

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO Y LA PARTICIPACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE UNA PLANTA RECICLADORA DE PET DE LA CIUDAD DE MORELIA, MICHOACÁN

María de los Ángeles Guerra Vázquez¹

José Manuel González Pérez²

Katia Beatriz Villafán Vidales³

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar el desempeño y la participación laboral de los empleados en el proceso productivo en una industria dedicada al reciclaje de Polietileno Tereftalato (PET), ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, mediante un estudio de caso. Se estudió el desempeño de los trabajadores, analizado cómo perciben, viven y sienten su actividad laboral, se consideraron los factores administrativos y operativos que influyen en la productividad laboral. El enfoque de la investigación fue mixto, utilizando técnicas cuantitativas (escala Likert) y cualitativas (entrevistas a profundidad al dueño, los dirigentes y los empleados), lo que permitió adentrarse en los detalles y matices expresados por todos, desde el liderazgo hasta el sentir laboral general de los empleados. Las variables analizadas arrojaron resultados negativos, por lo que se concluyó que no existen estímulos ni una motivación adecuada que potencien la participación, el desempeño y la productividad laboral.

Palabras claves: Desempeño, productividad laboral, empleados, PET.

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze the performance and labor participation of employees in an industry dedicated to the recycling of polyethylene terephthalate (PET), located in the city of Morelia, Michoacán,

Artículo recibido el 18 de Enero de 2016 y aprobado el 17 de Marzo de 2016.

- 1 Licenciada en Economía, de la Facultad de Economía Vasco de Quiroga, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH). E-mail: ankela_sk@hotmail.com
- 2 Profesor - investigador de la Facultad de Economía Vasco de Quiroga, de la UMSNH. Miembro del Cuerpo Académico UMSNH-CA-238. E-mail: jmanuelgp9090@yahoo.com.mx
- 3 Profesora - investigadora de la Facultad de Economía Vasco de Quiroga, de la UMSNH. Miembro del Cuerpo Académico UMSNH-CA-238. E-mail: kbvillafan@fevaq.net

through a case study. Employees' performance was analyzed by identifying how they perceive, live and feel their work, as well as the administrative and operational factors that influence directly his labor productivity. A mixed research approach was used by using quantitative (Likert scale) and qualitative (depth interview) techniques. Depth interviews to owner, officers and employees allowed us to focus in details of all the company's members as leadership as well as general feelings of the employees. Analyzed variables were negative because there is a lack of stimulation and the motivation techniques are not adequate to promote participation, performance and labor productivity.

Key Words: Performance, labor productivity, employees, PET.

Clasificación JEL: J81, M11, M54.

1. INTRODUCCIÓN

La participación laboral de los empleados en cualquier empresa, es un factor que contribuye de manera importante en la productividad total, ya que ésta considera el impacto asociado y simultaneo de todos los recursos como fuerza de trabajo, materiales, maquinas, capital, energía, etc. (Sumanth, 1999). La participación laboral de todos los empleados, es clave para el éxito de un programa de mejora continua institucional ya que se requieren personas motivadas a pensar y capacitadas para que piensen crítica y constructivamente (Chiavenato, 2007).

Así cuando los recursos humanos funcionan bien, la productividad de los empleados aumenta (lo cual reduce costos) y el servicio al cliente mejora (elevando el valor percibido) con lo que la empresa puede crear más valor (Hill y Jones, 2007). Razón por lo cual es necesario contar con un liderazgo que pueda influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, mediante una buena relación interpersonal de la administración (Koontz y Weihrich, 2004). Lo que permitirá contribuir con la creación de un ambiente óptimo al interior de la organización para todos los empleados, ya que este ambiente repercute en el comportamiento del trabajador y por consiguiente en la productividad de las empresas (Sandoval, 2004).

La productividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) merece especial atención, por el papel fundamental que tienen en la economía actual. Las PYMES de todo el mundo, sean de economía

desarrollada o en vías de desarrollo, contribuyen en gran medida atenuando los problemas macro y micro económicos de los países, en especial en lo concerniente a los problemas de empleo (Dawar, 1999). Las pequeñas empresas representan la mitad del producto interno bruto privado, crean más del 60% de los nuevos empleados netos cada año y pagan el 44.3% de la nómina privada (Longenecker, Moore, Petty y Palich, 2010).

En México las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) manufactureras, son importantes ya que constituían el 98.0% del total de establecimientos y generaban el 49% del empleo industrial (Albuquerque, 1997). Además, el sector manufacturero en México generó el 43.3% de la producción bruta total, concentró el 10.9% de todas las unidades económicas de país y generó empleo en una de cada cuatro personas ocupadas (INEGI, 2004: 18). Las manufacturas para 2013, fueron las principales generadoras del valor agregado a nivel nacional con un 29.0%, generando el 23.5% del total del personal ocupado en el país, y dado que la producción bruta total por persona ocupada es la más alta en este sector (INEGI, 2015), razón por lo cual son relevantes todos los estudios desde cualquier perspectiva, y sobre todo aquellos relacionados con los recursos humanos.

El presente estudio tiene como objetivo analizar el desempeño y la participación laboral que actualmente tienen en el proceso productivo los empleados, de una industria clasificada dentro de las PYME, que se dedican al reciclaje de Polietileno Tereftalato (PET), ubicada en la ciudad de Morelia Michoacán, mediante un estudio de caso: SL Productos y Servicios S.A de C.V, de la ciudad de Morelia, Michoacán.

La hipótesis que se ha planteado para esta investigación es la siguiente: *La empresa recicladora de PET tiene a sus empleados con bajo desempeño y participación laboral lo que se ha transformado en una baja productividad laboral dentro del proceso productivo, debido a múltiples factores administrativos y operativos.*

Se eligió estudiar a este sub-sector debido a la importancia que tienen estas empresas en el desarrollo sustentable por su contribución a la eliminación y aprovechamiento de los desechos industriales y residenciales denominados post-consumo. Se estima que cada mexicano utiliza siete kilogramos de polietileno tereftalato (PET) al año, por lo que se debe fomentar aún más la cultura de reciclaje en México, generar aún mayor conciencia en la población sobre el papel que tienen estas empresas en las sociedades.

El artículo se presenta en cinco partes: 1) revisión de literatura, 2) método, 3) resultados, 4) discusión, 5) conclusiones y recomendaciones.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1. Productividad laboral y sus factores

El término de productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo (Sabino, 1991: 240). La productividad laboral es producto de un sistema inteligente en el que todos los actores de un centro de trabajo, maximizan todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos, para producir bienes y/o servicios competitivos y sustentables, útiles a la sociedad, garantizando así su estabilidad y crecimiento, con el fin de preservar y ampliar el empleo, mejor pagado, con el fin de contribuir a la economía nacional (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2012: 5).

Algunos de los factores que potencian la productividad laboral son la selección de personal, la capacitación de los empleados, la motivación, la satisfacción laboral, el clima organizacional, las aptitudes y actitudes, además de que las empresas cuenten con un manual de procedimientos actualizado, metodológico, que permita guiar en todo momento al empleado en todo lo concerniente a cada una de sus actividades, atribuciones y responsabilidades dentro de la empresa, así como para entender y seguir su política operativa.

Chiavenato (2007) afirma que la selección de personal debe realizarse mediante una elección del individuo adecuado para el puesto adecuado. Con un sueldo adecuado, que este acorde al puesto, su desempeño, su responsabilidad, sus habilidades y potencialidades (Reyes y Leonor, 2007: 72). Debiendo las organizaciones preocuparse por elevar las aptitudes de los empleados mediante procesos de capacitación eficientes.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevas habilidades que requieren para desempeñar su trabajo (Dessler, 2001). La capacitación trae consigo grandes beneficios, no solo a la empresa, sino también al crecimiento de los trabajadores y al progreso de las interrelaciones laborales (Salinas y Escalante, 2012). Esta capacitación además de ser de carácter laboral, se debe de propiciar en aquellas áreas en las que se sienta motivado el empleado.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa (Luna, 2012: 35). El nivel de la motivación laboral, es uno de los puntos clave dentro de la organización, ya que de ella depende la productividad y su desarrollo, ya que, si el personal se siente satisfecho en su trabajo, es más eficiente, eficaz y productivo; además esa satisfacción

labora y motivación también se verá reflejada en su vida no laboral (García y Uscanga, 2008).

En lo que concierne a la satisfacción laboral, esta puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (Rosillo, Velázquez y Marrero, 2012: 3). La satisfacción laboral puede mejorar más cuando se centra la atención en las acciones que incidan en las actitudes positivas de los empleados (Locke, 1976). También se ha observado que la satisfacción laboral se incrementa en los empleados, cuando se les involucra en los asuntos generales del trabajo, en áreas, actividades o tareas que más les agradan (Duarte, 2006) lo que hace que se eleve la actitud positiva frente al trabajo.

La actitud de un empleado, es importante porque esta influye en el ambiente del área de trabajo. Ya que la actitud muestra el ánimo y se externa a través de ideas, acciones, situaciones y manifestaciones de todo tipo (Duarte, 2006). La actitud laboral es la manera en que el trabajador se siente con respeto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo (Caballero, 2002: 4). Además de la actitud se requiere una buena aptitud laboral, la cual según la Real Academia Española (2014) es la suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo. Así las aptitudes laborales permiten que un individuo pueda resolver problemas y realizar actividades técnicas y administrativas que generen resultados con cierto valor para una organización bien administrada.

Para organizar y administrar todos los recursos con los que se cuenta en una organización, se requiere de políticas y procedimientos formales o informales, que ayuden a facilitar esta tarea. El manual de procedimientos, es un documento básico que describe la manera concreta como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad, considerando su grado de dificultad, tiempos, movimientos, flujos de operación, controles y normatividad y grado de calidad aplicable a cada caso en particular (Palacio, 2012). Los manuales de procedimientos contribuyen a lograr los propósitos y objetivos de manera ordenada, eficiente y eficazmente.; constituyen uno de los mejores instrumentos administrativos, que ayudan a que cualquier empresa u organización de cualquier tamaño normalice y potencie sus operaciones (Méndez, 2007). Por lo que no existe empresa líder en el mundo que no ponga especial atención en sus políticas y manuales de procedimientos.

2.2. Productividad laboral en PYMES

La productividad laboral ha sido estudiada y analizada por varios autores, sin embargo muchos de ellos se han realizado de manera generalizada particularmente en grandes empresas. En las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha sido analizada por autores, que consideran la necesidad de tener referencias teóricas más acordes con la realidad de sus países, en donde la gran mayoría de sus empresas son PYMES.

Las investigaciones realizadas en la productividad laboral en PYMES tienen un amplio campo de análisis, por ejemplo Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) realizaron un estudio sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una PYME española encontrando que son dos variables independientes y que sólo tienen relación en un aspecto en concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Romero (2006) por su parte se enfoca en el desarrollo de la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) familiares en Colombia, concluyendo que para fortalecer la productividad y la competitividad de la empresa familiar es importante que empresarios y consultores también involucren en sus agendas de cambio hacia la competitividad, el fortalecimiento de la interacción entre la familia propietaria y empresa.

Vargas (2007) analiza la relación entre el nivel de autoactualización de personal ejecutivo de PYMES mexicanas de la industria del calzado de León, Guanajuato, con los niveles de satisfacción laboral y productividad, encontrando un nivel medio de satisfacción laboral, y con niveles debajo de los promedio estándar en la autoactualización en los supervisores.

2.3. Productividad laboral en empresas recicladoras

Los estudios sobre las empresas recicladoras son abundantes, esencialmente sobre la factibilidad de negocios de esta naturaleza (Sandoval, 2007; Juárez, N. Mariana; Santiago J., María E.; Vera, M. Jesús, 2011). Sin embargo, las investigaciones sobre productividad laboral en PYMES recicladoras son escasas. Duran (2010) realiza una investigación sobre el Diseño Estratégico de la Cadena de Suministro de una recicladora de PET en México, utilizando herramientas logístico-estratégicas crear valor en estas empresas. Por otra parte, Iguaran, Campo y Venegas (2016), analizan como la gerencia estratégica de mercadeo es una herramienta de productividad en las empresas recicladoras del plástico en el Departamento de La Guajira- Colombia.

3. MÉTODO

En la presente investigación se utilizó una metodología mixta, mediante un estudio de caso en una empresa recicladora de PET. A partir de la revisión de literatura se identificaron las variables dependientes e independientes de esta investigación. Ver tabla 1.

Tabla 1
Variable dependiente y variables independientes y dimensiones con el soporte bibliográfico

Variable dependiente	Sabino, 1991; Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2012; Camacaro, 2006; García y Uscanga, 2008; Maslow, 1991; Robbins y Judge, 2009; Amorós, 2007; Barrascout, 2012; Chiavenato, 2007; Brunet, 1999; Fustamante, 2007; Ramos, 2012; Solis, 2003; y Torrecilla 2005.
Variable independiente	<i>Dimensiones</i>
Factores administrativos y operativos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Selección de personal (Chiavenato, 2007; Chimoy y Gladys, 2007; Asenjo, 2007; y López-torres, 2007). 2) Capacitación (Dessler, 2001; García, 2011; Izquierdo, 2007; Salinas y Escalante, 2012). 3) Motivación (García y Uscanga, 2008; Luna, 2012; Robbins y Judge, 2009; Rosillo, Velázquez y Marrero, 2012). 4) Clima organizacional (Falla, 2007; Marín, Cano, Zevallos, y Mora, 2009; Rosillo, Velázquez y Marrero, 2012; Sandoval, 2004; Tamayo y Traba, 2010); y Valverde, 2001). 5) Satisfacción laboral (Atalaya, 1999; Caballero, 2002; Duarte, 2006; Rosillo, Velázquez y Marrero, 2012). 6) Análisis de las actitudes y aptitudes laborales (Atalaya, 1999; Bastar, 2011; Caballero, 2002; y Duarte, 2006). 7) Manual de procedimientos (García y Uscanga, 2008; Méndez, 2007; Palacio, 2012; y Universidad Nacional de Colombia, 2013).

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los instrumentos utilizados para medir las variables y dimensiones señaladas fueron los cuestionarios estructurados y observación no estructurada. También fueron realizadas entrevistas no estructuradas a los actores clave de la empresa.

De esta manera fueron diseñados dos cuestionarios: el primer cuestionario comprendía 43 preguntas cerradas que involucraba datos generales y de productividad laboral, este se dirigió a los empleados; el segundo cuestionario de selección de personal se dirigió a los dueños y supervisor de la planta recicladora, el cual contiene cuatro preguntas abiertas orientadas a evaluar prioritariamente el método y proceso que utilizan para la selección de personal y los comentarios adicionales que pudieran realizar.

En el cuestionario cerrado se utilizó la escala de Likert, con cinco categorías que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo y sus correspondientes valores del uno al cinco, como se puede observar en la tabla número 2.

Tabla 2
Categorías y valores utilizados

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
A	B	C	D	E

Fuente: Elaboración propia (2015).

Dichos ítems se utilizaron para medir las dimensiones de las variables estudiadas. Para llevar a cabo la recolección de los datos se realizaron cinco visitas a una pequeña empresa recicladora de PET. Las primeras dos visitas fueron exploratorias y de acercamiento con la empresa. La tercera visita fue para conocer la operación general de la empresa, en la cual se procedió a la exploración, observación e interacción con los trabajadores de la empresa para la recolección de la información necesaria y útil para el diagnóstico de los factores que afectan la productividad laboral de los empleados en el proceso productivo. En la cuarta y quinta visita se aplicaron los cuestionarios cerrados a todos los empleados y se realizaron los cuestionarios con preguntas abiertas a los actores claves, considerando los tres turnos que se trabajan en la empresa.

3.1. Caso de estudio: Empresa recicladora de PET

La unidad de análisis fue una pequeña empresa recicladora de PET (Productos y Servicios S.A de C.V) ubicada en la ciudad industrial en Morelia Michoacán. El *número de trabajadores* con los que cuenta la empresa es de 23, de los cuales 22 eran del *sexo* masculino y una femenina; en lo que respecta a su *forma de contratación* 87% tenían contrato fijo y el 13% contrato temporal; en la *antigüedad* 48% poseían una antigüedad en el trabajo de hasta un año y el 52% superior a un año; el *rango de edad* de los trabajadores fue de los 21 años a los 40 años; en la *formación académica* 57% del personal tenía secundaria terminada, el 4% bachillerato terminado; finalmente en su *estado civil* el que predominaba en el personal era casado con un 74%.

4. RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos en el caso de estudio, el desempeño y la productividad laboral de la empresa recicladora de PET analizada resultó ser baja. Los resultados obtenidos en cada una de las variables analizadas fueron los siguientes:

- *Selección de personal.* La forma de seleccionar a los empleados no es la adecuada, debido a que previamente no se aplica ningún tipo de prueba, así como tampoco lo hacen a través de alguna empresa especialista o de expertos.
- *Capacitación.* El 33% de los empleados indicaron que no se les proporciona capacitación, que les ayude a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos que requieren para desempeñar bien o mejor su trabajo, y el 53% del personal dicen que la empresa no les brindó ninguna capacitación previa para poder iniciar su labor como miembros de la industria.
- *Motivación.* No se está llevando a cabo de manera correcta la motivación laboral, ya que el 48% del personal manifestaron que sus superiores no los motivan, y no hay reconocimientos que estimulen moralmente a las personas, las únicas que rara vez se dan, son de carácter económico lo que ha ocasionado en lo general una desmotivación en la mayoría de los empleados.
- *Clima organizacional.* De acuerdo a los resultados obtenidos de las demás variables analizadas y de la investigación cualitativa, se detectó que los trabajadores tienen una percepción no adecuada sobre el clima organizacional de la empresa, sin embargo entre ellos se tratan ocasionalmente de darse ánimos, lo que hace que se torne un ambiente regular y no tan hostil.
- *Satisfacción laboral.* De acuerdo a los resultados que arrojaron las encuestas y las entrevistas, en las cuales se midieron varias actitudes de los trabajadores hacia su empleo, los factores concretos como (relaciones laborales, actividades recreativas, salario, motivación, seguridad en el empleo, ambiente físico de la planta, comunicación jefe-empleado). Se observó que el 46% de los trabajadores de la pequeña empresa no sienten ninguna satisfacción laboral y la mayoría se sienten poco satisfechos en su trabajo por las condiciones laborales que tienen, ya que consideran falta estimulación y les falta de confianza y comunicación con sus superiores y de estos hacia ellos.

- *Actitudes y aptitudes laborales.* Las actitudes laborales de los empleados, se muestran negativas en un 37%, debido a que la mayor parte de los trabajadores no les gusta su trabajo, por la insatisfacción laboral, lo cual va ligado a los resultados de los factores anteriores como al clima laboral, la motivación y la propia satisfacción laboral. Sin embargo se encontró que el 63% tienen aptitudes para realizar sus tareas y para resolver cualquier problema que se les presente en su puesto. En relación a las aptitudes de los empleados, la mayoría de los encuestados respondieron tener las capacidades y habilidades necesarias para resolver cualquier problema o tarea que se les presente, situación que se observó en las visitas hechas a la planta. Lo cual indica que tienen la disposición para hacerlo pero les hace falta estimulación, para que esas aptitudes se conviertan en positivas, ya que se observó que los individuos puedan desarrollarse y perfeccionar sus habilidades.
- *Manual de procedimientos.* Los datos recogidos presentan resultados negativos en un 84%, debido a que la mayoría de los empleados de la planta recicladora de PET, respondieron que no cuentan con un manual de procedimientos que les facilite su labor, desconocen un documento que básicamente describe el proceso, tiempo, forma de hacer las tareas y por consecuencia el cumplimiento de cada uno los propósitos de manera efectiva y ordenada. Únicamente el 16% manifestó que cuentan con manual de procedimientos debido a que ellos lo elaboraron.

5. DISCUSIÓN

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se comprueba la hipótesis planteada, *la empresa recicladora de PET tiene a sus empleados con bajo desempeño y participación laboral, lo que se ha transformado en una baja productividad laboral dentro del proceso productivo, debido a múltiples factores administrativos y operativos.*

Aspectos encontrados anteriormente por López (2005) quien al buscar identificar y medir los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg, la teoría de la motivación y la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, encontró como resultados en su investigación que los “factores motivadores: responsabilidad, trabajo en sí mismo, crecimiento, reconocimiento y promoción, presentan una correlación positiva muy fuerte” (p. 33). Misma correlación muy fuerte observo en “los factores higiénicos: seguridad, relación con el jefe, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros, vida personal,

y política y administración” (p.33). También Herrera y Sánchez, (2012) concluyen en su estudio que en lo concerniente a la motivación que “es posible identificar una trayectoria asociada a la satisfacción y el gusto por las actividades que realizan, lo cual se refuerza en la parte del compromiso organizacional, donde puede incrementarse el compromiso afectivo sobre el normativo y de continuidad” (p. 229).

En la pequeña empresa recicladora de PET, estudiada se observó esas mismas trayectorias en sentido negativo, ya que no existe la suficiente motivación para los empleados, por lo que se sienten insatisfechos y no se ha visto un compromiso organizacional para la mejorar. En cuanto a la selección en los recursos humanos, Guerrero y Alcaraz (2011), consideran que la elección de los mejores candidatos, se debe llevar a cabo de acuerdo a los requerimientos propios de cada uno de los puestos de trabajo (p. 253). Situación que no se cumple en el trabajo motivo de investigación ya que no existe una selección de personal adecuada y no poseen puestos que hayan sido diseñados, considerando las características de los perfiles óptimos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los empleados de la planta recicladora PET analizada tienen bajo desempeño y productividad laboral debido a que no cuentan con suficiente motivación, satisfacción, un clima organizacional agradable, una capacitación laboral que les ayude a desarrollo de habilidades, y los conocimientos necesarios para el mejor desempeño en el puesto o cargo, tampoco se tiene un manual de procedimientos, que les sirva de consulta y les indique por lo menos las tareas que les compete dentro de cada puesto, de qué manera realizarlas y que tiempos son considerados como óptimos para ejecutar las actividades. Ante estas condiciones adversas los empleados han demostrado ser rentables ya que si no producen se les despide, quedando de manifiesto que la mayoría de los trabajadores tienen capacidades y habilidades necesarias para resolver cualquier problema operativo que se les presente.

Para mejorar la productividad laboral de los empleados en el proceso productivo de la planta recicladora de PET se recomienda desarrollar las siguientes acciones: Es necesario que para la selección de personal, se tengan políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, con todo tipo de pruebas, y entrevistas, que garanticen que los candidatos seleccionados son los que cumplen con el perfil para ese puesto y que con ellos se contribuirá de manera eficiente a lograr los objetivos de la empresa.

Es recomendable contar con un plan de capacitación y con los recursos financieros que garantice su ejecución de manera eficiente y eficaz, con el fin de garantizar no solo el buen desempeño dentro de su puesto, si no con miras a desarrollar empleados que hagan carrera interna dentro de la empresa, este plan debe ser estructurado y operado de manera sencilla, clara y práctica, el cual debe tener como objetivo mejorar la productividad en lo institucional y en una empatía con el aspecto personal buscado por el empleado, de tal manera que contribuya a su desarrollo integral, siendo conveniente la evaluación del plan y del desempeño laboral, para en su caso implementar procesos de retroalimentación para fortalecer cualquier punto débil.

Los dueños y los encargados de manejar personal, deberán manejar un liderazgo situacional, desde el lado operativo hasta la parte humana, que pueda repercutir en una motivación tal, que el personal se sienta comprometido con el grupo de trabajo actual, con miras a consolidar en el futuro un verdadero equipo de trabajo, que garantice un mejor crecimiento personal de los empleados y eleve la satisfacción en el trabajo, una mejor armonía laboral y por ende contribuya a su productividad, mediante una participación integral para que opinen y propongan ideas de mejorar continua. Debiendo los dirigentes en su caso hacer reconocimientos privados y públicos en el área de trabajo.

Se deben realizar acciones para mejorar el clima organizacional, generando un mejor ambiente de trabajo, se puede utilizar entre otros, el sistema cuatro de la teoría de Likert, o cualquier otro método que garantice la comunicación y la participación, para una mejor toma de decisiones en todos sentidos, de manera tal que las comunicaciones fluyan en todas las direcciones, para lograr un mejor clima de confianza y por ende, lograr altos niveles de compromiso de los empleados con la empresa, incentivar el desarrollo de talento, desarrollar estrategias que eleven el desarrollo organizacional de la empresa, evaluar, mejorar el ambiente físico y estructural, para que los empleados se sientan cómodos en sus labores, revisado continuamente la iluminación, ventilación, equipo de trabajo y limpieza en general. Además es importante crear áreas agradables de descanso, una cocina, así como los baños adecuados al número de personal por sexo. Y realizar mediciones sobre los avances y las mejoras en torno al clima organizacional, de manera constante, con la finalidad de mantener un ambiente sano en la empresa.

La satisfacción laboral, se deberá estar midiendo de manera habitual, con el fin de conocer cuáles son las necesidades prioritarias de los empleados, que lo motiven en lo humano, en lo social y en lo laboral,

generando un entorno agradable, seguro y atractivo, estableciendo estrategias de retención de buenos empleados, capacitando y fortaleciendo a los que muestren debilidades, se debe manejar un programa de estímulos a la productividad, se debe optimizar las condiciones físicas y organizativas del trabajo, buscando además de la productividad, de la eficiencia y de la eficacia, elevar la calidad de vida de los individuos, potenciando sus capacidades técnicas y humanas, sin dejar de lado el incremento a los estímulos económicos, así como elevar la interacción entre todo el personal de la planta, manteniendo la equidad holísticamente.

Es importante la implementación de un manual de procedimientos, que coadyuve al adiestramiento del empleado, a la mejora de procesos en las organizaciones, en el menor tiempo y costo posible, se debe hacer una revisión de funciones, formas de trabajo, detectar áreas de mejora y oportunidad, revisar tiempos, materia prima, instrumentos, maquinaria y procesos que se llevan a cabo para cada área, con la finalidad de clarificar los métodos o instrumentos útiles que están potenciando al producto final y detectar aquellas actividades o acciones innecesarias, que no sirven o que están obsoletas, con el fin de evitar costos y gasto innecesario, además de mermas en la producción. Por lo que además es necesario implementar un programa de mejora continua.

Finalmente cabe mencionar que con esta investigación se hace un importante aporte al estudio de la productividad en PYMES, derivando con ello nuevos hallazgos sobre los factores que promueven o limitan la productividad en empresas con estas características.

Adicionalmente, una forma de ayudar al crecimiento de las empresas dedicadas al reciclaje es preocupándonos por el capital humano que las integran, porque los empleados son el elemento fundamental para el logro de los objetivos y su éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque, F. (1997). La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina. Revista de la CEPAL, N° 63, Santiago de Chile, diciembre 1997.
- Asenjo, I. (2007). Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personas en Comercial ROGER de Chiclayo. En E. Amorós, E. *Administración de Personal: Una Visión del Norte del Perú Investigaciones*, (pp. 4-19). Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/#indice>. Consultado el 19 de septiembre de 2014.

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* (Primera ed.). Lanbayeque, Perú. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/>. Consultado el 20 de octubre de 2013
- Atalaya, M. C. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. En: *Revista de Psicología* (Perú), Año III, (5): 46 - 6. Disponible en: http://sis-bib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm. Consultado el 29 de septiembre de 2014.
- Bastar, S. (2011). Competencias laborales: La Potencialidad Humana de las Empresas. En: *IDEA*. Investigación, Desarrollo y Asesoría. Disponible en: <http://www.imagenidea.com.mx/documents/Competencias-Laborales.pdf>. Consultado el 12 de julio de 2014
- Barrascout, E. (2012). Vital Resource. The only element that emerges strong and irreplaceable for any company, despite technology and globalization. Honolulu, Hawai. Atlantic International University. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1195/indice.htm>. Consultado el 4 de octubre de 2012
- Brunet, L. (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, diagnósticos y consecuencias*. México. Trillas.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. En: *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*. 6 (1-2): 1-10. Disponible en: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/14984/1/rev61COL5.pdf>. Consultado el 15 de octubre de 2014.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*; 3a Edición breve. México, D.F. Editorial McGraw-Hill. 494 pp.
- Chimoy, R., y Gladys, L. (2007). Evaluación del proceso selección y reclutamiento de la Caja Sipán de Chiclayo. En E. Amorós, E. *Administración de Personal: Una Visión del Norte del Perú Investigaciones*, (pp. 71-82). Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/#indice>. Consultado el 19 de septiembre de 2014.
- Camacaro, P. (2006). Aproximación a la Calidad de Vida en el Trabajo en la Organización Castrense Venezolana. Caso: Aviación Militar Venezolana. Tesis para Optar al Título de Doctor en Ciencias Administrativas. Caracas. República Bolivariana de Venezuela. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Disponible en: [https://www.google.com.mx/search?q=Camacaro,+P.+%282006%29.+Aproximaci%C3%B3n+a+la+Calidad+de+Vida+en+el+Trabajo+en+la+Organizaci%C3%B3n+Castrense+VeneVenezo.+Caso:+Aviaci%C3%B3n+Mili-](https://www.google.com.mx/search?q=Camacaro,+P.+%282006%29.+Aproximaci%C3%B3n+a+la+Calidad+de+Vida+en+el+Trabajo+en+la+Organizaci%C3%B3n+Castrense+VeneVenezo.+Caso:+Aviaci%C3%B3n+Mili)

- tar+Venezolana.+Disertaci%C3%B3n+doctoral+.+Caracas:+Univer
sidad+Nacional+Experimental+Sim%C3%B3n+Rodr%C3%ADgu
ez&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=RAICVr-SBo78yQS3haAI.
Consultado el 28 de agosto de 2014.
- Dawar, N. and Frost, T. (1999). Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. En: *Harvard Business Review*, From the March–April 1999 Issue. Disponible en: <https://hbr.org/1999/03/competing-with-giants-survival-strategies-for-local-companies-in-emerging-markets>. Consultado el 07 de octubre de 2014.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Octava edición. Pearson educación. México. 728 pp.
- Duarte, E. (2006). Estudio de motivación, actitudes y productividad en los empleados del sector maquilador del noroeste de México. Tesis Doctoral Inédita. Baja California, México: CETYS Universidad.
- Falla, D. K. (2007). Análisis de Clima Organizacional del área de trade marketing y eventos especiales de Cervecerías Peruanas de la Ciudad de Chiclayo. En E. Amorós, E. *Administración de Personal: Una Visión del Norte del Perú Investigaciones*, (pp. 124-142). Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/#indice>. Consultado el 19 de septiembre de 2014.
- Fustamante, E. (2007). Análisis del clima organizacional de la empresa “Distribuidora de Fertilizantes NICOLL S.A. en la ciudad de Chiclayo”. En E. Amorós, *Administración de Personal: Una Visión del Norte del Perú Investigaciones*, (pp. 143-155). Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/#indice>. Consultado el 20 de septiembre de 2014.
- García, A. y Uscanga M. T. (2008). Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el Trabajo. Edición electrónica. Universidad de Málaga. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/56251831/Desarrollo-y-Comportamiento-de-la-Motivacion-en-el-Trabajo#scribd>. Consultado el 17 de octubre de 2014.
- García, J.M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. En: *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>. Consultado el 7 de noviembre de 2014.
- Guerrero, C. y Alcaraz, J.V. (2011). La selección por competencias en los recursos humanos a través la metodología de números borrosos. En: *INCEPTUM*, Vol. VI, No. 11. pp. 239 – 255. Disponible en: <http://>

- inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/229/209. Consultado el 10 de octubre de 2015
- Herrera, J.M, y Sánchez, I. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. En: *Ra Ximhai*, vol. 8 núm. 2, pp.217-232. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/461/46125172009.pdf>. Consultado el 2 de septiembre de 2014
- Hill, Ch. W. y Jones, G. R. (2007). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*; 6ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F. 918 pp.
- Iguaran J.M, Campo L.E. y Venegas B. (2016), Gerencia estratégica de mercadeo como herramienta de Productividad en las Empresas Recicladoras del plástico en el Departamento de la Guajira- Colombia, Revista Global de Negocios Vol. 4, No. 5, 2016, pp. 65-83
- INEGI (Instituto Nacional de Geografía y Estadística). (2004). Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004. Aguascalientes, Aguascalientes. México, p. 18 (En Línea), disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf. Consultado el 30 de octubre de 2015.
- INEGI (Instituto Nacional de Geografía y Estadística). (2015). Censos Económicos 2014. Resultados definitivos. Productos de divulgación. Presentación Resultados definitivos 2014. (En Línea), disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>, consultado el 38 de noviembre de 2015.
- Izquierdo, R. A. (2007). Análisis del proceso de desarrollo de personas dentro la empresa Compañía Almacenera S.A. En E. Amorós, E. *Administración de Personal: Una Visión del Norte del Perú Investigaciones*, (pp. 227-249). Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/#indice>. Consultado el 19 de septiembre de 2014.
- Juárez, N. Mariana; Santiago J., María E.; Vera, M. Jesús (2011). Estudio de factibilidad para la manufactura de empuñaduras de PET reciclado. *E-Gnosis*. Vol. 9 Issue 2, p1-12. 12p.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración*. Una perspectiva global. 12ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F. 804 pp.
- Locke, E. (1976) "The nature and causes of job satisfaction", en Dunnette, M.D. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally
- Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty J.W., y Palich, L.E. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ª. Edición, Editorial CENGAGE Learning. México, D.F. 744 pp.

- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. En: *Gestión en el Tercer Milenio*. Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 25-36. Disponible en: <http://www.acuedi.org/ddata/410.pdf>. Consultado el 01 de agosto de 2014.
- López-torres, C. (2007). Evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección de personas en el Hotel Casa de La Luna en la Ciudad de Chiclayo. En E. Amorós, E. *Administración de Personal: Una Visión del Norte del Perú Investigaciones*, (pp. 295-303). Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/#indice>. Consultado el 19 de septiembre de 2014.
- Luna, E. (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato. *Disertación Doctoral Inédita*. Guanajuato: Universidad de Celaya, p. 35. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>. Consultado el 8 de septiembre de 2014.
- Marín, D., Cano, C., Zevallos, M., y Mora, R. (2009). *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. Grupo de Investigación AdGeO. Bogotá. Facultad de Ciencias Económico Administrativas. Programa Administración de Empresas. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Determinantes%20del%20 analisis%20 y%20dise%C3%B1o%20organizacional.pdf>. Consultado el 20 de septiembre de 2014.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España. Ediciones Díaz de Santos, S. A. (Trabajo original publicado en 1954)
- Méndez, Y. (2007). *Manual de Procedimientos*. De la Asociación Solidarista de Empleados Centro Científico Tropical (ASOECCT). Disponible en: http://www.asoecct.org/manual_de_la_asociacion.pdf. Consultado el 9 de julio de 2014.
- Palacio, R. (2012). *Manual de procedimientos para el control de cuentas por cobrar*. En: *Observatorio de la Economía Latinoamericana* No 175. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012a/control-cuentas-cobrar.html>. Consultado el 18 de julio de 2014.
- Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Colombia. Monografía de Compilación apoyada por la Universidad Nacional Abierta y A Distancia. Disponible en: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20OrganizacOrgan.pdf>. Consultado el 20 de enero 2013.
- Real Academia Española. (2014). *El Diccionario de la lengua española*. Vigésimotercera edición, publicada en octubre de 2014. Palabra con-

- sultada y disponible en: <http://dle.rae.es/?id=3KcD1v9>. Consultado el 13 de enero de 2015.
- Reyes, Ch. y Leonor, G. (2007). Evaluación del proceso selección y reclutamiento de la Caja Sipán de Chiclayo. En E. Amorós, E. *Administración de Personal: Una Visión del Norte del Perú Investigaciones*, pp. 71-82. Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/#indice>. Consultado el 19 de septiembre de 2014.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (decimotercera edición.). Pearson Educación. México. 752 pp.
- Romero Luis (2006). Competitividad y Productividad en empresas familiares PYMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN* No. 57 mayo-agosto de 2006 p.131-142
- Rosillo, Y., Velázquez, R. y Marrero C. (2012). La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. En: *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html>. Consultado el 20 de septiembre de 2014.
- Sabino, C. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas. Caracas. Pana-po, p. 240 (En Línea), disponible en: <http://archipirolagolibertad.org/upload/files2/009%20Otros/9.4%20Varios/0035%20Sabino%20-%20Diccionario%20de%20economia%20y%20finanzas.pdf>, consultado el 25 de marzo de 2015.
- Salinas, V. y Escalante, L. (2012). Capacitación y Adiestramiento del Personal: El camino del éxito de la empresa. En: *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 175. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/capacitacion-adiestramiento-personal.html>. Consultado el 19 de noviembre de 2014.
- Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME, *Psicothema*, Vol. 8, nº 2, pp. 329-335
- Sandoval, M del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. En: *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27: pp.78-82.
- Sandoval Monica (2007). Programación de una inversión en recicladoras bajo la política de desarrollo sustentable para residuos sólidos (PET) para las delegaciones de Gustavo A. Madero e Iztapalapa. *Tesis de Maestría*, Instituto Politécnico Nacional.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2012). Programa de apoyo para la productividad. Sistema de Gestión para la Productividad Labor. Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral. Dirección General de Productividad Laboral. Dirección de Fomento a la Productividad,

- p. 5, (En línea), disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/productividad_laboral/productividad/pdf/Manual%20SIGPROL-2012.pdf, consultado el 25 de abril de 2015.
- Solis, V. (2003). Análisis de la Motivación del Personal en Relación con el Clima Organizacional. Tesis Profesional. México. Universidad Autónoma Metropolitana. Disponible en: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI10861.pdf>. Consultado el 20 de enero 2013.
- Sumanth, D. J. (1999). *Administración para la productividad total*. Un enfoque sistémico cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo, 1a Edición, Editorial CECSA, México, D.F. 396 pp.
- Tamayo, M. y Traba, Y. (2010). Modelo teórico de clima organizacional. En: *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>. Consultado el 5 de septiembre de 2014.
- Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad. Disponible en: <http://issuu.com/dr.ppach/docs/climaorganizacional>. Consultado el 18 de enero 2014.
- Universidad Nacional de Colombia (2013). Instructivo para la elaboración de los manuales de procedimientos y funciones. Disponible en: https://www.google.com.mx/search?q=Duque,+J.+%282013%29.+Manuales+de+procesos+y+procedimientos.+Colombia:+Universidad+Nacional+de+Colombia&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=x8ABVu6gOtKdygT7v5-wBw#q=Manuales+de+procesos+y+procedimientos.+Universidad+Nacional+de+Colombia.+ Consultado el 18 de julio de 2014.
- Valverde, S. Y. (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad Mayor de San Marcos. Universidad de Perú. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bi-bvirtualdata/tesis/human/alvarez_v_s/t_completo.pdf. Consultado el 15 de noviembre de 2014.
- Vargas (2007). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Revista Electrónica Nova Scientia*, N°1 Vol. 1 (1), pp: 150-172