



Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

II Promoción.

Título de Tesis

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE
TECNOLOGÍA DEL DESEMPEÑO HUMANO AL PERSONAL DE LA
EMPRESA PLASTIAZUAY S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Tesis previa a la obtención del título de Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

Autor: Walter Omar Quintuña Gordillo.

Director de Tesis: Humberto Jaramillo Granda.

Cuenca-Ecuador

2015

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo con toda humildad principalmente a Dios, ya que Nada de lo que pasa a nuestro alrededor se escapa de su voluntad

De igual forma dedico esta tesis a mi esposa Verito y a mis hijos Erick y Emily, quienes han estado allí brindándome su apoyo incondicional, acompañándome en todo este camino, compartiendo conmigo alegrías y fracasos.

A mis Padres Manuel y Aida, que a pesar de la distancia los he sentido a mi lado en todo momento.

A mis hermanos por todo su apoyo, que más que hermanos son unos grandes amigos.

A mis amigos Omar y Juan Pablo, que han sabido escucharme y alentarme en todo momento.

Walter Omar Quintuña Gordillo

AGRADECIMIENTOS:

Quiero agradecer de manera especial al Ing. Humberto Jaramillo, por aceptar ser mi director de esta tesis de maestría. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte valioso.

Al Dr. Jaime Moreno Villegas, por sus enseñanzas brindadas en la Maestría

A Freddy Manzano y Juan Pablo Durán, jefe de seguridad y Salud Ocupacional y de Talento Humano, respectivamente, por la apertura y sus aportes en el desarrollo práctico de la tesis.

A los colaboradores de los departamentos de Producción y Mantenimiento de la Empresa Plastiazuary S.A. por las ganas y entusiasmo que pusieron en cada objetivo que se plantearon, entendiendo que los retos son necesarios para lograr grandes resultados.

RESUMEN:

La presente tesis tiene por objetivo elaborar e implementar una propuesta de aplicación de las herramientas de la metodología de Tecnología del Desempeño humano en una empresa industrial de Cuenca.

El estudio parte con la investigación bibliográfica en la que se describe la evolución de la Tecnología del Desempeño Humano a Gestión del Desempeño Humano, sus fases y herramientas de aplicación.

Posteriormente se realiza un análisis de la realidad de la empresa, mediante la aplicación de una encuesta.

Finalmente, de la información obtenida se procede a la aplicación de la metodología de GDH en los departamentos de producción y mantenimiento.

PALABRAS CLAVES:

Tecnología del desempeño Humano, gestión del desempeño, motivación, actitud, matriz de desempeño y matriz de evaluación del desempeño.

ABSTRACT

This research paper aims to develop and carry out a plan to implement the tools of the Human Performance Technology approach in an industrial company of Cuenca. The study begins with bibliographic research, describing the evolution from Human Performance Technology to Human Performance Management, its phases and application tools. Subsequently, an analysis of the business reality is performed by applying a survey. Finally, based on the information obtained, we proceed to the application of the HPM methodology in the production and maintenance departments.

KEYWORDS: Human Performance Technology, Performance Management, Motivation, Attitude, Performance Matrix, Performance Evaluation Matrix.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

A handwritten signature in purple ink is located to the right of the text 'Translated by, Lic. Lourdes Crespo'.

CONTENIDOS:

1	LA TECNOLOGÍA DEL DESEMPEÑO HUMANO	1
1.1.1	INTRODUCCIÓN	1
1.1.2	CARACTERÍSTICAS DEL MODELO	2
1.1.3	FASES DEL MODELO HPT.	3
1.2	TECNOLOGIA DEL DESEMPEÑO EN LA ACTUALIDAD.- Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)	5
1.2.1	ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:	6
1.2.1.1	Fase 1.- Alineación del Desempeño.-	7
1.2.1.2	Fase 2.- Planificación del Desempeño.-.....	7
1.2.1.3	Fase 3.- Seguimiento del Desempeño.-	10
1.2.1.4	Fase 4.- Evaluación del Desempeño.-.....	12
1.2.1.5	Fase 5.- Consecuencias del Desempeño.-	12
1.3	LA ACTITUD Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	14
1.3.1	LAS ACTITUDES	14
1.3.1.1	Definiciones:.....	14
1.3.1.2	Componentes de la Actitud:.....	15
1.3.1.3	Tipos de Actitudes hacia el trabajo.	15
1.3.2	LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	17
1.3.2.1	Formas en que los empleados demuestran su insatisfacción.....	17
1.3.2.2	Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados	18
1.3.3	MEDICIÓN DE LA ACTITUD Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.	19
2	DESCRIPCIÓN DE MATERIALES Y MÉTODOS A UTILIZARSE:	20
2.1.1	MÉTODOS:.....	20
2.1.1.1	Población Objetivo.-	20
2.1.1.2	Tamaño de la Muestra.-	21
2.1.2	INSTRUMENTOS:	21
2.1.2.1	CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.-	21
2.1.2.2	CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN HACIA EL SUPERVISOR.-	24
2.1.2.3	CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN.-.....	25
3	PROCEDIMIENTO DEL TRABAJO INVESTIGATIVO	26
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	27

3.1.1	ANÁLISIS DE LOS ANTECEDENTES GENERALES DE LOS COLABORADORES DE PLASTIAZUAY S.A.	27
3.1.1.1	COLABORADORES DE ACUERDO A LA EDAD Y SEXO:	28
3.1.1.2	COLABORADORES DE ACUERDO AL NIVEL DE INSTRUCCIÓN EDUCATIVO:	29
3.1.1.3	COLABORADORES DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD:	31
3.1.1.4	COLABORADORES DE ACUERDO A LA REMUNERACIÓN:	32
3.2	NIVEL DE LA SATISFACCION Y ACTITUD DE LOS COLABORADORES	33
3.2.1	COMPROMISO ORGANIZACIONAL.-	33
3.2.2	PERCEPCIÓN HACIA EL SUPERVISOR.-	38
3.2.3	MOTIVACION.-	42
4	APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO A LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO.	45
4.1.1	TALLER DE CAPACITACIÓN DE LA METODOLOGÍA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO .	46
4.1.2	FASE 1 PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO.-	49
4.1.2.1	APOYO Y SEGUIMIENTO CON LOS JEFES DE MANTENIMIENTO Y PRODUCCIÓN	49
4.1.2.2	Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Área del Departamento de Producción.....	50
4.1.2.3	Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Área del Departamento de Mantenimiento	51
4.1.3	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS INDIVIDUALES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE DESEMPEÑO EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO.	52
4.1.4	FASE 2.- SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO.-	58
4.1.5	FASE 3.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	59
4.1.5.1	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERÍODO 01 DE MARZO AL 13 DE JULIO 2015 EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.....	60
4.1.6	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION EN BASE A LA MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL:.....	64
4.1.7	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERÍODO 01 DE MARZO AL 13 DE JULIO 2015 EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.....	67
4.1.8	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO EN BASE A LA MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL :	72
4.1.9	FASE 4.- CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO	76
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1	CONCLUSIONES.-	77
5.2	RECOMENDACIONES.-	78

6	BIBLIOGRAFIA:.....	79
7	ANEXOS:	81

CONTENIDO DE FIGURAS

FIGURA 1.- ETAPAS DEL PROCESO TECNOLOGÍA DEL DESEMPEÑO HUMANO (ISPI)	3
FIGURA 2.- GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	5
FIGURA 3.-ETAPAS DEL SGD	6
FIGURA 4.- DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO.	10

CONTENIDO DE TABLAS

TABLA 1.- NÚMERO DE COLABORADORES PLASTIAZUAY S.A.	20
TABLA 2.- MUESTRA DE COLABORADORES PLASTIAZUAY S.A.	21
TABLA 3.- NIVELES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	22
TABLA 4.- NIVELES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL POR DIMENSIONES	23
TABLA 5.- REACCIÓN ENTRE LAS RESPUESTAS DEL SUJETO Y SU INVERSA EN LOS REACTIVOS NEGATIVOS.	24
TABLA 6.- NIVELES DE PERCEPCIÓN HACIA EL SUPERVISOR.	25
TABLA 7.- NIVELES DE MOTIVACIÓN.	25

CONTENIDO DE GRAFICOS

GRÁFICO 1.- EDAD Y SEXO COLABORADORES PLASTIAZUAY S.A.	28
GRÁFICO 2.- NIVEL DE INSTRUCCIÓN EDUCATIVA POR GÉNERO FEMENINO DE LOS COLABORADORES PLASTIAZUAY S.A.	29
GRÁFICO 3.- NIVEL DE INSTRUCCIÓN EDUCATIVA POR GÉNERO MASCULINO DE LOS COLABORADORES PLASTIAZUAY S.A.	30
GRÁFICO 4.- ANTIGÜEDAD DE LOS COLABORADORES PLASTIAZUAY S.A. DESDE SU CONTRATACIÓN.	31
GRÁFICO 5.- REMUNERACIÓN DE LOS COLABORADORES PLASTIAZUAY S.A.	32
GRÁFICO 6.- NIVELES DE COMPROMISO DE LOS COLABORADORES HACIA PLASTIAZUAY S.A.	33
GRÁFICO 7- NIVELES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL POR DEPARTAMENTOS EN PLASTIAZUAY S.A.	34
GRÁFICO 8 - NIVELES DE COMPROMISO AFECTIVO ORGANIZACIONAL EN PLASTIAZUAY S.A.	35
GRÁFICO 9.- NIVELES DE PERTENENCIA DEL COLABORADOR HACIA LA EMPRESA PLASTIAZUAY S.A.	36
GRÁFICO 10.- NIVELES DE DIMENSIÓN NORMATIVA DEL COLABORADOR HACIA LA EMPRESA PLASTIAZUAY S.A.	37

GRÁFICO 11.- NIVELES DE PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES HACIA EL SUPERVISOR EN PLASTIAZUAY S.A.	38
GRÁFICO 12.- NIVELES DE PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES HACIA EL SUPERVISOR EN PLASTIAZUAY S.A. POR DEPARTAMENTOS	40
GRÁFICO 13.- NIVELES DE MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES EN PLASTIAZUAY S.A.	42
GRÁFICO 14.- NIVELES DE MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES EN PLASTIAZUAY S.A. POR DEPARTAMENTOS	43
GRÁFICO 15.- RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO.	60
GRÁFICO 16.- RESULTADOS DE DISMINUCIÓN DEL TIEMPO PROMEDIO ARREGLO DE LA MAQUINARIA DE LAS LÍNEAS.	61
GRÁFICO 17.- RESULTADOS DE ESTADO DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO.	61
GRÁFICO 18.- RESULTADOS DE REDUCCIÓN DE NO. DE ACCIDENTES.	62
GRÁFICO 19.- RESULTADOS DE REDUCCIÓN DE NO. DE INCIDENTES.	63
GRÁFICO 20.- RESULTADOS DE DISMINUCIÓN DEL PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.	67
GRÁFICO 21.- RESULTADOS DE DISMINUCIÓN DEL NÚMERO DE ACCIDENTES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.	68
GRÁFICO 22.- RESULTADOS DE DISMINUCIÓN DEL NÚMERO DE INCIDENTES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.	69
GRÁFICO 23.- RESULTADOS DE ESTADO DE LIMPIEZA Y ORDEN DE LOS LABORATORIOS DE MEZCLAS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.	70
GRÁFICO 24.- RESULTADOS DE DISMINUCIÓN DEL TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DEL PRODUCTO.	71

1 LA TECNOLOGÍA DEL DESEMPEÑO HUMANO

1.1.1 INTRODUCCIÓN

La Tecnología del Desempeño Humano o HPT “es una metodología sistémica para el abordaje integral de la mejora continua y sostenible del desempeño individual, grupal y organizacional. Fue postulada inicialmente por Tom Gilbert, Roger Kaufman y Robert Mager, fundadores en 1962 de la International Society for Performance Improvement como un modelo de trabajo interdisciplinario que permitiera a managers, supervisores y especialistas trabajar conjunta y coordinadamente en la mejora del desempeño aplicando diversos métodos con un plan y estrategia común”¹.

Es un proceso mediante el cual las personas identifican sus objetivos de desarrollo de competencias, los alinean con el cumplimiento de las metas de la organización. Con el acompañamiento de los líderes, logran los resultados esperados a nivel de organización, área e individual. Por lo tanto la Gestión del Desempeño² consiste en:

- Alinear los comportamientos de los empleados con la Estrategia y los Objetivos Organizacionales.
- Enfocar a los empleados en los Resultados y Competencias que de verdad generan Valor a la organización.
- Generar un espacio de crecimiento personal entre directivos y colaboradores.
- Establecer objetivos retadores para las personas que contribuyan al crecimiento de estas.
- Reconocer el logro a las personas por los resultados alcanzados.

¹ MORENO V. J. (2013), Apuntes del módulo: “Tecnología de Desempeño Humano”. Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. II Versión. Universidad del Azuay.

²

<http://www.expert2business.com/Docs/Qu%C3%A9%20es%20Human%20Performance%20Technology.htm>. Consultado el 11 de marzo del 2014.

1.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

El modelo HPT³, se caracteriza por ser:

1. **Sistémico**: ello quiere decir que las causas de la falta de rendimiento obedecen a la interacción de varios factores.
2. **Mensurable**: ya que utiliza indicadores y ratios de medida.
3. **Explicativo**: porque determina con exactitud las causas que inciden en los resultados.
4. **Polivalente**: se aplica a toda la empresa o secciones de las mismas.
5. **Económico**: al determinar las necesidades focalizando los recursos necesarios para superarlas, hace que sea más económico para la institución.

Esta metodología analiza primero la organización, para luego centrarse en los equipos y en las personas.

Thomas Gilbert, uno de los fundadores y pioneros de la HPT, es mencionado por Bernardez M. (2009) y hace referencia a que identificó ocho factores clave en todo sistema de performance:

1. Estándares claros, conocidos y coherentes.
2. Feedback oportuno y relevante.
3. Recursos, tecnología y métodos de trabajo adecuados.
4. Incentivos coherentes (económicos y no económicos) ligados al desempeño deseado.
5. Formación sistemática orientada al desempeño deseado.
6. Perfiles y capacidades intelectuales, sociales y emocionales coherentes con los requerimientos.
7. Ambiente de trabajo que provee seguridad y respaldo para la tarea.

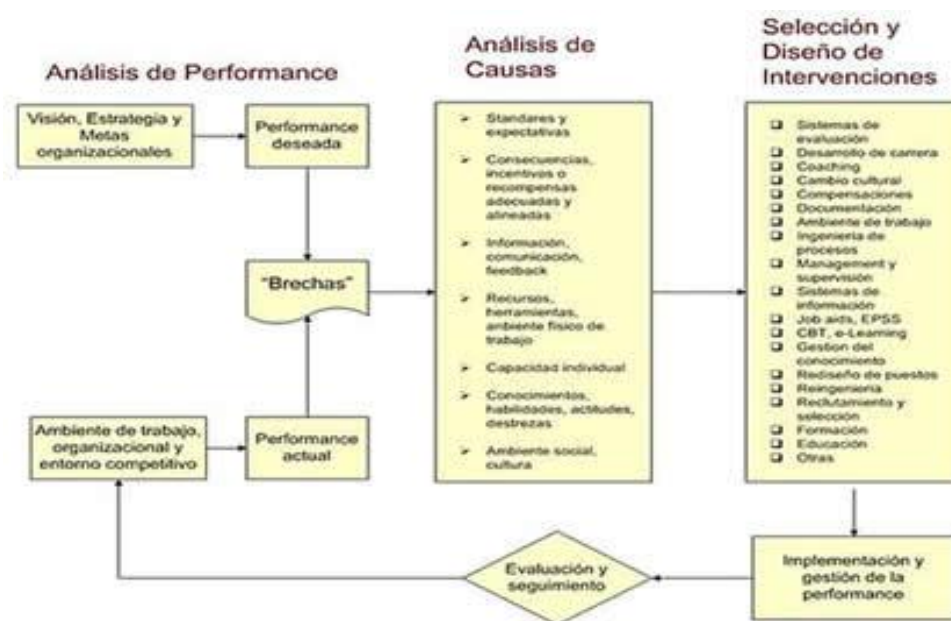
³ BERNARDEZ, Mariano. (2009). *Desempeño Organizacional*. Conceptos y Herramientas para la Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones. Indiana, Global Business Press. USA. Pag. 107

8. Consecuencias (premios y castigos) alineadas con el desempeño deseado.

1.1.3 FASES DEL MODELO HPT⁴.

La metodología “HPT” propuesta por Bernárdez M.(2007) define cinco grandes fases para la implementación de proyectos de mejora de la performance:

Figura 1.- Etapas del Proceso Tecnología del Desempeño Humano (ISPI)



Fuente: Mariano Bernárdez (2007). *Desempeño Organizacional*, pág. 107

Como se puede observar en el gráfico Fig. 1, el proceso se desarrolla de la siguiente manera:

Fase 1: Análisis de la Performance - Determinación de necesidades.- se identifican las metas o resultados deseados comparándolos con la situación actual (performance deseada vs performance actual). “La diferencia o brechas (gaps) constituyen la necesidades de mejora” (Kaufman, 1999). Las brechas se evalúan de acuerdo a su importancia o prioridad antes de proceder con la

⁴ BERNARDEZ, Mariano. (2009). *Desempeño Organizacional*. Conceptos y Herramientas para la Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones. Indiana, Global Business Press. USA. Pag. 107

búsqueda de soluciones (Mager & Pipe, 1984; Kaufman, 1999; Rummier & Brache, 1995).

Luego de varios años se observa que la metodología ha evolucionado, actualmente se la conoce como Gestión del Desempeño⁵. (Moreno 2013), el mismo que se enfoca en los impactos y no en las actividades; es decir, crea una cultura orientada a los resultados y al desarrollo.

Fase 2: Análisis de causas.- Un análisis de la causa se hace para determinar el impacto que el ambiente de trabajo (información, recursos e incentivos) y las personas están influenciando en el rendimiento, permitiendo establecer hipótesis de solución de los problemas identificados.

Fase 3: Selección y Diseño de intervenciones.- “Una vez que la brecha en el desempeño y las causas se han determinado, las intervenciones apropiadas son diseñados y desarrollados. Estos pueden incluir la medición y retroalimentación de sistemas, nuevas herramientas y equipos, sistemas de compensación y gratificación, selección y colocación de los trabajadores, y la capacitación y el desarrollo.”⁶

Fase 4: Implementación y gestión de la Performance.- se implementa la intervención con el objetivo de producir un “cambio estable y sostenible en la performance”. (Bernardez, 2007)

Fase 5: Evaluación y seguimiento. “La evaluación se realiza después de cada fase del proceso. En un principio, la evaluación formativa evalúa el análisis de rendimiento, análisis de causas, la selección y diseño de la intervención, y fases de intervención y cambio. Entonces la evaluación se centra en la respuesta inmediata de los empleados y su capacidad y voluntad

⁵ MORENO V. J. (2013), Apuntes del módulo: “Tecnología de Desempeño Humano”. Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. II Versión. Universidad del Azuay.

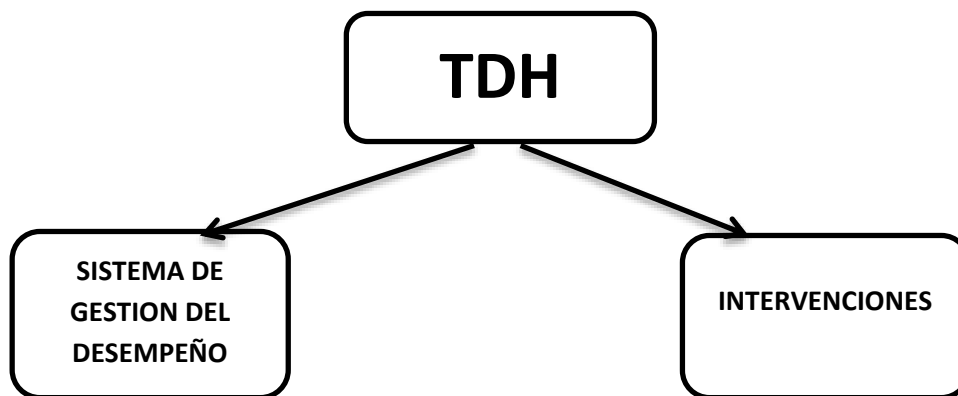
⁶ <http://www.ispi.org/content.aspx?id=54>, revisado el 12 de abril del 2014.

para hacer las conductas deseadas. Las evaluaciones finales se centran en la mejora de los resultados empresariales.”⁷

1.2 TECNOLOGIA DEL DESEMPEÑO EN LA ACTUALIDAD.- Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)

El Dr. Jaime Moreno (2013), menciona que la metodología de Tecnología del Desempeño Humano, actualmente se centra en el enfoque de: la Gestión del Desempeño y las Intervenciones:

Figura 2.- Gestión del Desempeño



Fuente: MORENO V. J. (2013), Apuntes del módulo: “Tecnología de Desempeño Humano”

En un inicio Bernardez (2009) enumera en la metodología de TDH cinco etapas, aquí se puede observar que el Dr. Jaime Moreno (2013) engloba todas las etapas en el Sistema de Gestión del Desempeño, las mismas que se describirán más adelante.

La Gestión del Desempeño, se define como una práctica del liderazgo mediante el cual los líderes pueden:

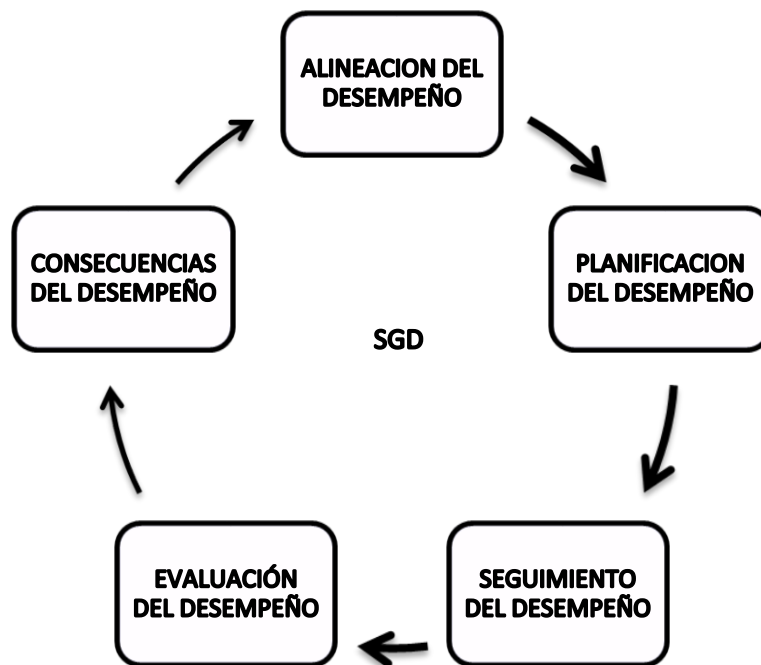
- “Alinear el trabajo con los objetivos de la empresa.
- Definir objetivos y metas puntuales.

⁷ <http://www.ispi.org/content.aspx?id=54>. Op. Cit.

- Clarificar las expectativas de desempeño a los colaboradores.
- Acompañar y apoyar a los colaboradores.
- Revisar y medir el desempeño.
- Generar compromiso y motivación en el equipo”⁸.

1.2.1 ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:

Figura 3.-Etapas del SGD



Fuente: El Autor, basado en MORENO V. J. (2013), Apuntes del módulo: “Tecnología de Desempeño Humano”

En base a estas cinco etapas y las herramientas de intervención que se propone en las diversas fases, desarrollaremos el presente estudio, entendiendo que las etapas se conceptualizan de la siguiente manera (J. Moreno 2013):

⁸ MORENO V. J. Apuntes del módulo: “Tecnología de Desempeño Humano: Gestión del Desempeño”. Sociometrika S.A. 2013

1.2.1.1 Fase 1.- Alineación del Desempeño.-

Es la planificación estratégica que los altos directivos de la organización hacen anualmente y en la cual revisan los logros del periodo previo, establecen nuevas metas, identifican prioridades estratégicas de la organización para el nuevo periodo. Esta fase termina con la elaboración del Plan estratégico anual y con la comunicación del mismo a toda la organización, especialmente a la segunda línea.

1.2.1.2 Fase 2.- Planificación del Desempeño.-

En esta etapa se reúne los líderes con sus equipos de trabajo para definir los objetivos y metas de nivel grupal e individual; es decir, se refiere a la clarificación de las metas y expectativas a los colaboradores.

Esta etapa se subdivide en dos intervenciones:

La Primera consiste en Identificar y puntualizar los impactos.- fase en la que se aborda el aspecto formal; es decir, el lado cognoscitivo. En esta parte se utilizarán las herramientas:

1. Matriz de Objetivos del área.
2. Matriz del Desempeño individual.

1.- MATRIZ DE OBJETIVOS DEL ÁREA (ANEXO 1),

Es la que declara los objetivos que el área/unidad va a lograr en un periodo de gestión; aquí se establecen: Objetivos, Indicadores, Metas, Iniciativas y Prioridad:

- Objetivos.- es una descripción concreta del resultado a lograr, es el fin o finalidad de los esfuerzos; es decir, es la descripción del impacto que queremos lograr. Hay que diferenciar entre los objetivos de *impacto* y los de *acción*, siendo los primeros los que detallan las consecuencias ulteriores de algún tipo de acción; su indicador es la escala-métrica; los

segundos, se refieren a la descripción de una actividad que se considera muy importante; su indicador es una evidencia de logro, entregable-producto.

- Indicador.- son las métricas o evidencias (entregable o producto) del cumplimiento del objetivo.
- Metas.- es el nivel de resultado o desempeño a lograr en el que se incluyen los plazos correspondientes.
- Iniciativas.- son los principales medios o actividades para lograr las metas y los objetivos; es decir, son los pasos necesarios o claves.
- Prioridad.- es la importancia de un objetivo comparado con los demás. Para poder priorizar los objetivos el Dr. Moreno (2013), recomienda utilizar la “Matriz de priorización de objetivos.” (ANEXO 2)

El Dr. J. Moreno (2013) afirma que se debe partir desde la planificación de los objetivos del área, en la cual los líderes establecen junto con su equipo (primario) los objetivos y metas del área, las mismas que deben estar alineadas con los objetivos institucionales, este trabajo es consolidado en la “Matriz de objetivos del área”, en la cual deben constar objetivos estratégicos y objetivos operativos. Los objetivos estratégicos puntualizan las contribuciones del área a los objetivos estratégicos de la Institución (externos); en cambio, los objetivos operativos son los que concretan las metas de desempeño de los procesos y funciones claves del área (internos).

De igual manera se deben definir las metas individuales para cada colaborador, los mismos que deben estar alineados con los objetivos del área; esto es consolidado en la “Matriz del Desempeño”, siendo esto la base para la evaluación del desempeño.

2.- MATRIZ DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL (ANEXO 3).-

Establece los responsables de los objetivos y la manera en cómo serán medidos y evaluados. Si bien la matriz recoge los objetivos (metas) que el jefe establece con su colaborador, también desencadena un proceso motivacional conocido como el “ciclo de alto desempeño” (Latham, 2007). La teoría de

metas de Locke y Latham, (2002)⁹, afirma que las metas tienen un importante papel motivador en el desempeño, pues orientan la conducta hacia la consecución de las metas; es decir, desafían/retan de modo que el colaborador salga de su zona de confort y de lo mejor de sí.

Las metas se establecen en una entrevista, llamada **Entrevista de Planificación del desempeño**¹⁰, que consiste en:

- Generación de un clima de confianza.
- Planteamiento de objetivos.
- Negociación de las metas.- esto se consolida en la matriz de desempeño.
- Indagación de los beneficios: propios y de la empresa.
- Aseguramiento del apoyo.
- Definición de los criterios de evaluación.
- Establecimiento del cronograma de seguimiento.

El Dr. J. Moreno (2013) recomienda que a nivel individual se deba establecer de 3 a 7 metas; más metas disipan el enfoque e incrementan el estrés. De igual manera, los objetivos deben ser logrados en un máximo de seis meses, pues mientras más largos sean los plazos, más posibilidades de que el enfoque y el esfuerzo se disipen.

No debemos olvidar que la matriz debe ser elaborada de manera conjunta con el jefe y el colaborador; pero para ello, el jefe debe estar entrenado en el uso de la matriz, en la formulación de objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

La segunda es el Desencadenar el compromiso y el ímpetu del equipo.- se aborda el aspecto no formal, es decir, el lado afectivo, ya que lo más importante en la planificación no son los objetivos, sino que la gente se

⁹ LOCKE, E. A. & LATHAM, G. P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey". American Psychologist. Pág. 57, 705-717.

¹⁰ MORENO V. J. , Apuntes del módulo: "Tecnología de Desempeño Humano: Gestión del Desempeño". Op. Cit.

comprometa con las metas/objetivos, ya que si el colaborador no está comprometido, ni siquiera se dará el desempeño.

1.2.1.3 Fase 3.- Seguimiento del Desempeño.-

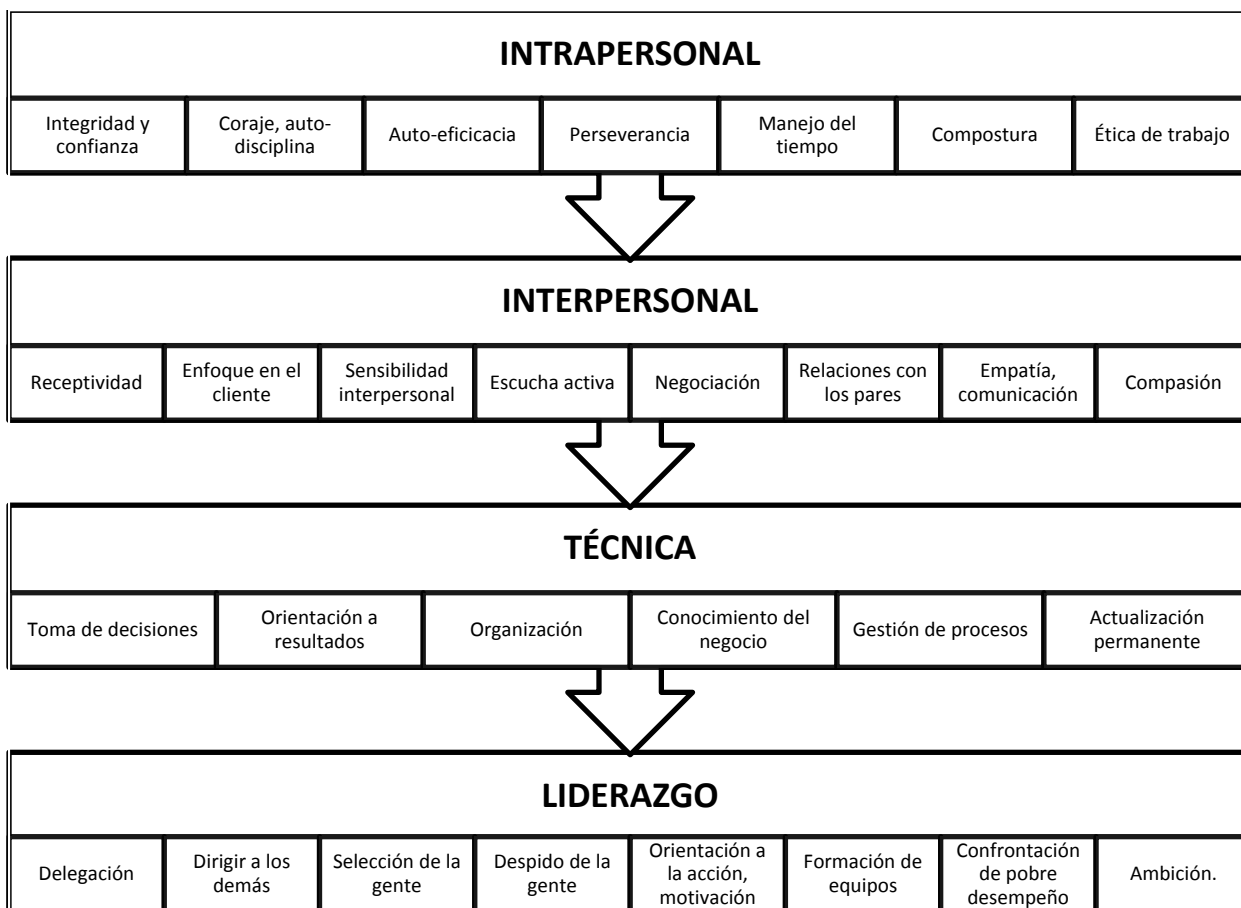
Es una fase de ejecución continua, una tarea que debe ser efectuada todo el tiempo; la misión del área de recursos humanos con relación a esta fase, consiste en establecer un programa continuo de desarrollo de habilidades de liderazgo y programas de retroalimentación de liderazgo; partiendo de la premisa de que “la responsabilidad primaria de la gestión del desempeño del personal, no es el área de recursos humanos, sino la persona que maneja personas, esto es supervisores, jefes, gerentes, etc.”¹¹

El desarrollo de las competencias de liderazgo se lo hace en cuatro grandes áreas, estas áreas según Hogan (2007, p. 141)¹² son:

Figura 4.- Desarrollo de competencias de liderazgo.

¹¹ MORENO V. J. , Apuntes del módulo: “Tecnología de Desempeño Humano: Gestión del Desempeño”. Op. Cit.

¹² HOGAN, Robert: Personality and the fate of organizations. Mahwah, NJ.; Edt. Lawrence Earlbaum Associates. 2007



Fuente: El Autor, basado en HOGAN Robert: Personality and the fate of organizations. (2007),

Como se puede observar, el desarrollo de las habilidades de liderazgo es importante para la mejora del desempeño de personas y equipos; como dice Daniels, 2009; “el principal factor para potenciar el desempeño de personas y equipos no son las competencias del personal, sino la presencia de jefes con un estilo de liderazgo que motive a las personas a dar lo mejor de sí...”, vemos entonces que sin un liderazgo positivo, la posibilidad de mejora del desempeño de un colaborador es limitada.

En esta etapa se puede utilizar las siguientes matrices:

- Registro de seguimiento y apoyo. (ANEXO 4)
- Registro de incidencias de desempeño. (ANEXO 5)

1.2.1.4 Fase 4.- Evaluación del Desempeño.-

Cierra la planificación y determina el nivel de logro de los objetivos. El Dr. J. Moreno (2013) afirma que la evaluación del desempeño “es para cerrar la planificación y ver las lecciones que nos dejan...” y consiste esencialmente en determinar en la primera parte:

- El grado de cumplimiento de los objetivos.
- La calidad de los resultados logrados.
- Las contribuciones efectuadas.

En la segunda parte:

- Las causas de las brechas.- este análisis permitirá determinar las razones por las que no se alcanzó la meta o se excedió la misma.
- Lo que se aprendió.
- Lo que se debe aprender y mejorar.
- Los nuevos retos a lograr.

Es primordial que el líder esté capacitado en saber retroalimentar, pero el refuerzo debe ser positivo (retroalimentación constructiva); ya que la misma sirve para que las conductas que conducen al alto desempeño se mantengan y se vuelvan a repetir (reforzamiento).

1.2.1.5 Fase 5.- Consecuencias del Desempeño.-

Daniel (2004) afirma que “la conducta humana es función de sus consecuencias”, esto quiere decir que para que el desempeño mejore es necesario que al finalizar una etapa o logro de objetivos es necesario que existan consecuencias ya sean positivas o negativas.

Dr. J. Moreno (2013) afirma que entre las consecuencias del desempeño que se pueden emplear son:

- Reconocimiento informal.

- Retroalimentación de la evaluación del desempeño.
- Planes de desarrollo individual.
- Programas de reconocimiento: Sistemas de incentivo y remuneración variable.
- Ajustes salariales por desempeño.
- Planes de carrera y sucesión.

El reconocimiento consolida el compromiso, auto eficiencia y la voluntad de seguir ganando.

De lo anteriormente descrito; para el presente trabajo investigativo, nos centraremos en la aplicación de la Teoría de la Gestión del Desempeño, partiendo de la primera fase que es la Planificación: en la que desde el análisis del contexto organizacional, se determinarán los objetivos departamentales o de área, luego se determinarán las metas individuales; posteriormente continuaremos con el Seguimiento: aquí se aplicará la entrevista de formulación de metas y las técnicas de retroalimentación positiva; para finalmente aplicar la fase de Evaluación: en la que se realizará el análisis de los resultados, análisis de las brechas y si el caso amerita, realizar los reconocimientos. Todo este trabajo se asentará en la utilización de las distintas herramientas (Matrices); para la correcta utilización de las mismas, se capacitará a los jefes y supervisores.

1.3 LA ACTITUD Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La actitud y satisfacción laboral han sido de mucho interés para el ámbito organizacional, muchas investigaciones se han llevado a cabo con el objetivo de determinar su influencia en el rendimiento laboral y por ende en la producción.

En muchas ocasiones “la naturaleza de la insatisfacción procede de los propios procedimientos de trabajo a los que se enfrenta el recurso humano, del trabajo en sí, de su grupo y la autoridad de los directivos, elementos éstos que son poco tomados en cuenta en muchas organizaciones, la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización”¹³.

1.3.1 LAS ACTITUDES

1.3.1.1 Definiciones:

Para Robbins S. P. (2013)¹⁴, las actitudes “son enunciados de evaluación favorables o desfavorables acerca de objetos, individuos o eventos”; es decir, reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo.

Rodríguez (1991) definió la actitud como “una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas

¹³ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html>. Consultado el 20 de febrero del 2014

¹⁴ ROBBINS Stephen P., Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson/Prentice Hall, 15ª Edición, México 2013. Págs 70-71

variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables”¹⁵.

Vemos entonces que el concepto de actitud no ha diferido en el transcurso de los años; resumiendo, las actitudes son tendencias psicológicas con una carga afectiva hacia un determinado objeto o situación.

1.3.1.2 Componentes de la Actitud:

Robbins S. P. (2013)¹⁶ describe a la actitud compuesta de tres elementos:

1. **Componente cognoscitivo:** Es el sector de opinión o de creencia de la actitud. Es decir, lo que piensa.
2. **Componente afectivo:** Se refiere al sector emocional o sentimental de la actitud. Es el sentimiento a favor o en contra de un objeto social. Por ejemplo si una persona dice: aprecio a mi jefe, porque nos trata con respeto, está reflejando este componente de la actitud.
3. **Componente del comportamiento:** Es la reacción hacia los objetos de una determinada manera. Por ejemplo continuando con el ejemplo anterior esa persona podría invitar a una reunión para agasajar a su jefe.

1.3.1.3 Tipos de Actitudes hacia el trabajo.¹⁷

Robbins S. P. (2013) enumera los siguientes:

- **Satisfacción en el trabajo:** Se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.

¹⁵ RODRÍGUEZ, A. (1991). *Psicología Social*. México: Trillas,

¹⁶ ROBBINS Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson/Prentice Hall, 15ª Edición, México 2013. Págs 70-71

¹⁷ ROBBINS Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, Op. Cit. Págs 73-78

- **Involucramiento con el trabajo:** Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.

- **Compromiso organizacional:** Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto. Meyer y Allen (1997) plantean que el Compromiso Organizacional tiene tres dimensiones:
 - Compromiso Afectivo: apego emocional que experimenta el trabajador hacia la organización.
 - Compromiso de Continuidad: necesidad del trabajador por mantenerse en el puesto de trabajo, una vez que ha evaluado los costos asociados a su retiro voluntario.
 - Compromiso Normativo: deseo del individuo por permanecer, en una determinada organización debido al sentimiento de obligación experimentado.

- **Apoyo organizacional percibido:** se refiere al grado en que el colaborador cree que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.

- **Compromiso del empleado:** se define con el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo de una persona hacia el trabajo que realiza.

1.3.2 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Chiang, Salazar y Núñez (2007) aseveran que la satisfacción laboral “es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad”.

Aunque la satisfacción laboral según Robbins (2013) puede definirse de manera muy genérica como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo”.

1.3.2.1 Formas en que los empleados demuestran su insatisfacción¹⁸

Robbins (2013) describe cuatro respuestas de los empleados ante la insatisfacción:

- **Salida:** Se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo. (puesto nuevo/ renuncia)
- **Expresión:** Se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones. (sugerencia, análisis de los problemas con los superiores)
- **Lealtad:** Se refiere a la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren. (hablan a favor a pesar de las críticas).
- **Negligencia:** Se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo que las condiciones empeoren (ausentismo, impuntualidad).

¹⁸ ROBBINS Stephen P., Comportamiento Organizacional, Op. Cit. Págs 82-83

1.3.2.2 Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados

El interés de los administradores en la satisfacción laboral se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. (Robbins, 2013)

- **Satisfacción y desempeño en el trabajo:** Los empleados contentos no son siempre productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: Es la productividad la que lleva a la satisfacción. Aun no estamos en posición de decir que un trabajador contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas.
- **Satisfacción y ausentismo:** Hay una relación negativa constante entre las dos, pero la correlación es moderada. Es de entender que los trabajadores insatisfechos tenderán a faltar más al trabajo.
- **Satisfacción y rotación:** También tienen una correlación negativa; que de hecho, es más intensa que con el ausentismo. Sin embargo, otros factores como las condiciones del mercado del trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y la antigüedad en la organización también son importantes para decidir si se deja el trabajo o no.

En base a lo anteriormente descrito, es importante tener un conocimiento del tipo de actitud que los colaboradores de Plastiazuay S.A. mantienen con respecto al trabajo, ambiente, liderazgo, compañerismo, etc., ya que como lo dice Robbins: “la satisfacción laboral es el producto de la actitud que el colaborador mantiene con respecto a su trabajo”; para ello de manera anónima llenarán un cuestionario que aborda los factores como ambiente, supervisión, compañerismo, entre otros.

1.3.3 MEDICIÓN DE LA ACTITUD Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Existen varios métodos para la medición, entre los cuales se enumeran los siguientes:

1. Entrevistas estructuradas o semi estructuradas.
2. **Cuestionario de opiniones o Puntuación General única** (Robbins, 2013): consiste en medir a los individuos, que respondan una serie de preguntas, por ejemplo: qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.
3. **Calificación de la suma de las facetas** (Robbins, 2013): este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

2 DESCRIPCIÓN DE MATERIALES Y MÉTODOS A UTILIZARSE:

2.1.1 METODOS:

El presente trabajo es de **tipo cualitativo**¹⁹, mediante el cual la información primaria de las actividades que desempeñan los colaboradores será recopilada a través de los manuales de descripción de cargos, la información de los objetivos y metas tanto individuales como del área serán recopiladas en las matrices correspondientes. Así mismo a través de la metodología de retroalimentación se procederá a realizar la evaluación del desempeño respectivo. La información obtenida estará basada y soportada en el procesamiento de la **información cuantitativa**²⁰.

A continuación se expone la metodología para la investigación:

2.1.1.1 Población Objetivo.-

Está conformada por 103 colaboradores activos de Plastiazuay S.A.

Tabla 1.- Número de Colaboradores Plastiazuay S.A.

DEPARTAMENTOS PLASTIAZUAY S.A.	No. COLAB.	PORCENTAJE
GERENCIA	1	0,97
SALUD OCUPACIONAL	1	0,97
SEGURIDAD OCUPACIONAL	1	0,97
TRANSPORTE Y LOGISTICA	1	0,97
COMPRAS	2	1,94
CONTABILIDAD (FACTURA)	4	3,88
RECURSOS ADMINISTRATIVOS	5	4,85
BODEGAS (MP Y PT)	6	5,83
MANTENIMIENTO	7	6,80
VENTAS-COMERCIALIZACION	15	14,56
PRODUCCION	60	58,25
TOTAL	103	100,00

Fuente: Archivos Plastiazuay S.A.

Elaborado por: El Autor.

¹⁹ Estudios Cualitativos: metodología de investigación que busca recolectar datos en forma de texto, observación o datos “hallados”. Hair-Brush y Ortinau: Investigación de mercados Cuarta Edición. 2009

²⁰ Estudios Cuantitativos: metodología de investigación que busca cuantificar los datos y por lo general aplicar análisis estadístico. Narehs K. Molhotra: Investigación de mercados Cuarta Edición. 1997

2.1.1.2 Tamaño de la Muestra²¹.-

El presente trabajo investigativo tomará a 100 empleados (hombres y mujeres) que representa el 97,08% de la población objetivo; desempeñando tareas en áreas administrativas y operativas, de allí se determinará los departamentos o áreas para la implementación de la propuesta de Gestión del Desempeño.

Tabla 2.- Muestra de Colaboradores Plastiazuary S.A.

DEPARTAMENTOS S.A.	PLASTIAZUAY No. COLAB.	PORCENTAJE
TRANSPORTE Y LOGISTICA	1	0,97
COMPRAS	2	1,94
CONTABILIDAD (FACTURA)	4	3,88
RECURSOS ADMINISTRATIVOS	5	4,85
BODEGAS (MP Y PT)	6	5,83
MANTENIMIENTO	7	6,80
VENTAS-COMERCIALIZACION	15	14,56
PRODUCCIÓN	60	58,25
TOTAL	100	97,09

Fuente: Archivos Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor.

2.1.2 INSTRUMENTOS:

Con el objetivo de medir las variables propuestas se emplearan los siguientes instrumentos:

2.1.2.1 CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.-

Se utilizó el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) elaborado por Meyer y Allen (1997) (Ver ANEXO A). El mismo que consta de 18 ítems, que permiten identificar las tres dimensiones del compromiso como: afectivo, continuo y normativo. La dimensión Afectiva busca determinar el grado de vinculación emocional que desarrolla el trabajador con la organización, la

²¹ Tamaño de la Muestra: número de unidades que se incluirán en un estudio. Narehs K. Molhotra: Investigación de mercados Cuarta Edición. 1997

misma está contemplada en los ítems: 5, 8, 10, 12, 13 y 15. La segunda dimensión del compromiso, denominada de continuidad o de pertenencia, consiste en la evaluación que hacen los empleados de los costos asociados al trabajo, y se mide a partir de los ítems: 4, 7, 11, 14, 16 y 17. Finalmente, la dimensión normativa, entendida como la relación desarrollada entre el trabajador y la empresa basada en la lealtad y la obligación, se evalúa a través de los ítems: 1, 2, 3, 6, 9, 18 (Meyer y Allen, 1997).

Las respuestas otorgadas por los sujetos (personal de equipo) son medidas a través de una escala de Likert-5, donde “Totalmente en Desacuerdo” equivale a un (1) punto, “En Desacuerdo” a dos (2), “Indiferente” a tres (3), “De Acuerdo” a cuatro (4) y “Totalmente de Acuerdo” a cinco (5) puntos. Siendo 90 el puntaje más alto posible y 18 el más bajo posible. Mientras mayor sea el puntaje obtenido, mayor será el compromiso experimentado por el personal de equipo en sus diferentes dimensiones.

Para realizar la estimación del nivel de compromiso de cada uno de los sujetos que integran el personal de equipo, se constatará los resultados de cada uno de ellos con los niveles de compromiso según la siguiente tabla:

Tabla 3.- Niveles de Compromiso Organizacional

Escala	Resultado obtenido en el OCQ
Compromiso Alto	73-90
compromiso Medio	43-72
Compromiso Bajo	18-42

Fuente: Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) elaborado por Meyer y Allen (1997).

Elaborado por: El Autor

Por otra parte para estimar el grado del compromiso según sus dimensiones se empleará la siguiente escala:

Es importante señalar, que este cuestionario posee ítems tanto positivos (1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16,) como negativos (2, 5, 8 y 15). Mientras más de acuerdo esté el sujeto con la afirmación en el caso de los ítems positivos, esto querrá decir, que el sujeto posee una actitud favorable hacia la variable Compromiso Organizacional. En el caso contrario, los ítems reversibles o negativos, mientras mayor es el acuerdo por parte del sujeto, su actitud ante la variable de compromiso organizacional será desfavorable, por consiguiente se deberá invertir la puntuación de la respuesta.

Tabla 4.- Niveles de Compromiso Organizacional por dimensiones

Escala	Resultado obtenido en el OCQ
Compromiso Alto	24 – 30
Compromiso Medio	15 – 23
Compromiso Bajo	6 – 14

Fuente: Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) elaborado por Meyer y Allen (1997).

Elaborado por: El Autor

Este cuestionario posee ítems tanto positivos (1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17 y 18) como negativos (2, 5, 8 y 15). Mientras más de acuerdo esté el sujeto con la afirmación en el caso de los ítems positivos, esto querrá decir, que el sujeto posee una actitud favorable hacia la variable Compromiso Organizacional. En el caso contrario, los ítems reversibles o negativos, mientras mayor es el acuerdo por parte del sujeto, su actitud ante la variable de compromiso organizacional será desfavorable, por consiguiente se deberá invertir la puntuación de la respuesta.

Tabla 5.- Reacción entre las respuestas del sujeto y su inversa en los reactivos negativos.

Respuesta del Sujeto	Respuesta Inversa
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Fuente: Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) elaborado por Meyer y Allen (1997).
Elaborado por: El Autor

2.1.2.2 CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN HACIA EL SUPERVISOR.-

Se utilizará un cuestionario diseñado por All Daniela (2012)²² (Ver ANEXO B), en la que con el objetivo de evaluar la percepción que los trabajadores tienen de sus supervisores, y de las habilidades que éstos poseen para coordinar y dirigir un equipo de trabajo, diseñó un cuestionario denominado Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor. El cuestionario está compuesto por siete (7) ítems, con un (1) ítem inverso. Las respuesta otorgadas por el personal de equipo son medidas a partir de una escala de Likert-5, donde “Totalmente en Desacuerdo” equivalente a un (1) punto, “En Desacuerdo” a dos (2), “Indiferente” a tres (3), “De Acuerdo” a cuatro (4) y “Totalmente de Acuerdo” a cinco (5) puntos. Siendo, 35 la puntuación máxima posible y siete (7) la mínima posible. En donde, a mayor acuerdo reportado por los trabajadores, más positiva será la percepción que ellos poseen de sus supervisores inmediatos.

²² All Daniela: “Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entrenamiento, un modelo de ruta”. Trabajo de investigación Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Octubre 2012.

Tabla 6.- Niveles de Percepción hacia el Supervisor.

Escala	Total de Puntos Obtenidos en el PS
Percepción Positiva	27 – 35
Percepción Intermedia	17 – 26
Percepción Negativa	7 – 16

Fuente: Cuestionario de Percepción hacia el supervisor elaborado por All Daniela (2012).

Elaborado por: El Autor

2.1.2.3 CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN.-

Para este cuestionario se adaptaron una serie de preguntas relacionadas a la motivación y al reconocimiento que el colaborador tiene hacia la empresa y supervisor (Ver ANEXO C).

El cuestionario está compuesto por seis (6) ítems. Las respuesta otorgadas por el personal de equipo son medidas a partir de una escala de Likert-5, donde “Totalmente en Desacuerdo” equivalente a un (1) punto, “En Desacuerdo” a dos (2), “Indiferente” a tres (3), “De Acuerdo” a cuatro (4) y “Totalmente de Acuerdo” a cinco (5) puntos. Siendo, 30 la puntuación máxima posible y seis (6) la mínima posible. En donde, a mayor acuerdo reportado por los trabajadores, más motivación será la percepción que ellos poseen.

Tabla 7.- Niveles de Motivación.

Escala	Total de Puntos Obtenidos en el CM
Motivación Alta	25 – 30
Motivación Intermedia	15 – 24
Motivación Baja	6 – 14

Fuente: Preguntas compiladas de varios investigadores.

Elaborado por: El Autor

3 PROCEDIMIENTO DEL TRABAJO INVESTIGATIVO

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se realizó la solicitud con el departamento de Talento Humano de la Empresa Plastiazuay S.A. para obtener el visto bueno con la Gerencia.

El proceso de aplicación de los diferentes instrumentos se desarrolló de la siguiente manera:

Primero, se realizó una entrevista no estructurada con el jefe de Talento Humano, en donde se evidenció lo siguiente:

1. Que los colaboradores de los departamentos de producción y mantenimiento, no tienen claro cómo “mi desempeño” influye en el desempeño del siguiente paso en la línea y eso en el resultado final. (entrevista realizada al jefe de producción y jefe de Talento Humano).
2. En el año 2012 se aplicó una encuesta de burnout a los dirigentes dando como resultado que el 75% padecía de este síndrome, también conocido como el Síndrome de desgaste profesional u ocupacional, síndrome del trabajador desgastado, síndrome de quemarse en el trabajo, de la cabeza quemada; y que a grandes rasgos consistiría en “la presencia de una respuesta prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, que incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido”²³. (desde esa fecha no se ha vuelto a realizar otro estudio).
3. En este mismo año se realizó el estudio de Clima Laboral; estudio que fue realizado por el área de Talento Humano, mediante la aplicación de una encuesta, que contenía una serie de preguntas que abordaron factores como: comunicación, estilo de supervisión, remuneración y liderazgo. De esta investigación se obtuvo como resultado que la comunicación y el liderazgo son las notas más bajas dentro de las necesidades sentidas (Hasta la fecha no se ha aplicado ninguna otra encuesta o estudio).

²³ http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_%28s%C3%ADndrome%29#cite_note-PMID20525178-1.

Consultado el 18 de Mayo del 2015

Segundo, para proceder con la aplicación de los cuestionarios antecedentes demográficos, de compromiso organizacional, de percepción hacia el supervisor y de motivación, los mismos que para efectos de aplicación se integraron en un solo cuestionario (ver ANEXO 6). Se aplicó bajo la modalidad individual y anónima, invirtiendo un tiempo aproximado de 15 minutos para completarlo.

Los datos obtenidos a partir de los Cuestionarios aplicados se organizaron en una base de datos en Microsoft Excel.

El proceso de recolección de la información se realizó por departamento/áreas, se les explicó la modalidad de aplicación del cuestionario, de la confidencialidad, los objetivos de la investigación y lo que se busca medir. Esta explicación permitió que los colaboradores que integran la muestra de estudio realicen el cuestionario de manera tranquila y sus respuestas sean sinceras.

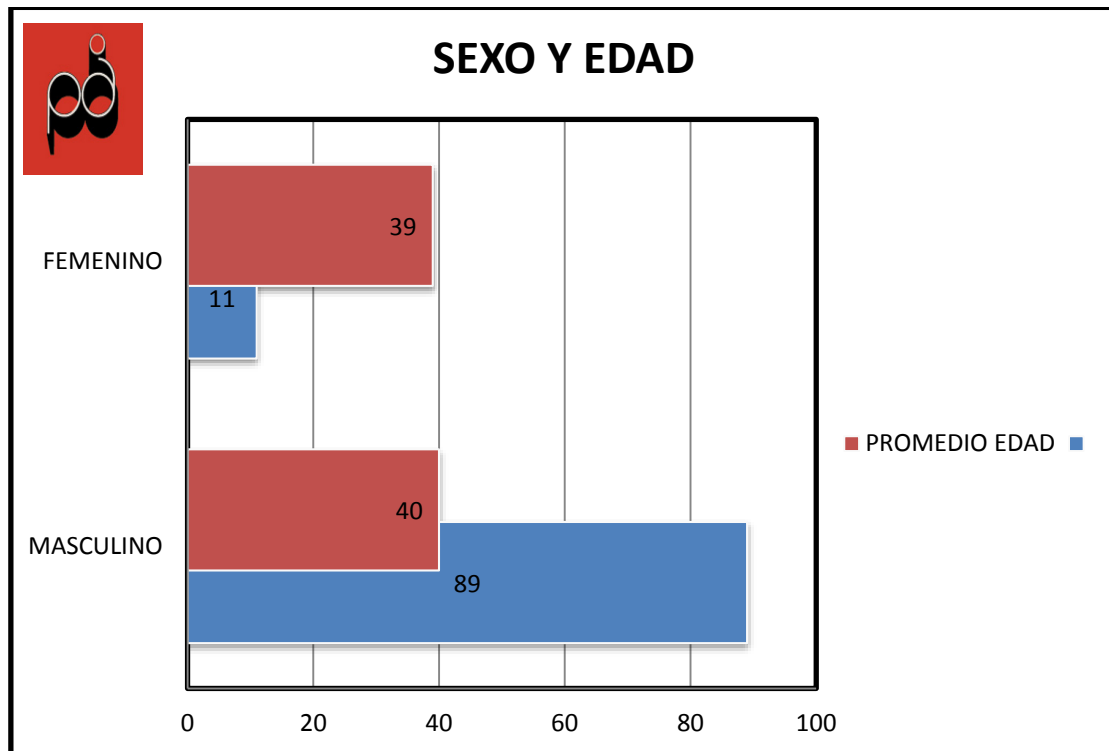
3.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

3.1.1 ANÁLISIS DE LOS ANTECEDENTES GENERALES DE LOS COLABORADORES DE PLASTIAZUAY S.A.

Mediante el análisis de las variables demográficas (sexo, edad y nivel de instrucción), así como también, de las variables relacionadas con el trabajo (antigüedad y remuneración), dispondremos de un conocimiento de las características de los colaboradores de Plastiazuay S.A.

3.1.1.1 COLABORADORES DE ACUERDO A LA EDAD Y SEXO:

Gráfico 1.- Edad y Sexo Colaboradores Plastiazuary S.A.



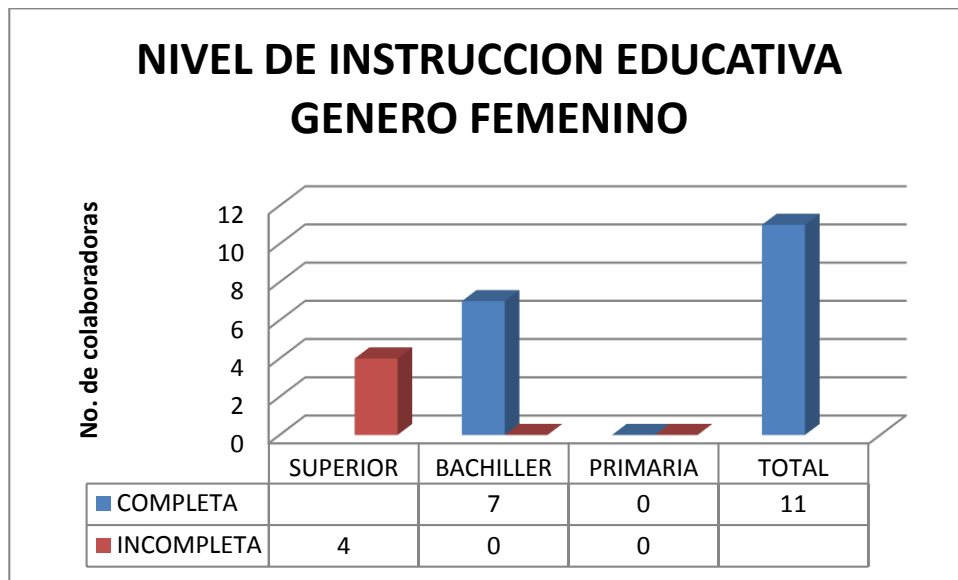
Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se observa en el gráfico No. 1, en Plastiazuary S.A. existe un total de 89 varones con un promedio de edad de 40 años. En cambio las mujeres se encuentran en una cantidad de 11 colaboradoras con un promedio de edad de 39 años.

3.1.1.2 COLABORADORES DE ACUERDO AL NIVEL DE INSTRUCCIÓN EDUCATIVO:

Gráfico 2.- Nivel de Instrucción Educativa por género Femenino de los Colaboradores Plastiazuary S.A.



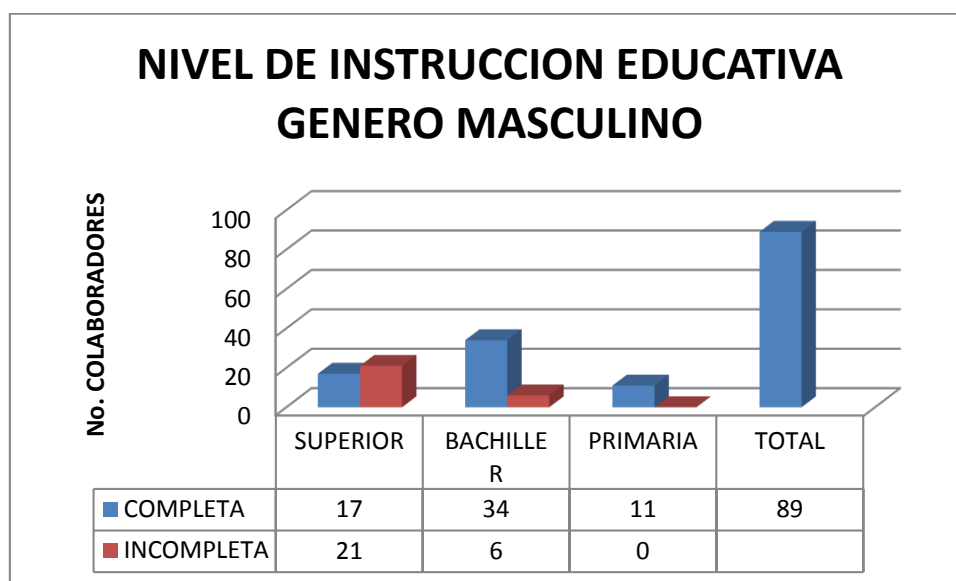
Fuente: Encuesta aplica a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se observa en el gráfico No. 2, en Plastiazuary S.A. con respecto al nivel de instrucción Educativa del género femenino, se evidencia que:

- Del total de la muestra, existen 11 colaboradoras que representan el 10,67%.
- El 3,88% de las colaboradoras poseen estudios universitarios incompletos; es decir, no han culminado sus estudios de tercer nivel.
- El 6,79% posee una instrucción de Bachillerato completo.
- El 0% de las colaboradoras posee solo instrucción primaria.

Gráfico 3.- Nivel de Instrucción Educativa por género Masculino de los Colaboradores Plastiazuary S.A.



Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

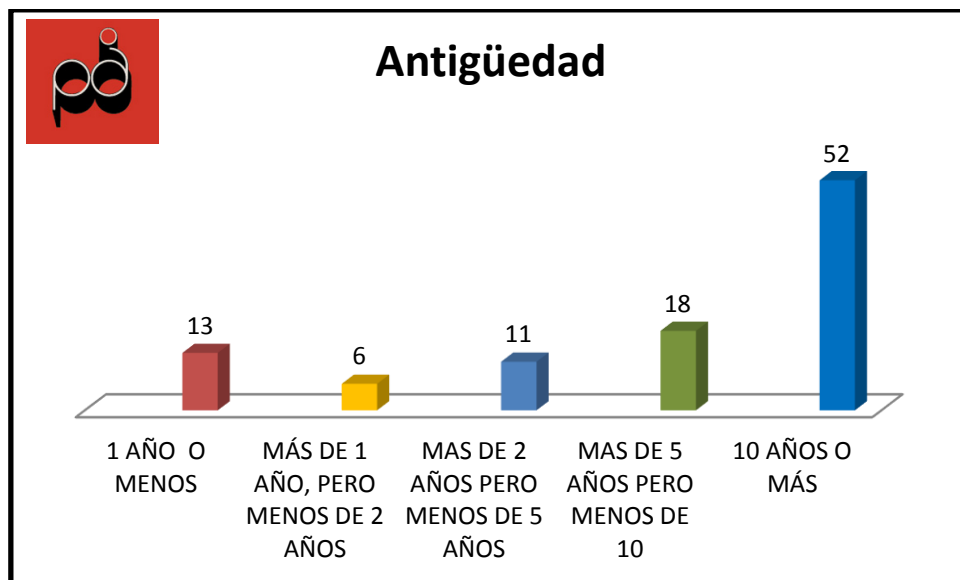
Elaborado por: El Autor

Como se observa en el gráfico No. 3, en Plastiazuary S.A. con respecto al nivel de instrucción Educativa del género masculino, se evidencia que:

- Del total de la muestra, existen 89 colaboradores que representan el 86,40%.
- El 36,89% de los colaboradores poseen estudios universitarios; de los cuales el 16,50% es completo, es decir, han terminado y poseen un título de tercer nivel y el 20,38% no ha terminado la Universidad.
- El 38,83% posee una instrucción de Bachillerato, este porcentaje se subdivide en 33% completo y el 5,82% incompleto.
- El 10,67% de los colaboradores posee solo instrucción primaria.

3.1.1.3 COLABORADORES DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD:

Gráfico 4.- Antigüedad de los Colaboradores Plastiazuary S.A. desde su contratación.



Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

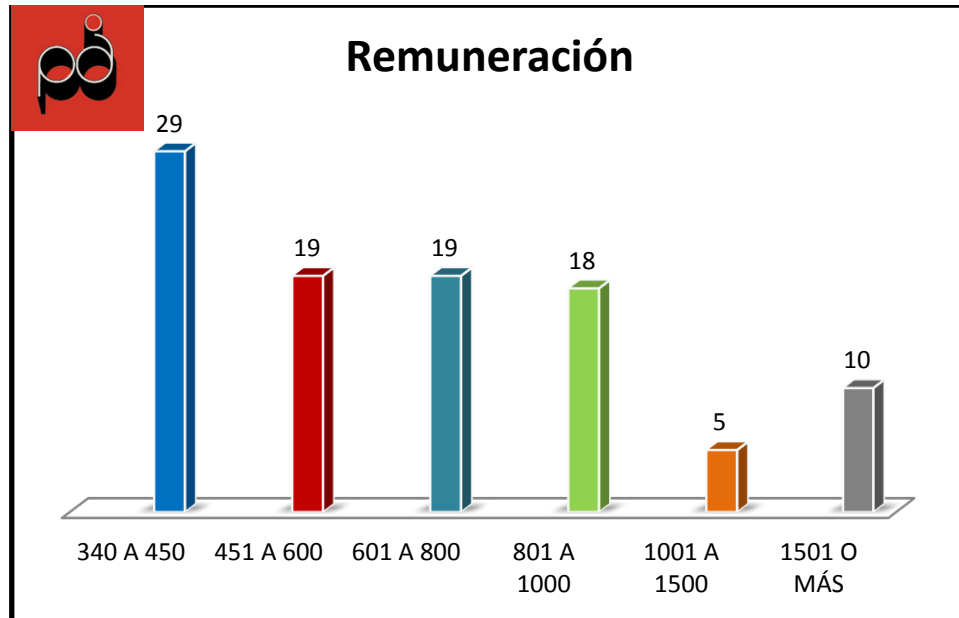
Elaborado por: El Autor

Como se observa en el gráfico No. 4, la Antigüedad de los colaboradores en Plastiazuary S.A. desde su contratación, se presenta de la siguiente manera:

- Colaboradores con menos de un año de antigüedad: el 13%.
- Colaboradores con más de un año de antigüedad, pero menos de dos años: el 6%.
- Colaboradores con más de dos años de antigüedad pero menos de cinco años: el 11%.
- Colaboradores con más de cinco años de antigüedad pero menos de diez años: el 18%.
- Colaboradores con más de diez años de antigüedad: el 52%.

3.1.1.4 COLABORADORES DE ACUERDO A LA REMUNERACIÓN:

Gráfico 5.- Remuneración de los Colaboradores Plastiazuary S.A.



Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se observa en el gráfico No. 5, la Remuneración de los colaboradores en Plastiazuary S.A. se presenta de la siguiente manera:

- 29 colaboradores con una remuneración de 340 a 450 dólares: el 29%.
- 19 colaboradores con una remuneración de 451 a 600 dólares: el 19%.
- 19 colaboradores con una remuneración de 601 a 800 dólares: el 19%.
- 18 colaboradores con una remuneración de 801 a 1000 dólares: el 18%.
- 5 colaboradores con una remuneración de 1001 a 1500 dólares: el 5%.
- Colaboradores con una remuneración de 1501 o más dólares: el 10%.

3.2 NIVEL DE LA SATISFACCION Y ACTITUD DE LOS COLABORADORES

Para evaluar el nivel de satisfacción y actitud de los colaboradores se aplicó un cuestionario (ANEXO 6); para ello se realizó una explicación de los objetivos de la investigación, la metodología de aplicación, resaltando la confidencialidad.

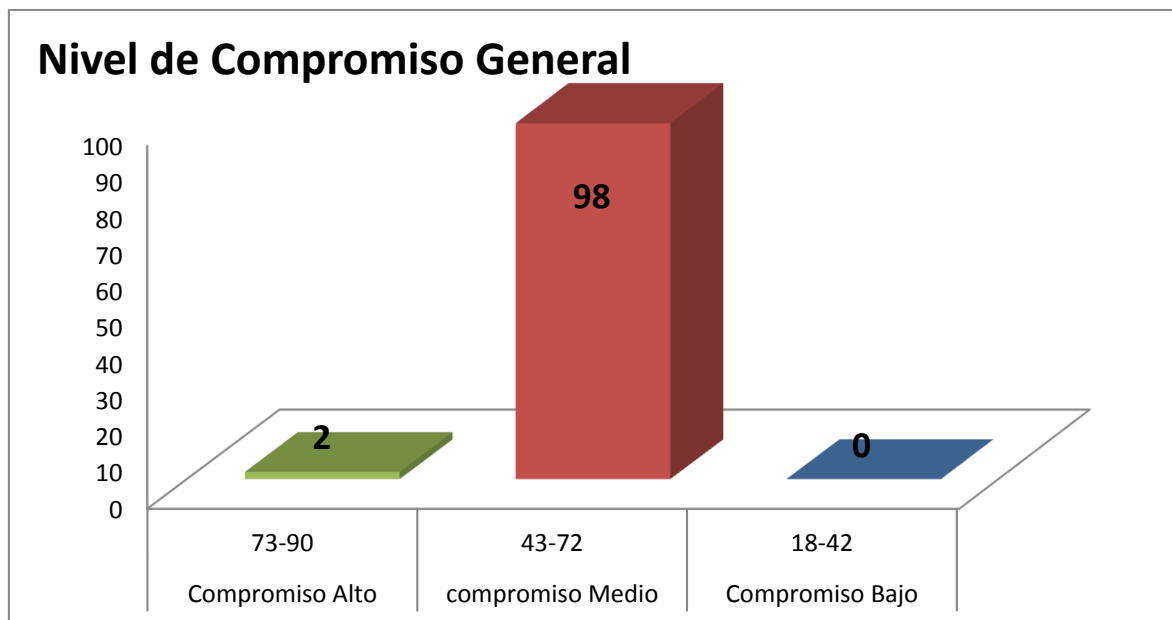
Las afirmaciones nos permitieron medir los factores de:

- Compromiso organizacional.
- Percepción hacia el supervisor.
- Motivación.

A continuación describimos los resultados más destacados obtenidos en la Encuesta:

3.2.1 COMPROMISO ORGANIZACIONAL.-

Gráfico 6.- Niveles de Compromiso de los colaboradores hacia Plastiazuary S.A.



Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar, el nivel de Compromiso Organizacional General en Plastiazuary es de un Compromiso Medio, y esto es representado por el 95,15% de la muestra. En cambio el 1,94%, mantienen un Compromiso Alto; y el 0% mantiene un compromiso bajo hacia la organización.

Gráfico 7- Niveles de Compromiso Organizacional por Departamentos en Plastiazuary S.A.



Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

El nivel de Compromiso organizacional de los colaboradores por departamentos hacia la Empresa Plastiazuary se presenta de la siguiente manera:

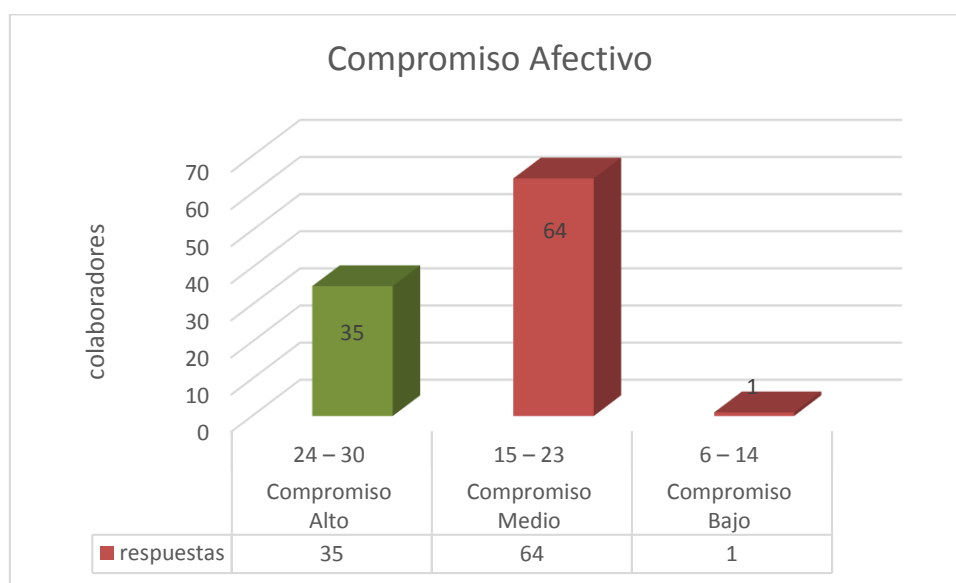
- El departamento de Producción presenta un Compromiso Medio hacia la Organización.
- El departamento de Mantenimiento presenta un Compromiso Medio hacia la Organización.

- El departamento de Bodegas presenta un Compromiso Medio hacia la Organización.
- El departamento de Ventas-Comercialización presenta un Compromiso Medio hacia la Organización.
- El resto de departamentos como: transporte y logística, compras, contabilidad; y recursos administrativos presentan un Compromiso Medio hacia la Organización.

A continuación se exponen los resultados del compromiso organizacional de acuerdo a los factores de:

- Nivel de Compromiso Afectivo.
- Nivel de Pertenencia hacia la Organización.
- Nivel de Dimensión Normativa (lealtad y obligación).

Gráfico 8 - Niveles de Compromiso Afectivo Organizacional en Plastiazuary S.A.



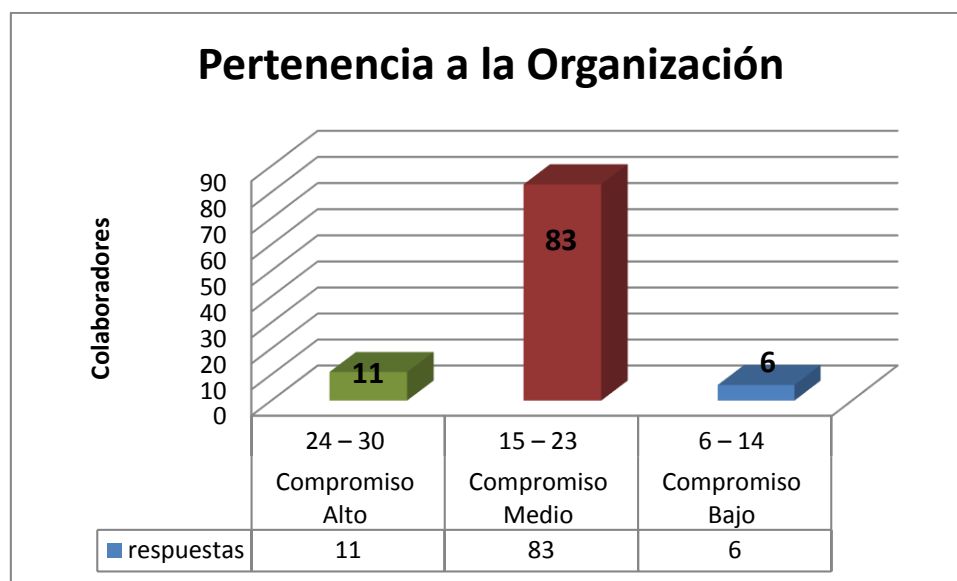
Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

El nivel de Compromiso Afectivo o de vinculación emocional del colaborador hacia la Empresa Plastiazuary se presenta de la siguiente manera:

- El 33,98% del total de la muestra, que corresponde a 35 colaboradores, presenta un Compromiso Alto.
- El 62,14% del total de la muestra, que corresponde a 64 colaboradores, presenta un Compromiso Medio.
- El 0,97% del total de la muestra, que corresponde a 1 colaborador, presenta un Compromiso bajo.

Gráfico 9.- Niveles de Pertenencia del colaborador hacia la Empresa Plastiazuary S.A.



Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

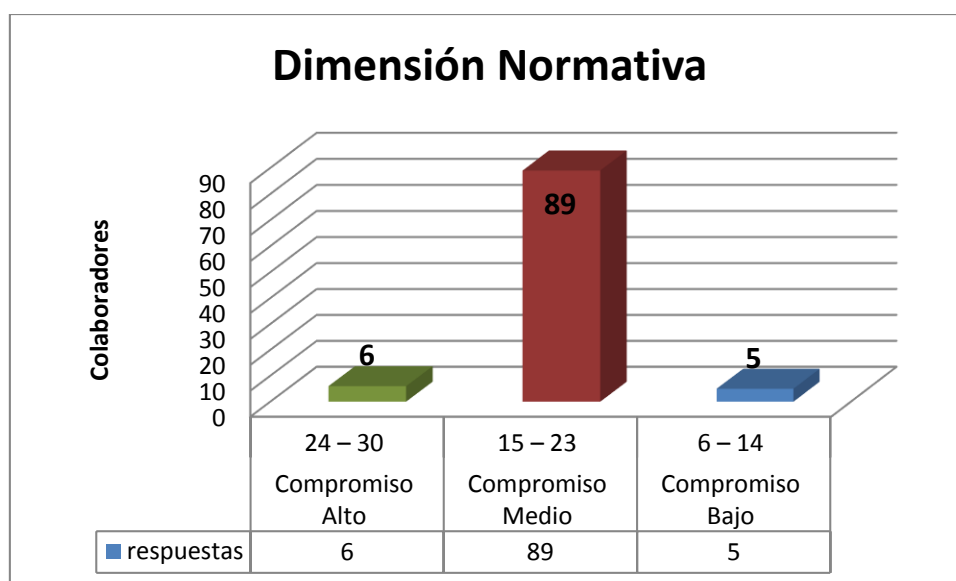
Elaborado por: El Autor

El nivel de Pertenencia del colaborador hacia la Empresa Plastiazuary se presenta de la siguiente manera:

- El 10,67% del total de la muestra, que corresponde a 11 colaboradores, presenta una Pertenencia Alta.

- El 80,58% del total de la muestra, que corresponde a 83 colaboradores, presenta una Pertenencia Media.
- El 5,82% del total de la muestra, que corresponde a 6 colaboradores, presenta un Pertenencia baja hacia la empresa.

Gráfico 10.- Niveles de Dimensión Normativa del colaborador hacia la Empresa Plastiazuary S.A.



Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

El nivel de dimensión Normativa (entendida en la relación de lealtad y obligación) del colaborador hacia la Empresa Plastiazuary se presenta de la siguiente manera:

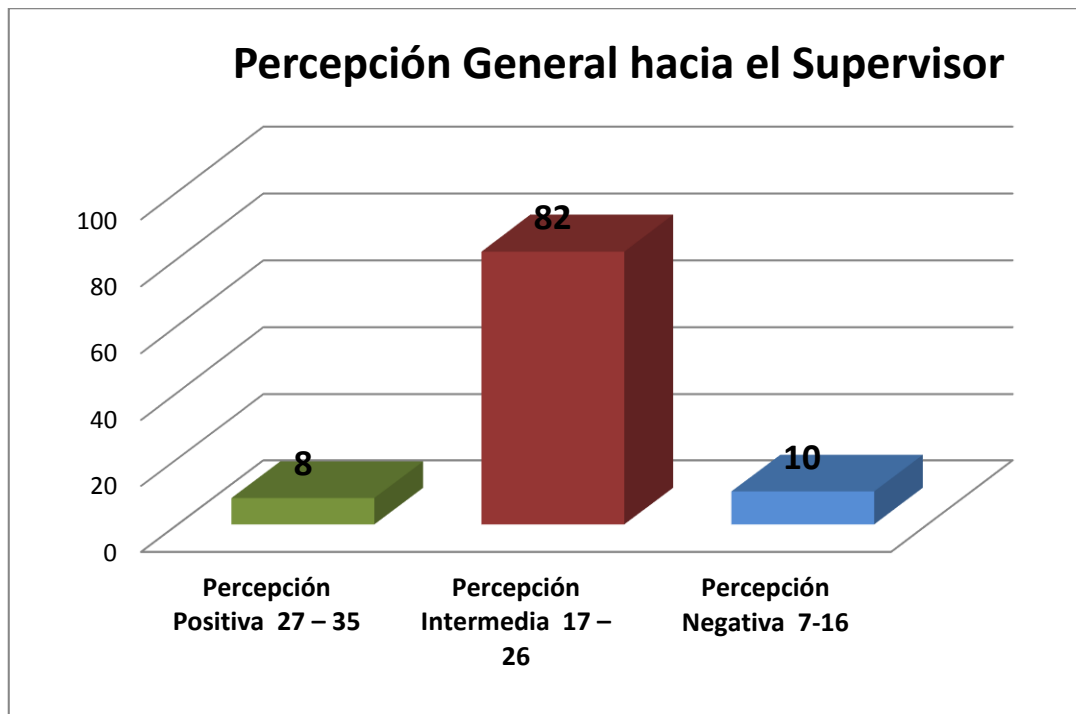
- El 5,82% del total de la muestra, que corresponde a 6 colaboradores, presenta una Dimensión Normativa Alta.
- El 86,4% del total de la muestra, que corresponde a 89 colaboradores, presenta una Dimensión Normativa Media.
- El 4,85% del total de la muestra, que corresponde a 5 colaboradores, presenta una Dimensión Normativa baja hacia la empresa.

Como se puede observar; de manera general, los colaboradores de la muestra presentan un Nivel de Compromiso General Medio hacia la Empresa Plastiazuary, esto demuestra que no están muy comprometidos ya que la mayoría se mantiene en la mitad, resultados que permiten inferir que de no intervenir en factores como comunicación, relación jefe-colaborador, motivación, podrían decaer en un nivel de compromiso bajo.

3.2.2 PERCEPCIÓN HACIA EL SUPERVISOR.-

Mediante la aplicación del cuestionario se evaluó la percepción que los trabajadores tienen de sus supervisores, y de las habilidades que éstos poseen para coordinar y dirigir un equipo de trabajo.

Gráfico 11.- Niveles de Percepción de los colaboradores hacia el Supervisor en Plastiazuary S.A.



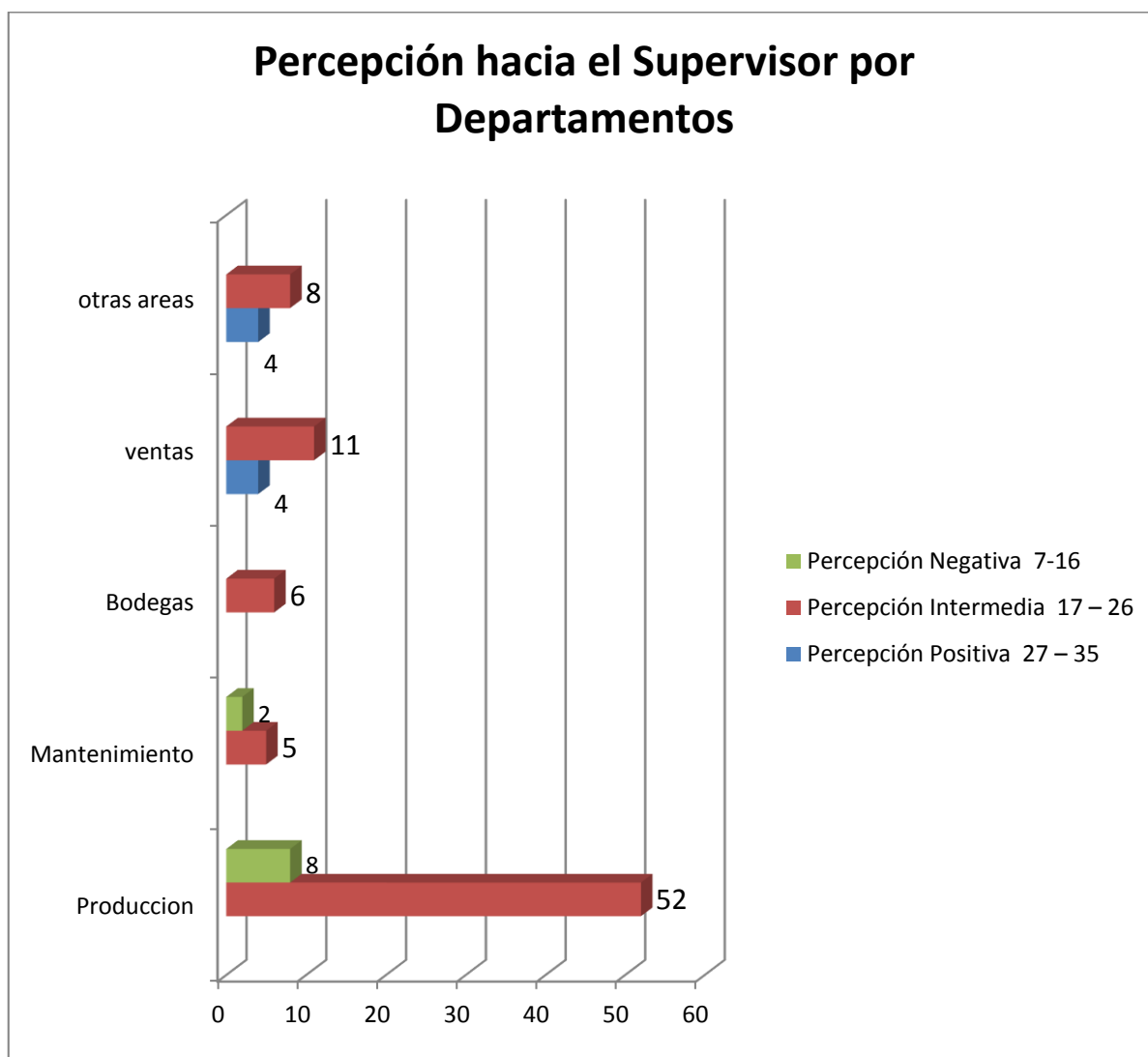
Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar; del total de la muestra, el nivel de Percepción que los colaboradores tienen hacia la supervisión se presenta de la siguiente manera:

- El 7,76% del total de la muestra, que corresponde a 6 colaboradores, presenta una Percepción Positiva hacia el supervisor.
- El 79,61% del total de la muestra, que corresponde a 82 colaboradores, presenta una Percepción Intermedia hacia el supervisor.
- El 9,70% del total de la muestra, que corresponde a 10 colaboradores, presenta una Percepción Negativa hacia el supervisor.

Gráfico 12.- Niveles de Percepción de los colaboradores hacia el Supervisor en Plastiazuay S.A. por Departamentos



Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuay S.A.

Elaborado por: El Autor

La Percepción hacia el supervisor por departamentos se presenta de la siguiente manera:

- El departamento de Producción presenta una Percepción Intermedia con 52 colaboradores y 8 colaboradores presentan una Percepción Baja.
- El departamento de Mantenimiento presenta una Percepción Intermedia con 5 colaboradores y 2 colaboradores presentan una Percepción Baja.

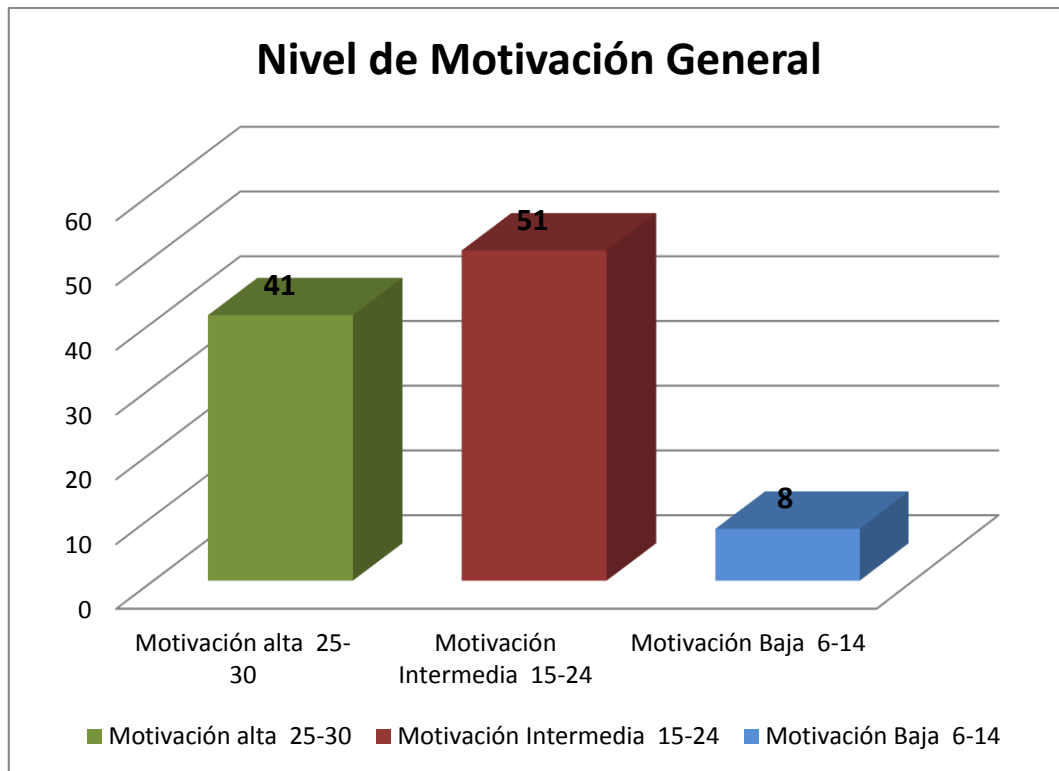
- El departamento de Bodegas presenta una Percepción Intermedia hacia el supervisor.
- El departamento de Ventas-Comercialización presenta una Percepción Intermedia con 11 colaboradores y 4 colaboradores presentan una Percepción Positiva.
- El resto de departamentos como: transporte y logística, compras, contabilidad; y recursos administrativos presenta una Percepción Intermedia con 8 colaboradores y 4 colaboradores presentan una Percepción Alta.

De los resultados obtenidos en el Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor nos ha permitido identificar que el 9,70% de los colaboradores mantiene una percepción negativa hacia el supervisor; este porcentaje está representado en los departamentos de mantenimiento y producción, evidenciando que existen posibles conflictos con sus superiores.

3.2.3 MOTIVACION.-

Mediante la aplicación del cuestionario de motivación se determinó el nivel motivacional alto, intermedio o bajo que los colaboradores presentan:

Gráfico 13.- Niveles de Motivación de los colaboradores en Plastiazuary S.A.



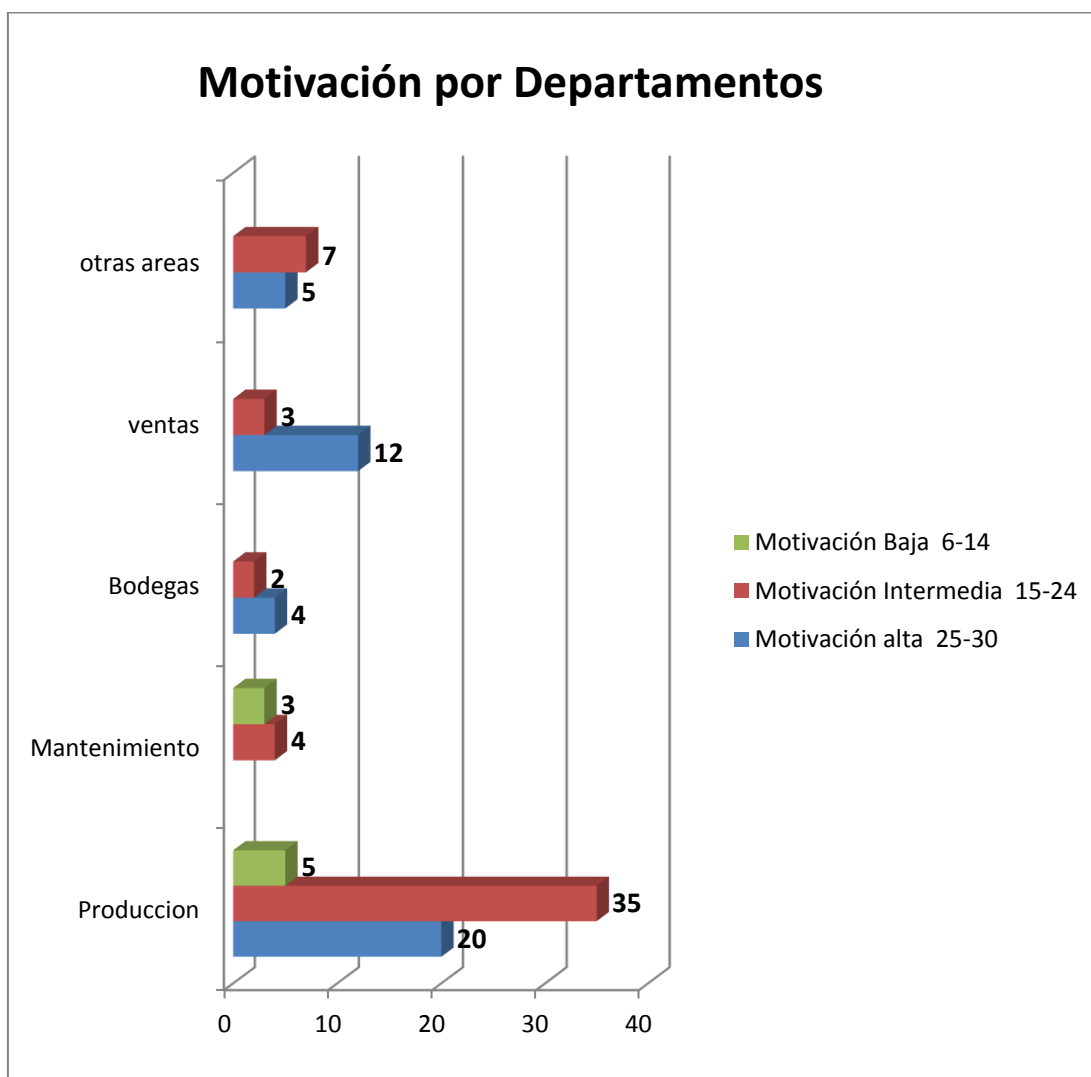
Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

El nivel de Motivación de los colaboradores se presenta de la siguiente manera:

- El 7,76% del total de la muestra, que corresponde a 8 colaboradores, presenta una Motivación baja.
- El 49,51% del total de la muestra, que corresponde a 51 colaboradores, presenta una Motivación intermedia.
- El 39,80% del total de la muestra, que corresponde a 41 colaboradores, presenta una Motivación Alta.

Gráfico 14.- Niveles de Motivación de los colaboradores en Plastiazuary S.A. por departamentos



Fuente: Encuesta aplicada a los Colaboradores de Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

El nivel de Motivación de los colaboradores por departamentos se presenta de la siguiente manera:

- El departamento de Producción presenta en su mayor parte una Motivación Intermedia (35 colaboradores); la Motivación Alta ocupa el segundo lugar con 20 colaboradores y 5 colaboradores presentan una Baja Motivación.
- El departamento de Mantenimiento presenta una Motivación intermedia con 4 colaboradores y 3 colaboradores presentan una Motivación Baja.

- El departamento de Bodegas presenta una Motivación Intermedia con 2 colaboradores y una Motivación Alta con 4 colaboradores.
- El departamento de Ventas-Comercialización presenta una Alta Motivación con 12 colaboradores y con 3 colaboradores una Motivación Intermedia.
- El resto de departamentos como: transporte y logística, compras, contabilidad; y recursos administrativos presenta una Motivación Intermedia con 7 colaboradores y 5 colaboradores presentan una Motivación Alta.

De los resultados obtenidos en el Cuestionario de Motivación nos ha permitido identificar que el 7,76% de los colaboradores mantiene una baja motivación; este porcentaje está representado en los departamentos de mantenimiento y producción, evidenciando que existen posibles temas a ser tomadas en consideración para una intervención de mejora.

4 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO A LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO.

Luego de analizado los resultados de los cuestionarios y de los datos obtenidos en la entrevista realizada al Jefe de Producción y Talento Humano, podemos observar que los departamentos de Producción y mantenimiento, son áreas que necesitan la aplicación de la metodología de la Gestión del Desempeño.

Para la aplicación de la metodología de la Gestión del Desempeño en las áreas mencionadas, se realizaron las siguientes actividades:

- Taller de capacitación de la metodología Gestión del Desempeño a los jefes y supervisores del área de mantenimiento y a las tres líneas de producción.
- Reunión de apoyo y seguimiento con los jefes de mantenimiento y producción.
- Evaluación de los resultados obtenidos luego de la aplicación y seguimiento de las herramientas (Anexos 1,2,3,4,5,6) de la metodología del desempeño humano.

4.1.1 TALLER DE CAPACITACIÓN DE LA METODOLOGÍA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Luego del análisis, en conjunto con el Jefe de Producción y el Jefe de Talento Humano; se planificó una capacitación para los supervisores y jefes de los departamentos de Producción, Mantenimiento y Bodega (Materia Prima y Producto Terminado), con el objetivo de aplicar las herramientas de gestión del desempeño.

Para esta capacitación se realizó una invitación a los jefes y supervisores, especialmente de las áreas de Producción, Mantenimiento y Bodega.

Objetivo de la Capacitación:

- ✓ Capacitar en el uso de las herramientas de Gestión del Desempeño a los colaboradores que tienen personal bajo su cargo.
- ✓ Elaborar la matriz de objetivos del área.

Convocatoria: se realizó la convocatoria a los 8 jefes y supervisores, misma que tuvo una buena acogida y participación, ya que existió una participación del 100% de los jefes.

Cronograma y Actividades: De manera general, se abordaron las fases de La Gestión del Desempeño, Seguimiento, y evaluación, de tal manera que el jefe o supervisor sepa utilizar las herramientas, realizar la entrevista de formulación de metas y la respectiva retroalimentación en positivo.

La capacitación se desarrolló en base al siguiente cronograma y actividades:

TEMA	CAPACITACION EN GESTION DEL DESEMPEÑO: ESTABLECIMIENTO DE METAS DE AREA E INDIVIDUAL	
Fecha:	14 de marzo del 2015	
DURACION	4 HORAS	
ACTIVIDADES	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD	MATERIALES
Bienvenida , presentación del facilitador y de los Objetivos del taller. Sondeo informal de expectativas del taller Presentación de los participantes a través de una dinámica.	15 minutos	• Pizarra o pápelografo. • Papel periódico. • Cajas de fósforos. • Infocus.
Fase de Motivación: video: el uso de los celulares.	10 minutos	• Video. • Infocus y audio. • Esfero y hojas para los participantes.
Fase de ejecución 1° Parte La Gestión del Desempeño: concepto, objetivos, ventajas.	30 minutos	• Pizarra o pápelografo. • Papel periódico. • Infocus. • Marcadores.
Fase de ejecución 2° Parte.- La Planificación: teoría de metas, objetivos, indicadores, entrevista de formulación de objetivos.- Aplicación práctica.	60 minutos	• Pizarra o pápelografo. • Papel periódico. • Infocus. • Marcadores • Hojas de: Matriz de formulación de objetivos, Matriz

Teoría y dinámicas: El lazo		de desempeño individual. Priorización de objetivos. • Dos lazos.
Fase de ejecución 3° Parte.- Seguimiento - Retroalimentación: Teoría, tipos, tips, entrevista de seguimiento. Aplicación Práctica.	60 minutos	• Pizarra o pápelografo • Papel periódico • Infocus • Marcadores • Hojas de: registro de incidencias del desempeño, registro de seguimiento y apoyo.
Fase de ejecución 4° Parte .- Evaluación: Liderazgo, análisis de las brechas. Retroalimentación Video: liderazgo transformacional.	30 minutos	• Pizarra o pápelografo • Papel periódico • Infocus • Marcadores
Fase de Evaluación y cierre: Actividad: círculo.- “Qué me llevo:	15 minutos	• . pelota u ovillo de lana

Resultados Esperados: En el taller, los participantes se plantearon los objetivos del departamento y posteriormente se plantearon los objetivos del área, todo esto se verá reflejado en las matrices llenas con los objetivos correctos y con los tiempos de cumplimiento, que son la base para poder realizar la evaluación al final del período.

En este taller también se pudo abordar el tema del Compromiso que se debe generar en el colaborador en el momento de la asignación de metas.

En el taller también se contó con el apoyo del Jefe de Talento Humano, quién estuvo en todo el taller y se preparó para poder apoyar en la ejecución de la fase de Planificación, seguimiento y evaluación.

A través de las dinámicas se pudo concientizar el valor de la planificación, la formulación de las metas, la retroalimentación y el trabajo en equipo; como apalancamiento en la consecución de las metas.

4.1.2 FASE 1 PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO.-

4.1.2.1 APOYO Y SEGUIMIENTO CON LOS JEFES DE MANTENIMIENTO Y PRODUCCIÓN

Con el objetivo de que las herramientas y matrices de la Gestión del Desempeño se estén llevando de acuerdo a lo explicado en el Taller de Capacitación, se llevó una serie de reuniones de seguimiento, en las cuales se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Analizamos las actividades y novedades de cada línea, esto correspondiente al departamento de Producción, y se llegó a la conclusión de que no es posible formularse un objetivo de mejora para cada colaborador ya que existe una rotación en los puestos; por ejemplo: apoyan en el laboratorio, luego en la elaboración de la mezcla, y en la elaboración del producto final; al final se les evalúa por la cantidad de producción y la cantidad de reprocesos o rechazos del producto. De igual manera no se puede medir el tiempo de demora en la producción ya que la misma depende de la cantidad del pedido del consumidor, es decir, un producto puede ser realizado en horas y el mismo producto puede ser realizado en varios días, por tal razón el departamento de ventas se compromete a entregar el producto en un tiempo promedio de una semana, todos los tiempos dependen de la cantidad del pedido.

4.1.2.2 Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Área del Departamento de Producción

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Prioridad
Descripción de objetivos a lograr	Las métricas o evidencias de cumplimiento del objetivo	El nivel de desempeño y el plazo	Las acciones necesarias para alcanzar el objetivo	Importancia del objetivo
Disminuir el porcentaje de devoluciones	% producto no conforme vs producto entregado	Actual: 10% Meta: 5% Plazo: Julio 2015	Revisión de las mezclas Revisión de la máquina.	1
Reducir el número de accidentes e incidentes en el departamento.	# de accidentes e incidentes en el departamento	Actual: 20 incidentes.- 2 accidentes Meta: 10 incidentes. 0 accidentes Plazo: Julio 2015	Cumplimiento del reglamento de seguridad. Cumplimiento de protocolos. Asistencia a talleres brindados por seguridad industrial.	2
Mantener limpios los laboratorios de mezclas	Espacios de trabajo ordenados	Actual: 60% Meta: 90% Plazo: Julio 2015	Herramientas en su sitio. Materiales ordenados. Calderos limpios.	3
Mejorar el tiempo promedio de entrega de producto (grandes pedidos)	Tiempo de entrega del producto a la bodega de Producto Terminado (PT)	Actual: 7 días Meta: 5 días Plazo: Julio 2015	Priorizar los pedidos.	4

- Con respecto al departamento de Mantenimiento; al existir 7 colaboradores, se planteó la evaluación por departamento, ya que deben cumplir el cronograma de mantenimiento y para ello dependen de que el departamento de producción les facilite la máquina, en ese momento se proponen realizar el mantenimiento en máximo una semana. También se plantearon objetivos de que cada

uno se va a hacer cargo de un taller: herramientas, de reciclado, de repuestos. En general, también se plantean objetivos por departamento, ya que siempre están realizando arreglos pequeños y en varias áreas, lo que hace que no lleven un control de tiempos.

4.1.2.3 Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Área del Departamento de Mantenimiento

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Prioridad
Descripción de objetivos a lograr	Las métricas o evidencias de cumplimiento del objetivo	El nivel de desempeño y el plazo	Las acciones necesarias para alcanzar el objetivo	Importancia del objetivo
Cumplir con el programa anual de mantenimiento preventivo y correctivo.	% de Mantenimiento alcanzado vs cronograma de mantenimiento	Actual: 15% Meta: 60% Plazo: Julio 2015	Prioridad en las máquinas de las líneas. Stock de repuestos. Realizar visitas de supervisión a las instalaciones para detectar necesidades	1
Reducir el número de accidentes e incidentes en el departamento.	# de accidentes e incidentes en el departamento	Actual: 8 incidentes.- 2 accidentes Meta: 4 incidente. 0 accidente Plazo: Julio 2015	Cumplimiento del reglamento de seguridad. Cumplimiento de protocolos. Asistencia a talleres brindados por seguridad industrial.	4
Mantener en correcto estado los espacios de trabajo.	Espacios de trabajo ordenados y limpios	Actual: 50 % Meta: 85% días Plazo: Julio 2015	Herramientas y repuestos ordenados, Limpieza de grasas y aceites.	3
Disminuir el tiempo de arreglo y mantenimiento de la maquinaria de las líneas	Tiempo de arreglo y mantenimiento de la maquinaria	Actual: 7 días Meta: 5 días Plazo: Julio 2015		2

4.1.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS INDIVIDUALES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE DESEMPEÑO EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO.

Como se mencionó anteriormente, mediante la aplicación de la entrevista del establecimiento de metas, los jefes de los departamentos de Mantenimiento y Producción, en conjunto con los colaboradores y jefes de líneas, establecieron los objetivos, indicadores, metas, plazos y productos en los que se enfocarán en el período comprendido entre el mes de febrero 13 a julio 13 del 2015.

En esta etapa, los colaboradores al igual que los jefes evaluaron los posibles inconvenientes que podrían surgir en este período y por ende no puedan llegar a la meta acordada; se plantearon los objetivos y las metas a alcanzar, sin descuidar las indicaciones que el Dr. Jaime Moreno (2013) hace con respecto al establecimiento de los objetivos y las metas:

- Las metas deben ser específicas, desafiantes y que generen un compromiso.
- El número de metas debe ser de 3 a 7; ya que muchas disipan el enfoque y hace que se genere un nivel elevado de estrés.

En las Matrices de Plan de Responsabilidad Individual (PRI) o Matriz de Desempeño Individual, que se presentan a continuación, podremos observar el los objetivos y metas planteadas en los departamentos de Producción y Mantenimiento:

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN .- LINEA BEMA

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL														
Nombre del Colaborador					NN									
Cargo					JEFE DE LINEA BEMA									
Nombre del jefe					NN JEFE DE PRODUCCION									
Área/Departamento					PRODUCCION									
Fecha					feb-15			Período			01 de marzo al 13 de julio de 2015			
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente						
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado	
Disminuir el número de devoluciones de los productos de bema (lámina, permax, carpa, vinil)	> 11 %.	entre	11%	entre	8%	entre	6%	4%	entre	< 3 %	0,3			
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,1			
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 13	entre	12	<	6	entre	3	<	entre	0	0,2			
Mantener limpio y ordenado el laboratorio de mezclas.	< 55%	entre	60%	entre	80%	entre	90%	>	entre	>95%	0,2			
Mejorar el tiempo de entrega de pedidos grandes	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4d	entre	< 3 d	0,2			
	TOTAL										1	Total/10		

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mínimo aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN .- LINEA EXTRUSORA

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador				NN									
Cargo				JEFE DE LINEA EXTRUSION									
Nombre del jefe				NN JEFE DE PRODUCCION									
Área/Departamento				PRODUCCION									
Fecha				feb-15			Período			01 de marzo al 13 de julio de 2015			
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente					
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado
Disminuir el número de devoluciones de stretch film	> 13 %.	entre	12%	entre	9%	entre	6%	entre	4%	< 3 %	0,3		
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,1		
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 17	entre	15	<	entre	<	7	<	entre	0	0,2		
Mantener limpio y ordenado el laboratorio de mezclas.	< 55%	entre	60%	entre	80%	entre	90%	>	entre	>95%	0,2		
Mejorar el tiempo de entrega de pedidos grandes	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4d	entre	< 3 d	0,2		
	TOTAL										1	Total/10 →	

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mímimo aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN .- LINEA RECUBRIDORA

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL														
Nombre del Colaborador				NN										
Cargo				JEFE DE LINEA RECUBRIDORA										
Nombre del jefe				NN JEFE DE PRODUCCIÓN										
Área/Departamento				PRODUCCION										
Fecha				feb-15			Período			01 de marzo al 13 de julio de 2015				
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente						
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado	
Disminuir el producto no conforme en la línea de recubrimiento (expandible, cuerina)	> 11 %.	entre	12%	entre	8%	entre	6%	4%	entre	< 3 %	0,3			
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,1			
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 17	entre	15	<	entre	<	7	<	entre	0	0,2			
Mantener limpio y ordenado el laboratorio de mezclas.	< 55%	entre	60%	entre	85%	entre	90%	>	entre	>95%	0,2			
Mejorar el tiempo de entrega de pedidos grandes	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4d	entre	< 3 d	0,2			
	TOTAL										1	Total/10		

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mímimo aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO GRUPO 1

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador	NN												
Cargo	NN SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO 1												
Nombre del jefe	NN												
Área/Departamento	MANTENIMIENTO												
Fecha	feb-15			Período			01 de marzo al 13 de julio de 2015						
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente					
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado
Disminuir el tiempo de días utilizados para mantenimiento y reparación de la maquinaria	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4	entre	< 3	0,35		
Realizar visitas de supervisión a las instalaciones de la línea bema; mezclas y recubridora para detectar necesidades de mantenimiento preventivo, correctivo o adaptación	< 15%	entre	15%	entre	80%	entre	90%	95%	entre	100%	0,25		
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,15		
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 5	entre	4	<	entre	<	1	<	entre	0	0.15		
Mantener en limpio y ordenado los espacios de trabajo.	< 45%	entre	50%	entre	75%	entre	90%	>	entre	>95%	0,25		
	TOTAL										1	Total/10	

SIGNIFICADO	SÍMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DÍAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mínimo aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO GRUPO 2

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL														
Nombre del Colaborador					NN									
Cargo					SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO 2									
Nombre del jefe					NN JEFE DE MANTENIMIENETO									
Área/Departamento					MANTENIMIENTO									
Fecha					feb-15			Período			01 de marzo al 13 de julio de 2015			
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente						
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado	
Disminuir el tiempo de días utilizados para mantenimiento y reparación de la maquinaria	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4	entre	< 3	0,35			
Realizar visitas de supervisión a las instalaciones de mezclas, estrusora 1 y 2; y sellado para detectar necesidades de mantenimiento preventivo, correctivo o adaptación	< 15%	entre	15%	entre	80%	entre	90%	95%	entre	100%	0,25			
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,15			
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 5	entre	4	<	entre	<	1	<	entre	0	0.15			
Mantener limpio y ordenado los espacios de trabajo.	< 45%	entre	50%	entre	75%	entre	90%	>	entre	>95%	0,25			
	TOTAL										1	Total/10		

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mínimo aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta - muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

4.1.4 FASE 2.- SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO.-

Esta fase consiste en el acompañamiento y comunicación permanente con el colaborador, todo este proceso se desarrolló de manera continua durante todo el período planificado; en concordancia con la premisa de Daniels, 2009; quien afirma que “el principal factor para potenciar el desempeño de personas y equipos no son las competencias del personal, sino la presencia de jefes con un estilo de liderazgo que motive a las personas a dar lo mejor de sí...”.

En esta fase se utilizó la matrices de Registro de Incidencias del Desempeño y Registro de Seguimiento y Apoyo (Anexo 5 y 4 respectivamente).

En la matriz o registro de Seguimiento y Apoyo (anexo 5), los jefes y supervisores iban registrando las reuniones mantenidas ya sea con el colaborador o grupo de línea, e iban anotando los asuntos tratados, los compromisos a los que llegaban, todo esto con el objetivo de brindar un seguimiento y apoyo adecuado para que los departamentos logren el cumplimiento de las metas establecidas.

Al mismo tiempo la metodología propone que el jefe o supervisor utilice la matriz o registro de Incidencias del desempeño (Anexo 4), matriz que se utilizó en el momento que ocurría un incidente de desempeño, entendido como una situación de trabajo donde la conducta del colaborador fue particularmente efectiva o inefectiva; en esta matriz el jefe describía la situación y el comportamiento que hizo el colaborador (comportamiento observado) y mediante una conversación directa y fluida (retroalimentación), le guiaba al colaborador hacia el desempeño deseado o requerido.

Para que el proceso de retroalimentación que brindaban los jefes y supervisores a los colaboradores sea efectuada de manera inmediata, específica, sincera y de manera constructiva; se capacitó a los jefes y supervisores al inicio del programa, de igual manera se brindó apoyo cuando el caso ameritaba; por ejemplo: cuando el encargado de la mezcla no realizó una revisión adecuada de la mezcla, debido a una mala refinación y eso ocasionó que la cuerina no salga con el color requerido; cuando el encargado de lavar el

tanque, las ollas y cucharones no lo hizo de manera prolija y eso demoró la entrega del pedido ya que se tuvo que esperar hasta que todo esté limpio, o cuando el arreglo de la máquina extrusora se demoró debido a que el técnico no se percató del defecto a tiempo; entre otras.

En esta fase los jefes y supervisores se apegaron a los tips de la entrevista de retroalimentación positiva (Dr. J. Moreno 2013):

No.	Pasos
1	Describa la brecha (Llenar la matriz de Incidencias del Desempeño).
2	Pregunte: porqué paso esto?
3	Indague y escuche
4	Pregunte por soluciones
5	Evalúe críticamente la solución
6	Negocie y acuerde la solución
7	Tome nota de los compromisos
8	De seguimiento a los acordado

4.1.5 FASE 3.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En esta fase; en concordancia con lo descrito por el Dr. J. Moreno (2013) se procedió a la evaluación del desempeño de los líderes y del personal, "...en lo que corresponde al cumplimiento de los objetivos como de las competencias que hayan sido asignadas a sus posiciones."

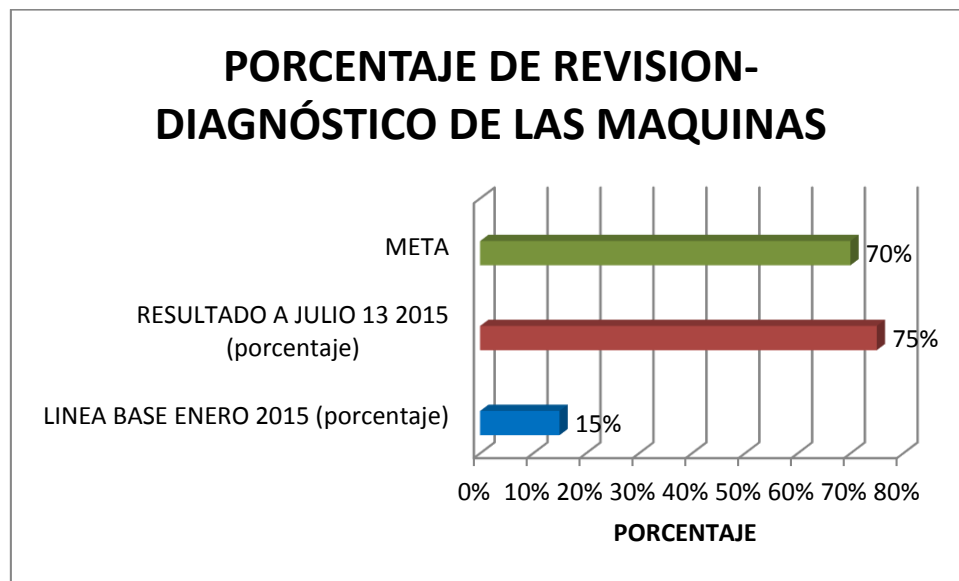
La evaluación se llevó a cabo en la matriz de desempeño individual, ya que como lo dice el Dr. J. Moreno (2013) es el nuevo formato que reemplaza los tradicionales formatos de evaluación de desempeño por factores.

4.1.5.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERÍODO 01 DE MARZO AL 13 DE JULIO 2015 EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.

En el departamento de Mantenimiento se partió de los siguientes objetivos:

- Cumplir con el programa anual de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Disminuir el tiempo promedio de arreglo y mantenimiento de la maquinaria de las líneas.
- Mantener en correcto estado los espacios de trabajo.
- Reducir el número de accidentes e incidentes en el departamento.

Gráfico 15.- Resultados de Cumplimiento del Programa de mantenimiento.

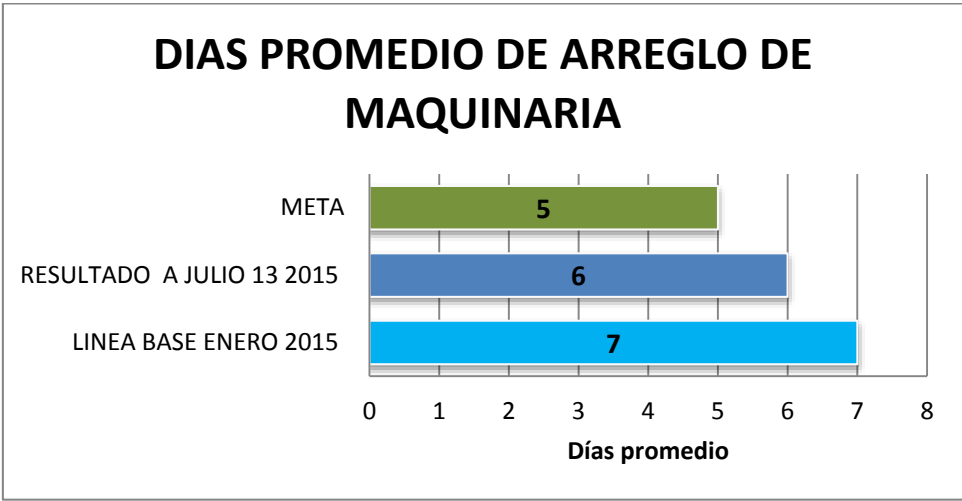


Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuay S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, luego de finalizado el período propuesto se evidencia que se ha cumplido la meta y la misma ha sido superada; existe un incremento del 60% entre el porcentaje que se tenía hasta Enero del 2015, y considerando que faltan 5 meses para el cierre del año 2015, se espera cumplir con el 100% del programa.

Gráfico 16.- Resultados de Disminución del tiempo promedio arreglo de la maquinaria de las líneas.

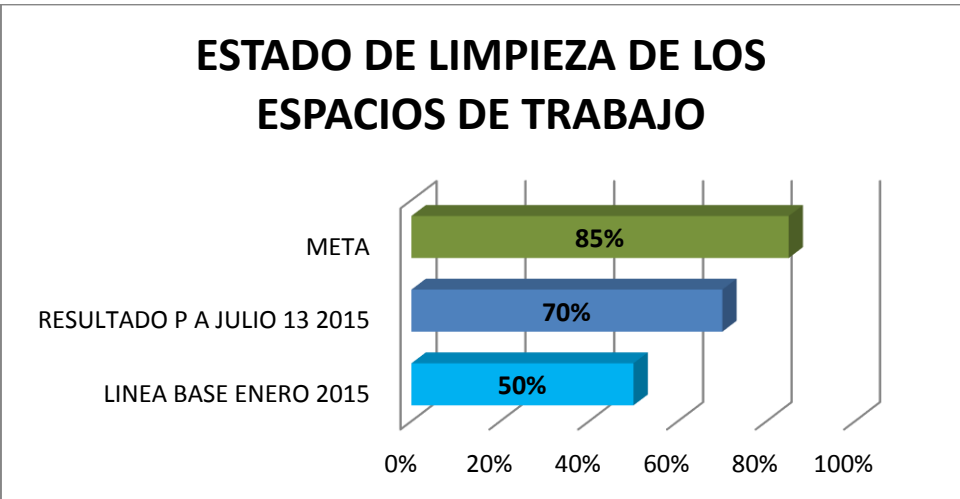


Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuay S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, ha existido una reducción de 1 punto con respecto a la línea base, a pesar de no haber logrado la meta, el resultado es favorable ya que se está optimizando el tiempo de arreglo de la maquinaria.

Gráfico 17.- Resultados de estado de los espacios de trabajo.

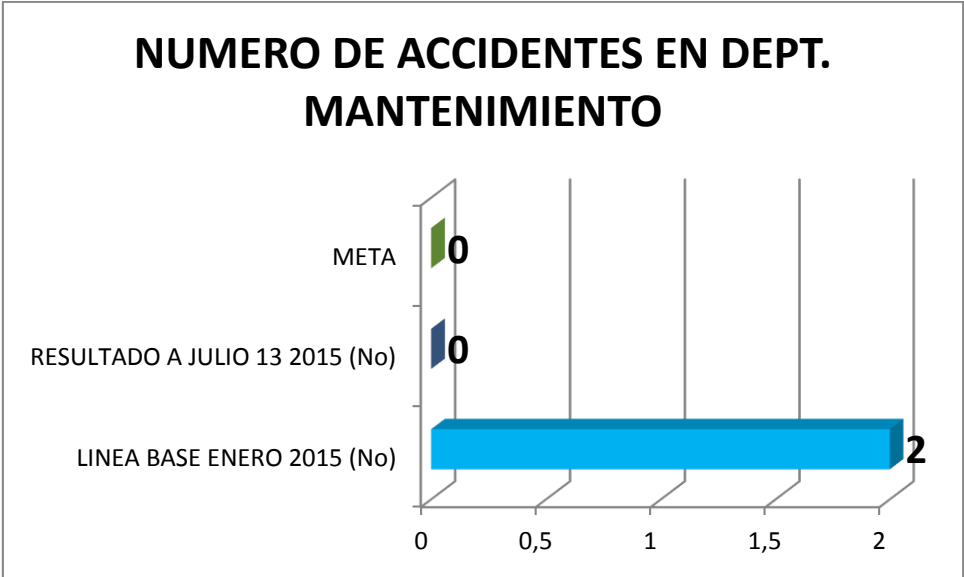


Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuay S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, se ha alcanzado un incremento de 20% en relación a la línea base, no se alcanzó la meta pero se evidencia una mejora considerable.

Gráfico 18.- Resultados de Reducción de No. De accidentes.

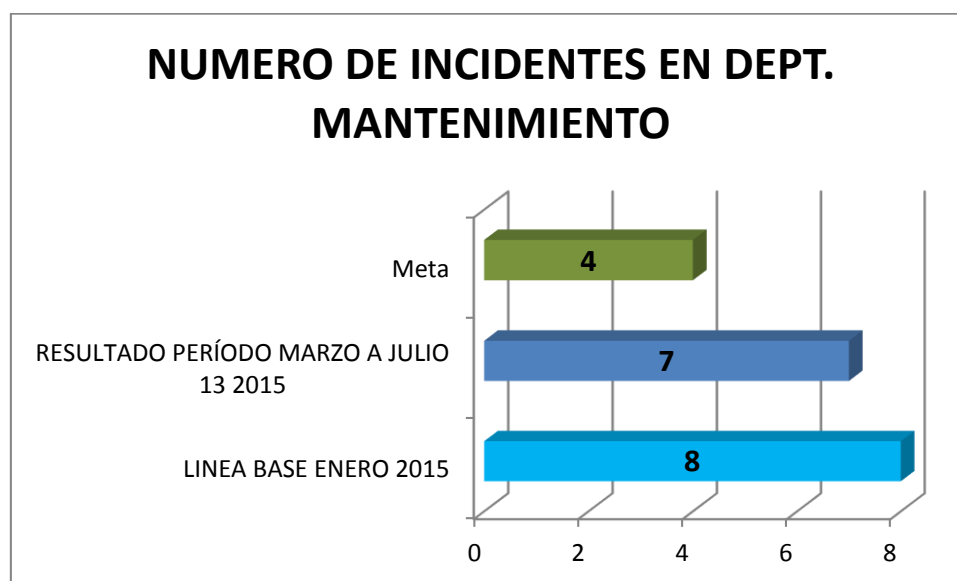


Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuay S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, se ha alcanzado la meta propuesta de reducir a cero el número de accidentes en el departamento.

Gráfico 19.- Resultados de Reducción de No. De incidentes.



Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, se evidencia una reducción de 1 incidente con respecto a la línea base, pero es un resultado que se puede mejorar.

Los resultados anteriormente indicados, corresponden a los resultados de la Evaluación individual de desempeño de los dos grupos del departamento de Mantenimiento.

4.1.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION EN BASE A LA MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL:

La evaluación individual del desempeño en el Departamento de Mantenimiento, se lo realizó en base a la matriz de desempeño, la misma que consistió en determinar el resultado obtenido y esa a su vez se multiplica por el peso específico (previamente asignado), dándonos como resultado una puntuación ponderado y de la suma de todos se obtiene el resultado total sobre 10 puntos.

Resultado obtenido x peso = resultado ponderado

Suma de resultados ponderados = resultado final / 10

A continuación se presentan las matrices de desempeño individual de los dos grupos del Departamento de Mantenimiento, las mismas que están representadas de la siguiente manera:

- La línea base, resaltada de color amarillo.
- La meta resaltada, de color gris.
- El resultado logrado, resaltado de color rojo.
- Los puntos dados, resaltado de color verde.
- El puntaje total, resaltado de color azul.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO GRUPO 1

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador	NN												
Cargo	NN SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO 1												
Nombre del jefe	NN												
Área/Departamento	MANTENIMIENTO												
Fecha	feb-15			Período			01 de marzo al 13 de julio de 2015						
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente					
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado
Disminuir el tiempo de días utilizados para mantenimiento y reparación de la maquinaria	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4	entre	< 3	0,35		
					6							5	1,75
Realizar visitas de supervisión a las instalaciones de la línea bema; mezclas y recubridora para detectar necesidades de mantenimiento preventivo, correctivo o adaptación	< 15%	entre	15%	entre	80%	entre	90%	95%	entre	100%	0,25		
						85%						6	1,5
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,15		
							0						1,5
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 5	entre	4	<	entre	<	1	<	entre	0	0.15		
			4									3	0,45
Mantener en limpio y ordenado los espacios de trabajo.	< 45%	entre	50%	entre	75%	entre	90%	>	entre	>95%	0,25		
				65%								4	1
	TOTAL										1	Total/10	6,2

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mínimo aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO GRUPO 2

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador	NN												
Cargo	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO 2												
Nombre del jefe	NN JEFE DE MANTENIMIENTO												
Área/Departamento	MANTENIMIENTO												
Fecha	feb-15			Período			01 de marzo al 13 de julio de 2015						
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente					
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado
Disminuir el tiempo de días utilizados para mantenimiento y reparación de la maquinaria	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4	entre	< 3	0,35		
						6						6	2,1
Realizar visitas de supervisión a las instalaciones de mezclas, estrusora 1 y 2; y sellado para detectar necesidades de mantenimiento preventivo, correctivo o adaptación	< 15%	entre	15%	entre	80%	entre	90%	95%	entre	100%	0,25		
					80%							5	1,25
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,15		
							0			0		10	1,5
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 5	entre	4	<	entre	<	1	<	entre	0	0.15		
					3							5	0,75
Mantener limpio y ordenado los espacios de trabajo.	< 45%	entre	50%	entre	75%	entre	90%	>	entre	>95%	0,25		
					75%							5	1,25
	TOTAL										1	Total/10 →	6,85

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

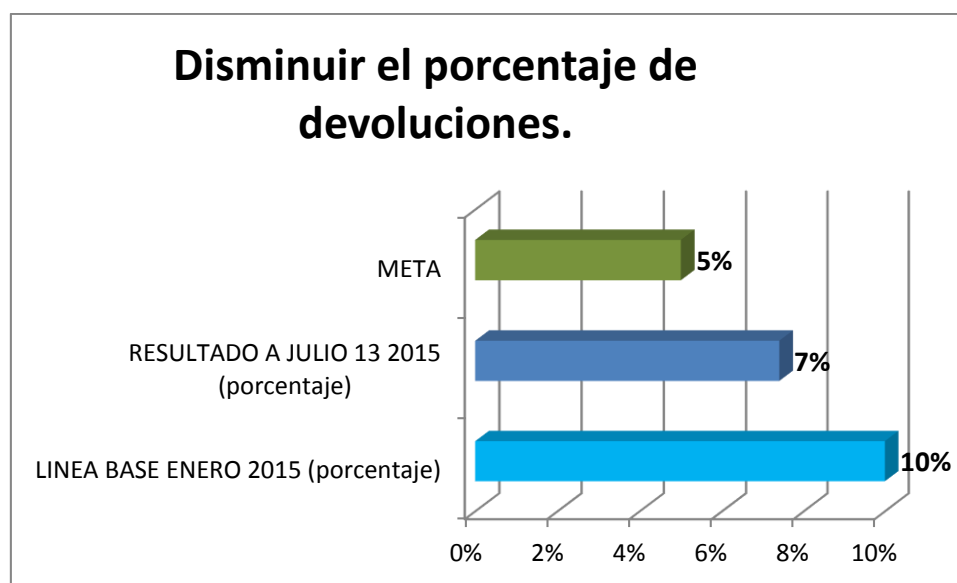
VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mímino aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

4.1.7 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERÍODO 01 DE MARZO AL 13 DE JULIO 2015 EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

En el departamento de Producción se partió de los siguientes objetivos:

- Disminuir el porcentaje de devoluciones.
- Reducir el número de accidentes e incidentes en el departamento.
- Mantener limpios los laboratorios de mezclas y mantener en correcto estado los espacios de trabajo.
- Reducir el tiempo promedio de entrega del producto (grandes pedidos).

Gráfico 20.- Resultados de disminución del porcentaje de devoluciones en el Departamento de Producción.

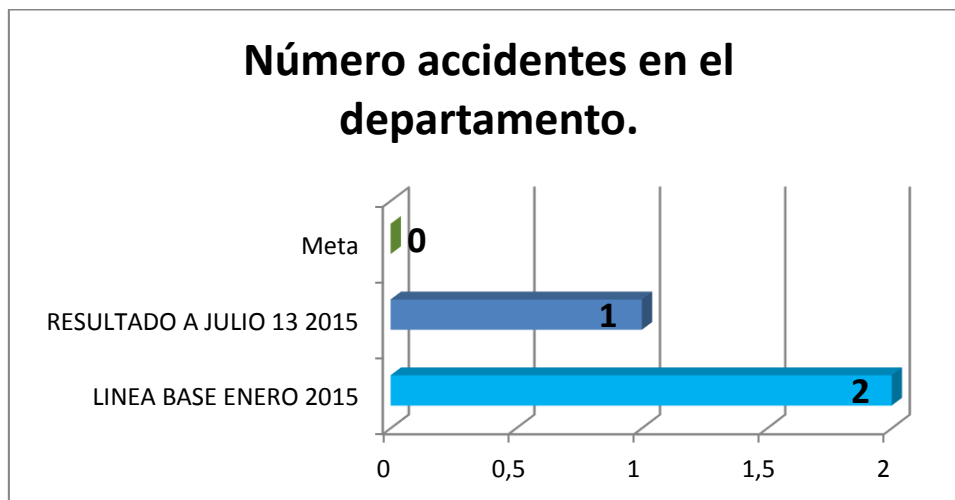


Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuay S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, en el Departamento de Producción se evidencia que la meta de 5% no se alcanzó, pero el resultado es positivo ya que existe un 3% de reducción de la línea base que se tenía en Enero; y considerando que faltan 5 meses para el cierre del año 2015, se espera cumplir con la meta del porcentaje de devoluciones.

Gráfico 21.- Resultados de disminución del número de accidentes en el Departamento de Producción.

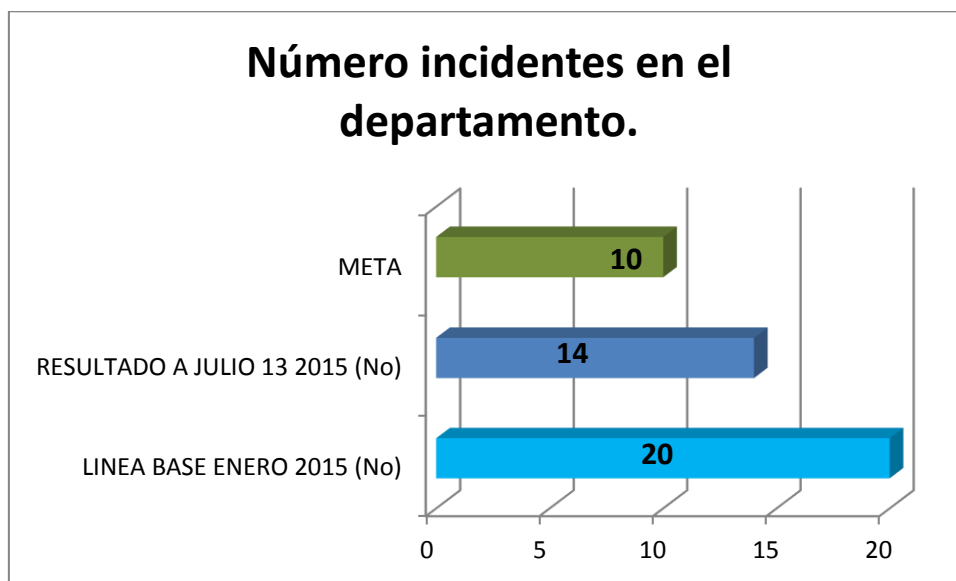


Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, en el Departamento de Producción en lo que corresponde al número de accidentes, la línea base a Enero 2015 fue de 2 accidentes; el resultado obtenido fue de 1 accidente y la meta consistía en cero accidentes. La meta no fue alcanzada, si bien es cierto hay disminución, pero el accidente acarrea considerables pérdidas económicas.

Gráfico 22.- Resultados de disminución del número de incidentes en el Departamento de Producción.

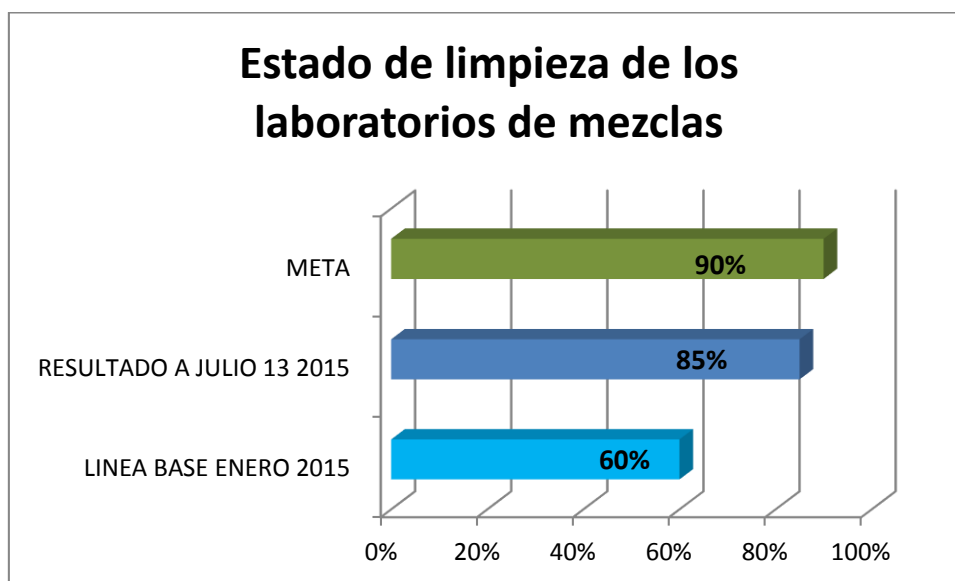


Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuary S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, no se ha alcanzado a cumplir con la meta, se evidencia una reducción de 6 incidentes con respecto a la línea base, pero es un resultado que se puede mejorar.

Gráfico 23.- Resultados de estado de limpieza y orden de los laboratorios de mezclas en el Departamento de Producción.

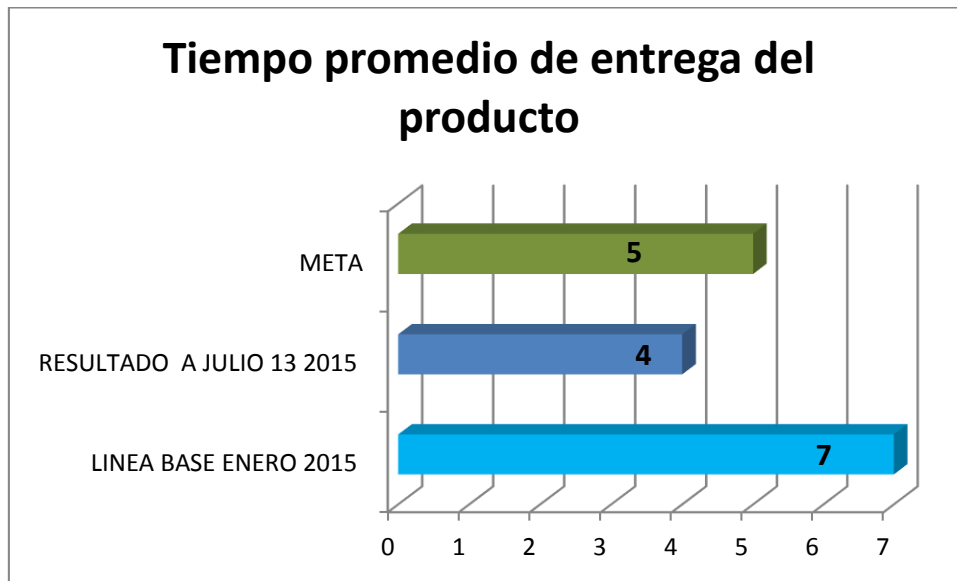


Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuay S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, la línea base corresponde a una estado de los laboratorios del 60%, se propusieron como meta el 90% de limpieza y orden, al finalizar el período se ha alcanzado un estado del 85% de limpieza y orden de los laboratorios de mezclas.

Gráfico 24.- Resultados de disminución del tiempo promedio de entrega del producto.



Fuente: Resultados período marzo-julio 2015, Plastiazuay S.A.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior, la línea base corresponde a un promedio de 7 días de entrega del producto, se propusieron como meta el reducir a 5 días promedio, al finalizar el período se ha alcanzado un promedio de 4 días de entrega del producto.

Los resultados anteriormente indicados, corresponden a los resultados finales de la Evaluación individual de desempeño de las líneas de Bema, Extrusora y Recubridora del departamento de Producción.

4.1.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO EN BASE A LA MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL :

La evaluación individual del desempeño en el Departamento de Producción, se lo realizó en base a la matriz de desempeño, la misma que consistió en determinar el resultado obtenido y esa a su vez se multiplica por el peso específico (previamente asignado), dándonos como resultado una puntuación ponderada y de la suma de todos se obtiene el resultado total sobre 10 puntos.

Resultado obtenido x peso = resultado ponderado

Suma de resultados ponderados = resultado final / 10

A continuación se presentan las matrices de desempeño individual de las líneas Recubridora, Extrusora y Bema del Departamento de Producción, las mismas que están representadas de la siguiente manera:

- La línea base, resaltada de color amarillo.
- La meta resaltada, de color gris.
- El resultado logrado, resaltado de color rojo.
- Los puntos dados, resaltado de color verde.
- El puntaje total, resaltado de color azul.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN .- LINEA RECUBRIDORA

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL														
Nombre del Colaborador	NN													
Cargo	JEFE DE LINEA RECUBRIDORA													
Nombre del jefe	NN JEFE DE PRODUCCIÓN													
Área/Departamento	PRODUCCION													
Fecha	feb-15			Período			01 de marzo al 30 de junio de 2015							
Objetivos/ Tareas	Deficiente		Regular		Aceptable		MB		Excelente			Peso	Puntos/10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10				
Disminuir el producto no conforme en la línea de recubrimiento	> 11 %.	entre	12%	entre	8%	entre	6%	4%	entre	< 3 %	0,3			
						7%							6	1,8
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,1			
							0						10	1
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 17	entre	20	<	15	<	5	<	entre	0	0,2			
							5						7	1,4
Mantener limpio y ordenado el laboratorio de mezclas.	< 55%	entre	60%	entre	85%	entre	90%	>	entre	>95%	0,2			
							90%						7	1,4
Mejorar el tiempo de entrega de pedidos grandes	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4d	entre	< 3 d	0,2			
							5						7	1,4
	TOTAL										1	Total/10 →	7	

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mínimo aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION .- LINEA EXTRUSORA

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador	NN												
Cargo	JEFE DE LINEA EXTRUSION												
Nombre del jefe	NN JEFE DE PRODUCCION												
Área/Departamento	PRODUCCION												
Fecha	feb-15			Periodo			01 de marzo al 30 de junio de 2015						
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente					
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado
	> 13 %.	entre	12%	entre	9%	entre	6%	entre	4%	< 3 %	0,3		
Disminuir el número de devoluciones de stretch film							7,4					6	1,8
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,1		
			1				0					10	1
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 21	entre	20	<	10	<	5	<	entre	0	0,2		
									4			9	1,8
Mantener limpio y ordenado el laboratorio de mezclas.	< 55%	entre	60%	entre	80%	entre	90%	>	entre	>95%	0,2		
					80%							5	1
Mejorar el tiempo de entrega de pedidos grandes	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4d	entre	< 3 d	0,2		
									3,6			9	1,8
	TOTAL										1	Total/10 →	7,4

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mimino aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION .- LINEA BEMA

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL														
Nombre del Colaborador	NN													
Cargo	JEFE DE LINEA BEMA													
Nombre del jefe	NN JEFE DE PRODUCCION													
Área/Departamento	PRODUCCION													
Fecha	feb-15				Período				01 de marzo al 13 de julio de 2015					
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente						
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado	
Disminuir el número de devoluciones de los productos de bema (lámina, permax, carpa, vinil)	> 11 %.	entre	11%	entre	8%	entre	6%	4%	entre	< 3 %	0,3	5	1,5	
Reducir el número de accidentes en el departamento.	>	>	1	<	<	<	0	<	<	<	0,1	10	1	
Reducir el número de incidentes en el departamento.	> 21	entre	20	<	10	entre	5	<	entre	0	0,2	7	1,4	
Mantener limpio y ordenado el laboratorio de mezclas.	< 55%	entre	60%	entre	80%	entre	90%	>	entre	>95%	0,2	6	1,2	
Mejorar el tiempo de entrega de pedidos grandes	> 10 d.	entre	7 d.	entre	6 d	entre	5 d.	4d	entre	< 3 d	0,2	7	1,4	
	TOTAL										1	Total/10 →	6,5	

SIGNIFICADO	SÍMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mimino aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

4.1.9 FASE 4.- CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO

En esta fase, los jefes y supervisores actuaron en consecuencia con lo que Daniel (2004) afirma: “la conducta humana es función de sus consecuencias”, esto quiere decir que para que el desempeño mejore es necesario que al finalizar una etapa o logro de objetivos existan consecuencias positivas cuando se han superado las metas de los objetivos más importantes.

En este período, no se han superado las metas planteadas; si bien es cierto, se han reducido los tiempos, ha disminuido el número de incidentes y accidentes, ha mejorado en la limpieza de los espacios de trabajo y laboratorio de mezclas; pero no existirá una celebración grande, pero los jefes de los departamentos y el Jefe de Talento Humano se han planteado lo siguiente:

- Realizar un reconocimiento informal (a través de una reunión) a los colaboradores de los dos departamentos que han puesto su empeño en la búsqueda de alcanzar las metas planteadas.
- Realizar un reconocimiento formal (entrega de un certificado) a los jefes de línea y supervisores que se han capacitado y han aplicado los conocimientos en el área de trabajo.
- Para los colaboradores del departamento de producción, por haber alcanzado un promedio de cuatro días en la entrega de los productos, dependiendo de las líneas y del producto que estén entregando, podrán en los próximos 15 días salir más temprano; es decir, acaban la tarea y salen a sus casas.
- Los supervisores de los grupos de mantenimiento, proponen que con su grupo como celebración por haber bajado sus tiempos, reducir el número de incidentes y mejorar el estado de los espacios de trabajo, realizarán una cena.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.-

Luego de finalizado el presente estudio y de la aplicación de la metodología de la Tecnología del Desempeño en la Empresa Plastiazuay S.A. podemos concluir lo siguiente:

1. La tecnología del Desempeño Humano o Gestión del Desempeño, es una técnica sistémica que alinea el desempeño individual con el organizacional y del seguimiento o acompañamiento que el líder dé a los colaboradores se logran alcanzar las metas planteadas, tal como lo hemos descrito en los resultados obtenidos el período de marzo al 13 de julio del 2015.
2. La tecnología del desempeño humano es una metodología de bajo costo, que logra resultados tangibles, siempre y cuando los jefes y supervisores puedan pasar del lado formal al lado no formal; es decir, pasar de la planificación y establecimiento de objetivos, al lado afectivo en el que en conjunto jefe y colaborador planteen las metas a evaluarse y en base a esto, el jefe pueda realizar el seguimiento y la retroalimentación correspondiente.
3. En la planificación se encuentran los objetivos y metas que se alcanzarán en un determinado período, pero la cuestión de fondo en la planificación es que la gente se comprometa con los objetivos, ya que si no hay compromiso ni motivación, no se lograrán los resultados.

4. La práctica de la Tecnología del Desempeño Humano, debe ser permanente y continua, ya que si bien es cierto, tiene una etapa de evaluación y se analizan las causas de haber alcanzado o no las metas, da paso al establecimiento de otras metas y empieza el ciclo nuevamente; es decir, en base a la experiencia previa, el siguiente período de trabajo es más exigente y retador.

5.2 RECOMENDACIONES.-

Como recomendaciones podemos anotar las siguientes:

1. En el momento de realizar la entrevista del establecimiento de metas, es imprescindible que se analicen todas las posibles dificultades que se pueden presentar, ocasionando que la meta no sea alcanzada.
2. Siempre se debe dar una retroalimentación constructiva o positiva al primer indicio de discrepancia en el desempeño; si lo deja pasar una vez, lo vuelve a hacerlo; con esto lograremos que la conducta deseada aumente y la no deseada disminuya.
3. Si luego de haber realizado un llamado de atención no se retroalimenta, esto va a ser llenado con algo, que puede ser un rumor, un comentario, etc.
4. Los llamados de atención vs la felicitación deben ser de 8 a 1; es decir, debe existir más felicitaciones que llamados de atención.
5. Se podría replicar la metodología en el resto de departamentos de manera paulatina y evaluar su uso en toda la empresa.

6 BIBLIOGRAFIA:

1. All Daniela: "Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entrenamiento, un modelo de ruta". Trabajo de investigación Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Octubre 2012.
2. BERNARDEZ, Mariano. (2009). *Desempeño Organizacional*. Conceptos y Herramientas para la Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones. Indiana, Global Business Press. USA
3. CAÑIBANO, C. , El capital humano: factor de competitividad, innovación y crecimiento, Editor, 2009 Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79785/14carolinacaibano.pdf>
4. HOGAN, Robert: Personality and the fate of organizations. Mahwah, NJ.; Edt. Lawrence Earlbaum Associates
5. LOCKE, E. A. & LATHAM, G. P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey". American Psychologist.
6. MORENO V. J. Apuntes del módulo: "Tecnología de Desempeño Humano: Gestión del Desempeño". Sociometrika S.A. 2013
7. ROBBINS Stephen P., Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson/Prentice Hall, 15ª Edición, México 2013.
8. http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_%28s%C3%ADndrome%29#cite_note-PMID20525178-1

9. <http://www.efdeportes.com/efd120/tecnologia-del-desempeno-humano.htm>
10. <http://www.elearningworkshops.com/modules.php?name=News&file=article&sid=1012>
11. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html>
12. <http://www.expert2business.com/itson/tdhbernardez.pdf>
13. <http://www.ispi.org>
14. http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/mejora_performance.pdf
15. <http://www.learningreview.com>

7 ANEXOS:

ANEXO A.- Cuestionario de Compromiso Organizacional.

ANEXO B.- Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor.

ANEXO C.- Cuestionario de Motivación Organizacional

ANEXO 1.- Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Área

ANEXO 2.- Matriz Simple de Priorización de Objetivos

ANEXO 3: Matriz de Desempeño Individual (MD)

ANEXO 4: Registro de Incidencias del Desempeño

ANEXO 5: Registro de Seguimiento y Apoyo

ANEXO 6: Cuestionario investigativo en Plastiazuary S.A.

ANEXO A.- Cuestionario de Compromiso Organizacional.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL		Total.EnDesac	Endesac.	Indife.	Deacuerdo	Total. Deacuerdo
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte					
2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora					
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas					
4	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
5	Si renunciara a la organización, pienso que tendría muy pocas alternativas					
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización					
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento					
8	Esta organización merece mi lealtad					
9	realmente siento los problemas de mi organización como propios					
10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual					
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella					
12	Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal					
13	Le debo muchísimo a mi organización					
14	No me siento como parte de la familia en mi organización					
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización					
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de oportunidades.					
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara					
18	No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización					

ANEXO B.- Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor.

PERCEPCION HACIA EL SUPERVISOR		Total.EnDesac	Endesac.	Indife.	Deacuerdo	Total. Deacuerdo
1	Mi Supervisor proporciona reforzamiento formal tanto de los aspectos positivos como negativos					
2	Siento rechazo por parte de mi supervisor					
3	Mi supervisor comunica de manera clara y oportuna las instrucciones					
4	Mi supervisor me permite participar en decisiones de mi área de responsabilidad					
5	Mi supervisor muestra un trato justo y cordial conmigo y mis compañeros					
6	Mis opiniones son tomadas en cuenta					
7	Mi supervisor reconoce públicamente los logros de los trabajadores					

ANEXO C.- Cuestionario de Motivación Organizacional.

MOTIVACION		Total.En Desacuerdo	En desacuerdo.	Indiferente.	De acuerdo	Total. Desacuerdo
1	Las funciones y responsabilidades de mi puesto están bien definidas					
2	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo					
3	mi remuneración es la adecuada					
4	Me siento parte de un equipo de trabajo					
5	Conozco las tareas que desempeñan otras areas de trabajo					
6	Me siento partícipe de los triunfos y fracasos de mi área de trabajo					

ANEXO 1.- Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Área

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Prioridad
Descripción de objetivos a lograr	Las métricas o evidencias de cumplimientos del objetivo	El nivel de desempeño y el plazo	Las acciones necesarias para alcanzar el objetivo	Importancia del objetivo

Fuente: MORENO V. J. (2013), Apuntes del módulo: “Tecnología de Desempeño Humano”.

ANEXO 2.- Matriz Simple de Priorización de Objetivos

Objetivos	Objetivos 1	Objetivos 2	Objetivos 3	Objetivos 4	Objetivos 5	Total
Objetivo 1						
Objetivo 2						
Objetivo 3						
Objetivo 4						
Objetivo 5						

Fuente: MORENO V. J. (2013), Apuntes del módulo: “Tecnología de Desempeño Humano”.

ANEXO 3: Matriz de Desempeño Individual (MD)

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador													
Cargo													
Nombre del jefe													
Área/Departamento													
Fecha							Período						
	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente					
Objetivos/ Tareas	1	2	3 Lb	4	5	6	7Mt	8	9	10	Peso	Puntos/10	Ponderado
Disminuir el producto no conforme en la línea de recubrimiento													
Reducir el número de accidentes en el departamento.													
Reducir el número de incidentes en el departamento.													
Mantener limpio y ordenado el laboratorio de mezclas.													
Mejorar el tiempo de entrega de pedidos grandes													
	TOTAL										0	Total/10 →	0

SIGNIFICADO	SÍMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Inaceptable/deficiente
2	
3	Mimino aceptable
4	Medio bajo
5	Medio
6	Medio alto
7	Meta- muy bueno
8	Excelente
9	Excepcional
10	

Fuente: MORENO V. J. (2013), Apuntes del módulo: "Tecnología de Desempeño Humano".

ANEXO 4: Registro de Incidencias del Desempeño

REGISTRO DE INCIDENCIAS DEL DESEMPEÑO+					
Nombre del colaborador					
Cargo					
Lider / jefe					
No. Incidencia	Fecha/hora/lugar	Desempeño Observado	Desempeño Requerido	Calificación	Tipo de Retroalimentación
Numere las incidencias	Fecha, hora, lugar donde sucedió la incidencia de	Describa de manera precisa la situación y lo que hizo el colaborador	Describa la actuación correcta que debió haberse mostrado en la situación	Califique el desempeño del colaborador en la situación	Determine el tipo de retroalimentación que amerita la incidencia

+. Incidencia de desempeño.- situación de trabajo donde la conducta del colaborador fue particularmente efectiva o inefectiva

*. Calificación:
1=Inefectiva;
2=Poco efectivo;
3=Medianamente efectivo;
4=efectivo;
5=Muy efectivo

Tipo de Retroalimentación
R= Reconocimiento
C=Constructiva
O= otro (ejm., acción disciplinaria)

ANEXO 5: Registro de Seguimiento y Apoyo

REGISTRO DE SEGUIMIENTO Y APOYO						
Nombre del colaborador						
Asistentes						
Lider / jefe						
No. Reunión	Fecha/dd/mm/aaaa	Hora (inicio-fin)	Lugar	Asuntos/temas tratados	Compromisos	Notas

Fuente: MORENO V. J. (2013), Apuntes del módulo: "Tecnología de Desempeño Humano".

ANEXO 6.- Cuestionario

SEXO	MASCULINO	FEMENINO	EDAD

ESTADO CIVIL	
SOLTERO	
CASADO	
UNION LIBRE	
SEPARADO	
DIVORCIADO	
VIUDO	

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	INCOMPLETA	COMPLETA	TITULO
SUPERIOR			
BACHILLERATO			
PRIMARIA			

ANTIGÜEDAD	
1 AÑO O MENOS	
MÁS DE 1 AÑO, PERO MENOS DE 2 AÑOS	
MAS DE 2 AÑOS PERO MENOS DE 5 AÑOS	
MAS DE 5 AÑOS PERO MENOS DE 10	
10 AÑOS O MÁS	

SALARIO	
340 A 450	
451 A 600	
601 A 800	
801 A 1000	
1001 A 1500	
1501 O MÁS	

Instrucciones: A continuación se le presentará un conjunto de afirmaciones, por favor marque con una X la opción que Ud. considere que se ajuste mejor a su opinión. Toda la información aquí suministrada será utilizada de manera confidencial únicamente para efectos de la presente investigación



		Total. EnDesac	Endesac.	Indife.	Deacuerdo	Total. Deacuerdo
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte					
2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora					
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas					
4	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
5	Si renunciara a la organización, pienso que tendría muy pocas alternativas					
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización					
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento					
8	Esta organización merece mi lealtad					
9	realmente siento los problemas de mi organización como propios					
10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual					
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella					
12	Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal					
13	Le debo muchísimo a mi organización					
14	No me siento como parte de la familia en mi organización					
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización					
16	Una de las pocas consecuencia importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de oportunidades.					
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara					
18	No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización					
19	Mi Supervisor proporciona reforzamiento formal tanto de los aspectos positivos como negativos					
20	Siento rechazo por parte de mi supervisor					
21	Mi supervisor comunica de manera clara y oportuna las instrucciones					
22	Mi supervisor me permite participar en decisiones de mi área de responsabilidad					
23	Mi supervisor muestra un trato justo y cordial conmigo y mis compañeros					
24	Mis opiniones son tomadas en cuenta					
25	Mi supervisor reconoce públicamente los logros de los trabajadores					
26	Las funciones y responsabilidades de mi puesto estan bien definidas					
27	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo					
28	mi remuneracion es la adecuada					
29	Me siento parte de un equipo de trabajo					
30	Conozco las tareas que desempeñan otras areas de trabajo					
31	Me siento partícipe de los triunfos y fracasos de mi área de trabajo					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

