisis o población

La población fue representada por 30 empleados fijos administrativos y 108 de producción de la empresa Plastiuniversal S.A.

#### 3.2. Diagnóstico o estudio de campo

##### 3.2.1. Análisis cualitativo y cuantitativo de la encuesta

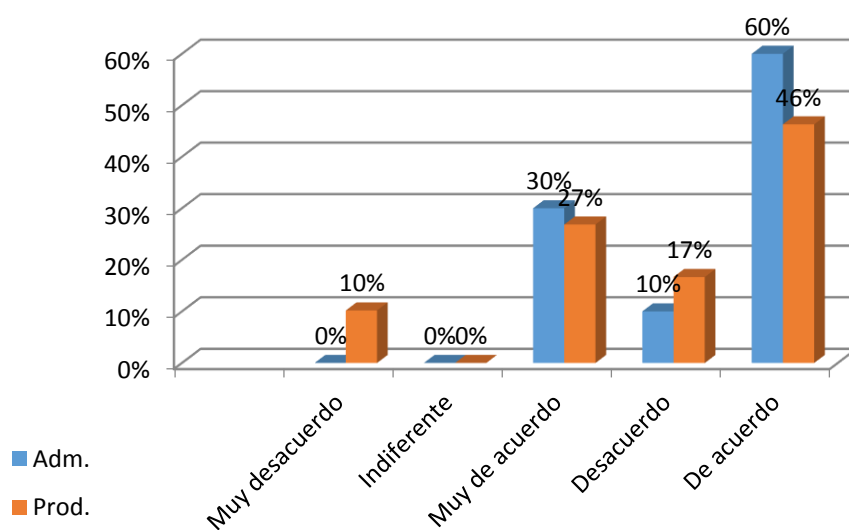
Pregunta # 1

¿Las actividades que Usted realiza las considera acorde a su perfil profesional?

Tabla 2

*Alineación de actividades al perfil profesional*

Opciones	Adm.		Prod.	
Muy desacuerdo	0	0%	11	10%
Indiferente	0	0%	0	0%
Muy de acuerdo	9	30%	29	27%
Desacuerdo	3	10%	18	17%
De acuerdo	18	60%	50	46%
Total	30	100%	108	100%



*Figura #2 Alineación de actividades al perfil profesional*

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo a los resultados de la encuesta solo el 30% del personal administrativo estuvo muy de acuerdo en respuesta a que sus funciones dentro de la empresa estaban vinculadas a su perfil académico, mientras para el personal de producción el 27% estuvo muy de acuerdo. Estos resultados reflejan que en la empresa Plastiuniversal S.A. si consideran el perfil académico para la mayoría de los empleados ya que solamente el 10% y 17% de personal administrativo y de producción respectivamente indicaron no estar de acuerdo.

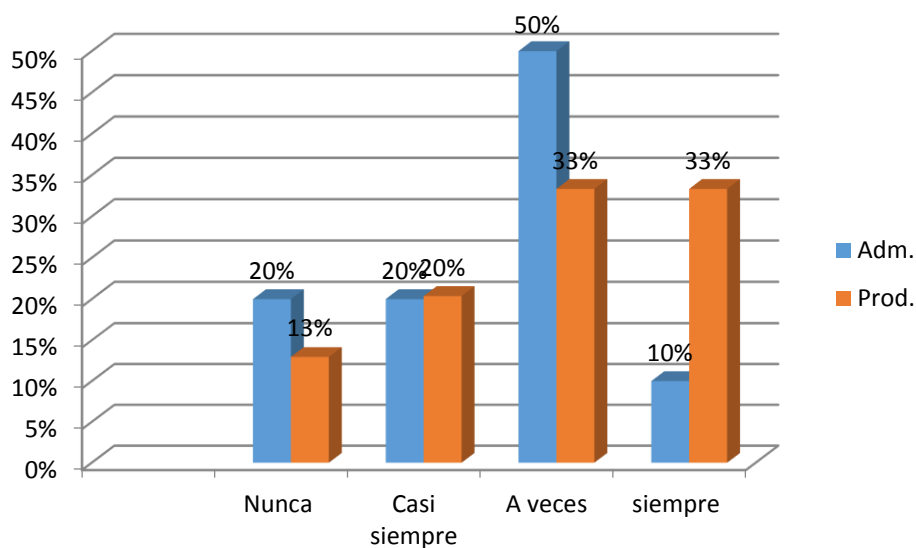
## Pregunta # 2

¿Siente estimulación en su desarrollo profesional?

Tabla 3

*Estimulación en el desarrollo profesional*

Opciones	Adm.		Prod.	
Nunca	6	20%	14	13%
Casi siempre	6	20%	22	20%
A veces	15	50%	36	33%
siempre	3	10%	36	33%
Total	30	100%	108	100%



*Figura #3 Estimulación en el desarrollo profesional*

*Fuente: Elaboración propia*

Quando se les preguntó a los empleados de Plastiuniversal S.A. si se siente estimulado en su desarrollo profesional dentro de la empresa el 20% y 13 % de personal administrativo y de producción respectivamente dijeron que nunca, mientras



que el 50% del personal administrativo y 33% del personal de producción indicó que a veces, esto refleja la necesidad de implementar estrategias dentro de la empresa para impulsar el desarrollo profesional de los empleados.

### Pregunta # 3

¿Cómo considera Usted la disponibilidad de materiales y recursos para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 4  
*Disponibilidad de recursos*

Opciones	Adm.		Prod.	
Suficiente	30	100%	64	59%
Regular	0	0%	42	39%
Insuficiente	0	0%	2	2%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

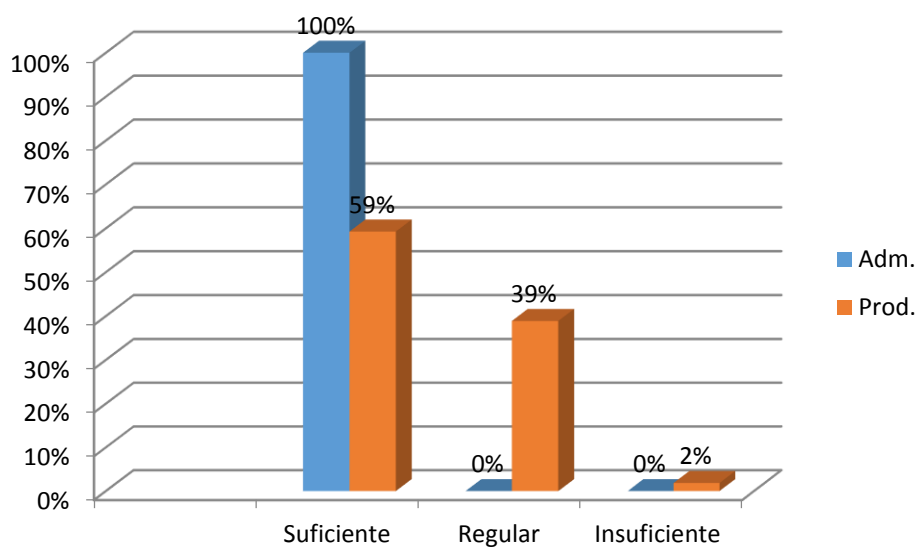


Figura #4 Disponibilidad de recursos

Fuente: Elaboración propia

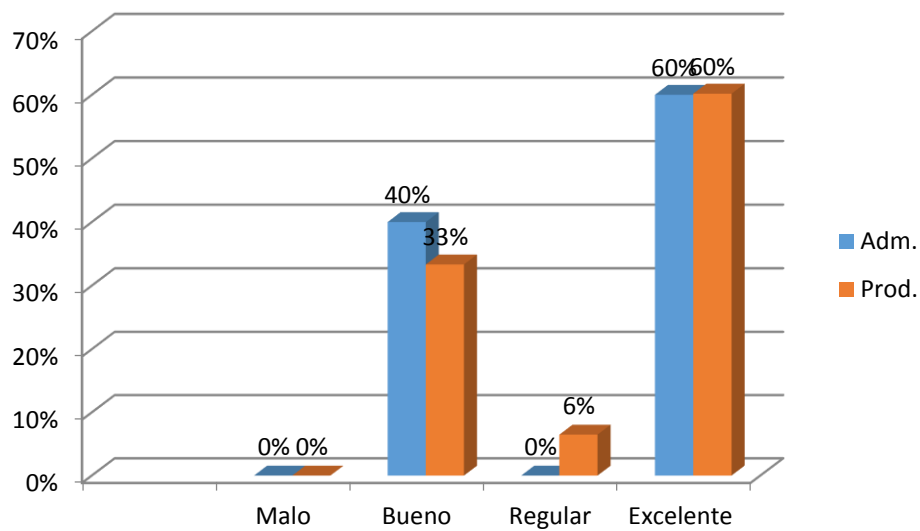
En cuanto a la disponibilidad de los recursos para la ejecución de las actividades, los empleados de producción de Plastiuniversal S.A. indicaron el 39% que era regular la disposición de los materiales, mientras que el 100% del personal administrativo dijo que eran suficientes los recursos para elaborar su trabajo. Es importante recalcar que en producción hay problemas con los materiales directos e indirectos porque algunos son importados, lo que genera su escasez en algún momento.

#### Pregunta # 4

¿Cómo calificaría el trato de su jefe inmediato?

Tabla 5  
*Calificación del trato del jefe*

Opciones	Adm		Produ	
Malo	0	0%	0	0%
Bueno	12	40%	36	33%
Regular	0	0%	7	6%
Excelente	18	60%	65	60%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>



*Figura #5 Calificación del trato del jefe*

*Fuente: Elaboración propia*

El 40% y 33 % de los empleados administrativos y de producción respectivamente, indicaron como bueno el trato que les daban en la empresa, mientras que la mayoría con un 60% indicaron que el trato era excelente.

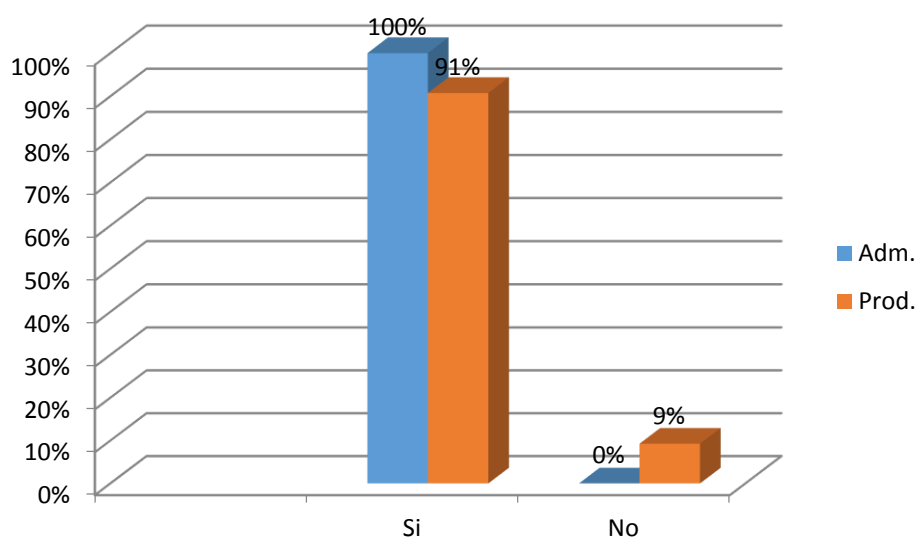
#### Pregunta # 5

¿Usted cree que tiene oportunidades de desarrollo laboral?

**Tabla 6**

*Oportunidades de desarrollo laboral*

Opciones	Adm.		Prod.	
Si	30	100%	98	91%
No	0	0%	10	9%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>



*Figura #6 Oportunidades de desarrollo laboral*

*Fuente: Elaboración propia*

En la empresa Plastiuniversal S.A. más del 90% de los empleados tanto administrativo como de producción indicó que si tenían oportunidades de desarrollo laboral.

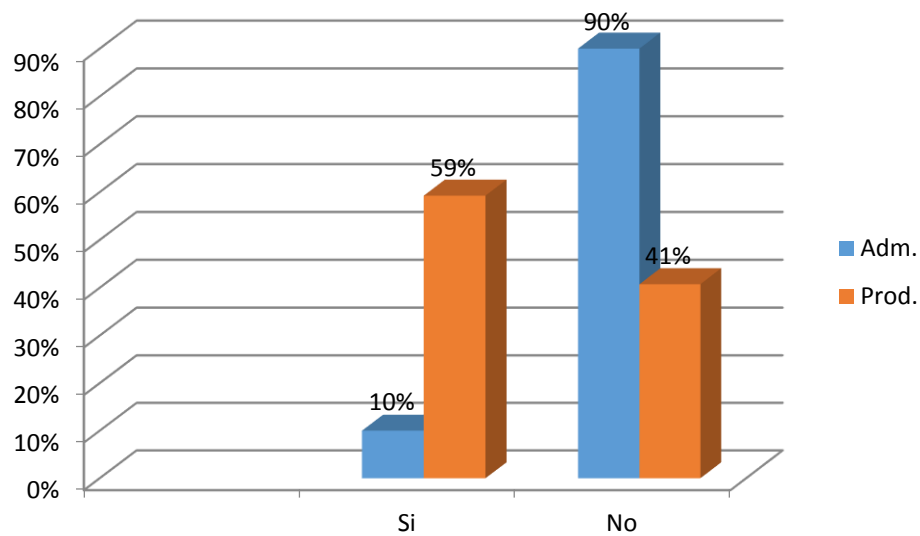
#### Pregunta # 6

¿Ha recibido capacitación para mejorar sus actividades en el último año?

*Tabla 7*

*Capacitación recibida*

Opciones	Adm.		Prod.	
Si	3	10%	64	59%
No	27	90%	44	41%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>



*Figura #7 Capacitación recibida*

*Fuente: Elaboración propia*

Más del 50% de los empleados de la empresa indicaron que no han recibido capacitación en el último año, estos resultados muestran la falta de un plan de capacitación, la cual es necesario para mejorar la productividad de los empleados a través de la actualización de conocimientos.

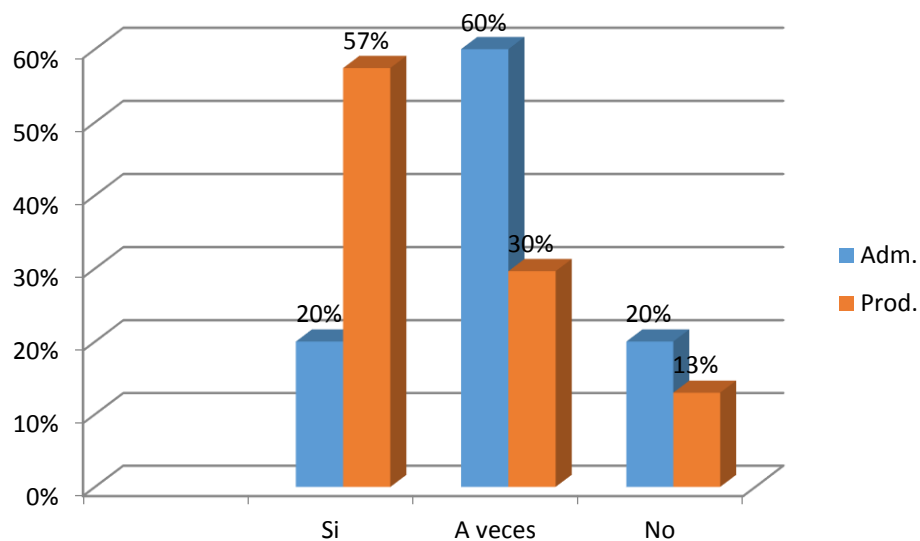
#### Pregunta # 7

Maque con una cruz según su opinión. ¿La evaluación de desempeño es realizada en forma imparcial y objetiva?

**Tabla 8**

*Imparcialidad y objetividad de la evaluación de desempeño*

Opciones	Adm.		Prod.	
Si	6	20%	62	57%
A veces	18	60%	32	30%
No	6	20%	14	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>



*Figura #8 Imparcialidad y objetividad de la evaluación de desempeño*  
*Fuente: Elaboración propia*

Las evaluaciones de desempeño son realizadas por una persona interna de la empresa que pertenece al área de recursos humanos, lo que generalmente puede ocasionar que los resultados caigan en favoritismos, es así que solo el 20% del personal administrativo respondieron que las evaluaciones son imparciales y objetivas, mientras que tuvo un peso mayor con el 57% de aceptación en el personal de producción, esto se debe a que las evaluaciones de desempeño en el área de producción van vinculadas a las unidades de producción, lo cual no es correcto.

## Pregunta # 8

¿En qué temas le gustaría recibir capacitación para mejorar su desempeño?

Tabla 9  
Temas de capacitación requeridos

Opciones	Adm.		Prod.	
Motivación	3	10%	39	36%
Utilitarios ( excel, word, power point)	6	20%	14	13%
De su área de trabajo	12	40%	27	25%
Resolución de conflictos	3	10%	0	0%
Administración de sueldo	3	10%	10	9%
Organización del tiempo	3	10%	18	17%
Total	30	100%	108	100%

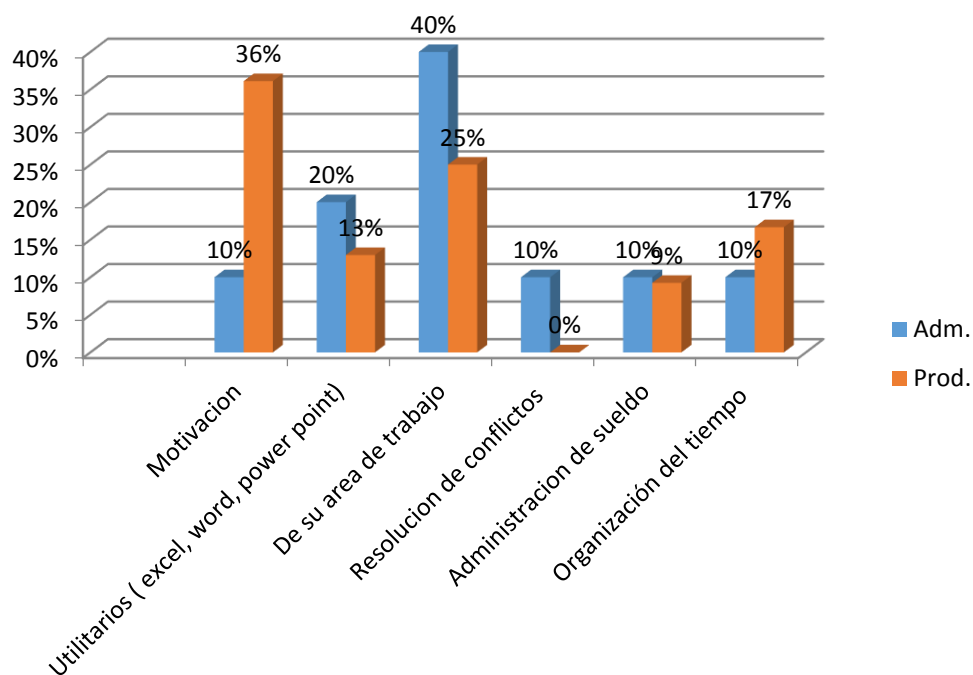


Figura #9 Temas de capacitación requeridos

Fuente: Elaboración propia

El área de producción siempre es el área más estresante dentro de las industrias así que el 36% del personal ha solicitado capacitación de motivación personal,

mientras que el personal administrativo se inclinó el 40% por capacitaciones referidas a su área de trabajo.

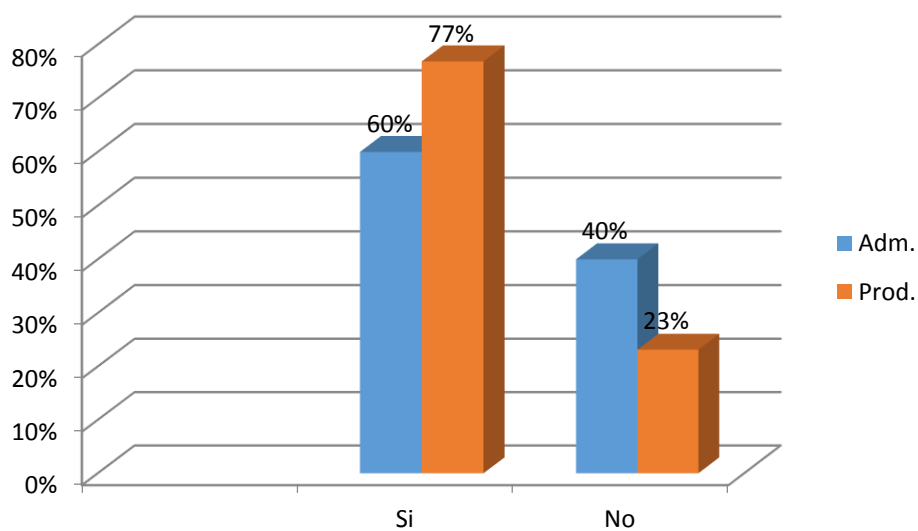
### Pregunta # 9

¿Ha recibido control y seguimiento para mejorar su trabajo?

Tabla 10

*Seguimiento y control para mejorar su trabajo*

Opciones	Adm.		Prod.	
Si	18	60%	83	77%
No	12	40%	25	23%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>



*Figura #10 Seguimiento y control para mejorar su trabajo*

*Fuente: Elaboración propia*



Desde el 60% de los empleados de Plastiuniversal S.A. indicó si recibir control y seguimiento de sus actividades, lo cual es importante para dar reconocimiento a los mejores empleados e identificar sus necesidades laborales.

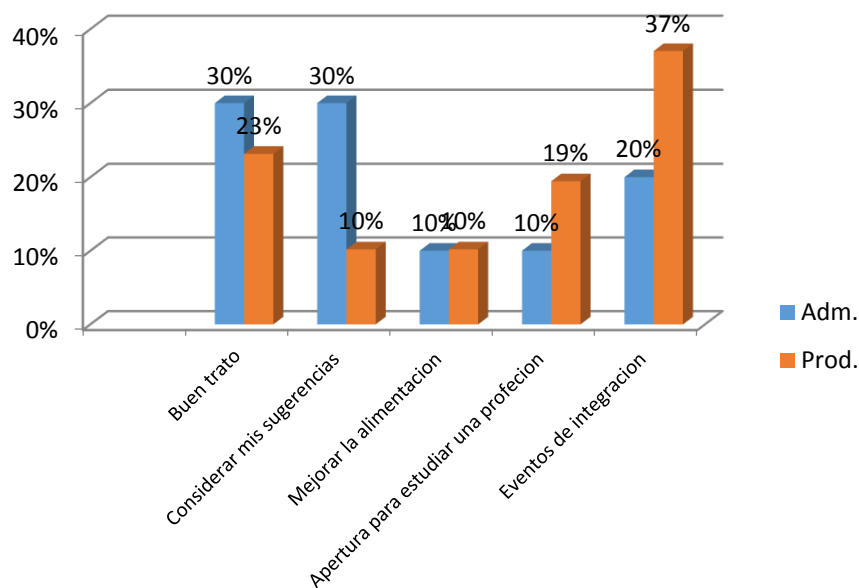
#### Pregunta # 10

¿Seleccione los factores que lo podrían hacer sentir mejor dentro de la empresa?

Tabla 11

*Factores que inciden en la satisfacción laboral*

Opciones	Adm.		Prod.	
Buen trato	9	30%	25	23%
Considerar mis sugerencias	9	30%	11	10%
Mejorar la alimentación	3	10%	11	10%
Apertura para estudiar una profesión	3	10%	21	19%
Eventos de integración	6	20%	40	37%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>



*Figura #11 Factores que inciden en la satisfacción laboral*

*Fuente: Elaboración propia*

Entre las opciones que tuvieron más peso ante la pregunta de que factores le harían sentir mejor dentro de las empresas esta considerar mis sugerencias y eventos de integración, con el 30% y 37 % respectivamente, la primera para los empleados administrativos y la segunda para los empleados de producción.

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

#### 2.1. Contratación empírica

Según los resultados levantados en la encuesta, en el último año el 90 % del personal administrativo y 41% del personal de planta no ha recibido capacitación, lo cual es necesario para la destrucción del conocimiento adquirido en otras empresas, ya que dichas situaciones vividas por el empleado en otras empresas pueden hacer que él lo relacione a situación actual y llegue a tener percepciones equivocadas a la realidad, y en consecuencia hacerlo sentir insatisfecho, ya que “La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización.” (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009:107).

Solamente el 10% y 33% del personal administrativo y de producción respectivamente, indicaron que siempre reciben estímulo para su desarrollo profesional, estos niveles son bajos y limitan a los empleados en el establecimiento de sus objetivos de crecimiento laboral dentro de la organización, ya que “los trabajadores a medida que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con la oportunidades de desarrollo disminuye, esto se debe a su bajo nivel de escolaridad.” (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010:6).

Vallejo (2010) indica que “El proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral es indispensable si queremos tener trabajadores satisfechos y productivos, pero esto no se logra de la noche a la mañana.”. La cultura empresarial y el clima laboral inciden en la satisfacción de los empleados, hay que considerar que cada empleado tiene necesidades diferentes, en este estudio se ha tomado como factor diferenciador solamente el de la función que realizan si administrativa o de producción, es así que el personal de producción para sentirse mejor requiere de eventos de

integración, lo cual responde a que ejerce actividades monótonas y de estrés, mientras que el personal administrativo requiere que sus ideas y/o sugerencias sean escuchadas, este último resultado se alinea al caso del Laboratorios Ecu-American dónde la insatisfacción de los empleados era por la inconformidad de los procesos administrativos. (Ramírez, 2014:91).

## **2.2. Limitaciones**

Las limitaciones de este estudio de investigación fue el acceso a los altos directivos de la empresa, solamente se realizó la encuesta a los mandos medios y empleados en general, tanto de personal administrativo y de producción.

## **2.3. Líneas de investigación**

Este estudio deja una base para que se realice una investigación de los procesos administrativos, ya que uno de los factores que prevaleció ante la interrogante acerca de los factores que indicaron personal administrativo de Plastiuniversal S.A.

## **2.4. Aspectos relevantes**

El 36% del personal de producción le gustaría recibir capacitación en motivación, frente solo al 10% del personal administrativo, dónde obtuvo mayor peso las capacitaciones relacionadas a sus funciones. Estos resultados reflejan la necesidad de sentirse mejor de los empleados de producción Plastiuniversal S.A., quienes se caracterizan por su estabilidad dentro de la empresa, sin embargo la monotonía influye en su estado anímico afectando su grado de satisfacción laboral y en consecuencia en su productividad.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Título**

Modelo de evaluación y desempeño basado en el ciclo Deming para alinear los objetivos de los empleados de Administración y Producción de la organización.

#### **5.2. Justificación**

Actualmente la empresa Plastiuniversal S.A. realiza la evaluación de desempeño anual de los empleados, sin embargo estos resultados son archivados, no los utilizan para alguna toma de decisión o para realizar acciones de mejora del personal. Es así que surge la necesidad de un modelo de evaluación de desempeño basado en el ciclo Deming.

El desempeño del personal es un factor clave para el logro de los objetivos de la organización, la buena administración del mismo puede proveer un recurso importante a la empresa ya que contaría con personal competitivo en el mercado.

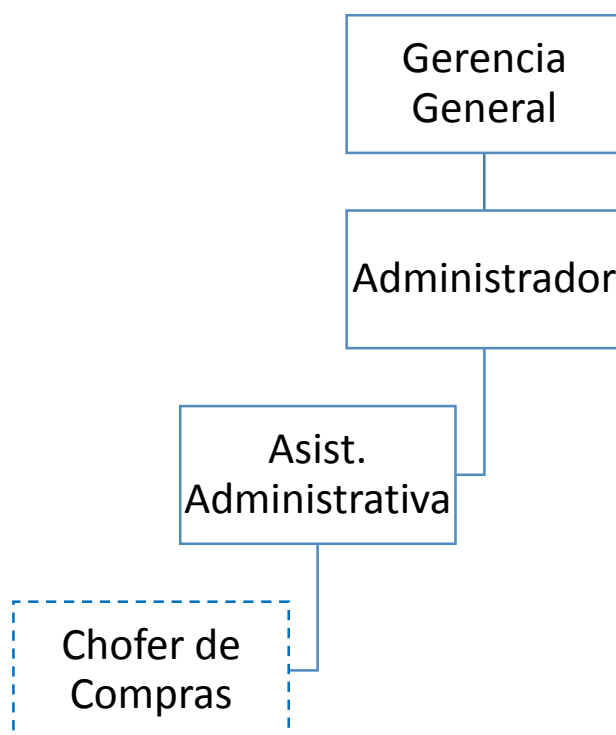
Objetivo General: Diseñar modelo de evaluación y desempeño.

Objetivos Específicos: Utilizar las evaluaciones de desempeño como herramienta para el mejoramiento continuo de los empleados mediante un plan de capacitación.

Establecer un programa continuo (mensual) de evaluaciones de desempeño, por área y por puesto.

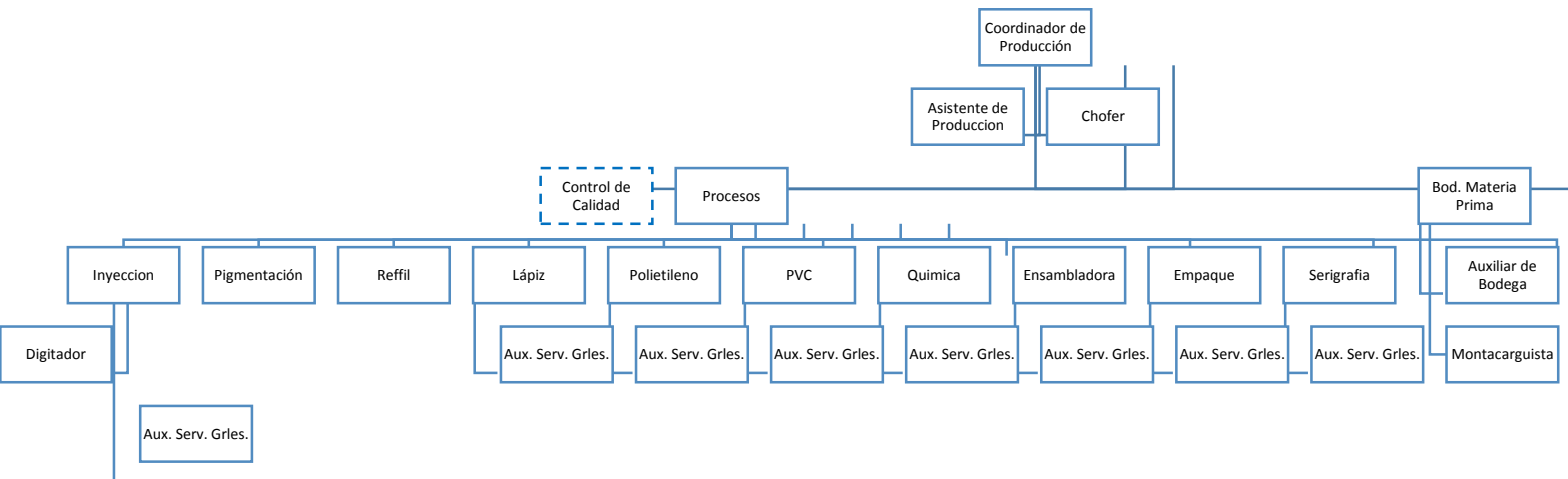
Que cada empleado de la compañía sepa cuáles son los indicadores por los cuales se va a medir su desempeño.

### 5.3. Organigrama Departamental





## ORGANIGRAMA JERARQUICO DEL DEPARTAMENTO PRODUCCION



#### **5.4. Procesos a realizar por Departamento**

##### Administración:

- Cada jefe departamental debe dar retroalimentación mensual sobre el desempeño a sus subalternos
- El departamento de talento humano enviara un informe trimestral sobre los avances de la capacitación especifica para cada empleado/puesto de trabajo

##### Producción:

- Cada supervisor es responsable de la motivation de su area por medio de charlas mensuales
- Reuniones mensuales con los gerentes para monitorear los niveles de motivación



## 5.5 Modelo de desempeño

Un modelo de desempeño basado en el ciclo Deming, permite gestionar las evaluaciones de desempeño de los empleados de la empresa Plastiuniversal S.A como una herramienta de administración gerencial en la organización.

La metodología de Deming reconocida como una metodología de mejora continua incidirá en la mejora de la productividad de los empleados mediante el seguimiento y control del desempeño e implementación de acciones para mejorar los resultados obtenidos y que estos se alineen a los objetivos de la organización.



Figura *Modelo de desempeño basado en el ciclo Deming*

## 5.6. Plan de evaluación de desempeño

Al existir una fuerte relación entre los resultados de desempeño y la satisfacción laboral de los empleados, se vuelve caduca las evaluaciones de desempeño anual, por ello en la actualidad estas evaluaciones se hacen mensualmente, ya que proveen información importante acerca de la causa raíz de la improductividad del empleado.

Teniendo identificado el problema de su bajo nivel de desempeño se pueden planear acciones de mejora.

En esta fase de planeación se deben definir las competencias, habilidades, actitudes y conductas que la empresa Plastiuniversal S.A evaluará a sus empleados, las mismas que deben ser conocidas por toda la organización. Ver anexo #2.

### **5.7. Ejecutar la evaluación de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño a los empleados se deben realizar en forma presencial, explicando cada punto a ser considerado y los motivos de la valoración, para evitar situaciones de conflicto con el resultado, ya que es de vital importancia la firma del empleado como aceptación de su evaluación. Elegir una fecha dentro del mes que sea de menos estrés para el empleado, evitar hacer las evaluaciones en cierres de mes o días de alta producción.

### **5.8. Control y seguimiento de los resultados de desempeño**

Los resultados de evaluación de desempeño de los empleados, son guías para la elaboración del plan de acción, porque si un empleado no obtiene un buen desempeño, la organización debe identificar la causa y tomar las acciones necesarias para prever dicha situación.

El control y seguimiento es parte de la mejora continua, cuando se haya implementado acciones para mejorar el desempeño es necesario medir los resultados.

### **5.9. Plan de Acción**

Dentro de las acciones que puede tomar la empresa para mejorar el desempeño de su personal, basadas en los resultados de las evaluaciones se encuentran varias, tales como: reubicación del personal, oportunidades de ascenso, incremento de sueldo, reconocimientos, capacitación, entre otras; esta propuesta se orientará solamente en la capacitación del personal debido a que la empresa Plastiuniversal S.A carece

actualmente de un plan de capacitaciones y en las encuestas arrojaron como resultado que el 90% del personal administrativo y 41% del personal de producción no ha recibido capacitación en el último año.

### **5.9.1. Plan de Capacitación**

El conocimiento es la brecha que existe entre lo que se realiza y lo que se quiere lograr, es así que si la empresa Plastiuniversal S.A desea un óptimo desempeño de su personal, debe invertir en capacitación.

La capacitación aun es considerada como un gasto en las empresas de países en vías de desarrollo, los cuales están destinadas a desaparecer del mercado, porque el factor diferenciador y competitivo de una organización es el tipo de empleados que posee, en el pasado una empresa subsistía décadas sin darle importancia a la satisfacción laboral, hoy en día con la revolución de la calidad y frente un mundo globalizado, con el acceso a alta tecnología, solo dependen del desempeño del personal para poder brindar un buen servicio o producto.

Los resultados de la evaluación de desempeño son una fuente de las necesidades de los temas de capacitación que deben darse a los empleados, es decir, si un empleado obtuvo bajo en su resultado de trabajo en equipo, entonces la empresa debe mandarlo a un taller referido a este tema.

En el plan de capacitación también se debe considerar los temas que por vigilancia de la ley los empleados deban saber, así como también es necesario incluir los temas de actualidad acorde al avance de la tecnología, nuevas herramientas de administración o propias de cada función dentro de la organización. Ver anexo #3.

### 5.10 Costos de Plan de Mejoras

Departamento	# Personal	Peso %	Capacitación	Peso %
Administrativo	9	7%	\$ 5.450	14%
Bodegas	11	8%	\$ 3.000	8%
Comercial	7	5%	\$ 2.800	7%
Financiero	9	7%	\$ 4.250	11%
Obreros	91	66%	\$ 16.800	43%
Taller	11	8%	\$ 6.500	17%
	<b>138</b>		<b>\$ 38.800</b>	

Tipos de Capacitación	Administración	Producción
Motivación	\$1.570,00	\$8.316,00
Utilitarios ( excel, word, power point)	\$3.140,00	\$3.003,00
De su área de trabajo	\$6.280,00	\$5.775,00
Resolución de conflictos	\$1.570,00	
Administración de sueldo	\$1.570,00	\$2.079,00
Organización del tiempo	\$1.570,00	\$3.927,00
	<b>\$15.700,00</b>	<b>\$23.100,00</b>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La empresa Plastiuniversal S.A da un buen trato a sus empleados, quienes lo han calificado como excelente el 60% tanto el personal administrativo como de producción, sin embargo, el 20% del personal administrativo y el 13% del personal de producción indicó que nunca recibe estímulo en su desarrollo profesional, pero más del 90% de los empleados indicó que si cree tener oportunidades de desarrollo laboral.

Solamente el personal de producción indicó como regular la disponibilidad de los recursos para la ejecución de sus actividades con un peso del 39%.

Tanto el personal administrativo como de producción en un 90% y 41% respectivamente, indicó no haber recibido capacitación durante el último año.

Solo 20% del personal administrativo respondieron que las evaluaciones de desempeño son realizadas en forma imparcial y objetiva, un valor muy por debajo del personal de producción que fue del 57%.

Con un 36% los empleados de producción se inclinan por las capacitaciones en temas de motivación mientras que con una 40% el personal administrativo prefiere temas relacionados a su área de trabajo.

Para sentirse mejor dentro de la empresa, los empleados de producción requieren eventos de integración mientras que el personal de administración requiere que sean consideradas sus opiniones y/o sugerencias.

## **Recomendaciones**

Implementar el modelo de evaluación de desempeño basado en el ciclo Deming aportaría a un desarrollo de evaluaciones de desempeño objetivas y que sus resultados aporten al levantamiento de acciones para la mejora de la productividad de la empresa.

Realizar la evaluación de desempeño en forma mensual permitirá tomar a la empresa acciones a corto, mediano y largo plazo, las cuales deben ir alineadas a los objetivos de la organización.

Efectuar eventos de integración desliga a los empleados de la monotonía laboral y permite conozcan sus necesidades e intereses como personas, lo cual incide en el nivel de apertura hacia la colaboración entre ellos.

### Bibliografía

- Asociación Panamericana de Fianzas (PASA). (2016). *Asociación Panamericana de Fianzas (PASA)*. Obtenido de <http://www.apfpasa.ch/>
- Banco de México. (2012). *Banco de México*. Obtenido de <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/fichas/indicadores-financieros/%7BE2EEFEBA-4E08-3E0A-2E2F-91AE4C2D3E06%7D.pdf>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brachfield, P. (2010). *Cobro de impagos y negociación con deudores*. Profit editorial.
- Chiang y Ojeda. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*.
- Chiang, Méndez y Sánchez. (2010). CÓMO INFLUYE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO: CASO EMPRESA RETAIL. *Theoria*, 15.
- Cid, A. (2006). *Siniestralidad en seguros no vida: provisión para prestaciones: un nuevo método*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Cruz Lablanca, I. d. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de Educación de España.
- Deloitte. (2012). *Deloitte*. Obtenido de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>

- Fenoy, Chacón y López. (2012). CUALIFICACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL: UN ESTUDIO SOBRE LOS EMPLEOS PARA LOS QUE HEMOS SIDO FORMADOS PREVIAMENTE. *ReidoCrea*.
- Fonseca, Y. (2010). Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (Emcomed). *Revista Cubana de Salud y Trabajo*.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista M. (2010). *Metdología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jaramillo, P. (2010). *Régimen jurídico del seguro de fianza y su aplicación*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Llanos, K. (2012). *Importancia de las fianzas para el desarrollo del país y su manejo técnico, administrativo, contable y financiero*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Maslow, A. (2012). *El hombre autorealizado*. Barcelona.
- Mejía, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros: para empresas de servicio, comercio e industria*. Ecoe ediciones.
- Pazmiño, E. (2013). *La ejecución de la póliza en el sector público del Ecuador*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Plaza, F. (2011). *Propuesta para la optimización de los procesos de gestión de recuperación de cartera de fianzas en el departamento de cobranzas de Sul América compañía de Seguros del Ecuador C.A*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Valencia, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los Laboratorios Ecu-American*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- artes, F. d. (2012). Lineamientos de Investigacion .



- David Ulrich, J. Y. (2012). *Recursos Humanos, de afuera hacia adentro*.
- Harris, S. (2011). *La organización de Recursos Humanos de alto impacto*.
- Janson, K. (2015). *Desmitificando la gerencia del talento* .
- Jeff Russell, L. R. (2013). *Evaluaciones de desempeño sin miedo*
- Janson, K. (2015). *Desmitificando la gerencia del talento* .
- Jeff Russell, L. R. (2013). *Evaluaciones de desempeño sin miedo*
- Sheridan, K. (2012). *El gerente virtual*.
- Ton, Z. (2014). *La estrategia de los buenos empleos*.
- Matuson, R. C. (2013). *Un imán para el talento*
- Dagua, M. C. (2014). *Tras las huellas de la investigación sobre Lectura y Escritura en la Universidad*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Freyle, R. P. (2010). *Conceptos básicos para la formulación y elaboración de proyectos de investigación en operación logística*. Universidad Autónoma del Caribe.
- Koval, S. (2011). *Manual para la elaboración de trabajos Académicos* .
- Lucio, L. N. (2010). *Metodología de la Investigación* .
- Luis Alfredo Echeverri, M. B. (2010). *Planeación y control integrado de gestión a partir del modelo del sistema viable y el Balanced Scorecard* . Universidad San Buenaventura Seccional Cali.
- Quintero, S. R. (2012 ). *Trayectos y reflexiones en la construcción de un instrumento de evaluación ética de proyectos de investigación*. cali .
- Romero, P. M. (2014 ). *Como desarrollar habilidades de pensamiento* . Ediciones de la U.
- Tamayo, M. T. (2014 ). *El proceso de la Investigación Científica* .

## Anexo #1

### Formato de Encuesta

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL ENCUESTA			
<b>OBJETIVO:</b> Determinar la satisfacción laboral en la empresa Plastiuniversal S.A			
1 ¿Las actividades que Usted realiza las considera acorde a su perfil profesional ?			
Muy desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>		
2 ¿Siente estimulación en su desarrollo profesional?			
Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
3 ¿Cómo considera Usted la disponibilidad de materiales y recursos para el desarrollo de sus actividades?			
Suficiente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
		Insuficiente	<input type="checkbox"/>
4 ¿Cómo calificaría el trato de su jefe inmediato?			
Malo	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
5 ¿Usted cree que tiene oportunidades de desarrollo laboral?			
SI ( )		NO ( )	
6 ¿Ha recibido capacitación para mejorar su actividades en el último año?			
SI ( )		NO ( )	
7 Maque con una cruz según su opinión. ¿La evaluación de desempeño es realizada en forma imparcial y objetiva?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		
8 ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación para mejorar su desempeño?			
Motivación	<input type="checkbox"/>	Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>
Utilitarios ( excel, word, Power point)	<input type="checkbox"/>	Administración del sueldo	<input type="checkbox"/>
De su área de trabajo	<input type="checkbox"/>	Organización del tiempo	<input type="checkbox"/>
9 ¿Ha recibido control y seguimiento para mejorar su trabajo?			
SI ( )		NO ( )	
10 ¿Seleccione los factores que lo podrían hacer sentir mejor dentro de la empresa?			
Buen trato	<input type="checkbox"/>	Mejore la alimentación	<input type="checkbox"/>
Consideren mis sugerencias	<input type="checkbox"/>	Apertura para estudiar una profesión	<input type="checkbox"/>
Otra _____			<input type="checkbox"/>

## Anexo #2

### Formato de Evaluación de desempeño- Personal Administrativo

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
-------------------------

Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Personal Administrativo
-------------------------

FECHA: \_\_\_\_\_

Descripción	Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>Gestión por resultados</b>					
Culmina a tiempo las tareas asignadas					
Cumple con todas las tareas asignadas					
Otorga prioridad a la culminación de las tareas laborales frente a sus actividades personales					
<b>Gestión de participación</b>					
Toma la iniciativa para realizar alguna tarea					
Delega actividades a otros empleados para dar cumplimiento a todas.					
Permite el involucramiento de otros empleados en sus actividades					
Solicita capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus tareas.					
<b>Gestión de conflictos</b>					
Evita los conflictos dentro de la empresa					
Toma un conflicto como algo laboral y no personal					
Expresa sus desacuerdos en forma positiva					
<b>Trabajo en equipo</b>					
Promueve el trabajo en equipo					
Prefiere trabajar con el aporte de otros empleados					
Solicita ayuda para la realización de alguna tarea					
<b>Relaciones interpersonales</b>					
Trata con respeto a sus compañeros de trabajo					
Sigue el organigrama jerárquico de la empresa para comunicar o solicitar algo.					
Es amable y servicial con sus compañeros de trabajo					
Valora las cualidades de sus compañeros de trabajo					

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

### Anexo #3

#### Formato de Evaluación de desempeño- Personal Producción

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
-------------------------

Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Personal de Producción
------------------------

FECHA: \_\_\_\_\_

Descripción	Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>Gestión del buen uso de los recursos</b>					
Cuida los recursos asignados para elaborar su trabajo					
Evita el despilfarro de los recursos asignados.					
Prevee situaciones que causen daño a los recursos asignados para elaborar su trabajo					
<b>Gestión por resultados</b>					
Cumple la producción de acuerdo a la planificación					
Cumple con todas las tareas asignadas					
Otorga prioridad a la culminación de las tareas laborales frente a sus actividades personales					
<b>Gestión de participación</b>					
Toma la iniciativa para realizar alguna tarea					
Delega actividades a otros empleados para dar cumplimiento a todas.					
Permite el involucramiento de otros empleados en sus actividades					
Solicita capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus tareas.					
<b>Gestión de conflictos</b>					
Evita los conflictos dentro de la empresa					
Toma un conflicto como algo laboral y no personal					
Expresa sus desacuerdos en forma positiva					
<b>Trabajo en equipo</b>					
Promueve el trabajo en equipo					
Prefiere trabajar con el aporte de otros empleados					
Solicita ayuda para la realización de alguna tarea					
<b>Relaciones interpersonales</b>					
Trata con respeto a sus compañeros de trabajo					
Sigue el organigrama jerárquico de la empresa para comunicar o solicitar algo.					
Es amable y servicial con sus compañeros de trabajo					
Valora las cualidades de sus compañeros de trabajo					

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

