

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Cómo y hasta qué punto un Programa de Administración por
Objetivos influye en la productividad y disminuye la
impuntualidad y el ausentismo**

Sandra Michelle Pérez García

Bryan Omar Montenegro Bejarano

María Cristina Crespo Ph.D. (c), Directora de Tesis

Tesis de Grado presentada como requisito

para la obtención del Título de Licenciado(a) en Administración de Empresas

Quito, mayo de 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Cómo y hasta qué punto un Programa de Administración por
Objetivos influye en la productividad y disminuye la
impuntualidad y el ausentismo**

Sandra Pérez García

Bryan Montenegro Bejarano

María Cristina Crespo, Ph.D (c).
Directora de Tesis

Arturo Paredes, M.Sc.
Coordinador de Administración

Thomas Gura, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Sandra Michelle Pérez García

C. I.: 172115074-4

Firma:

Nombre: Bryan Omar Montenegro Bejarano

C. I.:171497164-3

Quito, mayo de 2014

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a toda mi familia, especialmente a mis padres Víctor y Michelle. Gracias al sacrificio y dedicación por el amor que nos tienen, me encuentro alcanzando una meta más.

Sandra

La presente tesis va dedicada a todas las personas que han trabajado o trabarán junto a mí, en la obtención de mis grandes aspiraciones.

A toda mi familia, en especial a mi madre Bertha y mi padre Marcelo quienes han sido mis mentores y mi ejemplo a seguir.

Finalmente dedico la presente tesis, y todo lo que haré en un futuro, a mis dos amores Sandra y Andreliis quienes son parte esencial en mi vida.

Bryan

AGRADECIMIENTOS

Principalmente doy gracias a Dios, por la maravillosa vida que me dio y por las oportunidades que me ha presentado. Agradezco de manera especial a mi tío, David García quien fue mi apoyo en toda mi formación académica.

También agradezco a Marcelo Montenegro y Bertha Bejarano, que con mucho cariño nos abrieron las puertas de su empresa, lo que hizo posible la realización de la presente tesis.

Sandra

Agradezco infinitamente a todas las personas que de alguna forma han influenciado en mi preparación como estudiante, deportista y sobre todo por enseñarme a ser una persona de bien.

Agradezco a toda mi familia por estar siempre junto a mí; Marcelo, Bertha, Carlos, Natalia, Paúl, Cris, Natasha y Sami. Agradezco a Sandra mi novia por enseñarme a amar y agradezco a mi hija Andrelis por iluminar mi vida, sin ellas nada de esto fuera posible.

Bryan

De manera conjunta quisiéramos agradecer a Cristina Crespo, quien aparte de ser nuestra profesora y tutora de tesis se ha convertido en una persona en la que podemos confiar. Nos sentimos privilegiados de haber aprendido de sus conocimientos.

RESUMEN

Las organizaciones tienen que enfrentar problemas que respectan a la productividad, impuntualidad y ausentismo; problemas que causan que las empresas sean menos eficientes, y por lo tanto, dejan de ser productivas. De acuerdo a lo expuesto, la presente investigación busca mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la impuntualidad de los subordinados por medio de la aplicación de la Administración por Objetivos y recompensas.

Para ello, la investigación tuvo lugar en la empresa *Plásticos San Francisco* donde se aplicó la teoría, para responder la incógnita de cómo y hasta qué punto un programa de administración por objetivos y un plan de recompensas influye, tanto en la productividad como en la impuntualidad y el ausentismo.

En primera instancia se elaboró la misión y visión de la empresa, punto esencial para empezar un programa de objetivos organizacionales. Consecuentemente se elaboraron los objetivos y el reconocimiento por meta alcanzada en un periodo de tiempo determinado. Posteriormente se realizó el análisis de resultados, con lo que se elaboraron las conclusiones finales.

Las conclusiones obtenidas en la investigación fueron satisfactorias. Se logró comprobar que la eficiencia de los subordinados se vio influenciada por la administración por objetivos y las recompensas, dejando la impuntualidad y el ausentismo en un segundo plano, y mejorando la productividad de la empresa notablemente.

ABSTRACT

Organizations have to face problems in respect to productivity, absenteeism, and tardiness; problems that cause companies to be less efficient, and therefore cease to be profitable. In regards to this, the present research seeks to improve productivity, reduce absenteeism and tardiness by subordinates through the application of management by objectives and rewards.

To do this, the research took place in Plásticos San Francisco, the organization where the theory about Management by Objectives was applied. To be able to answer the question: how and until what point a program of management by objectives influences, productivity, tardiness, and absenteeism.

In first instance, the mission and vision of the company were developed, essential to beginning a program of objectives. Consequently, the objectives were established with their respective period of time and along with the recognition program for achieved goals. Later, the results were analyzed, and the final conclusions were written.

Findings from the research were satisfactory. It was possible to prove that the efficiency of the subordinates was influenced by management by objectives and by rewards, leaving tardiness and absenteeism in the background, and improving the productivity of the company significantly.

Tabla de Contenidos

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS.....	3
© DERECHOS DE AUTOR	4
<i>DEDICATORIA</i>.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
Definición del problema.....	12
Justificación	12
Objetivos	13
Objetivos generales.....	13
Objetivos específicos.....	14
Preguntas de Investigación	14
Diseño de la Investigación	14
Hipótesis.....	16
Viabilidad.....	16
Metodología	17
Definición de Términos.....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
Administración por Objetivos (APO).....	19
Objetivos.	19
Orígenes de la administración por objetivos.	20
Definición de la administración por objetivos.	21
Críticas a la administración por objetivos.	22
Misión, visión y valores	22
Misión empresarial.....	22
Visión empresarial.	23
Valores empresariales.....	23
Productividad	24
Puntualidad.....	24

	10
Ausentismo.....	25
Motivación.....	25
Teorías de la motivación.....	26
Motivación extrínseca.....	27
Recompensas.....	27
Bonos.....	28
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN.....	29
Antecedentes de la empresa investigada.....	29
Desarrollo de la investigación.....	30
Análisis anterior a la aplicación de la APO.....	30
Aplicación de la Administración por Objetivos.....	38
Socialización de los resultados.....	39
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	41
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
Conclusiones.....	42
Respuesta a las preguntas de investigación.....	42
Limitaciones de la investigación.....	44
Recomendaciones.....	44
Recomendaciones generales.....	44
Referencias:.....	47
ANEXOS.....	49
Anexo 1 Encuesta Aplicada al personal de Plásticos San Francisco.....	50
ENCUESTA.....	50
Instrucciones.....	50
Anexo 2: Resultados de la Encuesta.....	53

Índice de Gráficos y Tablas

Tabla 1. <i>Perfiles de Entrevistados</i>	31
Tabla 2 Valores, misión y visión de Plásticos San Francisco	33
Tabla 3. Objetivos Principales para los Colaboradores.....	35
Tabla 4 <i>Detalle Diario de Novedades</i>	36
Tabla 5 Ejemplificación del uso de la Tabla 3.....	37
Tabla 6 Resultados de las Ventas Diciembre 2012 y 2013	41
Ilustración 1 Resultados de Ventas del 1/Dic/2012 al 31/Dic/2012	67
Ilustración 2 Resultados de Ventas del 1/Dic/2013 al 31/Dic/2013	67

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Definición del problema

Las organizaciones se enfrentan a problemas que impactan en su productividad por ejemplo la falta de compromiso, impuntualidad, amenazas internas y externas, robos, ausentismo, falta de tecnología etc.

Para la presente tesis se han escogido dos problemas comunes que se buscan resolver por medio del planteamiento de la teoría de Administración por Objetivos; la impuntualidad y el ausentismo. De obtener resultados favorables, se espera un impacto positivo en la productividad de la empresa a investigar, por lo que la productividad será de igual manera monitoreada.

Justificación

Las empresas buscan insaciablemente la manera de ser más productivas al menor costo posible. Actualmente, uno de los factores más importantes a tomar en cuenta es la motivación y satisfacción del personal a su cargo, para así evitar costos que se pueden dar por diferentes motivos, entre ellos la falta de compromiso con la empresa.

Como fue mencionado, las empresas deben ser lo más productivas posibles para generar mayores ingresos, pero existen factores negativos que afectan directamente a la productividad. En el caso de la organización a investigar se pudo observar que carece de objetivos generales como visión –

misión y objetivos específicos como metas personales. La investigación también busca mejorar el ausentismo y la impuntualidad ya que son dos causales de que dicha productividad se vea disminuida.

Por lo que la administración por objetivos y las recompensas son soluciones factibles para dar fin a los problemas antes mencionados que fueron diagnosticados a través de una indagación dentro de la organización a estudiar.

Objetivos

Objetivos generales.

Disminuir el ausentismo injustificado de los colaboradores dentro de la empresa Plásticos San Francisco.

Disminuir la impuntualidad de los colaboradores dentro de la empresa Plásticos San Francisco.

Aumentar la productividad de la empresa Plásticos San Francisco reflejado en los ingresos.

Comprobar qué influencia tiene la administración por objetivos en la productividad.

Objetivos específicos.

Crear un programa de Administración por Objetivos con metas claras, concisas y alcanzables para el personal de Plásticos San Francisco.

Reducir la impuntualidad en un 90% a la hora de ingreso en el periodo de estudio.

Reducir el ausentismo en un 90% en la empresa Plásticos San Francisco en el periodo de estudio.

Preguntas de Investigación

¿La productividad de los trabajadores depende de los objetivos definidos y de las recompensas obtenidas?

¿La administración por objetivos ayuda a reducir la impuntualidad?

¿La administración por objetivos ayuda a disminuir el ausentismo?

Diseño de la Investigación

La presente investigación se realizará en tres fases; antes de la aplicación de los objetivos y recompensas, mientras se ejecuta el programa y después de aplicado.

La primera etapa consiste en un diagnóstico cuantitativo y cualitativo, donde primeramente se efectuará una encuesta conformada por doce preguntas para medir la percepción de los colaboradores sobre los objetivos y

las responsabilidades decretadas por la empresa. Esta encuesta se dirigirá a los 27 colaboradores de la empresa *Plásticos San Francisco*, con el fin de determinar su opinión sobre lo percibido como positivo y negativo en esta organización, y poder corregir los aspectos que se necesiten mejorar. Después de tabular las respuestas obtenidas en las encuestas, se procederá a realizar la fase cualitativa que constará de entrevistas individuales a cinco colaboradores a ser escogidos de manera analítica, para que presenten sus opiniones acerca de los resultados obtenidos y para profundizar las preguntas de mayor interés para la investigación.

Cumplida la fase de investigación previa, se preparará una reunión con los jefes/propietarios de la empresa para presentarles el análisis de resultados, proponer las actividades y cambios a realizar y solicitar la autorización para realizar dichos cambios. Todo esto con el fin de garantizar la libre ejecución del programa de Administración por Objetivos. Una vez establecido el programa de objetivos, se determinará el periodo a ser desarrollados y posteriormente se ejecutará.

Para finalizar, se realizará el respectivo análisis para determinar si las hipótesis planteadas fueron o no acertadas, es decir, se comprobará si la Administración por Objetivos y las recompensas planteadas influenciaron favorablemente en la productividad de la organización.

Hipótesis

La administración por objetivos y el uso de recompensas asociadas inciden en el comportamiento de los subordinados generando menos faltas injustificadas.

La administración por objetivos y el uso de recompensas asociadas inciden en el comportamiento de los subordinados generando productividad.

La administración por objetivos y el uso de recompensas asociadas inciden en el comportamiento de los subordinados respetando los horarios establecidos.

Viabilidad

La presente tesis es viable, se dispone de varios recursos que ayudarán a comprobar las hipótesis planteadas. Como eje principal, se cuenta con la aprobación de los propietarios de la empresa Plásticos San Francisco con respecto a la implementación del estudio a desarrollar. Es importante recalcar que los representantes están dispuestos a otorgar todas las facilidades que conlleva el caso y de colaborar en el proceso.

Metodología

Se realizarán los siguientes procedimientos ordenados cronológicamente:

Aplicación de encuestas a los 27 trabajadores de Plásticos San Francisco para determinar cuál es el clima laboral dentro de la organización.

Tabulación de las encuestas para encontrar los puntos más relevantes y así plantear las preguntas de las entrevistas.

Presentación del plan.

Establecimiento de valores empresariales. Creación de la misión y visión de la empresa Plásticos San Francisco.

Socialización y aplicación del proyecto con todos los miembros involucrados.

Evaluación de resultados finales. Socialización de estos resultados a todos los miembros de la empresa Plásticos San Francisco.

Definición de Términos

Productividad: Es la producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción (Robbins, S; Coulter, M, 2010).

Ausentismo: Es “cualquier periodo de tiempo durante el cual deliberadamente se deja de acudir al trabajo” (Danotro, 1997).

Impuntualidad: “Llegar tarde al trabajo durante varios días aunque el retraso sea breve”. (Herrero & Prados, 2007)

Reconocimiento: “Son premios” que se les da a las personas cuando realizan su mejor esfuerzo para conseguir un objetivo general y dentro de una organización este viene a ser una forma de motivar a los empleados” (Obando & Mata, 2009).

Eficiencia: Hacer bien las cosas o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos (Robbins, S; Coulter, M, 2010).

Misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define (Thompson I. , 2006).

Visión: “La visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja al curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La presente tesis se centra en la Administración por Objetivos (APO) y cómo puede influir para mejorar la productividad, y reducir tanto la impuntualidad como el ausentismo. La APO es “un procedimiento por el cual los directivos superiores y subordinados de una organización identifica a un tiempo sus metas” (Odiorne G. , 1972). Por lo tanto, para poder fijar los objetivos de la empresa, primeramente debemos definir la misión y visión de la misma (Díez, García, Martín, & Periañez, 2001). Actualmente también se toma mucho en cuenta la creación de valores empresariales para desarrollar la misión y visión (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Administración por Objetivos (APO)

Objetivos.

Antes de nada, es importante entender qué es lo que la palabra objetivo significa. En palabras sencillas, los objetivos son los resultados deseados, “guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados” (Robbins, S; Coulter, M, 2010). “Estos deben ser específicos, cuantificables, y contener una fecha límite para su consecución” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). Entre las ventajas de utilizar objetivos encontramos que “el ser humano se mueve por objetivos; las personas viven para alcanzar determinadas metas, que fijan y crean tanto por iniciativa propia como por sugerencias de otros” (Odiorne G. , 1972). Otra ventaja es que “el desarrollo de objetivos dentro de la empresa

organiza y guía al personal a la dirección directa, pese a sus diferentes cargos” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). Los objetivos a su vez evitan que el personal caiga en la *trampa de la actividad*, como también disminuye la posibilidad de que se pierda eficiencia y el rendimiento (Odiorne G. , 1972).

Orígenes de la administración por objetivos.

Las primeras apariciones de este término vienen de los años 40, cuando Peter Drucker en una consultoría realizada a General Motors, acotó que el éxito de esta empresa se debía a que no existía ningún empleado que no supiera exactamente cuáles eran los objetivos que debían alcanzar (Salgueiro, 1994). Aunque fue en 1954 cuando Drucker expuso estos principios dentro de su libro *The Practice of Management* (Naranjo, Mesa, & Solera, 2005). Más tarde, Douglas McGregor impulsó a que las empresas adopten este método de definición de objetivos al criticar la vieja manera de evaluar al personal y propuso cambiarla por mediciones objetivas, basadas en el cumplimiento de objetivos (Salgueiro, 1994). “Páguese por resultados, no por labor realizada” solía decir McGregor.

George Morrissey completó estas ideas de la Administración por Objetivos al señalar que no solo es necesario precisar objetivos y lograr cumplirlos, sino que también se debe tener en cuenta que la labor realizada para cumplir dichos objetivos debe ser alcanzarlos con la máxima eficiencia. (Salgueiro, 1994) Convencido de su visión, Morrissey añadió una R de Resultados a la sigla de APO.

Existen varias terminologías para referirse a la Administración por Objetivos, pero de manera más común se oye hablar de la Administración por Objetivos o la Dirección por Objetivos (Odiorne G. , 1972). De la misma manera, se pueden encontrar varias definiciones de diferentes autores.

Definición de la administración por objetivos.

Después de revisadas las definiciones de varios autores, se concluyó que la definición más completa que describe a la APO es la otorgada por (Naranjo, Mesa, & Solera, 2005) que indica que la APO “es más que un sistema de evaluación del rendimiento, [...]. Además, aporta las bases para una dirección empresarial eficiente, al relacionar los objetivos de los subordinados con los del superior, dentro del conjunto de los objetivos organizacionales”. “La (APO) no es algo añadido al trabajo del directivo, sino una forma de realizar ese trabajo” (Odiorne G. , 1990). Según Robbins & Judge(2013), la empresa MTW Corp., contaba con un programa de APO. La dirección imputa al programa haber liberado el potencial de los trabajadores ayudando a la empresa a crecer en una tasa del 50% anual entre 1996 y 2001. También se disminuyó la rotación laboral. Por otro lado, a pesar del esfuerzo por parte de tantos autores de convencer a multitudes sobre la efectividad de la APO, existen otros autores que critican este sistema.

Críticas a la administración por objetivos.

“El problema es que mientras la Administración por Objetivos suena simple en teoría, se encuentran muy lejos de ser simple en la práctica” así lo dijeron los autores Beach y Mahler según Migliore(S/F). Es necesario mentalizar a todos los involucrados, de gerencia para abajo, conseguir el compromiso de todos ellos y definir cuál enfoque será el más adecuado (Salgueiro, 1994) para que la APO funcione correctamente. El miedo y la resistencia al cambio también es una razón por las que las metas u objetivos pueden no funcionar (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Otro de los autores que critican a la APO, es Reddin quien elaboró una lista de las razones por las que la APO fracasa. Entre estas hace referencia a no comprometerse, la falta de involucramiento de la alta gerencia, métodos de implementación pobres, poca supervisión y asistencia, no se le da seguimiento, objetivos entregados a los subordinados, metas creativas sofocadas, políticas de la alta dirección confusas, exageración de las evaluaciones y hacerlo mecánicamente (Migliore, S/F).

Misión, visión y valores

Misión empresarial.

La misión “describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). En la elaboración de la misión se recomienda que sea lo más descriptiva. Según Robbins & Coulter (2010), se debe también

mencionar en la misión a los clientes, los mercados donde compite la compañía, la filosofía (valores, creencias), preocupación por los empleados. Es importante señalar que “el propósito fundamental de contar con la declaración de misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

Visión empresarial.

“La visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja al curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). “El propósito de la visión es guiar, controlar, y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización” (Asensio & Vázquez, 2009). Es importante recalcar que “una visión estratégica errónea en su concepción garantiza el fracaso a medio y largo plazo de la empresa” (Torres, 1999).

Valores empresariales.

“Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998). En definición, los valores de una empresa son “las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su misión y visión” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). Por esta razón se puede afirmar que “por lo general, los valores de una compañía se organizan y codifican en una

filosofía de operaciones (donde se explica cómo) la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos, y de qué forma se relaciona con su entorno, incluidos sus clientes” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

Productividad

“La productividad es una medida que suele emplearse para conocer qué tan bien están utilizando (los) recursos de [...] una unidad de negocios” (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009). Es importante mencionar que “la alta productividad no puede surgir únicamente de un buen *manejo de personal*. Una organización realmente eficaz maximizará la productividad mediante una integración exitosa de la gente en todo el sistema de operaciones” (Robbins, S; Coulter, M, 2010). Por esta razón, “añadir valor es la clave de la mejora de la productividad, tanto en las organizaciones de servicios como en las empresas industriales” (Odiorne G. , 1990). En otras palabras, “fijar objetivos centrados en la productividad supone a menudo idear nuevos ratios y establecer la superación de los mismos como indicadores de resultados” (Odiorne G. , 1990).

Puntualidad

“La puntualidad es fundamental y dice mucho del estilo de nuestra empresa” (Maqueda, 2003). Así se puede afirmar que “en el mundo (empresarial la puntualidad) es algo imprescindible como síntoma de buena imagen y seriedad” (Estébanez, 2003). Y no solo eso, sino que también “la puntualidad es un factor clave en el trabajo por varias razones relacionadas con

la productividad” (Giraldo, S/F). Por esta razón, con certeza se puede afirmar que la “impuntualidad genera un cúmulo de trastornos, comenzando por alterar programaciones posteriores, inclusive puede dar lugar a ciertas interpretaciones e imputaciones muy duras” (Buffone, 2006).

Ausentismo

El Ausentismo o absentismo es “sinónimo de ausencia voluntaria del trabajo, es decir, la práctica de aquellos trabajadores que dejan de presentarse al trabajo, dando excusas o pretextos baladíes o sin alegar razón alguna” (Danotro, 1997). Este acto trae consecuencia en la empresa como por ejemplo, “para sus compañeros significa un aumento de la carga de trabajo, la necesidad de enseñar a un sustituto o disponer de un colaborador menos fiable” (Molinera, 2006). De todas maneras, se debe tener en cuenta estos sucesos ya que pueden ser causa de “sentimiento de Hostilidad con la empresa, falta de equidad o de justicia respecto a su trabajo. Puede servir como válvula de escape, a causa de un bajo sueldo o un mal ambiente laboral, o simplemente (...) falta de compromiso con sus obligaciones” (Molinera, 2006).

Motivación

La motivación es el “proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta” (Robbins & Judge, 2013). Varios autores describen diferentes teorías que buscan

responder qué elementos son los que motivan a las personas. Entre las teorías que más se destacan se puede encontrar a la Jerarquía de las necesidades de Maslow, Las teorías X y Y de McGregor, la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, la teoría de las expectativas de Vroom, entre varias otras (Muchinsky, 2012).

Teorías de la motivación.

Estas teorías se pueden utilizar para analizar a las personas tanto como individuos como también en un ambiente empresarial. Para esta tesis se hará un enfoque a las teorías más acorde:

En su investigación, Herzberg concluyó que lo opuesto de satisfacción no es la insatisfacción como se pensaba (Muchinsky, 2012), y propuso que no necesariamente al eliminar las características que hacen insatisfactorio a un trabajo, este se vuelve satisfactorio. Por lo tanto, definió que el antónimo de satisfacción es sin satisfacción y de insatisfacción sin insatisfacción, siendo el primer par motivadores y el segundo factores de higiene (Robbins, S; Coulter, M, 2010). Los *Factores de Higiene*, hacen referencia a factores externos de la persona como el salario, instalaciones, seguridad laboral, la supervisión y la calidad de la administración y los motivadores hacen referencia a factores internos (Robbins & Judge, 2013).

Por otro lado, Locke y Laham exponen la teoría del establecimiento de metas que se basa en dirigir los esfuerzos de un individuo hacia el logro de metas específicas que se han establecido (Muchinsky, 2012). Esta teoría indica

que “las metas específicas mejoran el desempeño y las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño mejor que el que se obtiene con metas fáciles” (Robbins, S; Coulter, M, 2010). En otras palabras, “Las metas indican al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo se necesita (emplear)” (Robbins & Judge, 2013). También se afirma la importancia de otorgar retroalimentación sobre el avance hacia los objetivos planteados ya que así las personas se desenvuelven mejor (Muchinsky, 2012).

Motivación extrínseca.

“La motivación extrínseca es el efecto de acción o impulso que producen en las personas determinados hechos, objetos o eventos que las llevan a la realización de actividades, pero que proceden de fuera” (Ospina, 2006).

Recompensas.

Existen maneras distintas de recompensar al personal. Para esta tesis se enfocará en el desarrollo de recompensas financieras. Según Robbins & Judge(2013), existen varias maneras de recompensar a los dirigidos mediante programas de salario variable. Entre estos se puede encontrar siete programas diferentes: Pago a destajo, Pago con base en el mérito, Bonos, pago con base en las aptitudes, planes de reparto de utilidades, participación en las ganancias y planes de propiedad de acciones para los trabajadores (Robbins & Judge, 2013). De entre estas se hablará específicamente sobre los Bonos.

Bonos.

“En la actualidad, muchas empresas recompensan de manera rutinaria a los trabajadores” (Robbins & Judge, 2013). De todas maneras, el bono también puede ser ocasional: “El bono es una gratificación ocasional rentable que no se suma a periodos subsecuentes, a menos que los empleados mantengan su desempeño” (Mondy & Noe, 2005). Es importante mencionar que por un lado, se puede destacar un problema con este tipo de recompensas si es constante. Por un lado se dice que “se vuelve problemático cuando los bonos constituyen un porcentaje importante del salario total” (Robbins & Judge, 2013). Por otro lado, si hablamos de bonos espontáneos, “los gerentes por lo general argumentan que el pago basado en el desempeño es una situación en la que todos ganan porque aumenta la producción y la eficiencia, y proporcionan a los empleados cierto control sobre su poder adquisitivo” (Mondy & Noe, 2005)

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN

Antecedentes de la empresa investigada

Plásticos San Francisco es una de las empresas del Grupo San Francisco fundada hace 25 años. La trayectoria empieza desde sus fundadores Marcelo Montenegro y Bertha Bejarano, conocidos como personas honestas, dedicadas y con ganas de triunfar. Su primer local fue de 25 metros cuadrados y contaban con no más de 20 productos de stock. Este fue el inicio de lo que hoy se conoce como Grupo San Francisco; grupo actualmente conformado por tres empresas: Plásticos San Francisco, Súper Bodega del Plástico y Súper Hogar San Francisco. Cada empresa tiene su propia línea de productos y juntas conforman más de 6000 productos en inventario y alrededor de sesenta colaboradores. Las empresas se encuentran en el centro de Quito exactamente en las calles Rocafuerte E Imbabura. Según Bertha (2014), el Grupo San Francisco se ha caracterizado por tener precios económicos y por estar pendiente de brindar lo que el cliente busca. También la buena atención al comprador es una de sus virtudes. Bertha expuso lo siguiente durante una entrevista:

“El éxito se logra por la excelente atención al cliente, calidad de los productos, precios razonables para el consumidor y el fiel cumplimiento a todas las obligaciones que con lleva tener una empresa por ejemplo pago puntual de proveedores, colaboradores e impuestos” (Bejarano, 2014)

Para la presente investigación se tomó a Plásticos San Francisco como empresa a ser estudiada. Esta posee 27 trabajadores multifuncionales divididos en los siguientes roles: cajeros, vendedores, perchadores y bodegueros. La empresa se caracteriza principalmente por vender productos estacionarios de acuerdo a la temporada. Por ejemplo, en Navidad se ofrecen productos como árboles de navidad, bombillos, luces navideñas, adornos navideños, juguetes, entre otros. Por otro lado, en la temporada escolar se ofrecen cuadernos, hojas, cartulinas, reglas, esferos, lápices, entre otras provisiones escolares. Es así con las diferentes festividades que se viven durante todo el año.

Los propietarios están de acuerdo a que su empresa sea estudiada ya que reconocen haber descuidado algunos aspectos de la organización que no la permiten ser suficientemente productiva. Además reconocen que tienen problemas con el ausentismo y la impuntualidad, sin encontrar la fórmula que solucione lo antes mencionado.

Desarrollo de la investigación

Análisis anterior a la aplicación de la APO.

Se realizaron encuestas a los 27 colaboradores de la empresa Plásticos San Francisco, divididos en cuatro grupos de cinco personas y un grupo de siete. El propósito de esta etapa fue identificar qué perciben los colaboradores de la empresa con respecto al lugar donde laboran, específicamente sobre los temas estudiados.

Para esta etapa se procedió a dar explicación oportuna a los colaboradores para evitar confusiones al momento de responder. En ese momento se percibió que existía temor a responder, pues pensaron iban a ser identificados a pesar de que las encuestas eran anónimas. Una vez superada esta barrera las encuestas tomaban entre diez y quince minutos. Fueron pocas las personas que se excedieron de este tiempo. También se puede acotar que la encuesta fue bastante clara ya que los empleados no necesitaron de ayuda para terminarla.

Posterior a la realización de las encuestas pertinentes, se prosiguió a realizar la tabulación de las mismas. Con la ayuda de los datos arrojados por las encuestas, se prosiguió a plantear las preguntas a tratar en las entrevistas. Se realizaron perfiles con características distintas para así poder analizar diferentes perspectivas con respecto a un mismo cuestionario a tratar. Cada entrevista tuvo una duración de alrededor de 20-25 minutos, a pesar que estuvieron planificadas para un tiempo de 15 minutos.

Tabla 1. Perfiles de Entrevistados.

<p>Primer Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimista - Buen Líder entre sus compañeros - Perseverante 	<p>Segundo Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesimista - Molesto - Inconforme
<p>Tercer Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solidario con sus compañeros - Buena Actitud - Amable con sus compañeros y clientes 	<p>Cuarto Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona relativamente nueva en la empresa (de 6 meses a 1 año) - Activo/a - Dispuesto a aprender
<p><i>Fuente: Autores (2014)</i></p>	

Aunque en las encuestas los dirigidos afirmaron que los objetivos del puesto de cada colaborador son claros (41% respondió estar totalmente de acuerdo) y los objetivos de la empresa también (42% respondió estar totalmente de acuerdo), la verdad es que la empresa no posee objetivos específicos, empezando por no tener visión ni misión empresarial y tampoco ha desarrollado objetivos individuales y grupales para cada área de trabajo. Al momento de las entrevistas, tampoco supieron decir con claridad cuáles son los objetivos de la empresa y cuáles son los objetivos del cargo que representan. Por otro lado, los trabajadores piensan que la falta de reconocimientos y el planteamiento de objetivos por parte de las autoridades son bajos. De manera opuesta, las autoridades opinan que el ausentismo y la impuntualidad son las principales dificultades que se les presenta al dirigir la organización.

En vista a los resultados obtenidos en la investigación, lo primero que se realizó fue la concienciación a las autoridades de Plásticos San Francisco acerca de la importancia de crear la misión y la visión para la empresa, guiados en los valores empresariales. Al ser una empresa familiar, se estableció una reunión en donde participaron los fundadores/propietarios de la empresa, sus hijos y un experto en el tema.

En la reunión se mostró una presentación en Power Point, donde se explicaron las definiciones de misión y visión empresarial con sus respectivos ejemplos de empresas nacionales, internacionales y multinacionales. Una vez claras las definiciones, se procedió a establecer los valores con los cuales se rige la empresa y con los cuales desearía empezar a regirse. Ya establecidos

los valores, se dio inicio a una lluvia de ideas para determinar qué aspectos irían en la misión y visión. Todos los participantes realizaron aportaciones.

A consecuencia de esta reunión, los valores, misión y visión se establecieron de la siguiente forma:

Tabla 2. Valores, misión y visión de Plásticos San Francisco

Valores. Nuestra empresa se desarrolla bajo valores como la honestidad, solidaridad y responsabilidad, valores con los que buscamos dar el mejor servicio a nuestros clientes.

Misión. Plásticos San Francisco, una empresa orgullosamente ecuatoriana, tiene como objetivo principal contribuir con el progreso del Ecuador, al generar fuentes de trabajo en un buen ambiente laboral.

Somos una empresa responsable con nuestros proveedores nacionales y extranjeros. Siempre buscamos mantener las mejores relaciones laborales.

Visión. Ser exitosa y reconocida a nivel nacional por ser una empresa familiar eficiente e innovadora. Buscamos convertirnos en una empresa líder en importación y comercialización de productos destinados a satisfacer los diferentes gustos de nuestros clientes. Nuestro objetivo es expandirnos y contar con varios puntos de venta a nivel nacional.

Fuente: Autores (2014)

Es importante mencionar que los resultados adquiridos fueron alentadores, pues se supo que existían aspectos por mejorar que optimizarían los resultados globales de la empresa. Plásticos San Francisco tiene varias fortalezas que han permitido que sea una organización exitosa, y dicho éxito ha influenciado para que las autoridades se olviden de otro tipo de situaciones que pudieron ser distinguidas solo después de haber realizado la investigación previa. Entre los aspectos por mejorar se encontró que no existían objetivos para ningún miembro de la organización.

Una vez detectados los problemas en la organización surgieron varias posibles soluciones; salarios más altos, pagos por comisión, establecer multas, contratar nuevo personal, despedir, entre otras, pero ninguna de ellas resolvería las debilidades de la empresa, simplemente las detendría por un tiempo limitado. La solución óptima encontrada fue la planteada como tema principal de esta investigación; la Administración por Objetivos.

Por consiguiente, se presentó un plan que consistía en probar las hipótesis planteadas; reducir la impuntualidad y el ausentismo a través de la fijación de objetivos a los subordinados y mejorar la productividad en un periodo determinado. Con la ayuda de datos históricos se pudo comparar y analizar los resultados de la investigación.

Para empezar se determinó el tiempo de estudio, en este caso se escogió el mes de Diciembre del año 2013 por ser el mes con mayor movimiento y afluencia de clientes en la empresa. Es en este periodo navideño en donde el almacén principal registra los mayores ingresos del año, por ende el ausentismo y la impuntualidad se vuelven un problema que se busca reducir. Por lo tanto, el plan consistió en lo siguiente:

- Aumentar los ingresos en ventas relacionando con el año 2012 en el mes de diciembre que reflejarían la mejora de la productividad.
- Reducir el ausentismo y la impuntualidad con respecto a meses anteriores

Para su cumplimiento, se establecieron cinco objetivos principales con sus respectivas recompensas que serían otorgadas en caso de ser alcanzadas.

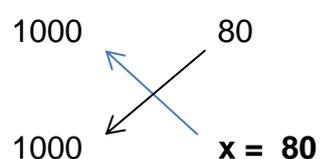
Tabla 3. Objetivos Principales para los Colaboradores.

Objetivos	Ingreso	Valor a repartir entre los colaboradores
Objetivo 1	Base año 2012 + \$ 10000	\$ 20 x 27 = 540
Objetivo 2	Base año 2012 + \$ 20000	\$ 40 x 27 =1080
Objetivo 3	Base año 2012 + \$ 30000	\$ 60 x 27 =1620
Objetivo 4	Base año 2012 + \$ 40000	\$ 80 x 27 =2160
Objetivo 5	Base año 2012 + \$ 50000	\$ 100 x 27 =2700

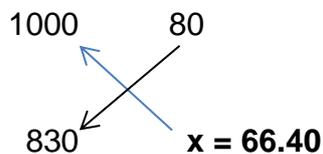
Fuente: Autores (2014)

Para reducir el ausentismo y la impuntualidad se realizó lo siguiente: Todo el personal empezó desde el 1 de diciembre con 1000 puntos a su favor y por cada falla se le reducía el valor correspondiente de su puntaje, sanción por impuntualidad (-30) y por ausentismo (-50). Posteriormente se realizó una regla de tres para determinar el valor a recibir monetariamente. Así se puede dar los siguientes ejemplos para un mejor entendimiento, asumiendo que se cumplió con el objetivo número 4:

- El trabajador X1 no tuvo ningún atraso y tampoco faltas por lo que su puntaje no será afectado y recibirá \$ 80 dólares.



- El trabajador X2 en el mes de diciembre presentó lo siguiente: cuatro atrasos y una falta. Por lo que su puntaje es de (830) y su remuneración (\$66.40)



Se pudo llevar a cabo este control mediante la creación de una tabla, donde se debía describir de manera detallada la responsabilidad no cumplida por los dirigidos. Fueron dos los colaboradores encomendados a cumplir este rol; este objetivo. Uno de ellos fue escogido por los jefes y el segundo fue escogido por el personal de Plásticos San Francisco.

Tabla 4. Detalle Diario de Novedades.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS				
Instrucciones: Marcar con una X el aspecto NO CUMPLIDO por la persona correspondiente				
Fecha	Nombre	Puntualidad	Presencia (Faltas)	Observaciones

Fuente: Autores (2014)

Tabla 5.Ejemplificación del uso de la Tabla 3.

Detalle	Descripción	Ejemplo
Fecha	El día que se produjo la falta	Miércoles, 5 de diciembre
Nombre	El nombre del autor de la falta	Colaborador X2
Tipo de falta	El supervisor marca el tipo de falta que se cometió señalando el lugar	- Presencia (x) - Puntualidad()
Observaciones	El supervisor detalla lo sucedido	El trabajador X2 llegó 9:06 am cuando su horario habitual es a las 9:00 am
Fuente: Autores (2014)		

Como dato adicional, se estableció como objetivo a uno de los subordinados de la empresa lograr abrir dos nuevos sitios de cobro antes de comenzar el mes de diciembre. Cumplido este objetivo, se observaron mejoras con respecto al flujo de clientes y la calidad de atención hacia los mismos.

De la misma manera, a mediados de diciembre se planteó un objetivo no planificado. Por iniciativa de tres vendedores (encargados de la sección de autos) se planteó que iban a vender todos los autos a control remoto, productos que no se estaban vendiendo ese mes. Las autoridades felicitaron su entusiasmo y pactaron que serían recompensados si lograban su objetivo y así fue.

Aplicación de la Administración por Objetivos.

El día jueves 27 de noviembre del año 2013 se realizó de manera formal la socialización a todos los miembros involucrados de la empresa Plásticos San Francisco. Se utilizó pizarrones y presentaciones para que los subordinados puedan entender de una mejor manera lo que se deseaba transmitir. Este fue un momento importante ya que hubo mucha interacción entre todas las partes, y se despejaron dudas acerca del proyecto. La reunión se extendió por una hora. El cronograma fue el siguiente:

- Inicio de la reunión: 18:00 pm
- Presentación de Sandra Pérez y Bryan Montenegro encargados de la investigación.
- Breve Introducción a la administración por objetivos y recompensas.
- Presentación del plan con ejemplos y cuadros.
- Presentación de las dos personas designadas a llevar el control de faltas y de la puntualidad.
- Respuesta a preguntas del personal
- Finalización de la reunión: 19:20 pm

Ya en el mes de diciembre del año 2013, se empezó con el control de horarios y ausencias. También se otorgó retroalimentación y revisión de metas sobre los objetivos impuestos antes de empezar el mes.

La retroalimentación era la parte más emotiva de la semana ya que todos los colaboradores esperaban este momento para saber si ya superaron o se encontraban cerca de cumplir alguno de los objetivos principales.

Según los propietarios de la empresa Plásticos San Francisco, se pudo observar un cambio evidente en la actitud de sus dirigidos, los cuales buscaron ayudar de manera más activa en las actividades de la empresa.

Culminado el mes, se prosiguió a realizar los cálculos respectivos. Se utilizó de base los apuntes del detalle diario de novedades (Tabla 3) de los dos colaboradores, los mismos que debían coincidir con los datos entregados por el reloj biométrico de la empresa. De igual manera, se obtuvieron los datos históricos de ausencias e impuntualidades para realizar nuestras conclusiones finales. Por otro lado, con la ayuda del sistema Nectilus, programa utilizado por la empresa, se pudieron obtener las ventas históricas y las del 2013 en conjunto con el total de transacciones realizadas.

Socialización de los resultados.

Se realizaron dos tipos de socializaciones para la entrega de resultados a los miembros de Plásticos San Francisco: la primera realizada solo a las autoridades de la empresa y la segunda entre autoridades y subordinados.

El informe a las autoridades fue rápido ya que ellos mismos pudieron evidenciar el cambio producido por la administración por objetivos y recompensas.

El informe a toda la organización fue más extenso aproximadamente una hora con el siguiente cronograma

- Saludos y bienvenida
- Presentación del proyecto
- Preguntas y aclaraciones
- Comida
- Despedida

CAPITULO IV: RESULTADOS

La investigación de la presente tesis tuvo tres diferentes resultados de acuerdo a las hipótesis planteadas. El ausentismo se redujo notablemente al igual que las faltas indisciplinarias de puntualidad como consecuencia de este progreso la productividad de la empresa mejoró.

Con respecto a los datos históricos el promedio de faltas injustificadas mensuales era de 17 veces. En diciembre del año 2013 se produjeron tan solo 3 faltas injustificadas, lo que significa una baja de 82%

El promedio de impuntualidad superaba las 25 veces mensuales. En diciembre del año 2013 se produjeron tan solo 6 retrasos injustificados, lo que representa un 76% menos del promedio normal

La productividad de la empresa Plásticos San Francisco aumentó de acuerdo a los ingresos por ventas como se puede observar ver en la tabla 6 a continuación.

Tabla 6. Resultados de las Ventas Diciembre 2012 y 2013

	Año 2012	Año 2013
Fecha	1/Dic/2012 al 31/Dic/2012	1/Dic/2013 al 31/Dic/2013
Total en ventas	\$523.771,81	\$581.152,42
Diferencia	57.380,60	
<i>Fuente: Autores (2014)</i>		

A comparación del año 2012 las ventas para el año 2013 aumentaron en \$57.380,60 lo que equivale a un aumento del 5,47%, hecho que realmente sorprendió a las autoridades ya que estaban acostumbrados a aumentos del 2% o 3%.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Respuesta a las preguntas de investigación.

¿La productividad de los trabajadores depende de los objetivos definidos y de las recompensas obtenidas?

¿La administración por objetivos ayuda a reducir la impuntualidad?

¿La administración por objetivos ayuda a disminuir el ausentismo?

Mediante el análisis de los datos obtenidos dentro del estudio, se comprobó que la aplicación de la administración por objetivos tiene valencia, siempre y cuando los objetivos sean planteados y explicados correctamente a las personas involucradas. La APO ayudó a reducir tanto la impuntualidad como el ausentismo del personal significativamente. De igual manera la productividad en el mes de estudio aumentó. Se dio mayor involucramiento en las tareas de la empresa y se tuvo participación con ideas de parte del personal. Cabe recalcar que pudo haber intervenido el efecto Hawthorne (que se resume en que lo que aumentó la productividad en los individuos fue el hecho de haberles otorgado la atención que antes no recibían) o bien los pudieron haber incentivado las recompensas finales. De todas maneras, después de realizado el estudio se observó una mejora en la actitud de los dirigidos; actitud que se sigue manteniendo hasta la fecha actual.

Conclusiones generales.

La elaboración de la misión visión y valores a los que la empresa se regiría ayudaron a guiar la dirección de los objetivos a ser planteados en el mes de estudio en la empresa Plásticos San Francisco.

Se estableció como objetivo a uno de los subordinados de la empresa hacer todo lo necesario para la apertura de 2 cajas adicionales (de 4 a 6) antes de comenzar el mes de diciembre. Cumplido este objetivo, se dio un aumento en la productividad en varias maneras:

Se evitó el nivel de aglomeración de clientes con respecto a años anteriores.

Se eliminó la fila de espera que debían realizar los clientes para poder ingresar a comprar en Plásticos San Francisco.

Se agilitó el tiempo de impresión de las facturas de las máquinas registradoras.

La puntualidad del personal mejoró en un 76% con respecto al promedio de los datos históricos. De igual manera, las faltas injustificadas por parte del personal bajaron en un 82% con respecto al promedio de los datos históricos de la empresa.

Limitaciones de la investigación

La presente tesis tuvo dos limitaciones al momento de desarrollar la investigación, las cuales no influenciaron en el resultado final. Aunque fueron significativas por los conflictos que se crearon.

La primera limitación fue la desorganización en Plásticos San Francisco en cuanto al personal. No existe un departamento de recursos humanos por lo que los colaboradores no tienen claro a quién dirigirse para prevenir o solucionar inconvenientes que los suele resolver este departamento.

Como segundo punto los conflictos generados entre los fundadores de la empresa y las personas a cargo del proyecto fue evidente. Marcelo y Bertha tienen cierto temor al cambio, fue la primera vez que se realizaba este tipo de proyectos.

Recomendaciones

Recomendaciones generales.

La administración por objetivos es una herramienta válida para mejorar la eficiencia por lo que su aplicación es necesaria e importante en empresas que necesitan que su productividad mejore.

El ausentismo y la impuntualidad son problemas comunes que toda empresa debe buscar la forma de reducir o eliminar ya que son influentes en el correcto desenvolvimiento de una organización.

El plan estratégico planteado en esta tesis; reducción de puntos y administración por objetivos. Es recomendable y aplicable en cualquier empresa teniendo resultados beneficiosos tanto para el empleador como para el subordinado.

Se recomienda tomar en cuenta las desventajas planteadas en el marco teórico ya que son inevitables al momento de poner en práctica la administración por objetivos lo idóneo es saber cómo solucionarlas.

Uno de los principales problemas de la administración por objetivos es el planteamiento y comunicación del mismo. Por lo que recomendamos primero establecer metas claras con los jefes de la empresa y realizar una buena comunicación con los subordinados.

Se recomienda dar seguimiento a la administración por objetivos antes y después de la aplicación.

Recomendaciones a Plásticos San Francisco.

La empresa tuvo excelentes resultados con la aplicación del programa de administración por objetivos, por lo que se recomienda continuar con este proyecto al establecerse metas cada vez más.

Recompensar al personal; pero no convertirlo en costumbre, solo recompensar el trabajo extraordinario.

Con los resultados obtenidos entre las encuestas y entrevistas realizadas al principio de la investigación, se aconsejó a los propietarios a congratular al

personal por el trabajo que hacen día a día. Esta es una manera de recompensar verbalmente el trabajo realizado por ellos. También afectó positivamente el planteamiento de objetivos personales y grupales. La actitud de todos al trabajar mejoró notablemente en ese mes y es así hasta el día de hoy.

Referencias:

- Asensio, E., & Vázquez, B. (2009). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid: Parainfo.
- Bejarano, B. (20 de 03 de 2014). Reseña Histórica de Grupo San Francisco. (B. Montenegro, & S. Pérez, Entrevistadores)
- Buffone, N. (2006). *Dinámica de la venta*. Buenos Aires: Dunken.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros* (Duodécima ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Danotro, D. (1997). *Sindicato médico del Uruguay*. Recuperado el 09 de Mayo de 2014, de <http://www.smu.org.uy/publicaciones/rmu/1997v2/danatro.htm>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México D.F., México: Pearson.
- Díez, E., García, Martín, & Periañez. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill.
- Estébanez, B. (2003). *Protocolo Social y Empresarial*.
- Giraldo, A. (S/F). *Charlas de Seguridad Industrial*.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.
- Herrero, V., & Prados, J. (2007). *2000 Soluciones Laborales* (Tercera ed.). Madrid: Wolters Kluwer España S.A.
- Maqueda, J. (2003). *Protocolo Empresarial: Una Estrategia de Marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Migliore, H. (S/F). *Strategic Plan Mexico*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de Managing for Success: <http://www.henrymigliore.com/articles.htm>
- Molinera, F. (2006). *Absentismo Laboral: Causas, Control y Análisis. Nuevas Formas Técnicas para su Reducción* (Segunda ed.). Madrid, España: FC Editorial.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico D.F.: Pearson.
- Muchinsky, P. (2012). *Psicología Aplicada al Trabajo* (Sexta ed.). México D.F.: Thomson Editores S.A.
- Naranjo, R., Mesa, M. A., & Solera, J. (2005). *Tecnología en Marcha*. Recuperado el 9 de Mayo de 2014, de De la Administraci: http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec_marcha/article/viewFile/441/369

- Obando, N., & Mata, D. (2009). *Udla*. Obtenido de Repositorio Digital: dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1564
- Odiorne, G. (1990). *El Lado Humano de la Dirección*. Madrid: Ediciones Diaz Santos S.A.
- Odiorne, G. (1972). *La Dirección por Objetivos*. (A. Alandí, Trad.) Barcelona: Labor S.A.
- Ospina, J. (6 de Junio de 2006). *La Motivación, Motor de Aprendizaje*. Obtenido de Revista Ciencias de la Salud: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-72732006000200017&script=sci_arttext
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México D.F.: Pearson.
- Robbins, S; Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F.: Pearson.
- Salgueiro, A. (1994). *PLANIFICACIÓN: El Arte de Establecer Objetivos* (Vol. I). Quito, Ecuador: Amado Salgueiro.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México D.F.: Pearson.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (dieciochoava ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Thompson, I. (2006). *Definición de misión*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/Direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica/DS01/Lecturas%20principales/4.%20Definici%C3%B3n%20de%20Misi%C3%B3n.pdf>
- Torres, M. (1999). *Dirección Estratégica. Un enfoque práctico. Principios y Aplicaciones de Gestión del Rendimiento*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta Aplicada al personal de Plásticos San Francisco

ENCUESTA

Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Cuando ingresé, se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
2. Tengo claros cuáles son los objetivos generales de la empresa.	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
3. Los objetivos de mi puesto en esta empresa están claramente definidos.	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
4. Los objetivos que demanda mi trabajo son razonablemente alcanzables.	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
5. Mi función en la empresa contribuye a alcanzar los objetivos de la organización	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
6. Me siento motivado en la empresa	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
7. Mi motivación produce que me establezca nuevas metas.	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
8. Puedo aportar libremente con ideas que beneficien mi trabajo y a la empresa	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo

9. Durante mi trabajo, me proporcionan consejos para mejorar las actividades que debo cumplir.	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
10. En mi trabajo, tengo la oportunidad de mejorar mis habilidades y/o conocimientos	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
11. Considero que la manera en cómo se organiza el trabajo en PSF contribuye a mejorar la empresa	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo
12. En mi área de trabajo, se busca alcanzar resultados.	1 Totalmente en Desacuerdo	2	3 Indiferente	4	5 Totalmente de acuerdo

Por favor, Conteste de manera clara las siguientes preguntas:

a) De acuerdo su respuesta en la pregunta 2:

Si respondió Totalmente de Acuerdo o De acuerdo... ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Si respondió Indiferente, En Desacuerdo o Totalmente en Desacuerdo... ¿Cree usted que la empresa tiene objetivos? ¿Qué cree usted que se debería hacer para comunicar los objetivos?

b) De acuerdo su respuesta en la pregunta 6:

Si respondió Totalmente de Acuerdo o De acuerdo... ¿Cuál es la principal motivación que le proporciona la empresa?

Si respondió Indiferente, En Desacuerdo o Totalmente en Desacuerdo... ¿Qué cree usted que la empresa podría hacer para motivarlo?

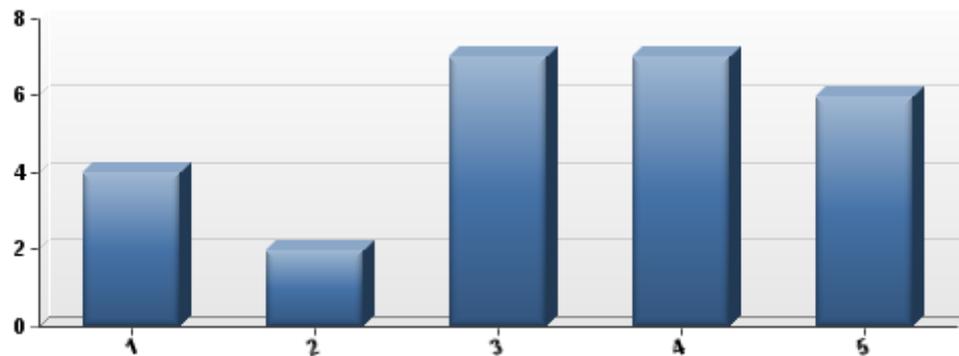
c) *¿Cree usted que la carga de trabajo entre todos sus compañeros de área está bien distribuida? ¿Por qué?*

Por favor llene el siguiente cuadro:

Lo mejor de la empresa	Lo peor de la empresa
Lo mejor de mi trabajo	Lo peor de mi trabajo

Anexo 2: Resultados de la Encuesta

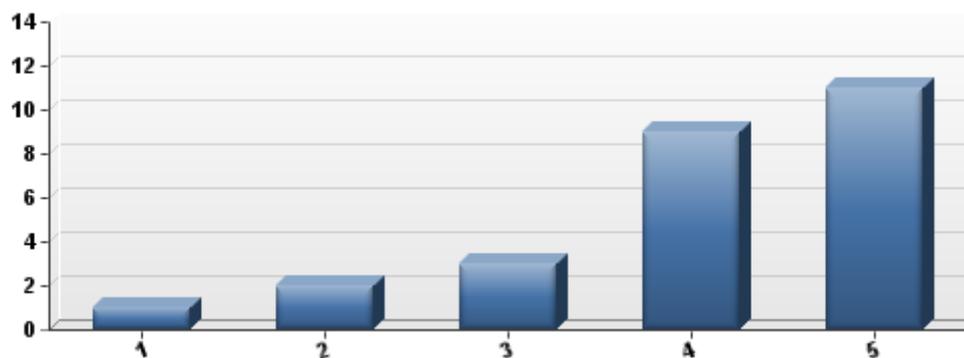
1. Cuando ingresé, se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto



#	Answer	Response	%
1	1	4	15%
2	2	2	8%
3	3	7	27%
4	4	7	27%
5	5	6	23%
	Total	26	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	3.35
Variance	1.84
Standard Deviation	1.35
Total Responses	26

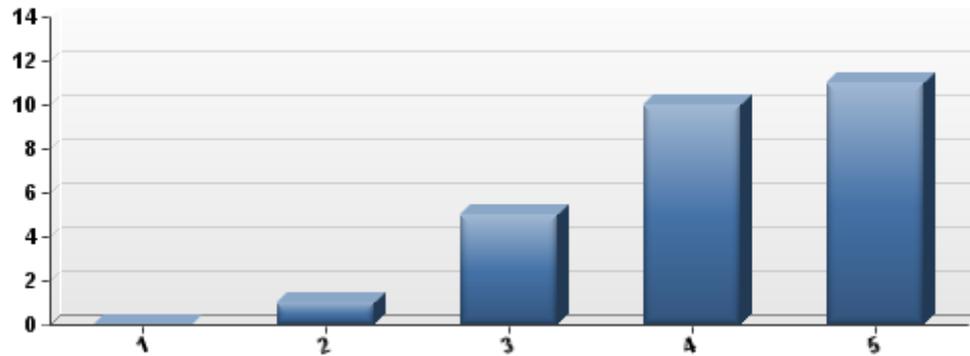
2. Tengo claros cuáles son los objetivos generales de Plásticos San Francisco



#	Answer	Response	%
1	1	1	4%
2	2	2	8%
3	3	3	12%
4	4	9	35%
5	5	11	42%
	Total	26	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	4.04
Variance	1.24
Standard Deviation	1.11
Total Responses	26

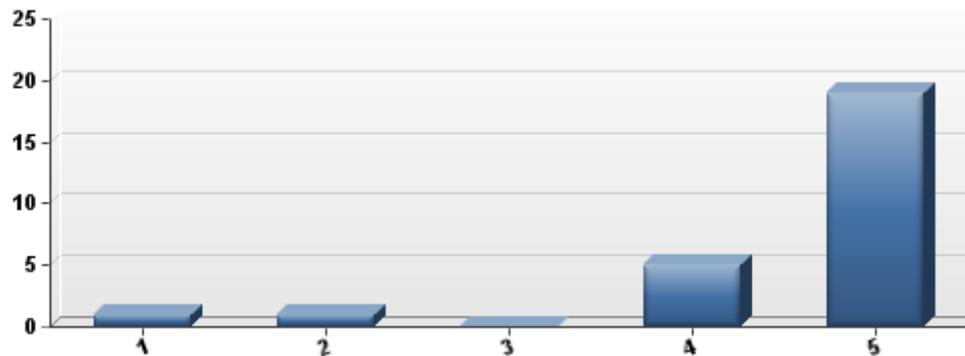
3. Los objetivos de mi puesto en esta empresa están claramente definidos



#	Answer	Response	%
1	1	0	0%
2	2	1	4%
3	3	5	19%
4	4	10	37%
5	5	11	41%
	Total	27	100%

Statistic	Value
Min Value	2
Max Value	5
Mean	4.15
Variance	0.75
Standard Deviation	0.86
Total Responses	27

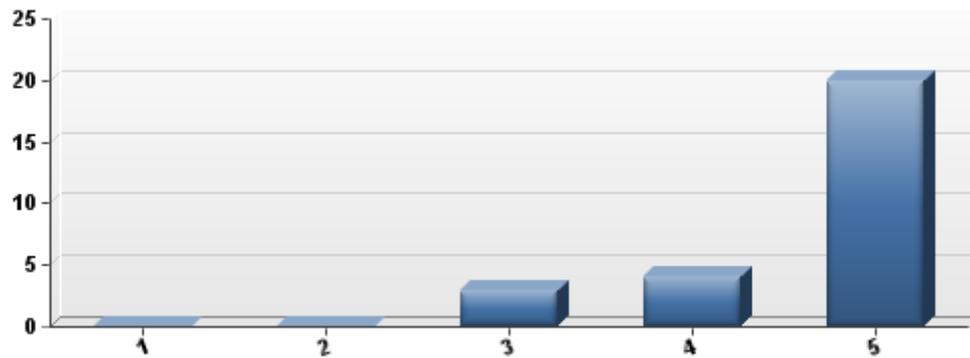
4. Los objetivos que demanda mi trabajo son razonablemente alcanzables



#	Answer	Response	%
1	1	1	4%
2	2	1	4%
3	3	0	0%
4	4	5	19%
5	5	19	73%
	Total	26	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	4.54
Variance	0.98
Standard Deviation	0.99
Total Responses	26

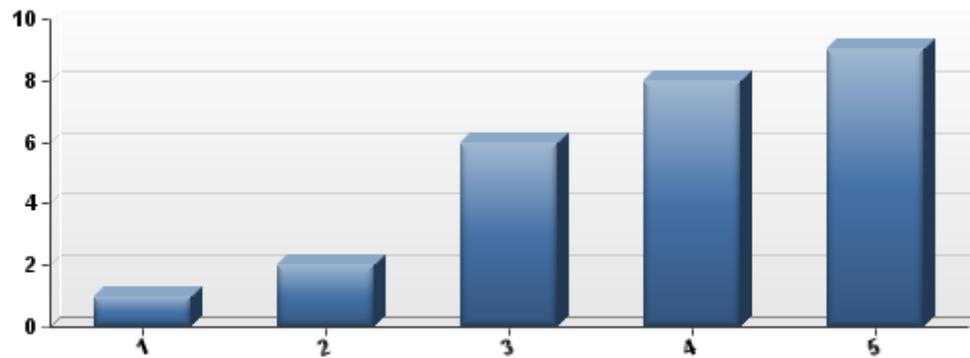
5. Mi función en la empresa contribuye al alcanzar los objetivos de la organización



#	Answer	Response	%
1	1	0	0%
2	2	0	0%
3	3	3	11%
4	4	4	15%
5	5	20	74%
	Total	27	100%

Statistic	Value
Min Value	3
Max Value	5
Mean	4.63
Variance	0.47
Standard Deviation	0.69
Total Responses	27

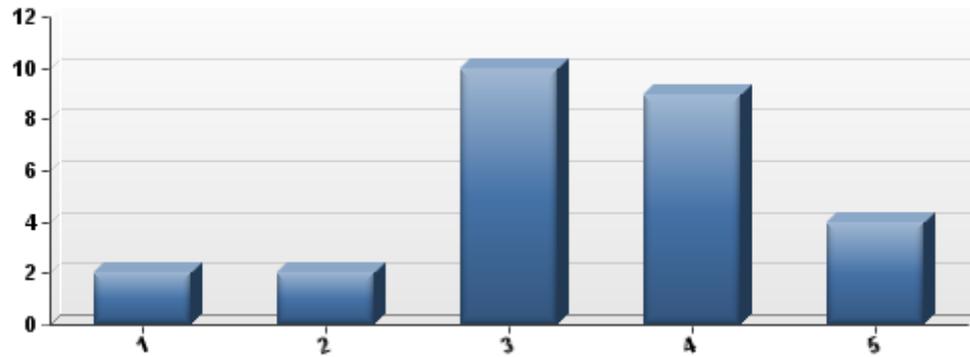
6. Me siento motivado en la empresa Plásticos San Francisco



#	Answer	Response	%
1	1	1	4%
2	2	2	8%
3	3	6	23%
4	4	8	31%
5	5	9	35%
	Total	26	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	3.85
Variance	1.26
Standard Deviation	1.12
Total Responses	26

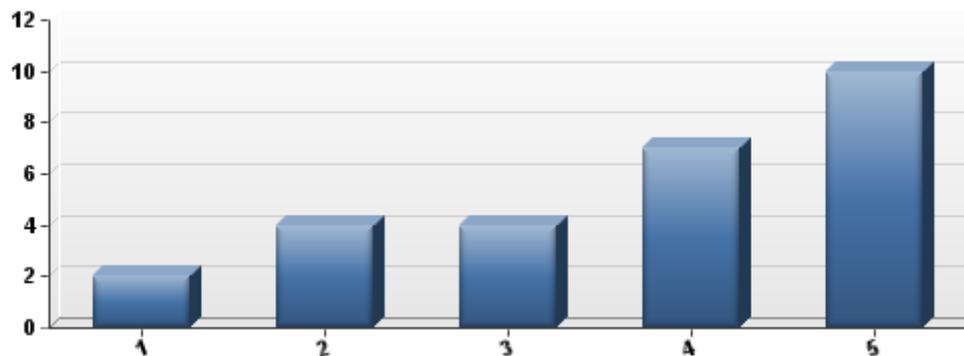
7. Mi motivación produce q me establezca nuevas metas



#	Answer	Response	%
1	1	2	7%
2	2	2	7%
3	3	10	37%
4	4	9	33%
5	5	4	15%
	Total	27	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	3.41
Variance	1.17
Standard Deviation	1.08
Total Responses	27

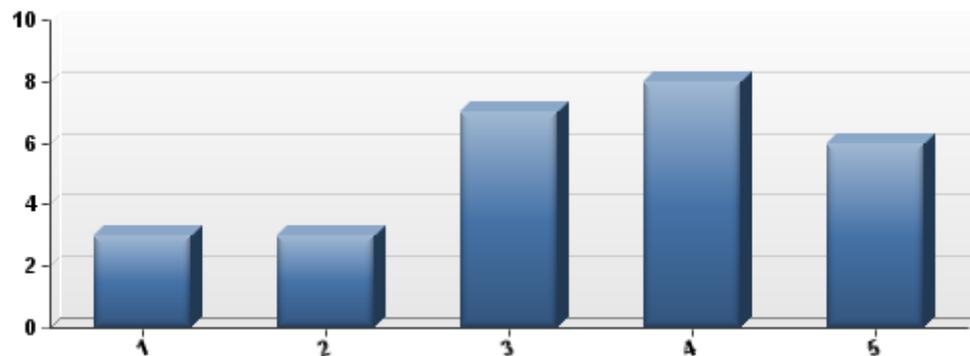
8. Puedo aportar libremente con ideas que beneficien mi trabajo y a la empresa



#	Answer	Response	%
1	1	2	7%
2	2	4	15%
3	3	4	15%
4	4	7	26%
5	5	10	37%
	Total	27	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	3.70
Variance	1.75
Standard Deviation	1.32
Total Responses	27

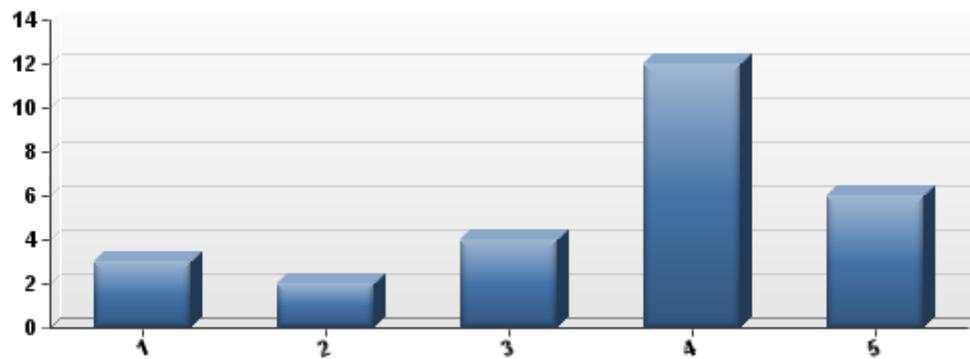
9. Durante mi trabajo, me proporcionan consejos para mejorar las actividades que debo cumplir



#	Answer	Response	%
1	1	3	11%
2	2	3	11%
3	3	7	26%
4	4	8	30%
5	5	6	22%
	Total	27	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	3.41
Variance	1.64
Standard Deviation	1.28
Total Responses	27

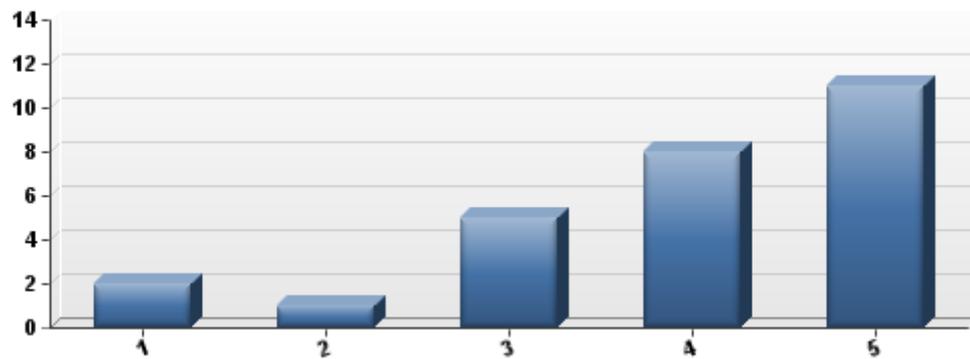
10. En mi trabajo, tengo la oportunidad de mejorar mis habilidades y/o conocimientos



#	Answer	Response	%
1	1	3	11%
2	2	2	7%
3	3	4	15%
4	4	12	44%
5	5	6	22%
	Total	27	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	3.59
Variance	1.56
Standard Deviation	1.25
Total Responses	27

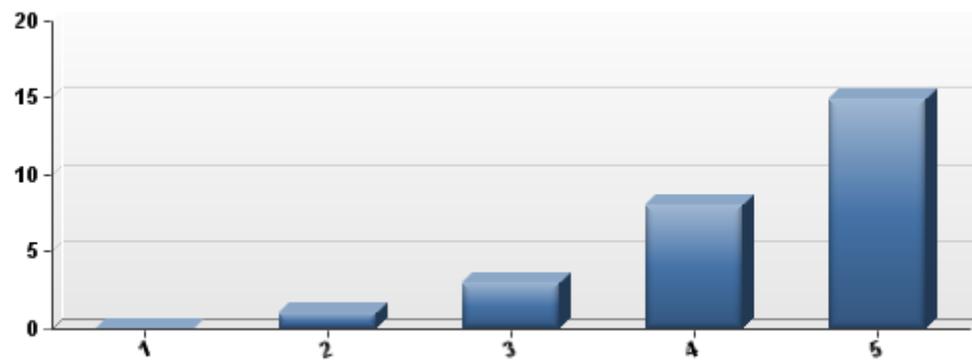
11. Considero que la manera en cómo se organiza el trabajo en Plásticos San Francisco contribuye a mejorar la empresa



#	Answer	Response	%
1	1	2	7%
2	2	1	4%
3	3	5	19%
4	4	8	30%
5	5	11	41%
	Total	27	100%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	3.93
Variance	1.46
Standard Deviation	1.21
Total Responses	27

12. En mi área de trabajo, se busca alcanzar resultados



#	Answer	Response	%
1	1	0	0%
2	2	1	4%
3	3	3	11%
4	4	8	30%
5	5	15	56%
	Total	27	100%

Statistic	Value
Min Value	2
Max Value	5
Mean	4.37
Variance	0.70
Standard Deviation	0.84
Total Responses	27

Lo mejor de la empresa y lo mejor de mi trabajo

Es importante recalcar que fue una respuesta contundente ya que en su gran mayoría coinciden en su opinión. En general consideran a sus jefes como ejemplos a seguir ya que han logrado dos aspectos que consideran importantes de ser admirados. El primero, haber creado una empresa empezando desde cero basándose en valores y virtudes que enseñan a sus dirigidos para que ellos también puedan salir adelante. Por ejemplo; emprendimiento, sacrificio, lucha, respeto, que son algunas de las cosas que los propietarios ponen en práctica al momento de trabajar. El segundo, los trabajadores se sienten orgullosos de los jefes ya que gracias a su emprendimiento han logrado dar trabajo a varias personas y al mismo tiempo estas pueden sostener a sus familias.

Lo peor de la empresa y lo peor de mi trabajo

"El único error de la vida es encontrar el error y no hacer nada para corregirlo"

Anónimo

Partiendo de la frase anterior donde se puede apreciar que los errores pueden ser transformados en oportunidades, y convencidos que la empresa Plásticos San Francisco tomará las inquietudes de sus colaboradores para mejorar el ambiente laboral, se puede mencionar que encontramos seis problemas presentes en esta organización.

- Comunicación.- Los colaboradores no tienen buena comunicación entre ellos y más aún con sus superiores.
- Desigualdad.- Los colaboradores sienten que las cargas no están bien divididas y sienten que unos hacen más funciones que otros.
- Compañerismo.- a pesar de que no fue una respuesta compartida por todos los miembros de la organización, podemos decir que más de la mitad opina que falta unión en el grupo y fomentar el trabajo en equipo.
- Instalaciones.- los colaboradores aducen que con pequeños cambios se pueden hacer grandes diferencias.
- Falta de reconocimiento.- sienten que a veces su trabajo no es reconocido, y no se habla de reconocer económicamente, ya que están convencidos que existen varias formas de reconocer a la gente.
- Seguridad.- Los colaboradores opinaron que hace falta proveer equipos para evitar lesiones en el trabajo.

Anexo 2 Datos de Ventas. Diciembre 2012 y 2013

Ilustración 1 Resultados de Ventas del 1/Dic/2012 al 31/Dic/2012



PLASTICOS SAN FRANCISCO

FECHA 13/05/2014 DESDE 01/12/2012
HASTA 31/12/2012

**REPORTE DE CAJA DIARIA
PLASTICOS SAN FRANCISCO**

Credito	8,738.06
Efectivo	448,237.06
Fuente	187.10
Postechado	0.00
Cheque	35,784.16
Iva	373.71
Tarjeta	30,451.72
Total	523,771.81

Ilustración 2 Resultados de Ventas del 1/Dic/2013 al 31/Dic/2013



PLASTICOS SAN FRANCISCO

FECHA 13/05/2014 DESDE 01/12/2013
HASTA 31/12/2013

**REPORTE DE CAJA DIARIA
PLASTICOS SAN FRANCISCO**

Credito	33,731.83
Efectivo	483,427.17
Fuente	95.15
Postechado	0.00
Cheque	21,933.02
Iva	106.38
Tarjeta	41,858.87
Total	581,152.42