

**Raquel Padilla Andrade\***

Docente del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja  
E-mail: [jesus.padilla@unl.edu.ec](mailto:jesus.padilla@unl.edu.ec)  
\* Autor para correspondencia

**Yenny Moreno**

Docente del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja

**Ximena González**

Docente del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja

**Jhovana Aguirre Mendoza**

Docente del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja

## NIVEL DE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE LOJA: CASO DE ESTUDIO "LOJAGAS"

### Level of performance and job satisfaction in companies Loja City: Case Study "LOJAGAS"

**► RESUMEN**

Se analizó el sector empresarial de economía mixta, aplicando el desempeño humano, satisfacción laboral, análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas; para determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral de la compañía de economía mixta Loja Gas de la ciudad de Loja; cuya actividad es la comercialización y distribución de gas licuado de petróleo. Aplicando encuestas a los empleados y trabajadores de la compañía, se recolectó información de variables relacionadas con: satisfacción laboral, seguridad laboral, horarios de trabajo, beneficios adicionales, equidad, entre otros; posteriormente se analizó cada departamento y se obtuvo rangos promedio del desempeño laboral que permiten la acreditación. Se encontró que la falta de capacitación al personal en sus distintas áreas, remuneraciones bajas, segregación de funciones, constituyen las principales va-

**► ABSTRACT**

We analyzed the business sector of mixed economy by applying human performance, job satisfaction, analysis Strengths Weaknesses Opportunities Threats; to determine the organizational climate and job satisfaction of the mixed economy company Gas Loja city Loja whose activity is the marketing and distribution of liquefied petroleum gas. Applying surveys to employees and workers of the company, we collected information related with: job satisfaction, job security, working hours, additional benefits, equity, etc.; also were collected in each department average ranges of job performance for the accreditation. We found that the lack of training for personnel in different areas, low pay, segregation of duties, are the main variables that modify job performance; in addition, workers who are satisfied are those related to financial systems and departments.

Jesús Raquel Padilla Andrade: Magister en Gerencia Contable Financiera  
Jhovana Aguirre Mendoza: Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa  
Yenny de Jesús Moreno Salazar: Magister en Gerencia Contable y Financiera  
Ximena González: Ingeniera en Banca y Finanzas

RECIBIDO: Oct 26, 2015 | APROBADO: Nov 06, 2015

riables que modifican el desempeño laboral; además, los trabajadores que están satisfechos son aquellos que están relacionados con los departamentos de sistemas y financieros.

**Palabras claves:** economía mixta, seguridad laboral, desempeño laboral, emprendimientos.

**Keywords:** mixed economy, job security, job performance, enterprises.

## INTRODUCCIÓN

La productividad y calidad de una entidad pública o privada está relacionada con el clima organizacional y la satisfacción laboral; concibiéndola a esta como las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Chiang *et al.*, 2007). Además, (Peña *et al.*, 2013) indica conjugan varios factores como la preparación del personal, la remuneración acorde a la actividad que desempeña, ambiente de trabajo, y sobre todo la innovación y mejora continua; A diferencia de lo aseverado en el párrafo anterior los resultados de una investigación sugieren que básicamente el clima organizacional y satisfacción laboral son dos variables diferentes y que solo se relacionan con la percepción de las relaciones interpersonales, dándonos la aparente idea que una empresa presenta un clima organización positivo y al mismo tiempo un cierto grado de insatisfacción por una buena parte de sus empleados (Remeseiro, 1996).

La satisfacción laboral influye directamente en la vida del empleado, para el cumplimiento de sus diferentes actividades, así los empleados satisfechos tienen mejor salud y calidad de vida; lo que no pasa con los empleados insatisfechos que son susceptibles de involucrarse en conductas destructivas, quejas injustificadas e incluso, distintas agregaciones pasiva (Robbins, 1999; Soria *et al.* 2013). Por ello, es primordial reconocer que cada empleado tiene diferentes necesidades para realizar las actividades laborales; que los jefes o supervisores deben estar preparados para reconocer las percepciones de los empleados (Alles, 2011).

En general la identificación del nivel de satisfacción laboral requiere identificar cuatro requerimientos básicos: (1) los empleados afligidos son los que frecuentemente faltan a las actividades laborales y tienen un mayor porcentaje de perder el trabajo; (2) los empleados insatisfechos con mayor facilidad se involucran en conductas destructivas, quejas injustificadas e incluso, distintas agregaciones pasivas; (3) la satisfacción laboral influye directamente en la

vida del empleado, para el cumplimiento de sus diferentes actividades cotidianas como puede ser en lo laboral en la empresa, hogar, con sus amigos etc.; (4) los empleados satisfechos tienen mejor salud y calidad de vida básicos (Robbins, 1999).

Los nuevos desafíos de la gestión del talento humano han contribuido a dinamizar los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, políticos, que actúan de manera conjunta e integral en un campo dinámico de fuerzas para la obtención de los objetivos planteados, en las entidades por medio de la fuerza laboral (Chiavenato, 2009). Sumándose a ello la atención a la calidad de vida en el trabajo y ejecutar acciones que favorezcan la actitud positivo del personal, el desarrollo de competencias de habilidades para tener una organización más sostenible (Abrajan *et al.* 2009, Ghiang *et al.*, 2011)

La creación de grupos de talentos, creativos, innovadores y con la perspectiva de prosperar en el desarrollo de la entidad (Cárdenas *et al.*, 2013), en tanto que laborar con resistencia se obtiene diferentes cambios como son la inseguridad, pérdida de control y causa de temor porque el futuro se ve incierto, (Vaca *et al.*, 2015).

Bajo este contexto se llevó a cabo un estudio en la empresa dedicada a la comercialización y distribución de gas licuado de petróleo en la ciudad de Loja; con la finalidad de evaluar el nivel de desempeño y el grado de satisfacción de empleados de la empresa, para disponer de insumos que permitan generar medidas correctivas y poder fortalecer el comportamiento colectivo organizacional.

## METODOLOGÍA

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ÁREA DE ESTUDIO

El estudio se implementó en la Compañía de Economía Mixta LojaGas, la cual se dedica a la comercialización y distribución de gas licuado de petróleo

en cilindros de 15kg y 45 kg para uso doméstico, comercial, industrial y agroindustrial, los cuales están equipados con mecanismo y sello de seguridad de acuerdo a los estándares internacionales. Distribuye a todos los cantones de la provincia de Loja y parte de Zamora y Chinchipe. (Lojagas, 2015)

**SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y COLECCIÓN DE DATOS**

El estudio incluyó el total de la población de la compañía (54 empleados). De ellos 19 fueron empleados administrativos y 35 empleados operativos.

Para la colección de los datos se diseñó una encuesta (ver anexo 1) que abarca los principales factores que permitieron coleccionar información relacionada con actual situación de la entidad.

**ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se procedió a tabular las encuestas a través de análisis de cada una de las preguntas utilizadas, y posterior a ello se procedió a integrar la información para ser presentada en síntesis de cada variable analizada.

La satisfacción laboral fue analizada mediante diferentes factores de calificación de diferentes rangos de promedio de los empleados (ver Cuadro 1) y con se ello logro determinar la evaluación de satisfacción laboral de la compañía de economía mixta.

Además mediante un análisis FODA, se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas que influyen en el desarrollo de la compañía y con ello a elaboro diferentes estratégicos de solución.

Secuencia	Rangos		Rango promedio	%	Acreditación	Decodificación
1	0	79	39,5	3,99	Pésimo	PS
2	80	158	119	12,03	Malo	ML
3	159	237	198	20,01	Bueno	BN
4	238	316	277	27,99	Muy Bueno	MB
5	317	395	356	35,98	Excelente	EX
<b>Total</b>			989,5	100		

Cuadro 1. Desempeño humano de la compañía mixta LojaGas  
Fuente: Encuestas Realizadas

**RESULTADOS**

La evaluación del nivel de desempeño y el grado de satisfacción de empleados de la Compañía comercializadora de Gas, se presenta a continuación. Para ello se ha organizado en las siguientes cuatro aspectos: (1) Desempeño humano; (2) Satisfacción laboral, (3) Análisis FODA, y (4) Alternativas de mejora

**DESEMPEÑO HUMANO**

En la Compañía Lojagas, el desempeño humano se caracteriza por una tendencia equilibrada en cada uno de los departamentos, con una leve variación de los departamentos Jurídico y financiero, que son los que más se destacan (ver Figura 1). Esta tendencia se debe porque mayor capacitación ha recibido y siempre son áreas en las que se requiere mayor atención.

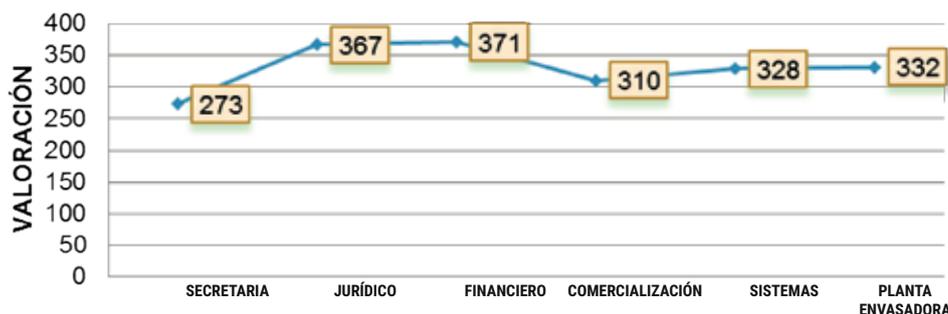


Figura 1. Promedio institucional del desempeño humano en la compañía Lojagas  
Fuente: Encuestas Realizadas

## SATISFACCIÓN LABORAL

Como puede observarse en el siguiente cuadro, se evidencia que la satisfacción presenta un patrón dominante en cuatro departamentos, ello posiblemente

se deba a la atención que la entidad ha ofrecido al personal de los mismos

Departamento	Puntaje	Porcentaje	Grado de Satisfacción
Secretaría	17,1	28,33	Satisfecho
Jurídico	18,5	36,53	Totalmente satisfecho
Financiero	20,68	37,53	Totalmente satisfecho
Comercialización	17,19	28,33	Satisfecho
Sistemas	19,5	37,53	Totalmente satisfecho
Envasadora	19,39	10,64	Totalmente insatisfecho

Cuadro 2. Promedio de satisfacción laboral de los departamentos de la compañía Loja Gas  
Fuente: Encuestas Realizadas.

## ANÁLISIS FODA COMPAÑÍA LOJAGAS

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la compañía Loja-

Gas, se presenta en el siguiente cuadro.

Fortalezas	Debilidades
1.- Recursos financieros suficientes para la ejecución de sus operaciones. (Análisis financiero)	1.-Falta de capacitación continua al personal (99% Evaluación de desempeño)
2.- Excelente clima laboral. (65% Encuesta de satisfacción Laboral alternativa integración)	2.-Escaso conocimiento en el área de liderazgo sobretodo en el manejo de recursos humanos.(26% Evaluación de desempeño)
3.-Alto sentido de pertenencia por parte de los funcionarios. (100% Evaluación de Desempeño)	3.-El personal se encuentra poco motivado en la consecución de un ascenso por lo que lo consideran irrelevante.(26% Encuesta Satisfacción Laboral)
	4.-Posibilidad de fallas mecánicas en el transporte del combustible desde la estación del Salitral hacia la Planta Envasadora. (Observación directa)
	5.-Algunos de los empleados no utilizan las medidas de seguridad por que manifiestan que le son muy incómodos (Observación directa)
	6.-Falta de actualización en la plataforma tecnológica (Evaluación de Desempeño Humano Departamento de Sistemas)
	7.-No existe una promoción y publicidad continua
	8.-La empresa no colabora adecuadamente para fortalecer el trabajo de sus distribuidores
Oportunidades	Amenazas
1.-Es la única empresa de la Región Sur de País que oferta estos productos y servicios (cinco fuerzas de porter)	1.-Contrabando y altos costos del subsidio
2.-Posee imagen institucional con la atención rápida y personalizada a los clientes finales	2.-Cambio de la matriz Energética al sustituir el gas por electricidad (Cinco Fuerzas de Porter)
3.-Existen ciertas épocas en el año en que la demanda del gas es más intensa	

Cuadro 3. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía LojaGas.  
Fuente: Autoras.

## ALTERNATIVAS DE MEJORA

Se obtiene algunas alternativas como es seguridad social, horarios de trabajo, beneficios sociales, equidad, honestidad, respeto, vestimenta de trabajo, desarrollo personal, relaciones interpersonales, comunicación, integración, políticas administrativas, estabilidad laboral, capacitación, condiciones am-

bientales, condiciones físicas, equipos tecnológicos, ascensos, reconocimientos, remuneraciones y posicionamiento institucional, obteniendo con un porcentaje con un nivel de satisfacción satisfecho en todos sus áreas.

Secuencia	Rangos		Rango promedio	%	Acreditación	Decodificación
1	-	3,9	1,95	3,48	No sabe que responder	NSR
2	3,91	8,4	6,16	11	Totalmente insatisfecho	NI
3	8,41	13,6	11,01	19,66	Insatisfecho	AI
4	13,61	18,1	15,86	28,33	Satisfecho	I
5	18,11	23,9	21,01	37,53	Totalmente Satisfecho	MI
<b>Sumatoria</b>			56	100		

Cuadro 4.

Alternativas de mejora para alcanzar la satisfacción del desempeño laboral en la compañía LojaGas.

Fuente: Encuestas Realizadas.

## DISCUSIÓN

## DESEMPEÑO HUMANO

La conciliación de la vida personal y laboral también es considerada un tópico de interés en el mundo de las organizaciones y del trabajo; la ausencia de estas acciones conduce a la aparición de altos niveles de estrés en el personal y por ende la disminución del desempeño laboral; uno de los principales retos de las organizaciones modernas del trabajo es lograr una mayor integración entre las responsabilidades del trabajo y la familia, tanto para las mujeres como para los hombres debido a su impacto en factores organizacionales de desempeño y psicosocial. (Grueso Hinestroza & Antón Rubio, 2011)

Las políticas de desarrollo permiten a los empleados experimentar un crecimiento profesional e involucrarse con el ente, las mismas que deben proyectarse en toda la empresa y para todo el personal a fin destacar la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.

Un eficiente y eficaz desempeño laboral, se lograra a través de programas de ascenso que proporcionen entre los trabajadores retos y competencias que le permitan destacarse en cumplimiento de sus activi-

dades. (Quintero , Africano, Faria, & Universidad del Zulia, 2008)

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización, el interés actual de los gerentes del talento humanos no solo es medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados y que son relevantes para los objetivos de la organización, considerando sus competencias y su nivel de contribución a la empresa (Pedraza et al., 2010)

El desempeño laboral según Robbins (2004) depende en gran medida con la fijación de metas, las cuales activan el comportamiento de las personas y ayudan a enfocar sus esfuerzos al logro de los objetivos planteados

## ANÁLISIS FODA

Uno de los aspectos claves para el éxito de las empresas está relacionado con el nivel de conocimiento de la capacidad y necesidades de capacitación de cada departamento o sección, y de la existencia de planes de fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de la empresa. Al respecto en la

compañía de economía mixta Lojagas mediante la aplicación de Matriz de Impacto del Análisis FODA se pudo determinar algunas debilidades en la capacitación del talento humano, remuneraciones bajas, actualización de plataforma tecnológica, falta de publicidad y promociones de productos; lo que no pasa con el modelo de empresas españolas, donde existe mejores condiciones de trabajo y es el empleador el responsable de que todos los empleados reciban la capacitación de acuerdo al departamento encargado (Romeral Hernandez, 2012).

En el liderazgo del equipo y grupos de trabajo se encuentra la satisfacción laboral, que deber ser incorporado al liderazgo que inspire confianza y ejerce un estilo de transformacional con los conocimientos y con la formación del talento humano y de la innovación (Pérez Vilar & Azzollini, 2013).

### SATISFACCIÓN LABORAL

De acuerdo al estudio de referencia de empresas de servicios de ingeniería de Barranquilla Colombia (Del Toro et al., 2011), al parecer la satisfacción laboral depende en gran medida de patronos sociales y formales del grupo de trabajo, y que estas son fuerzas motrices dependientes del salario, los periodos de descansos e influencias materiales similares; condiciones que hacen evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones del grupo para mejorar los grados de satisfacción.

### ALTERNATIVAS DE MEJORA

Como parte integral de la gestión empresarial y concebida bajo el enfoque de mejoramiento continuo, este proceso evaluación y seguimiento del empleado para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Según ( Mejía Giraldo, Bravo Castilo, & Montoya Serrano, 2013) el factor de talento humano en las organizaciones en Colombia constituye un factor estratégico para la sostenibilidad, sobre todo cuando se encuentra relacionado y organizado adecuadamente.

Pelaez (2014) se refiere que la responsabilidad social empresarial y la gestión humana son claves para fortalecer la relación estratégica de las empresas; y propone que la gestión empresarial y organizacional debe ser fruto de una conexión y articulación de empresarios, personal técnico, operativo, y académicos

### CONCLUSIONES

El desempeño humano evidencia una tendencia generalizada en un sentido positivo ya que todos los departamentos alcanzan puntajes aceptables evidenciándose un mayor desempeño en los departamentos jurídico y financiero.

Los departamentos de Secretaría, Jurídico, Financiero y Comercialización son aquellos en donde se refleja la mayor satisfacción laboral por parte de los empleados, debiéndose principalmente a la atención prestado por parte de sus directivos.

La empresa mantiene un clima organizacional, sugiriéndose seguir apoyando a cada una de sus áreas en las alternativas discutidas en punto anterior.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrajan Castro, M. G. A., Padilla, J. M. C., & Ramírez, S. M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Alles, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Débora Feely.
- Cárdenas, M. C. P., López, A. M. O., & Fraire, A. A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 115.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, México: Elsevier Editora Ltda.
- Del Toro, G.J., Salazar, S. M. C, & Gómez, R. J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO AMERICA*, 5(10).
- Diez de Castro E.P, Garcia del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristobal. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Evelyn, A. (26 de 04 de 2013). <http://boards4.melodysoft.com/Administrador3/aspectos-interesantes-sobre-la-evaluacion-6.html>.

- Ghiang Vega, M. M., Núñez Partido, A., & Huerta Rivera, P. C. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (72), 49-74.
- Grueso Hinestroza, M. P., & Antón Rubio, M. C. (2011). Prácticas de Conciliación entre la vida personal y laboral: Comparación entre muestras procedentes de Espa y Colombia. *Research Article*, 22.
- Lojagas. (29 de 09 de 2015). [www.lojagas.com](http://www.lojagas.com).
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (2013). El Factor de Talento Humano en las Organizaciones. *Ingeniería Industrial Gestión de Recursos Humanos*, 11.
- Márquez. (2008). Satisfacción Laboral. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.
- Mottaz, C. (1988). Work satisfaction among hospital nurses. *Hospital and Health Svices Administration*, 33,57-74.
- Peláez León, J. D. (2014). La Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana en Colombia: Desafíos para Fortalecer una Relación Estratégica . *Ciencias Estratégicas*.
- Pérez Vilar, P. S., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipo y grupos de trabajo su relación con la satisfacción laboral. *Psicología*, 18.
- Peña, C. M. C., Díaz, D. M. G., & Samaniego, G. I. O. (2013). Clima Organizacional: Factores de Satisfacción Laboral en una Empresa de la Industria Metal-Mecánica. *Revista Global Conference on Bussines and Financie Proceedings*, 8(2), 843.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3).
- Remeseiro, S. (1996). Clima Organizacional Laboral. *Psicothema*, 329-335.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional México*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Romeral Hernandez, J. (2012). Gestión de la seguridad y salud laboral y mejora de las condiciones de trabajo. Mexico: *Boletin Mex*.
- Soria, M. S., & Posada, J. A. S. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1).
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral: Un Análisis Cuantitativo Riguroso De Su Relación/Organization Climate And Job Satisfaction: A Rigorous Quantitative Analysis Of Their Relationship. *Ad-minister*, (26), 5.
- Werther William, Keith Davis. (2001). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México, México: Mc Graw Hill.