

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DESARROLLO DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN BASADO EN LA MEDICIÓN DE
INDICADORES DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS LABORALES PARA BASSA C.
LTDA.”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

**ROLANDO NARANJO CABRERA
WILSON OÑATE BRIONES**

Guayaquil – Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

-Agradezco muy gratamente a todas las personas que han hecho posible y me han permitido llegar a este punto de mi vida personal y profesional, y de manera especial a mi abuelita Ana Jiménez quien día a día se preocupa por el bienestar de toda la familia, agradezco también a mí mamá Clara Cabrera por todos los esfuerzos realizados por mí y mis hermanos Adriana, Christian Naranjo, y a toda mi familia y amigos verdaderos, que no solo me han apoyado, sino que también me hacen ser consciente de mis oportunidades de mejora y que con su afecto me ayudan a avanzar.-

ROLANDO NARANJO CABRERA

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortaleza en todo momento, a mi esposa María Auxiliadora y a mis hijos Adrián, María Belén y Gabriel por su incondicional apoyo, a mis padres por sus sabios consejos y a todos los docentes y maestros por compartir sus conocimientos.

WILSON OÑATE BRIONES

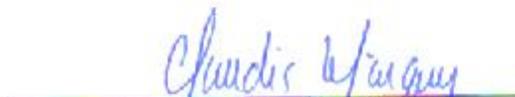
COMITÉ DE EVALUACIÓN



MBA. Jaime Lozada Loza
Tutor del Proyecto



Ph.D. Katia Rodriguez Morales
Evaluador 1



M.Sc. María Claudia Márquez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Rolando Naranjo Cabrera



Wilson Oñate Briones

INDICE GENERAL

Contenido

CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Resumen ejecutivo del proyecto.....	1
1.2. Reseña histórica	2
1.3. Planteamiento del problema.....	2
1.4. Análisis de causa del problema	3
1.4.1. Evaluación de desempeño subjetiva	4
1.4.2. Rotación de personal	4
1.4.3. Oferta salarial en empresas del mercado.....	4
1.4.4. Ausencia de planes de retención de personal.....	4
1.4.5. Clima y satisfacción laboral.....	4
1.4.6. Encuesta de clima y satisfacción laboral.....	4
1.4.6.1. Carga y ritmo de trabajo.....	5
1.4.6.2. Desarrollo de Competencias.....	5
1.4.6.3. Liderazgo.....	6
1.4.6.4. Margen de Acción y Control	6
1.4.6.5. Organización del Trabajo	7
1.4.6.6. Recuperación	7
1.4.6.7. Soporte y Apoyo	8
1.4.6.8. Estabilidad Laboral y Emocional	8
1.4.7. Análisis de efecto en la productividad	9
1.5. Justificación	10
1.6. Alcance del proyecto	11
1.6.1. Población	11
1.6.2. Muestra.....	11
1.7. Objetivos	12
1.7.1. Objetivo general	12
1.7.2. Objetivos específicos	12
CAPITULO II	12
2.1. Revisión de la literatura	12
2.2. Principios de la administración científica del trabajo.....	12
2.3. Medición del tiempo.....	12

2.4. Motivación	13
2.4.1. Tipos de Motivación.....	14
2.4.2. Teorías de la Motivación.....	14
2.4.2.1 Abraham Maslow (1943)	14
2.4.2.2. Frederick Herzberg (1954)	15
2.5. Satisfacción Laboral	15
2.6. Causas de la insatisfacción laboral.....	15
2.7. Sistema de Incentivos	16
2.7.1. Modelo de incentivos e indicadores de gestión	16
2.7.2. Diseño de un sistema de incentivos con remuneración variable	17
2.8. Cuadro de mando integral (CMI)	19
2.8.1 Perspectivas del cuadro de mando integral	19
2.8.2. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento	19
2.8.3. Perspectiva financiera.....	19
2.8.4. Perspectiva del cliente	19
2.8.5. Perspectiva del proceso interno	20
2.9. Objetivos orientados a la estrategia del negocio	20
2.9.1. Indicadores estratégicos	21
2.9.2. Iniciativas estratégicas	21
2.10. Gestión de Competencias Laborales.....	21
2.10.1. Tipos de Competencias Laborales	22
2.10.2. Evaluación y Desarrollo del Perfil de Competencias	22
2.10.3. Procedimiento de Gestión por Competencias.....	23
2.10.4. Dimensiones de una Competencia	23
2.11. Evaluación del desempeño	24
2.11.1. Evaluación de desempeño enfocada en las competencias	24
CAPITULO III	25
3.1. METODOLOGÍA.....	25
3.1.1. Objetivo de Investigación	25
3.1.2. Tipo de Investigación	25
3.2. Población	25
3.3. Muestra	25
3.4. Métodos de investigación	25
3.5. Revisión del planteamiento estratégico de la empresa BASSA C. Ltda.....	26

3.5.1.	Misión	26
3.5.2.	Visión	26
3.5.3.	Valores	26
3.6.	Líneas de Productos	27
3.7.	Análisis de variables necesarias para el diagnóstico situacional del área de M.O.D. 28	
3.7.1.	Análisis del entorno del área de M.O.D.....	29
3.7.2.	Escenario demográfico	29
3.7.3.	Análisis de la población.....	29
3.7.4.	Organigrama de BASSA C. Ltda.....	30
3.7.5.	Análisis interno del área de M.O.D.....	31
3.7.6.	Organigrama técnico	31
3.7.7.	Manual de funciones de obrero de planta de M.O.D.....	32
3.7.8.	Distribución de la población de BASSA C. Ltda.....	33
3.7.9.	Descripción del nivel académico del personal de BASSA C. Ltda.	35
3.7.10.	Antigüedad del personal de M.O.D.	36
3.7.11.	Análisis Económico del personal de M.O.D.	37
3.7.12.	Análisis salarial del personal de M.O.D.	37
3.8.	Análisis Político.....	38
3.9.	Análisis Tecnológico	39
3.9.1.	Software Cero Código	39
CAPITULO IV	42
4.1.	Desarrollo de la propuesta	42
4.1.1.	Diagnostico Situacional.....	42
4.2.	Identificación de los factores motivacionales que incrementarían la satisfacción laboral de los colaboradores de M.O.D.....	42
4.2.1.	Retroalimentación de los jefes hacia sus subordinados.....	42
4.2.2.	Propuesta de mejora Salarial.....	43
4.2.3.	Evaluaciones de desempeño que carecen de un criterio objetivo	43
4.3.	Gestión de indicadores de productividad para el área de M.O.D.	43
4.3.1.	Indicadores de productividad	44
	Cantidad de producción.....	44
	Costo de producción	45
	Hora hombre de producción.....	45
	Desperdicio en Kilos.....	45

4.3.	Propuesta de medición del cumplimiento del programa de producción semanal	46
4.4.1	Significado de los Indicadores descritos	47
4.4.	Propuesta de implementación de metodología de Gestión por competencias laborales para el personal de M.O.D. de BASSA C. Ltda.	48
4.4.1.	Taller de sensibilización a la gestión por competencias	48
4.4.2.	Modelo de gestión por competencias para Bassa C. Ltda.	48
4.4.3.	Grados de competencias:	49
4.4.3.1.	Ejemplo de competencia según sus grados:	49
4.4.4.	¿Cómo definir una competencia laboral?	50
4.4.5.	Metodología de levantamiento de competencias laborales para el personal de M.O.D. de BASSA c. Ltda.	51
4.4.6.	Evaluación de desempeño en base competencias	52
4.4.7.	Brechas de competencias del perfil vs ocupante del cargo	52
4.4.8.	Plan de desarrollo de competencia	52
4.4.9.	Reunión de feedback	53
4.4.10.	Levantamiento del diccionario de competencias para los colaboradores del área de M.O.D. de BASSA C. Ltda.	53
4.5.	Competencias cardinales y específicas definidas para el personal de M.O.D.	55
4.6.	Herramienta propuesta para la medición de indicadores de producción y competencias laborales en BASSA C. Ltda.	58
4.7.1	Manual de uso de herramienta de medición	60
4.7.	Propuesta	61
4.8.1.	Plan de compensación	61
4.8.2.	Periodos de evaluación.	61
4.8.3.	Compensación y Cumplimiento.	61
CAPITULO V		62
5.1.	Ruta de implementación	62
5.2.	Reunión de planificación para la implementación del proyecto	63
5.3.	Socialización y puesta en práctica del proyecto	63
5.4.	Proceso de evaluación de indicadores	63
5.5	Informe de resultados	63
5.6.	Conclusiones	64
Bibliografía		64
ANEXOS		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Encuesta salarial cargo Obrero de Planta - PWC 2017.....	4
Tabla 1.2 Costo por rotación.....	11
Tabla 3.1 Línea de productos medicados	27
Tabla 3.2 Línea de productos de consumo	28
Tabla 3.3 Línea de productos de consumo	30
Tabla 3.4 Población por sexo y edad	33
Tabla 3.5 Población por sexo y edad	344
Tabla 3.6 Distribución de trabajadores por tipo de producto	344
Tabla 3.7 Antigüedad de personal M.D.O.....	366
Tabla 3.8 Sueldo básico sectorial de obrero.....	377
Tabla 3.9 Encuesta salarial cargo Obrero de Planta - PWC 2017.....	377
Tabla 4.1 División grupo de producción Jabones	444
Tabla 4.2 División grupo de producción Líquidos.....	444
Tabla 4.3 Propuesta medición cumplimiento del programa de producción semanal.....	46
Tabla 4.4 Detalle información de indicadores.....	47
Tabla 4.5 Competencias cardinales y específicas	55
Tabla 4.6 Herramienta para medir indicadores de producción y competencias laborales	58

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 Análisis causa - efecto.....	3
Ilustración 1.2 Carga y Ritmo de trabajo	5
Ilustración 1.3 Desarrollo de Competencias.....	5
Ilustración 1.4 Liderazgo	6
Ilustración 1.5 Margen de Acción y Control	6
Ilustración 1.6 Organización del Trabajo	7
Ilustración 1.7 Recuperación	7
Ilustración 1.8 Soporte y Apoyo	8
Ilustración 1.9 Estabilidad Laboral y Emocional	8
Ilustración 1.10 Costo de producción	9
Ilustración 1.11 Resumen de producción y costo periodo 2017	9
Ilustración 2.1 Pirámide de Maslow	14
Ilustración 2.2 Balanced Business Scorecard.....	20
Ilustración 3.1 Análisis del entorno del área de M.O.D.....	29
Ilustración 3.2 Organigrama estructural de Bassa C. Ltda.....	300
Ilustración 3.3 Organigrama técnico.....	312
Ilustración 3.5 Nivel académico personal de BASSA C. Ltda.....	355
Ilustración 3.6 Nivel académico personal de M.O.D. BASSA C. Ltda.	356
Ilustración 3.7 Distribución Gráfica sueldo colaboradores M.O.D..	38
Ilustración 3.8 Software Cero Código	39
Ilustración 4.1 Competencias según sus grados	49
Ilustración 4.2 Competencia laboral	500
Ilustración 4.3 Metodología levantamiento de competencias laborales	511
Ilustración 5.1 Ruta de implementación.....	622
Ilustración 5.2 Comunicación de proyecto	633

ABREVIATURAS

C. Ltda.	Compañía Limitada
M.O.D.	Mano de Obra Directa
RRHH	Recursos Humanos
CMI	Cuadro de mando integral
g.	Gramo
ml.	Mililitro
PWC	Price Waterhouse Coopers
ARCSA Sanitaria	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
MDT	Ministerio de Trabajo

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen ejecutivo del proyecto

Bassa C. Ltda., ha experimentado un problema de disminución en su producción en el año 2017, aparentemente causado por: un índice de rotación de personal del 28% en este año; la percepción que tienen sus colaboradores de la ausencia de métodos de evaluación objetivos de su desempeño; la oferta salarial de empresas de la competencia; y la ausencia de planes de retención de personal.

Atendiendo esta problemática se planteó una propuesta que consiste en el “Desarrollo de un plan de compensación basado en la medición objetiva del desempeño de los colaboradores, mediante la implementación de indicadores de gestión.

A la vez se propuso un modelo de gestión de competencias laborales que permitirá medir, mantener y desarrollar comportamientos como: el trabajo en equipo, compromiso, resolución de problemas, y cualquier otro que la empresa considere necesario para direccionarse al logro de sus objetivos estratégicos.

La finalidad de este plan es optimizar la productividad mediante la compensación de índices óptimos de producción y la valoración de comportamientos necesarios para su logro.

Esto llevará a la empresa a retener personal calificado, e incrementar la satisfacción general de sus colaboradores.

1.2. Reseña histórica

Industria de Belleza y Salud Bassa C. Ltda., es una empresa orgullosamente ecuatoriana que fue creada en el año 1989 por los hermanos Luigi y Mauricio Llorenti Almerini, quienes habiendo incursionado durante mucho tiempo en la industria farmacéutica, notaron la ausencia de empresas dermatológicas y dermocosméticas en el país.

Decidieron entonces fundar Bassa C. Ltda., con el objetivo de desarrollar productos con fines dermatológicos y cosméticos de altísima calidad, que cumplieran los más altos estándares internacionales.

La empresa comenzó sus operaciones con la fabricación de jabones para el cuidado de la piel; en la actualidad han aumentado su variedad de jabones y abierto su mercado con nuevas líneas de productos, que van desde cremas, líquidos roseados por spray, geles, etc., alcanzando un portafolio de 113 productos para cuidado de problemas dermatológicos como acné, micosis, piel seca, sensibilidad, piel grasa, etc.

En la actualidad Bassa C. Ltda., cuenta con una nómina de personal de 161 colaboradores, repartidos a nivel nacional de la siguiente manera: 126 colaboradores en su matriz en la ciudad de Guayaquil, 11 en Cuenca y 24 en Quito, y ha llegado a constituirse como una de las principales empresas dermatológicas del país, muy reconocida por el público y profesionales.

1.3. Planteamiento del problema

Bassa C. Ltda., tiene como misión ser especialistas en la elaboración y comercialización de productos dermatológicos y dermocosméticos, siendo estos innovadores, de excelente calidad y efectividad; para así alcanzar su visión, que es la de posicionar la marca “Bassa” como la mejor opción en el área dermatológica, y dentro de dos años ampliar su participación del mercado internacional, obteniendo un crecimiento institucional favorable.

La compañía ha experimentado una baja en la cantidad de producto fabricado con respecto a los objetivos de producción, a esta problemática se suma un índice anual del 28% de rotación en su personal de Mano de Obra Directa (M.O.D.) al cierre del periodo enero - diciembre del año 2017, que equivalen a 9 personas de las 32 plazas de trabajo, lo que hace

necesaria la inversión tiempo en entrenamiento de personal nuevo según indica la Dirección Técnica de Producción, lo que genera una pérdida del ritmo de fabricación establecido.

La incorporación de personal nuevo requiere que la empresa invierta en procesos de selección y entrenamiento para la adaptación de estos nuevos colaboradores a sus funciones, paralelamente la pérdida de personal se traduce en pérdida de capital humano calificado, es por esto que la empresa se encuentra interesada en fortalecer la retención de su personal, siempre y cuando sea de colaboradores que demuestren buenos resultados en su desempeño y a su vez tengan un comportamiento acorde a la cultura y objetivos estratégicos de la empresa.

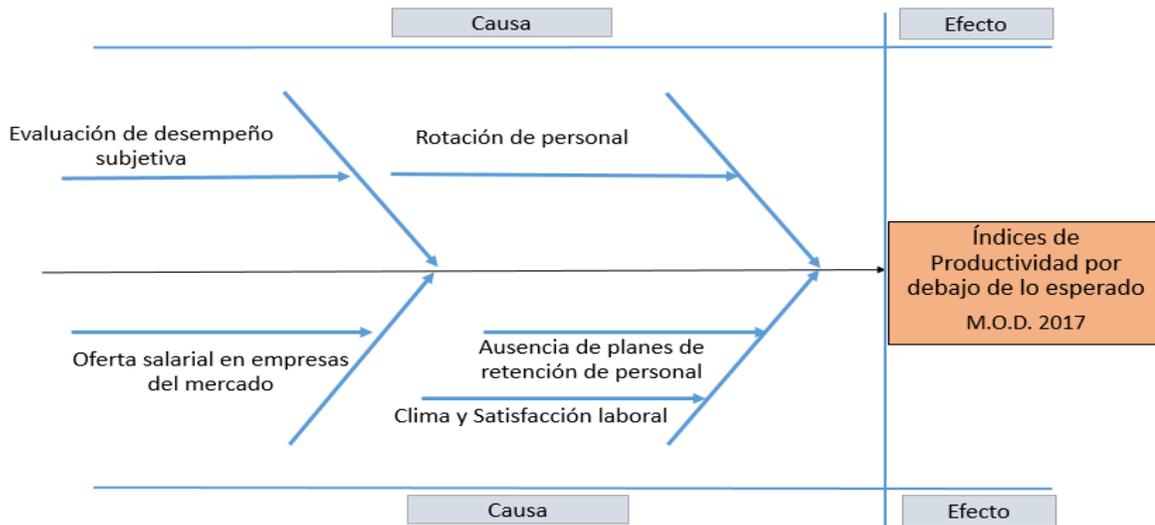
El área de Producción, que es a donde pertenecen los colaboradores de M.O.D., carece de un procedimiento o herramienta que ayude a medir de forma objetiva el desempeño de su personal, en relación al cumplimiento de los objetivos del área.

El presente trabajo propondrá una herramienta que permita medir de forma objetiva el desempeño y comportamiento de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de su área y a lo requerido por la empresa, con la finalidad de compensar y retener a colaboradores que agreguen valor a los procesos productivos.

1.4. Análisis de causa del problema

El presente análisis de causa de problema fue realizado con el Dpto. de Recursos Humanos (RRHH) de Bassa C. Ltda., con la información levantada mediante una entrevista directa, revisión de la información y documentos de soporte.

Ilustración 1.1 Análisis causa - efecto



Fuente: Información del Dpto. de RRHH BASSA.

1.4.1. Evaluación de desempeño subjetiva. - La Empresa cuenta con una herramienta de medición de desempeño (ver anexo 1), basada en la ponderación de factores de conducta, las cuales no están bien definidos, y su significado no lo conocen ni los evaluadores ni los evaluados, adicional carece de retroalimentación para el evaluado.

1.4.2. Rotación de personal. - EL 78% de las renunciaciones en el área de M.O.D., son motivadas por una mejor propuesta salarial, dato obtenido de las entrevistas de salida cuyo formato levanta esta información (ver anexo2) en Dpto. de RRHH BASSA C. Ltda.

1.4.3. Oferta salarial en empresas del mercado. - El mercado ofrece un promedio de remuneración superior al ofrecido por Bassa C. Ltda., a su personal de M.O.D., según se observa a continuación en la información facilitada por la consultora Pricewaterhousecooper:

Tabla 1.1 Encuesta salarial cargo Obrero de Planta - PWC 2017

SUELDOS PARA EL CARGO DE OBRERO EN EMPRESAS MERCADO COSMÉTICO Y FARMACÉUTICO			
<i>CARGO</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Media</i>	<i>Máximo</i>
OBRERO DE PLANTA	\$386	\$422	\$540

Fuente: Análisis salarial PWC 2017

1.4.4. Ausencia de planes de retención de personal. - El Dpto. de RRHH, indica no poseer planes de retención de personal implementado.

1.4.5. Clima y satisfacción laboral. - Con la finalidad de obtener un criterio objetivo de este punto se realizó la siguiente encuesta de Clima y Satisfacción Laboral:

1.4.6. Encuesta de clima y satisfacción laboral

Este proceso se realizará en base a la metodología exigida por el Ministerio de Trabajo para la medición de clima, satisfacción y riesgos laborales. (ver anexo3).

Los puntos analizados son los siguientes:

1.4.6.1. Carga y ritmo de trabajo

Es un conjunto de requerimientos mentales y físicos a los cuales se ve sometida una persona en su trabajo para realizar una determinada tarea

Se observa niveles altos de aceptación de la carga y ritmo de trabajo asignados y tiempos para cumplirlos, y apenas un 21% de los encuestados refieren estar en desacuerdo en este punto, por lo cual no se considera un riesgo mayor en la aceptación de este factor.

Ilustración 1.2 Carga y Ritmo de trabajo

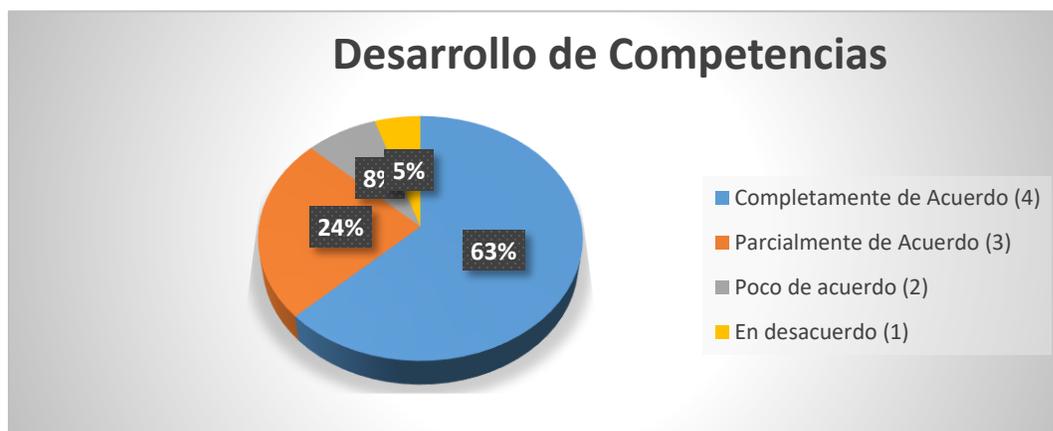


Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

1.4.6.2. Desarrollo de Competencias

Un 62% de los encuestados están de acuerdo en que existen oportunidades de desarrollar competencias (destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes) conforme a las demandas actuales del trabajo y aplicarlas en el ámbito laboral, teniendo a un 24% parcialmente de acuerdo con este punto y un 13% en desacuerdo, lo cual no refleja un riesgo en este factor.

Ilustración 1.3 Desarrollo de Competencias

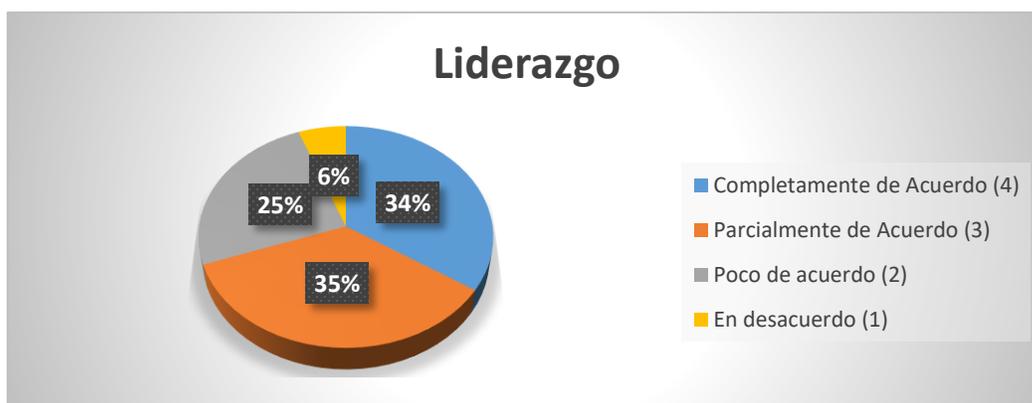


Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

1.4.6.3. Liderazgo

Un 34% de los encuestados totalmente de acuerdo con el liderazgo ejercido por sus superiores, un 35% refiere estar parcialmente de acuerdo, y un 31% estar en desacuerdo con este punto, siendo los puntos a mejorar indicados por los colaboradores el obtener retroalimentación sobre su desempeño y que se tenga participación al ofrecer ideas que mejoren la forma de trabajar, e indican tener buenos niveles de exigencia y planificación del trabajo.

Ilustración 1.4 Liderazgo



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

1.4.6.4. Margen de Acción y Control

Un 36% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo en que participan en la toma de decisiones en relación con su rol en el trabajo, un 22% está parcialmente de acuerdo y un 42% indican estar en desacuerdo en este punto, siendo el factor a mejorar el de poder aportar en la metodología que se realiza para realizar el trabajo, y están de acuerdo con los plazos y apoyo recibido para su cumplimiento.

Ilustración 1.5 Margen de Acción y Control



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

1.4.6.5. Organización del Trabajo

Contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de distribución y designación del trabajo, así como las demandas cualitativas y cuantitativas del trabajo.

Se observa un 41% totalmente de acuerdo en este factor, siendo sus fortalezas la comunicación clara de los objetivos y tareas alcanzables y acordes a las capacidades de cada colaborador, con bajo índices de tiempos muertos, y teniendo un 33% parcialmente de acuerdo, con un 26% poco de acuerdo en este factor, pudiendo mejorar las reuniones de planificación del trabajo y comunicación de logro de los objetivos.

Ilustración 1.6 Organización del Trabajo



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

1.4.6.6. Recuperación

Un 28% de los encuestados indica estar de acuerdo en el tiempo destinado para el descanso y recuperación de energía luego de realizar esfuerzo físico y/o mental relacionado al trabajo, y un 28% indica estar parcialmente de acuerdo con este factor, teniendo a un 44% que indica estar en poco de acuerdo, siendo los puntos positivos el horario, energía para realizar. Actividades de recreación o familiares luego del trabajo y la sensación de descanso, pudiendo mejorar en pausas de recuperación dentro de la jornada de trabajo.

Ilustración 1.7 Recuperación



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

1.4.6.7. Soporte y Apoyo

El 30% de los encuestados indican estar de acuerdo con el apoyo brindado tanto a colaboradores nuevos, o con tiempo en la empresa, y acorde a sus capacidades, con soporte técnico y administrativo cuando lo requieren, además de un apoyo psicológico y médico en situaciones de crisis, y un 41% indica estar parcialmente de acuerdo con este punto, teniendo a un 29% poco de acuerdo, indicando poder mejorar en fomentar el trabajo en equipo.

Ilustración 1.8 Soporte y Apoyo



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

1.4.6.8. Estabilidad Laboral y Emocional

Un 48% de los encuestados indican estar completamente de acuerdo en que existe un ambiente aceptable de trabajo, donde se sienten aceptados y valorados, y estando orgullosos de su lugar de trabajo, con un 36% que está parcialmente de acuerdo en este factor, teniendo a un 16% en desacuerdo, siendo el punto a mejorar el de la estabilidad laboral que perciben en la empresa.

Ilustración 1.9 Estabilidad Laboral y Emocional



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

1.4.7. Análisis de efecto en la productividad

Llevando este análisis a un total anual de los costos de fabricación podemos observar los siguientes resultados:

Ilustración 1.10 Costo de producción

Item_subcategori	Cant_estimada	Cant_real	Materia_Prima	Materiales	Costo_estimado	Costo_real
CONSUMO	2.289.789.00	2.262.815.00	710.176.72	645.643.10	1.339.848.09	1.355.819.82
MEDICADO	681.634.00	675.747.00	215.394.12	157.145.13	369.375.31	372.539.25

Según los datos obtenidos del sistema de producción, podemos observar que existe una diferencia entre la cantidad de producción real y la cantidad de producción estimada de 32.861 productos que no se contabilizaron en la producción, esto se debe a que los productos no contaban con las especificaciones, o por desperdicios de materia prima.

En la presente se detalla el impacto de esta diferencia de producción en los costos de producción:

Ilustración 1.11 Resumen de producción y costo periodo 2017

RESUMEN DE PRODUCCIÓN ANUAL 2017						
PRODUCTOS	CANTIDAD PRODUCCIÓN ESTIMADA	CANTIDAD PRODUCCIÓN REAL	DIFERENCIA PRODUCCIÓN	COSTO ESTIMADO	COSTO REAL	GASTO POR SOBRE LO ESTIMADO
CONSUMO	2.289.789	2.262.815	26.974,00	1.339.848,09	1.355.819,82	15.971,73
MEDICADO	681.634	675.747	5.887,00	369.375,31	372.593,25	3.217,94
TOTALES	2.971.423	2.938.562	32.861,00	1.709.223,40	1.728.413,07	19.189,67

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

Como podemos observar existe una diferencia \$19.189,67 dólares entre el costo que se había proyectado en comparación con el costo final real de la producción, este valor se traduce como un incremento en el costo de producción del periodo 2017.

Según manifiesta la Dirección de Producción, los productos fuera de especificaciones o desperdicios de materia prima, responde a errores en la fabricación por la experticia de las personas de reciente contratación o la complicación que se genera dentro de los procesos por su incorporación, lo que da cabida a estos errores.

1.5. Justificación

Partiendo de la premisa de que el capital de Talento Humano es uno de los activos más importantes dentro de una organización (Ríos, Ferrer, Muñoz, & Martínez, 2010). Siendo Bassa C. Ltda., una empresa cuya producción es realizada con personal de manufactura; es de vital importancia gestionar, medir y mejorar el desempeño de los colaboradores en relación al alcance de los objetivos estratégicos definidos por la empresa.

Ante esta necesidad se propone implementar un sistema de incentivos que permita reforzar positivamente el esfuerzo de los colaboradores en el cumplimiento de las metas de desempeño y demostrando un comportamiento acorde a la cultura y estrategia de la organización, con la finalidad de optimizar la productividad del área de producción.

Atendiendo el interés y la necesidad de la alta Gerencia de Bassa C. Ltda., de mantener y mejorar la productividad y calidad en la elaboración de sus productos, se propondrá la implementación de una metodología de medición de indicadores de desempeño basados en parámetros de productividad para el personal de M.O.D.

Kaplan & Norton (2002) nos ofrecen un sistema que permite determinar indicadores de gestión en cualquier área de una empresa, siendo de utilidad para determinar los objetivos de cada área, dar seguimiento a las actividades, y medir los resultados obtenidos.

Y con la finalidad de fomentar e impulsar competencias que requiere la organización como trabajo en equipo, orientación a los resultados, reforzar la disciplina, etc., se propondrá usar la metodología de la autora (Alles, 2008), que ofrece un modelo de administración de talento humano, basado en la gestión de competencias laborales, que permite desarrollar habilidades, conocimiento, actitudes, de esta manera alinear el comportamiento de los colaboradores según sus necesidades específicas, mejorando continuamente la competitividad.

La propuesta a desarrollar tiene como objetivo ser auto sostenible, y lo que se destine a ofrecer como compensación a los colaboradores por su cumplimiento, saldrá de los valores que la empresa se ahorrará y de la rentabilidad que tenga la producción. Por lo tanto, no representará una gran inversión económica, ni en su fase de implementación o de mantenimiento, y servirá la aumentar la productividad y obtener de manera indirecta el ahorro de tiempo y dinero en procesos de reclutamiento, selección, y entrenamiento de personal.

Se presenta el siguiente cuadro en donde se resumen a groso modo los costos adicionales que ha generado un el índice de rotación para la empresa:

Tabla 1.2 Costo por rotación

COSTO TOTAL POR ROTACIÓN ANUAL 2017 PARA EL ÁREA DE M.O.D.	
Costo reclutamiento y selección: Sueldo de asistente y Jefe de RRHH Multitabajos (Herramienta de reclutamiento)	\$ 2.000
Costo entrenamiento y capacitación: Sueldo del Jefe de Producción	\$ 1.000
Costos por caída en la productividad: Diferencia entre Costo Estándar Vs. Real	\$ 19.190
TOTAL	\$ 22.190

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

Como podemos observar el costo por la rotación del personal de M.O.D., en el 2017 fue de \$22.190 dólares, este valor servirá como referencia para la elaboración del presente trabajo, ya que la finalidad es que el proyecto sea una opción rentable para la empresa.

1.6. Alcance del proyecto

1.6.1. Población

La empresa BASSA C. Ltda., cuenta con un total de 161 colaboradores, que se encuentran repartidos a nivel nacional en las siguientes ciudades, 126 en su matriz de Guayaquil, 11 en su sucursal de Cuenca y 24 en la sucursal de Quito.

1.6.2. Muestra

El presente trabajo se realizará con los 32 colaboradores del área de Mano de Obra Directa, que intervienen en los procesos productivos de fabricación y empaquetado de Industria de Belleza y Salud Bassa C. Ltda., ubicada en el Km 10.5 vía Daule de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de compensación, que impacte positivamente el desempeño y comportamiento de los colaboradores de M.O.D., que intervienen en los procesos de producción de la empresa BASSA C. LTDA., con la finalidad de fortalecer la retención de personal calificado.

1.7.2. Objetivos específicos

1. Establecer un diagnóstico situacional del área de M.O.D.
2. Identificar factores motivacionales que incrementarían la satisfacción laboral de los colaboradores de M.O.D.
3. Determinar indicadores de desempeño adecuados para medir la productividad del personal de M.O.D.
4. Plantear la metodología de gestión por competencias laborales, requeridos por Bassa C. Ltda., para el personal de M.O.D.
5. Diseñar un instrumento junto con el desarrollo de su implementación que servirá para la medición de indicadores desempeño y evaluación del desarrollo de competencias laborales.

CAPITULO II

2.1. Revisión de la literatura

2.2. Principios de la administración científica del trabajo

A inicio del siglo XX, tiempo en el cual muchos investigadores se mostraron interesados en estudiar los problemas de los procesos industriales, sobre todo los procesos a gran escala y con modelos estandarizados, Frederick Taylor, considerado como el “Padre de la Administración científica”, se destacó por realizar investigaciones con las cuales, proponía mejorar los procedimientos y formas de trabajar, mediante el método de la observación y medición.

2.3. Medición del tiempo

Taylor (1969) propuso mejorar los procedimientos y formas de trabajar, mediante el método de la observación y medición. Sostenía que la eliminación que las causas que hacen el

trabajo lento y de bajo rendimiento, disminuiría los costos de producción lo que ocasionaría que mejore la competitividad, tomando en consideración el hecho de mejorar la eficiencia de la utilización de los recursos humanos y de las maquinarias.

Esta propuesta se basó en cuatro principios:

1. **La organización científica del trabajo:** la medición del trabajo tiene la finalidad de reducir y eliminar el tiempo en el cual no se realiza tarea alguna.
2. **Selección y entrenamiento del trabajador:** se refiere a colocar a un trabajador de acuerdo a sus capacidades, procurando de esta manera el bienestar del personal.
3. **Cooperación y remuneración por rendimiento individual:** se refiere a determinar la remuneración acorde a su productividad. Se propone que el trabajador que produzca más, gana más, además de colocar jefes que puedan dar instrucciones y coordinar el trabajo.
4. **Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo:** La administración debe planificar para lograr los resultados esperados, además de diseñar las tareas en base sistemas administrativos científicos, estimular la ambición del trabajador, establecer incentivos y prescindir de trabajadores que no alcancen el estándar de producción.

2.4. Motivación

La motivación ha llamado la atención en las últimas décadas, esto ha abierto muchas investigaciones de la cual se han derivado algunas teorías. Estas investigaciones se centraron en el modo de comportarse de las personas ante determinadas situaciones, buscando aspectos profundos del ser humano, que permitan comprender que es lo que realmente les motiva y les causa satisfacción en el que hacer su trabajo.

La motivación es un proceso propio de cada persona, que se deriva de la su interacción con el mundo que lo rodea, además de que ésta dirige las acciones de la persona hacia la consecución de los objetivos que este desee alcanzar (Gonzalez, 2008).

2.4.1. Tipos de Motivación

En la búsqueda para encontrar que es lo que motiva a las personas, estas no solamente se enfocaron en buscar esas necesidades sentidas, sino también estudiar la manera en que las personas actúan. Podemos determinar dos tipos de motivaciones:

Motivación interna: es la necesidad de alcanzar un objetivo, sin que exista ningún incentivo externo, sino por satisfacción propia.

Motivación externa: actividades que son motivadas por factores externos.

En efecto, a los directivos y mandos medios les cuesta reconocer los logros y éxitos de sus colaboradores, por lo cual las motivaciones intrínsecas se convierte el elemento motivador más eficaz, para lograr el compromiso de ellos.

2.4.2. Teorías de la Motivación

Realizaremos una breve revisión de las teorías motivacionales clásicas:

2.4.2.1 Abraham Maslow (1943)

Una de las principales características de la teoría de Maslow, es categorización o de las motivaciones que viene desde las necesidades físicas hasta la autorrealización. Esta teoría nos indica que las en la medida que vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, esta jerarquización de necesidades van surgiendo en la medida que van satisfaciendo la más básica, de tal manera que estas influyen en nuestra manera de comportarse.

Ilustración 2.1 Pirámide de Maslow



Fuente: (Maslow, 1943)

2.4.2.2. Frederick Herzberg (1954)

La teoría motivacional de Herzberg llamada la teoría de los dos factores, define que las motivaciones están determinadas por dos factores:

Factores Motivadores o motivaciones intrínsecas, tienen que ver con las motivaciones relacionadas al trabajo: crecimiento, reconocimiento, etc.

Factores de Higiene o motivaciones extrínsecas, se refiere a las condiciones del trabajo: sueldo, condiciones de trabajo, etc.

2.5. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, así como la motivación es un pilar fundamental dentro de las organizaciones, ya que ayuda a disponer a los colaboradores y aumentar su compromiso con la empresa. Por el contrario, esta falta de motivación o satisfacción reduce la predisposición, productividad y esfuerzo en su trabajo.

Taylor (1969) ya hacía referencia sobre el bienestar de los colaboradores, tras asignarles tareas de acuerdo a sus capacidades, y que su satisfacción está ligada a la experiencia obtenida, así como la remuneración que vaya acorde a su productividad.

Considerando que la motivación ayuda a la empresa a que los colaboradores orienten sus esfuerzos en alcanzar sus objetivos y metas, también tienen una incidencia directa con la satisfacción laboral, y las expectativas del colaborador hacia la empresa, sus políticas de remuneración, etc. (Stephen & Timothy, 2013)

2.6. Causas de la insatisfacción laboral

Detallaremos alguno de los variables que influyen de manera negativa a los trabajadores, les causa frustración y son motivos de peso para este abandone a la organización:

1. **Sueldo justo**, uno de los factores que desmotivan, es percibir un sueldo justo o bajo.
2. **Relación negativa en el grupo de trabajo**: cuando existe una relación negativa entre compañeros o jefes, este ambiente negativo hace que abandonen a la organización.

3. **Poca o nada oportunidad de ascenso**, cuando un trabajador que está esperando la oportunidad de crecer y no asciende, causa frustración.
4. **Poca confianza en sí mismo**, los trabajadores inseguros de sus habilidades y conocimientos en el desempeño de sus labores.
5. **Poca adaptación al ambiente de trabajo**, los trabajadores que desean alcanzar sus metas en periodos cortos, se frustran con rapidez.
6. **Condiciones precarias de trabajo**, el trabajador siente que está en peligro en su entorno de trabajo.
7. **Aspectos personales y laborales**, El tiempo reducido para pasar con su familia por causa del trabajo puede ser motivo suficiente para que el trabajador se retire de la empresa.

2.7. Sistema de Incentivos

Es indispensable que las empresas busquen mantener motivados y satisfechos a sus colaboradores, una de las herramientas que ayudan a alcanzarlas son los incentivos, ya sean económicos como no económicos. Estos incentivos deben estar orientados a satisfacer las necesidades básicas, así como su entorno laboral, familiar y personal.

Para esto, es importante implementar fuentes de motivación correlacionadas con la aspiración del colaborador y la organización, buscando así contribuir al logro de dichos objetivos estratégicos, y su vez incrementar la productividad e incentivar la colaboración y el trabajo en equipo. (Goncalves & Toroli, 2015).

2.7.1. Modelo de incentivos e indicadores de gestión

Determinar un modelo de incentivos va a depender mucho de los objetivos de la organización, así como del tipo de negocio y de trabajadores (Prat & Muñiz, 2002).
Detallaremos a continuación algunos modelos de incentivos:

- **Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales:** el sistema de compensación está relacionada directamente al cumplimiento individual de los objetivos.
- **Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos grupales:** el sistema de compensación está relacionado al cumplimiento de objetivos grupales. Lo puede

aplicase a un grupo de trabajo, departamentos, por unidades de negocio o de la empresa en general.

- **Participación en los beneficios:** este incentivo de carácter grupal, está relacionado directamente a los resultados financieros de la empresa, no está necesariamente relacionada al cumplimiento de objetivos.
- **Participación basada en objetivos:** es un incentivo grupal que se relaciona a cumplimiento de un objetivo general basada en la productividad en estándares definidos previamente.
- **Variable a largo plazo:** son incentivos que están relacionados al cumplimiento de resultados dentro de un periodo anual, también pueden estar divididos en periodos o en objetivos anuales.

2.7.2. Diseño de un sistema de incentivos con remuneración variable

Pasos para un diseño de incentivos con remuneración variable (Prat & Muñiz, 2002).

1. **Definir el alcance del proyecto:** Determinar si la propuesta de incentivos de remuneración variable aplicara a un área o departamento específico o a toda la empresa. Este dependerá de la estrategia de la empresa y de los resultados que espera.
2. **Análisis del contexto:** En la propuesta de implementación debemos considera lo siguiente:
 - El entorno y variables de la empresa: debemos considerar tipo de industria, plan estratégico, productos que ofrece, cultura, estructura, etc.
 - Análisis de Puestos de trabajo: determinar la característica de los cargos o puesto que aplicaría la propuesta.
 - Beneficiarios: Entender las necesidades y características de los trabajadores que los que tendría el alcance la propuesta.
 - Sistema de remuneración actual: revisar la estructura salarial actual, ya que la nueva propuesta tendrá como base el sueldo fijo. Se debe tener con sideración la legislación actual que regula sistema salarial.

3. **Financiamiento de la propuesta:** *debemos* considerar que la propuesta debe ser financieramente viable para la empresa. Es importante analizar simulaciones para evaluar diferentes escenarios.
4. **Diseño preliminar del modelo:** definir el alcance de los incentivos, es decir, si estos serán individuales, grupales (por departamento, por unidad de negocio o por toda la empresa). Determinar además los parámetros a considerar, y si serán por competencias, por desempeño o por resultados.
5. **Medición de los valores de incentivo:** para determinar la medición sobre la que se evaluar el desempeño, se debe considerar los siguiente:
 - Objetividad: minimizar subjetividad en los criterios de medición en cuanto a competencias y desempeño.
 - Marco de referencia: se debe considerar un marco de referencia para iniciar la valoración, resultados del año anterior, considerar un estándar o una referencia interna
6. **Referentes para determinar la remuneración:** determina una referencia para iniciar la propuesta: porcentaje sobre sueldo, determinar un factor y remuneraciones en valor absoluto.
7. **Criterio de reparto:** En incentivos grupales estas pueden ser en proporción al sueldo, lineales, dependiente de la contribución o mixtas.
8. **Fijación de cuotas:** es recomendable que la cuota esté sujeta a los resultados
 - Cuota estándar: está basada en objetivos, y la cuota estándar se sitúa en el 100% del cumplimiento.
 - Determinar recompensas: con la definición de la cuota estándar, se determina el monto económico que corresponde al alcance del estándar
 - **Fija la cuota mínima:** determinar el nivel a partir del cual se considerará el incentivo, y si este está por debajo de la cuota estándar.
 - **Fijar el techo de la cuota:** determinar el nivel hasta donde se considerará el incentivo, el que debe estar por encima de la cuota estándar
9. **Curva de incentivos:** es la relación entre el alcance de los factores de incentivo y el monto económico de la propuesta de incentivo. En una curva escalonada mantiene la proporcionalidad entre el resultado y la compensación.

2.8. Cuadro de mando integral (CMI)

Es una herramienta desarrollada por Robert Kaplan y David Norton (2002), que permite a las organizaciones dirigir de manera estratégica su negocio, proporcionando un sistema de medición y levantado desde la misión y visión del negocio. El CMI permite evaluar el desempeño de la empresa, establecido en un sistema estratégico de gestión.

Dentro de la planeación se determinan los sistemas de indicadores a través de los cuales se pretende realizar la medición que nos permita vigilar el cumplimiento de los objetivos establecido en la estrategia.

2.8.1 Perspectivas del cuadro de mando integral

Kaplan y David (2002) definen cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, que hacen que exista un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, además de los resultados esperados y los inductores de actuación de esos resultados.

8.8.2. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

Los constantes cambios tecnológicos en un mundo globalizado, hacen necesario que la empresa esté constantemente mejorando sus capacidades, con el fin de crear mejoras a largo plazo. De esta perspectiva proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Es necesario que la empresa logre articular los objetivos financieros, del cliente y de proceso interno con las capacidades de las personas, los procedimientos y los sistemas.

2.8.3. Perspectiva financiera

En el CMI la perspectiva financiera proporciona información financiera oportuna y exacta. Estos indicadores financieros muestran si la estrategia empleada en la empresa y su puesta en práctica, están contribuyendo a mejorar de la organización.

2.8.4. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y mercado, para centrar sus objetivos en su satisfacción y retención. Los indicadores de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, retención y adquisición de clientes y la cuota de mercado.

2.8.5. Perspectiva del proceso interno

Esta perspectiva permite identificar los procesos internos críticos en los que la organización debe de ser excelente, estos procesos deben buscar no solo identificar acciones para poder atraer y retener a los clientes, sino también alcanzar buenos rendimientos financieros

2.9. Objetivos orientados a la estrategia del negocio

El cuadro de mando integral parte con la definición de la misión, visión y valores de la organización, sobre la cual se van determinando las estrategias a seguir, definiéndose los objetivos necesarios para alcanzar lograrlos. Nos da la herramienta necesaria para poder monitorear los resultados obtenidos. (Kaplan & David, 2002)

Uno de los beneficios del cuadro de mando integral es poder alinear a todos los recursos de la organización, hacia la estrategia y visión del negocio.

Del cuadro de mando integral se derivan indicadores que proporcionan información necesaria sobre el desempeño de todos los procesos. Estos indicadores determinan medidas financieras y no financieras sobre cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. (Kaplan & David, 2002)

Ilustración 2.2 Balanced Bussines Scorecard



Fuente: (Kaplan & David, Cuadro de Mando Integral, 2002)

2.9.1. Indicadores estratégicos

Los indicadores son una herramienta que nos permite obtener información de los resultados, midiendo si estos resultados están interrelacionados y son coherentes con estrategia y visión de la organización, lo que permite ir orientando los procedimientos, comportamientos y la gestión como tal. (Millán, 2003)

Para poder considerar a los indicadores como una herramienta de medición debe tener los siguientes atributos (Hurtado, 2005):

- Pertinencia para la toma de decisiones.
- Precisión en las mediciones repetitivas
- Oportunidad en el tiempo para la ejecución de acciones
- Confiabilidad en la realización de nuevas mediciones para la comparación.

2.9.2. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas describen específicamente como una meta será alcanzada los plazos, los procesos, proyectos y planes que darán vida a las metas. Las iniciativas estratégicas representan la fuerza que acelera y mueve la masa organizacional, venciendo la inercia y la resistencia al cambio. (Kaplan & David, 2008)

Son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño deseado. Las compañías utilizan tres procesos para gestionar sus iniciativas estratégicas, elección de las iniciativas, financiamiento de ellas y definición de responsabilidades. (Kaplan & David, 2008)

2.10. Gestión de Competencias Laborales

La gestión del talento humano ha ido cambiando a un rol más integrador, enfocando su esfuerzo a incorporarse en al aspecto estratégico de la empresa. La gestión por competencias es uno de los procesos que está aportando en todos los procesos, cuya aplicación abarca a toda la estructura de la empresa.

El reto del área de talento humano es implementar sistemas de gestión que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa, enfocando su esfuerzo a dirigir el comportamiento y habilidades de los colaboradores, en la consecución de esos objetivos (Zabaleta, 2003).

Lo que se espera con una gestión por competencias, es que estos comportamientos y habilidades ayuden a incrementar la productividad y desempeño en cada una de las funciones de la organización.

2.10.1. Tipos de Competencias Laborales

La apertura de una gran cantidad de información y conocimiento, obliga a que la gestión por competencia sea cada vez más eficiente, definiendo cuales serán esas habilidades y conocimiento para la función del puesto de trabajo y las que todos los colaboradores deberán tener. Podemos definir a las competencias en la siguiente clasificación:

Competencias Organizacionales

Se refieren al conocimiento y comportamiento que todos los colaboradores deben de poseer (Alles, 2008). Se las denomina también competencias cardinales, genéricas o transversales, ya que su alcance abarca a toda la empresa y se ajustan a la cultura y valores de la organización.

Competencias Específicas

Las competencias específicas son las que están relacionadas a la función o tarea específica que realiza cada colaborador u ocupante de un cargo dentro de la empresa. (Alles, 2008). Comprende las habilidades específicas para poder desempeñarse de manera efectiva en un puesto de trabajo.

2.10.2. Evaluación y Desarrollo del Perfil de Competencias

Una vez definidas las competencias cardinales y específicas por cargo, se obtendrán los perfiles de competencias, los que nos asegurarán contar con colaboradores alineados a la estrategia; ya que serán usados para evaluar el grado de competencia de cada colaborador desde antes de ser contratado, y durante su permanencia en la empresa, desarrollándolo en base a las necesidades individuales del puesto a desempeñar. (Flores, 2007)

2.10.3. Procedimiento de Gestión por Competencias

La selección por competencias es de gran utilidad, porque nos aseguran tener a un personal calificado y competente. Según Alles (2008) se debe seguir el siguiente proceso:

1. Definir las competencias cardinales y específicas.
2. Definir el perfil por competencias por cada cargo.
3. Selección en base a competencias, puede ser por entrevista de incidentes críticos o assesment center.
4. Evaluar la motivación, habilidades y conocimientos de la persona ocupante del cargo.
5. Para interpretar las respuestas se debe de tener a la mano un diccionario de competencias de la organización con un de tipo estándar.
6. Observar los comportamientos es la única manera para saber si la persona evaluada tiene o no el grado que se requiere de una competencia.
7. Determinar el ajuste de la persona a su perfil de competencias del puesto, para realizar un plan de desarrollo de competencias.

2.10.4. Dimensiones de una Competencia

Para Durnad (2000), las competencias se dividen en tres dimensiones que detallamos a continuación:

Conocimiento: Se refiere a toda la información, aprendizaje y experiencia que se ha adquirido, y la manera en que se va aplicando en el desempeño sus actividades.

Habilidad: Se refiere a la manera en que se aplica los conocimientos y la manera en la que actuamos para lograr alcanzar las metas u objetivos propuestos.

Actitud: Se refiere a la voluntad y predisposición de un colaborador en querer alcanzar sus metas y objetivos, de tal manera que, a pesar de tener igual conocimiento y habilidades, esa voluntad y actitud predispuesta lo hará más competente.

2.11. Evaluación del desempeño

La necesidad de poder medir el desempeño, los resultados y comportamiento de los colaboradores, hacen de la evaluación de desempeño una herramienta indispensable con la cual podemos calificar el desenvolvimiento de una persona, sus competencias y su contribución a la organización. (Chiavenato, 2008)

Esta evaluación surge de la interacción de los mandos altos, medios y bajos, haciendo de esta una técnica indispensable en la administración de la organización. Con esta herramienta podemos:

- Identificar problemas de control, administración y la integración de las personas a la organización.
- La adaptación del colaborador a su puesto de trabajo.
- Las necesidades de capacitación y por lo consiguiente el mejoramiento de las competencias de los colaboradores.
- Facilita el desarrollo de planes de acción para mejorar el desempeño.

2.11.1. Evaluación de desempeño enfocada en las competencias

Es importante alinear los esfuerzos y aportes de los colaboradores, hacia la consecución de los objetivos y las estrategias de la empresa. Para lograr esto, es indispensable de una efectiva gestión del talento humano, mejorando sus competencias e ir evaluando el desempeño para mejorar y afianzar dichas competencias. (Capuano, 2004)

En la evaluación de desempeño por competencias, se mide el rendimiento del colaborador, estableciendo que cada persona no es competente en todas las funciones y tampoco está interesado en toda clase de funciones. Por lo cual la motivación estará enfocada en el desarrollo de sus competencias. (Capuano, 2004).

CAPITULO III

3.1.METODOLOGÍA

3.1.1. Objetivo de Investigación

El estudio se centra en el análisis de los factores que generan rotación en el personal de M.O.D., con la finalidad de ofrecer una propuesta que refuerce la retención de personal calificado.

3.1.2. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo aplicada, donde se busca identificar estrategias para poder desarrollar un plan de compensación financiero y no financiero, para los colaboradores de M.O.D., de la empresa BASSA C. Ltda.

3.2. Población

La empresa BASSA C. Ltda., tiene un total de 161 colaboradores, siendo su matriz en el km 10,5 de la vía Daule.

3.3. Muestra

La muestra relevante de esta investigación son los 32 colaboradores de Mano de Obra Directa de Bassa C. Ltda.

3.4. Métodos de investigación

El diseño de la investigación tiene una estructura experimental, los datos son recopilados en un determinado momento, permitiendo así identificar las variables y elementos que los componen en su situación actual, utilizando herramientas y procedimientos definidos, como la observación directa, encuestas, entrevistas, cuadros de agrupación de datos, entre otros; los que permitirán medir cada objetivo propuesto, y dar como resultado el alcance del objetivo de la investigación.

Se realizará un diagnostico situacional del área de M.O.D., mediante la revisión del planteamiento estratégico de Bassa C. Ltda y demás variables que se encuentren en su entorno como: la población, edad, nivel académico, análisis económico y demás factores relevantes para este estudio. Una vez revisada esta información se desarrollará la propuesta y su ruta de implementación.

3.5. Revisión del planteamiento estratégico de la empresa BASSA C. Ltda.

3.5.1. Misión

Ser especialista en la elaboración y comercialización de productos cosméticos y medicados, siendo estos innovadores, de excelente calidad y efectividad, satisfaciendo las necesidades más exigentes en el ámbito la dermatología, para una buena y belleza de la piel.

3.5.2. Visión

Posicionar la marca BASSA como la mejor opción en el área dermatológica destacando nuestros productos por la calidad, servicio y la satisfacción a nuestros consumidores, para en los próximos 2 años alcanzar mercados internacionales, logrando un crecimiento institucional favorable.

3.5.3. Valores

Nuestros valores no solo aseguran una óptima calidad, seguridad y efectividad en nuestros productos, sino en la calidad institucional de nuestros clientes internos generando un comportamiento honesto y de confianza en todas nuestras negociaciones comerciales. Buscamos en nuestro personal la práctica de valores, para que puedan cumplir con nuestras expectativas tanto en su vida profesional como en su vida personal.

Confianza: La confianza es la base sobre la que construimos las interrelaciones entre nuestros Stakeholders fortaleciéndolas con respeto, responsabilidad social y el amor en lo que hacemos.

Calidad: La calidad que nos respalda se logró con un proceso permanente de mejora continua disminuyendo el margen de error, cumpliendo los más altos estándares de calidad, sin importar si los productos van destinados al mercado privado o al sector público.

Responsabilidad: Nuestra responsabilidad como empresa dermocosmética, es el bienestar y la salud de la piel. Al manufacturar cada uno de nuestros productos asumimos la responsabilidad e importancia de que nuestros productos sean manufacturados y distribuidos dentro de los parámetros establecidos y cuidando el medio ambiente para mantener la satisfacción de nuestros clientes.

Lealtad: La lealtad que les ofrecemos a nuestros consumidores está consolidada en la fiabilidad que ofrecemos al manufacturar productos; ya que nunca ponemos a la venta un

producto no apto para su uso o que no cumpla con los estándares que los clientes esperan de nosotros.

Respeto: El respeto a nuestros clientes externos, internos y como organización, nos conlleva a respetar y valorar por sobre todas las cosas al ser humano como persona. Haciendo nuestras instalaciones cómodas, atractivas y seguras para nuestro personal, creamos un ambiente de trabajo positivo, que se refleja en la satisfacción total de nuestros consumidores con nuestro producto terminado.

Servicial: Nuestro servicio prestado no es ni excluyente ni elitista. Nuestros precios accesibles ayudan fomentar la salud de la piel incluso a los que menos tienen, esto lo realizamos sin sacrificar la buena calidad de nuestros productos.

Alegría: El incentivo del buen ánimo que se contagia con expresiones tales como un cordial saludo, una sonrisa sincera y espontánea, actitud y vocabulario positivo, participación proactiva demostrando disfrutar de nuestro trabajo al prestar un servicio y fomentando actos que nos ayuden a generar un ambiente de trabajo agradable.

3.6. Líneas de Productos

A continuación, se detalla una muestra de los 113 los productos elaborados por la empresa Bassa C. Ltda., Los que se encuentran separados entre productos medicados y de uso cosmético.

Tabla 3.1 Línea de productos medicados

No.	CODIGO	PRODUCTOS MEDICADOS
1	MED042	ANESTIL 5 % CREMA CAJA X 5 TUBOS 5g
2	MED056	AQUASOL 10% CREMA 30 g
3	MED057	AQUASOL 5% CREMA 30 g
4	MED029	AQUASOL JABON 100 g
5	MED010	ARTREX CREMA 40 g
6	MED008	BIFUZOL CREMA 15 g
7	MED025	BIFUZOL JABON 80 g
8	MED012	CALDENE CREMA 20 g
9	MED037	DERMA T JABON 100 g
10	MED077	DERMA -T SHAMPOO ANTICASPA 100ml.

Tabla 3.2 Línea de productos de consumo

No.	CODIGO	PRODUCTOS DE CONSUMO
61	CON220	HYDRIN HYALURONIC CREMA NOCHE POTE X 50G.
62	CON221	HYDRIN HYALURONIC JABON 90g
63	CON038	HIDRAT JABON 90 g
64	CON021	HIDRAT JABON PIEL GRASA 90 g
65	CON160	HIDRAT LOCION 5% 120ML
66	CON052	HUMECTINA CREMA 70 g
67	CON218	HYDRIN HYALURONIC CREMA CONTORNO DE OJOS TUBO X 15
68	CON219	HYDRIN HYALURONIC CREMA DIA POTE X 50G
69	CON061	JABON BASSA AVENA & MIEL 90 g
70	CON109	JABON BASSA BABA DE CARACOL

Fuente: Bassa C. Ltda.

Como podemos observar en ambos cuadros, los productos no responde a una agrupación por equipo de fabricación, se observa una división de productos medicados y de uso cosmético o consumo, lo cual no es eficiente al momento de realizar un reporte de resultados de producción, ya que se para evaluar a los grupos de fabricación de jabones o el grupo de fabricación de líquidos no se lo puede realizar.

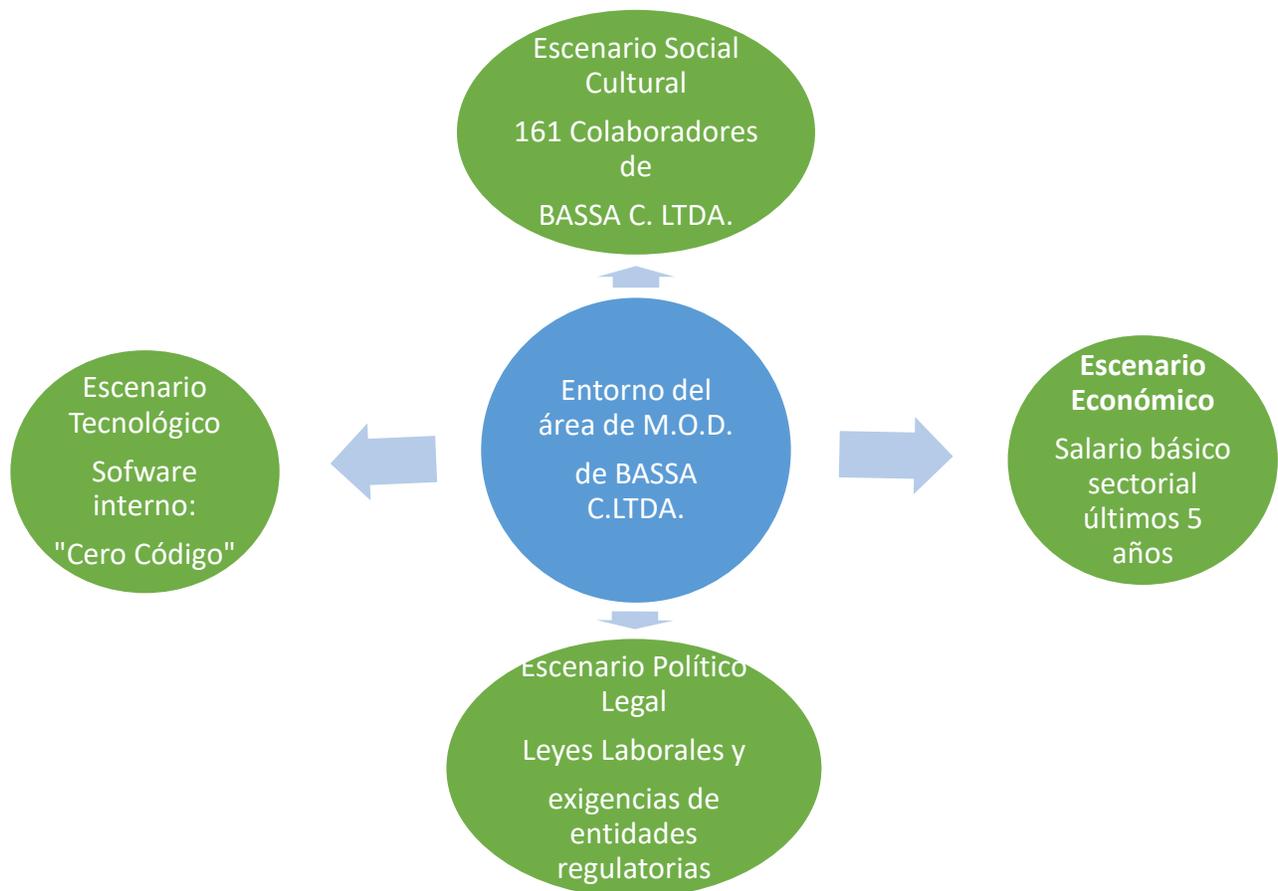
3.7. Análisis de variables necesarias para el diagnóstico situacional del área de M.O.D.

En el siguiente apartado se revisarán las distintas variables y características de la población de estudio, con la finalidad de conocerla con mayores detalles, y su vez comprender los factores que podrían ser útiles al momento de desarrollar una propuesta de compensación.

3.7.1. Análisis del entorno del área de M.O.D.

A continuación, se presenta de manera gráfica las variables influyentes en el entorno del personal de M.O.D.

Ilustración 3.1 Análisis del entorno del área de M.O.D.



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

3.7.2. Escenario demográfico

En el siguiente apartado realizaremos un análisis y descripción de las diferentes características de la población de estudio.

3.7.3. Análisis de la población

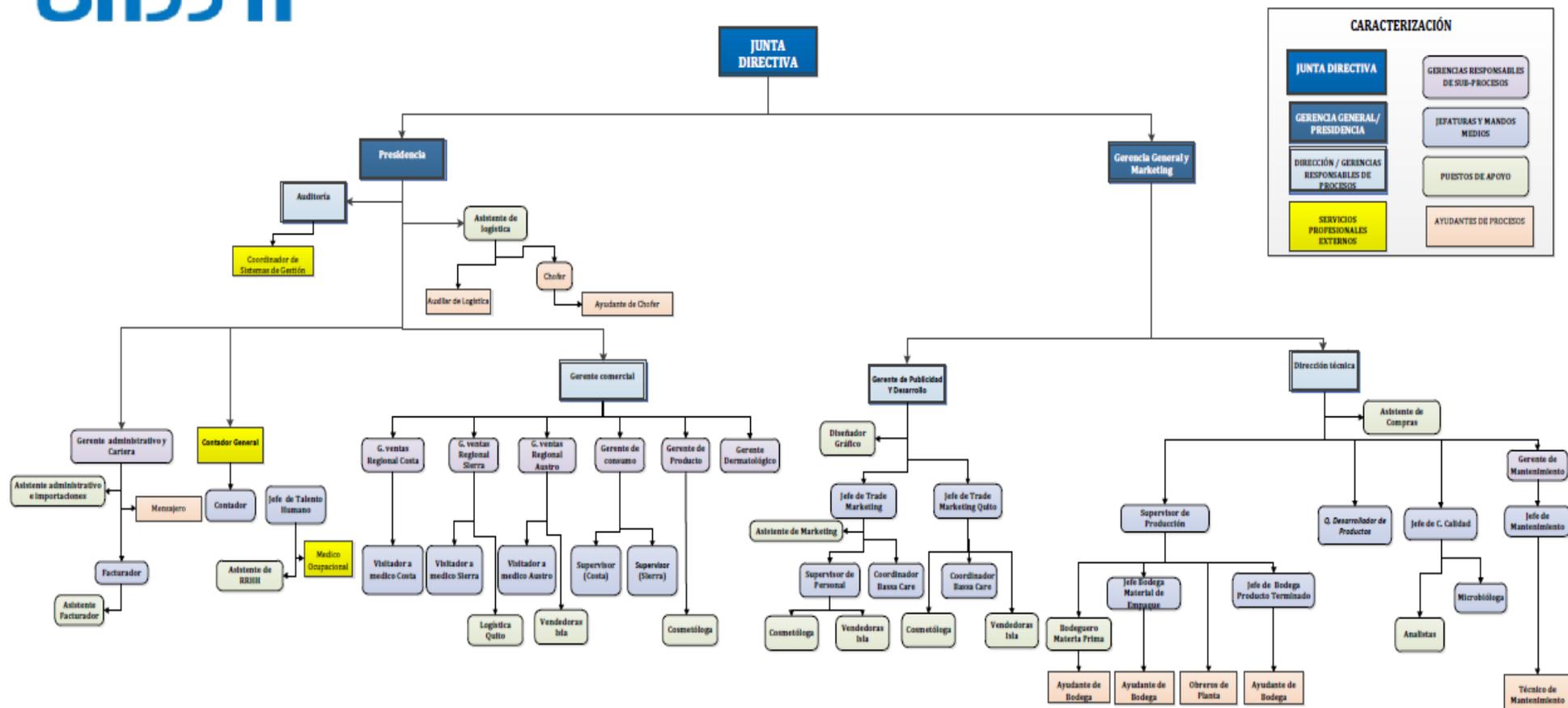
La empresa BASSA C. LTDA., cuenta con un total de 161 colaboradores, repartidos a nivel nacional, 126 en su matriz en la ciudad de Guayaquil, 11 en Cuenca y 24 en Quito.

3.7.4. Organigrama de BASSA C. Ltda.

Ilustración 3.2 Organigrama estructural de Bassa C. Ltda.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE INDUSTRIA DE BELLEZA Y SALUD B.A.S.S.A. C. LTDA.



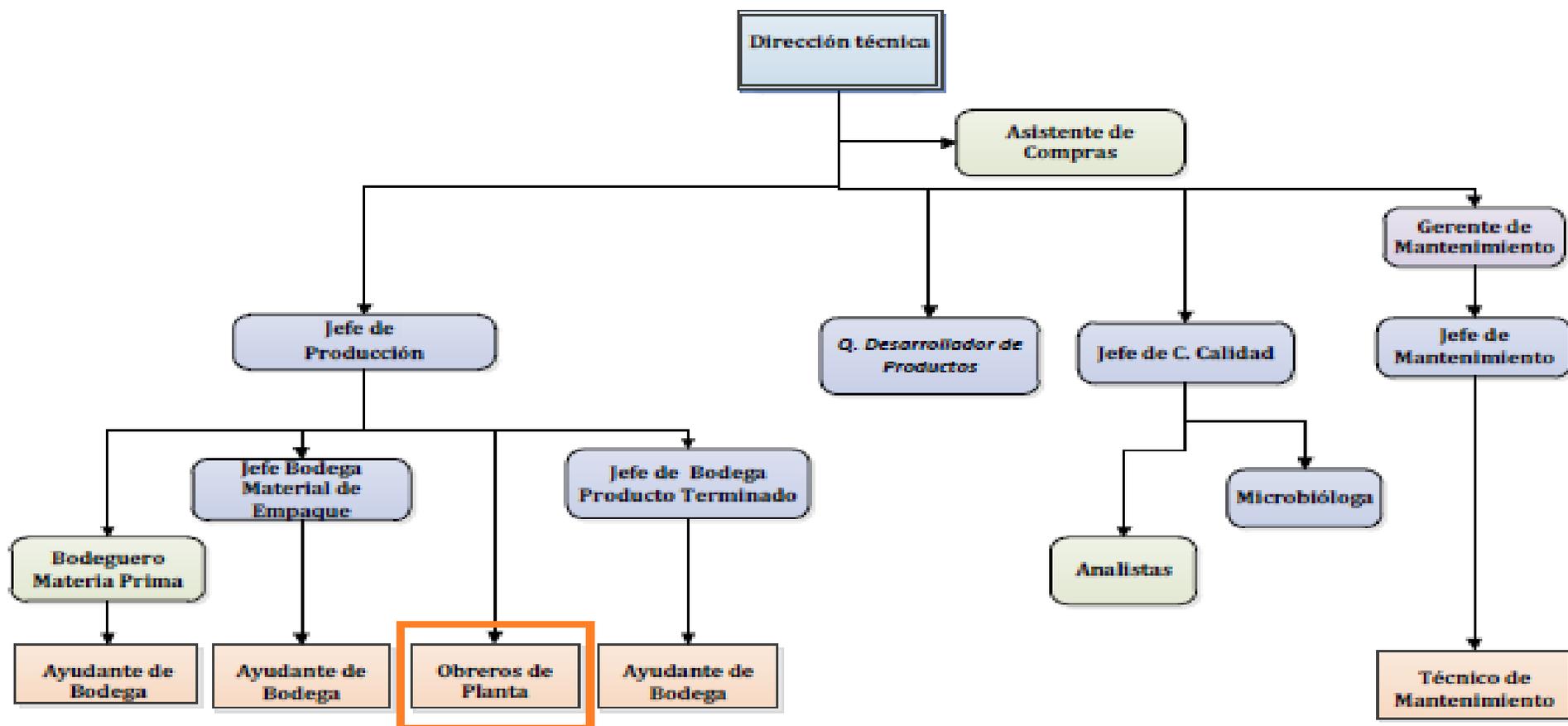
Fuente: Bassa C. Ltda.

3.7.5. Análisis interno del área de M.O.D.

En esta sección revisaremos las características del personal de M.O.D., y de las variables que la rodean.

3.7.6. Organigrama técnico

Ilustración 3.3 Organigrama técnico



Fuente: Bassa C. Ltda.

3.7.7. Manual de funciones de obrero de planta de M.O.D.

Ilustración 3.4 Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO: OBRERO DE PLANTA
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: M.O.D.
ÁREA: PRODUCCIÓN
FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 2 DE DICIEMBRE DEL 2016
CARGO AL QUE REEMPLAZA: NO APLICA

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

CARGO AL QUE SE REPORTA: DIRECCIÓN TÉCNICA
OTROS CARGOS AL QUE SE REPORTA: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y POLITICAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE LA EMPRESA (BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y CALIDAD).....2
2. EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCION.....3
3. PRESENTACION DE INFORMES Y REGISTROS.....4
4. LIMPIEZA DE AREAS Y EQUIPOS.....5
5. LIMPIEZA DE INSTALACIONES EN GENERAL.....5
6. UTILIZACION DE LOS EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL.....5
7. CUMPLIR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD ASIGNADA POR EL O LOS TITULARES DE AREA DE PRODUCCION.....6

FINALIDADES

TENER BUEN CONTROL TOTAL DE TODAS SUS FUNCIONES

LIBERTAD DE DECISIONES

NINGUNA

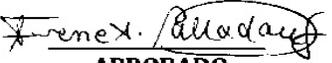
RELACIONES INTERNAS

PRODUCCIÓN, CONTROL DE CALIDAD, MANTENIMIENTO, BODEGA

RELACIONES EXTERNAS

NINGUNA


ELABORADO


APROBADO


AUDITORÍA

Fuente: Bassa C. Ltda.

3.7.8. Distribución de la población de BASSA C. Ltda.

Actualmente según los datos facilitados por el Dpto. de RRHH de BASSA C. LTDA., refiere poseer en su nómina a un total de 161 colaboradores compuestos de la siguiente manera por género, edad, nivel educativo y antigüedad:

Tabla 3.4 Población por sexo y edad

POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD EN BASSA C. LTDA.				
RANGO DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	% HOMBRES	% MUJERES
18 - 25	8	1	5,0%	0,6%
26 - 30	14	20	8,7%	12,4%
31 - 35	13	26	8,1%	16,1%
36 - 40	17	29	10,6%	18,0%
41 - 45	9	13	5,6%	8,1%
46 - 50	4	3	2,5%	1,9%
51 - 55	0	0	0,0%	0,0%
55 en adelante	3	1	1,9%	0,6%
TOTALES	68	93	42,2%	57,8%

Fuente: Nomina de Bassa C. Ltda.

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

El 57% del personal de Bassa C. Ltda., es de sexo femenino y un 42% de sexo masculino, estos están agrupados en su mayoría en edades de entre los 26 y 40 años para ambos casos.

Tabla 3.5 Población por sexo y edad

POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD DENTRO DEL ÁREA DE M.O.D. BASSA C. LTDA.				
RANGO DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	% HOMBRES	% MUJERES
26 - 30		-	-	-
31 - 35	6	6	16,7%	16,2%
36 - 40	2	13	5,6%	35,1%
41 - 45		5	-	13,5%
46 - 50		-	-	-
51 - 55		-	-	-
55 en adelante		-	-	-
TOTALES	8	24	21,6%	64,9%

Fuente: Nomina de Bassa C. Ltda.
Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

Podemos observar que dentro del área de M.O.D., un 65% son mujeres entre los 31 y 45 años de edad, y un 21% son hombres de entre 31 y 40 años de edad, y el Dpto. de RRHH indica que esta distribución corresponde al estándar establecido en la empresa.

Además de la división de la población descrita, de manera interna la empresa tiene separado al personal de M.O.D., de la siguiente manera:

Tabla 3.6 Distribución de trabajadores por tipo de producto

PERSONAL DE JABONES		PERSONAL DE LÍQUIDOS	
FABRICACIÓN DE JABONES	6	FABRICACIÓN DE LÍQUIDOS	2
EMPAQUETADO DE JABONES	7	ENVASADO DE LÍQUIDOS	6
ENCAJADO DE JABONES	6	ENCAJADO DE LÍQUIDOS	5
TOTAL	19	TOTAL	13

Fuente: Nomina de Bassa C. Ltda.
Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

Fabricación de jabones. - En este proceso intervienen de manera directa con la maquinaria destinada a la producción, ingresando la materia prima y realizando los procesos necesarios para obtener el jabón.

Empaquetado de jabones. - Este proceso consiste en empaquetar el jabón con una cobertura plástica, con la finalidad de proteger el producto ante cualquier exposición externa.

Encajado de jabones. - Este proceso consiste en ubicar al jabón que ya está cubierto por el plástico protector, en su respectiva caja individual de presentación final y en la caja para la distribución.

Fabricación de líquidos. - En este proceso intervienen de manera directa con la maquinaria destinada a la producción, ingresando la materia prima y realizando los procesos necesarios para obtener el líquido, crema, gel o loción requerida.

Envasado de líquidos. - Este proceso consiste en envasar el líquido, crema, gel o loción, en el recipiente correspondiente al producto fabricado.

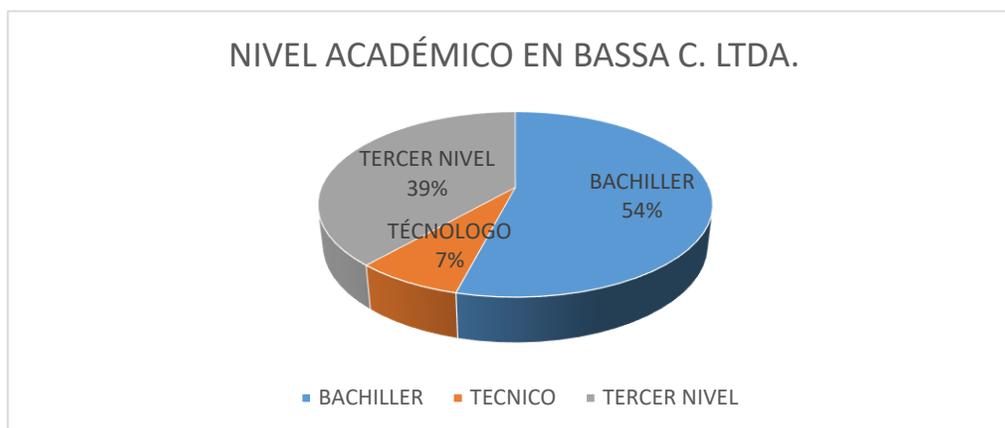
Encajado de líquidos. - Este proceso consiste en cerrar el envase, y ubicar en la caja individual correspondiente para la presentación final y en la caja para la distribución.

3.7.9. Descripción del nivel académico del personal de BASSA C. Ltda.

Se detalla la información concerniente a la distribución por nivel académico presente en la empresa BASSA C. Ltda., y el de la población específica del área de M.O.D.

Ilustración 3.5 Nivel académico personal de BASSA C. Ltda.

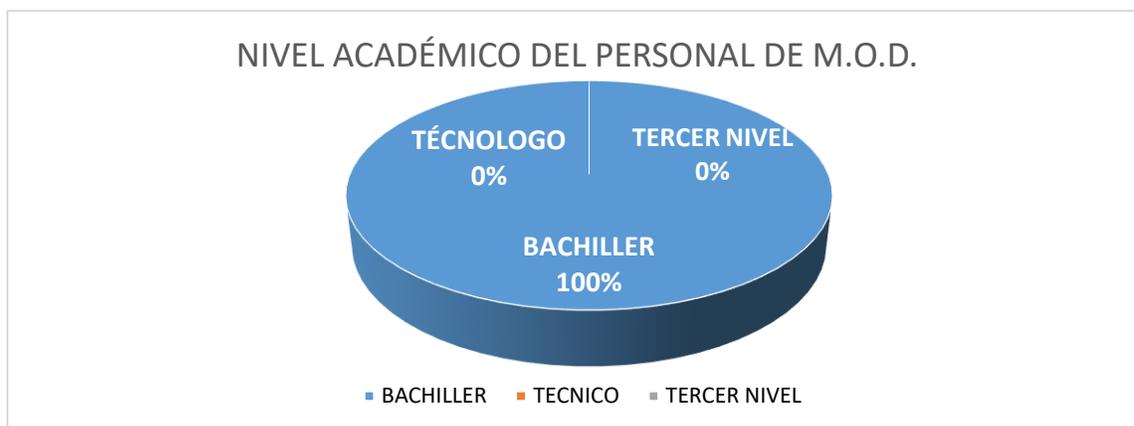
Fuente: Nomina de Bassa C. Ltda.



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

Dentro de la nómina total de Bassa C. Ltda., existe una mayoría del 54% de colaboradores con estudios de bachillerato, un 40% con estudios de tercer nivel y 7% en el nivel de tecnólogos.

Ilustración 3.6 Nivel académico personal de M.O.D. de BASSA C. Ltda.



Fuente: Nomina de Bassa C. Ltda

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

A nivel de toda la empresa existe una mayoría del 54% de colaboradores en nivel educativo de bachillerato, alrededor de un 40% con estudios culminados de tercer nivel y un 7% de personal de nivel académico tecnólogo.

El 100% de los colaboradores de M.O.D. de Bassa C. Ltda., están en el nivel educativo de Bachillerato completo.

3.7.10. Antigüedad del personal de M.O.D.

Tabla 3.7 Antigüedad de personal M.D.O.

ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL DE M.O.D. A JUNIO 2018						
AÑOS DE ANTIGÜEDAD	NUMERO	% PORCENTAJE	HOMBRE	MUJER	% HOMBRE	% MUJER
0 a 1	11	34,4%	4	7	13%	22%
1 a 3	13	40,6%	1	12	3%	38%
4 a 9	6	18,8%	2	4	6%	13%
10 en adelante	2	6,3%	1	1	3%	3%
TOTAL	32	100,0%	8	24	25%	75%

Fuente: Nomina de Bassa C. Ltda

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

Según los datos de la tabla, un 35% de los colaboradores de M.O.D., corresponde a personal de menos de un año de antigüedad, seguido de un 40% de personal menor a 3 años, y con 8 colaboradores que indican tener una permanencia mayor a 4 años en la empresa, que equivalen al 25% del total.

3.7.11. Análisis Económico del personal de M.O.D.

En esta sección se levantará la información concerniente a la capacidad económica de los colaboradores de M.O.D., basados en los ingresos que perciben en la empresa y lo que se ofrece en empresas del mercado.

Tabla 3.8 Sueldo básico sectorial de obrero

SUELDO BÁSICO SECTORIAL DE OBRERO DE PLANTA USADO PARA EL PERSONAL DE M.O.D. DEL 2014 AL 2018					
Últimos 5 Años	2014	2015	2016	2017	2018
Sueldo Básico Sectorial Ecuador	\$340,00	\$362,28	\$374,56	\$383,18	\$394,44
% de incremento Anual	-	6,55%	3,39%	2,30%	2,94%

Fuente: Nomina de Bassa C. Ltda.

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

3.7.12. Análisis salarial del personal de M.O.D.

En el siguiente gráfico se expone los sueldos que se ofrecen en el mercado, por empresas de actividades comerciales similares e iguales a la empresa Bassa C. Ltda.

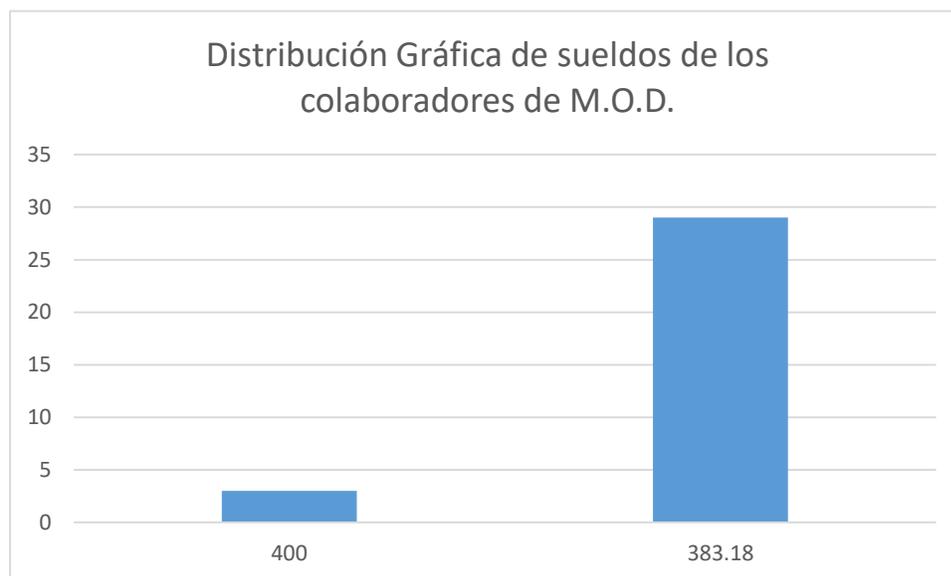
Tabla 3.9 Encuesta salarial cargo Obrero de Planta - PWC 2017

SUELDOS PARA EL CARGO DE OBRERO EN EMPRESAS MERCADO COSMÉTICO Y FARMACÉUTICO			
CARGO	Mínimo	Media	Máximo
OBRERO DE PLANTA	\$386	\$422	\$540

Fuente: Análisis salarial PWC 2017

La empresa tiene como política el pago de los salarios mínimos sectoriales para su personal de M.O.D., este salario varía año a año según lo determina el Ministerio de Trabajo en Ecuador.

Ilustración 3.7 Distribución Gráfica sueldo colaboradores M.O.D..



Fuente: Nomina de personal BASSA C. LTDA del área de M.O.D. - 2018
Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

En la información detallada en el gráfico se observa que 3 colaboradores cuentan con un salario \$400, siendo este superior al de los 29 colaboradores que perciben el salario básico sectorial que es 383.18, el Dpto. de RRHH de BASSA C. LTDA., indico que esto responde a un tema de antigüedad del personal de fabricación de jabones.

3.8. Análisis Político

La empresa Bassa C. Ltda., cumple con las normativas y exigencias legales emitidas por los siguientes entes que regulan las relaciones laborales:

Ministerio de trabajo

Cumple disposiciones indicada por el Ministerio de Trabajo, ya sean estas descritas en el Código de Trabajo o decretos emitidos por este ente regulador.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS

Acata lo descrito en la ley de seguridad social y decretos de esta institución del estado.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA

Tanto la empresa Bassa C. Ltda., y su personal se rigen a las disposiciones de este ente de control del estado.

3.9. Análisis Tecnológico

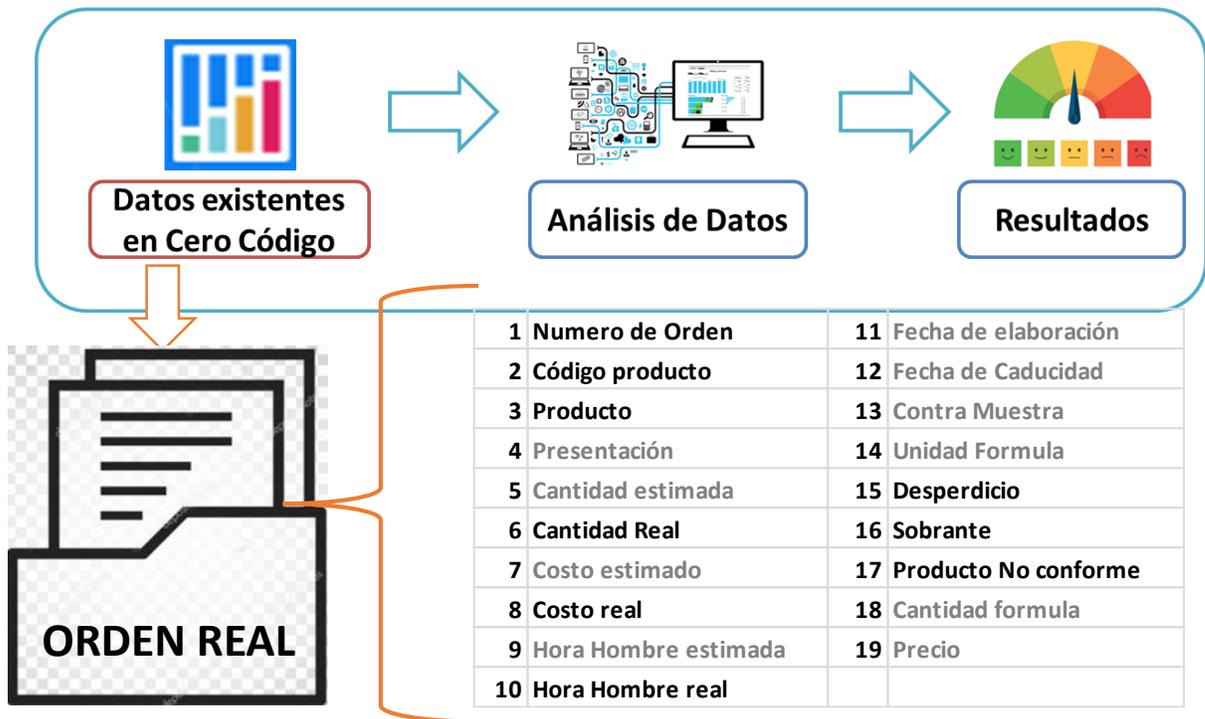
En este apartado se revisarán los recursos tecnológicos usados en el área de M.O.D., que intervienen directamente con la fabricación y que intervienen directamente en los procesos de producción.

3.9.1. Software Cero Código

La empresa BASSA C. LTDA., implemento desde Julio del 2016 el software “Cero código” con información actualizada de producciones históricas realizadas y establecido cálculos estándar que permiten la proyección de una producción, siendo necesario para esto ingresar el número de productos a fabricar.

En este software se tiene la siguiente información de la producción:

Ilustración 3.8 Software Cero Código



Número de orden. - Número usado para identificar la producción, dar seguimiento, trazabilidad, y llenar los datos reales una vez el proceso de producción culmine.

Código producto. - Este código identifica el producto, es decir si es un jabón, o líquido, que presentación, y demás especificaciones que hacen único a cada producto.

Producto. - Estos datos se llenan automáticamente ingresando el código de producto.

Presentación. - Estos datos se llenan automáticamente ingresando el código de producto.

Cantidad estimada. - Es la cantidad de productos a fabricar indicados en la orden, atendiendo las necesidades y requerimientos de ventas.

Cantidad real. - Es la cantidad “REAL” que se fabricó, luego de realizar el plan de producción planificado.

Costo estimado. - Es el costo estimado por la producción del número de productos ingresado, este costo considera los costos fijos, costos de personal, costos de instalaciones, etc.

Costo real. - Este costo puede variar dependiendo los cambios en las variables de, número de producción, horas hombre, desperdicio, reprocesos imprevistos, etc.

Hora hombre estimada. - Es un número de horas de trabajo planificadas para el equipo de fabricación, en relación al número de productos a fabricar.

Hora hombre real. - Es el número de horas “REAL”, que fue requerido para la fabricación.

Fecha de emisión. - Es la fecha en la que inicia el proceso de fabricación.

Fecha de culminación. - Es la fecha en que culmina el proceso de producción.

Fecha de elaboración. - Es la fecha que lleva cada producto en la que fue elaborado, y encajado como producto terminado.

Fecha de caducidad. - Fecha en la que caduca un producto, tomando en cuenta la fecha de ser un producto terminado y la fecha indicada de caducidad del producto, que es por lo general 5 años.

Contra muestra. - Es una muestra (materia prima, semielaborado, producto terminado) tomada bajo iguales condiciones que la original, con la finalidad de realizar comparativos.

Unidad de formula. - Por lo general esta indica en Kilos, la materia prima requerida y la cantidad correspondiente, dentro de la “Cantidad Formulada” determinadas por la empresa.

Cantidad formulada. - Esta es la fórmula maestra, donde están hechos los cálculos de la cantidad de materia prima y sus respectivas cantidades.

Desperdicio. - Es el porcentaje estimado de desperdicio en relación al número total de productos fabricados.

Sobrante. - Esta información es ingresada una vez culminada la producción,

Producto no conforme. - Es aquel que no cumple con las especificaciones de calidad.

Precio. - Este es el precio de producción del producto, establecido por todas las variables que intervienen.

Como podemos observar la empresa cuenta con un software, donde se encuentran datos estandarizados, que fueron realizados por cálculos de producción de datos históricos, conocida como “ORDEN PROVISIONAL”, y es en este sistema donde de igual manera se ingresan los datos de la “ORDEN REAL”, que se ingresan una vez culmina la producción.

Al ingresar el detalle del número de productos y tipo en la “ORDEN PROVISIONAL”, se obtienen los siguientes parámetros para la fabricación.

- Materia prima a utilizar en Kilos
- Horas hombre requeridas
- Costo estimado de esta producción
- Porcentaje de tolerancia de desperdicio
- Porcentaje aproximado de sobrante, siendo este último acto para usarlo en otro proceso.

CAPITULO IV

4.1. Desarrollo de la propuesta

4.1.1. Diagnostico Situacional

Según la revisión realizada a las variables del apartado de diagnóstico situacional y análisis de causa del problema, se identificó que Bassa C. Ltda., ha experimentado un incremento en los costos de producción, lo que responde a desperdicios de materia prima o por la elaboración de productos que no cumplían las especificaciones determinadas en su estándar. Esta baja en la productividad responde a un índice de rotación de personal, que para el año 2017 llegó al 28% del total de los colaboradores del área de M.O.D., a esto se le suman variables como la ausencia de un proceso objetivo de medición del desempeño, la oferta salarial que ofrecen empresas de la competencia, e insatisfacción que manifiestan los colaboradores en los métodos empleados para la comunicación de objetivos a cumplir esperados por la empresa.

El resto de características de la población de M.O.D., no presentan algún indicio de anomalía, ya que comparten un mismo manual de funciones, nivel jerárquico, al igual que características como nivel académico o salario.

4.2. Identificación de los factores motivacionales que incrementarían la satisfacción laboral de los colaboradores de M.O.D.

A continuación, se detallan los factores en los que el presente trabajo se enfocará en reforzar con la finalidad de incrementar la motivación y satisfacción laboral. Se eligieron estos factores ya que obtuvieron puntajes bajos en la encuesta de clima y satisfacción laboral, recibieron observaciones y críticas directas en la fase de diagnóstico, problemática y determinación de las causas del problema:

4.2.1. Retroalimentación de los jefes hacia sus subordinados

En la evaluación de desempeño que se realiza en la actualidad en Bassa C. Ltda., se observó que esta no ofrecía retroalimentación a los evaluados, ya que la evaluación es realizada por el Jefe de área y entregada a RRHH, para luego sea firmada por el Gerente de área, y en ningún momento esta evaluación es revisada con el evaluado, es decir que este desconoce de

sus puntos a mejorar y a su vez no obtiene una comunicación de que es lo que necesita que desarrolle o mejore para obtener una mejor evaluación.

4.2.2. Propuesta de mejora Salarial

Según los datos obtenidos en la encuesta salarial realizada por la PWC en el 2017, el salario ofrecido por Bassa C. Ltda., a sus colaboradores está por debajo de la media, adicional a esto los datos que facilitó RRHH indica que en las encuestas de salida, el 78% de estas salidas responden a una mejor propuesta salarial (revisar formato en anexo1).

4.2.3. Evaluaciones de desempeño que carecen de un criterio objetivo

Según se observa en la evaluación de desempeño que se realiza en Bassa C. Ltda., esta no mide directamente el impacto que tiene los colaboradores en el logro de los objetivos del área, limitándose a medir factores netamente de comportamiento y determinadas netamente por el criterio del evaluador.

Por lo tanto, a partir de estos resultados nuestra propuesta se basará en la implementación de las siguientes herramientas:

1. Implementar un sistema de indicadores de productividad, sobre los cuales se podrá medir el desempeño de los colaboradores en el logro de las metas de producción.
2. Implementar la gestión por competencias, que servirá para dirigir y enfocar el crecimiento de los colaboradores, que permita cerrar las brechas entre el perfil del cargo y el perfil deseado.

4.3. Gestión de indicadores de productividad para el área de M.O.D.

Como se revisó en el análisis tecnológico de la empresa, esta cuenta con un software “CERO CÓDIGO”, que es alimentado con la información de producción, tanto en su fase de planificación “ORDEN PROVISIONAL” y comparada con los resultados obtenidos de la “ORDEN REAL”.

Con la finalidad de obtener un indicador de la producción de cada grupo de trabajo se propone que cada fabricación sea asignada a los grupos existentes dentro del área de M.O.D., es decir, la fabricación de “JABONES” cosméticos y medicados, así como la fabricación de

productos “LIQUIDOS” cosméticos y medicados, usando para esto, el código de cada producto de la siguiente manera:

Tabla 4.1 División grupo de producción Jabones

CODIGO	JABONES MEDICADOS	FABRICADO POR
MED003	SARCOSAN JABON 80 g	JABONES
CODIGO	JABONES DE CONSUMO	FABRICADO POR
CON024	AC-LAC JABON 90 g	JABONES

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

Tabla 4.2 División grupo de producción Líquidos

CODIGO	PRODUCTOS LIQUIDOS MEDICADOS	FABRICADO POR
MED075	KONABON SHAMPOO 150 ml.	LIQUIDOS
CODIGO	PRODUCTOS LIQUIDOS DE CONSUMO	FABRICADO POR
CON233	BASSA & BATH LOCION CORPORAL HIDRATACION PROFUNDA 300 ML	LIQUIDOS

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

4.3.1. Indicadores de productividad

Una vez realizada esta agrupación y diferenciación de grupos responsables de fabricación, se propone realizar un levantamiento de los siguientes indicadores de productividad, junto con los rangos o porcentajes de tolerancia de desajuste tolerable:

Cantidad de producción

$$\frac{\text{Cantidad de producción real}}{\text{Cantidad de producción estimada}} =$$

Cantidad estimada. - Es la cantidad de productos a fabricar indicados en la orden, atendiendo las necesidades y requerimientos de ventas.

Cantidad real. - Es la cantidad “REAL” que se fabricó, luego de realizar el plan de producción.

Tolerancia. - La cantidad de producción real no debe ser menor al 1% de la producción estimada.

Costo de producción

$$\frac{\text{Costo de producción real}}{\text{Costo de producción estimado}} =$$

Costo estimado. - Es el costo estimado de la producción.

Costo real. - Este costo puede variar, dependiendo de los cambios en las variables del número de producción, horas hombre, desperdicio, reprocesos imprevistos, etc.

Tolerancia. - El costo real de producción no debe ser mayor al 1% sea mayor o menor del costo estimado.

Hora hombre de producción

$$\frac{\text{Hora hombre real}}{\text{Hora hombre estándar}} =$$

Hora hombre estimada. - Es el número de horas de trabajo planificadas para el equipo de fabricación, en relación al número de productos a fabricar.

Hora hombre real. - Es el número de horas “REAL”, que fue requerido para la fabricación. En caso se requiera más tiempo para la fabricación por motivos de fuerza mayor, será ajustado y no se considerará esa pérdida de tiempo para el cálculo.

Tolerancia. - Para el cumplimiento de este factor, las horas hombres reales deben ser igual a las horas estimadas, se asignará un máximo de 1% de tolerancia en el incremento de horas de producción.

Desperdicio en Kilos

$$\frac{\text{Desperdicio real}}{\text{Desperdicio estándar}} =$$

Desperdicio estimado. - corresponde al 1% de la producción estimada.

Desperdicio real. - el porcentaje del desperdicio real, no debe ser mayor al 1% de la producción estimada

Tolerancia. - Es hasta el 1% de la cantidad de producción estimada.

4.3. Propuesta de medición del cumplimiento del programa de producción semanal

Tabla 4.3 Propuesta medición cumplimiento del programa de producción semanal

Factores	Cantidad de Producción	\$ Costo	% Desperdicio	Horas Hombre	Cumplimiento Programa Producción
Orden de producción estimada	4.800,00	\$ 2.908,68	1,00%	54	100%
Orden de producción real	4.780,00	\$ 2.900,00	0,89%	54	
Medición de indicador	0,9958	0,9970	0,890	0,00	
Tolerancia	1%	1%	1%	1%	
Cumplimiento	1	1	1	1	

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

Como se puede observar, se está asignando un 1% en la tolerancia del cumplimiento de los indicadores de desempeño, condición que se debe mantener de manera hermética para la rentabilidad y sostenibilidad de este proyecto, ya que lo que se busca es compensar un buen desempeño y cumplimiento de indicadores con una retribución que representará una inversión económica para la empresa, y al mantener índices de producción dentro de este estándar asegurando que la inversión provenga de la optimización de costos de producción.

4.4.1 Significado de los Indicadores descritos

Se detalla la siguiente tabla la información detallada de los factores a considerar para la medición de indicadores:

Tabla 4.4 Detalle información de indicadores

FACTOR	INDICADOR	FORMULA INDICADOR	CONDICIÓN DE CUMPLIMIENTO
Producción	Porcentaje de cumplimiento de producción	Unidades totales producidas/unidades totales programadas	Si el resultado está en el rango de 0,99% a 1%, cumple con el indicador (resultado 1), caso contrario no cumple
\$ Costo	Porcentaje de cumplimiento de costo de producción	Costo de producción real/Costo de producción programada	Si el resultado está en el rango de 0,99% a 1%, cumple con el indicador (resultado 1).
% Desperdicio	Porcentaje de cumplimiento del desperdicio	Porcentaje desperdicio real/Porcentaje desperdicio programado	Si el resultado es igual o menor a 1% de Tolerancia, cumple con el indicador (resultado 1).
Horas Hombre	Horas hombre trabajadas	Horas hombre trabajadas real /Horas hombre trabajadas programada	Si el resultado de las horas trabajadas es igual, menor, o mayor hasta el 1% de lo planificado, y si cumple con los indicadores de producción, costo y % de desperdicio, cumple con este indicador.
Cumplimiento Programa Producción	Cumplimiento de programa de producción del personal de M.O.D.	Cumplimiento de los factores de producción, costos, desperdicio y horas hombre	Si los factores de producción, costos, desperdicio y horas hombre tienen un resultado dentro del rango de Tolerancia, los trabajadores de M.O.D. han cumplido satisfactoriamente lo exigido por el indicador.

Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

Para estos la compensación de estos indicadores se propone asignar el monto de \$50 dólares por colaborador, ya que con este valor se estaría sobre \$20 dólares con respecto al sueldo promedio revisado en la encuesta salarial realizada por PWC., y como un tiempo optimo entre evaluación de indicadores se propone se realice de manera trimestral.

4.4. Propuesta de implementación de metodología de Gestión por competencias laborales para el personal de M.O.D. de BASSA C. Ltda.

Si bien es cierto un alto estándar de cumplimiento en los objetivos de producción es clave para la rentabilidad de una empresa, existen otros factores que intervienen en el alcance o no de estos objetivos, según nos explica la autora Martha Alles(2008), el comportamiento que presentan los colaboradores dentro de la empresa es clave para el alcance de los objetivos planteados por esta, ya que en este comportamiento se ven reflejadas las habilidades, los conocimientos y las actitudes de los colaboradores.

La posibilidad de alinear el comportamiento de los colaboradores, en función del alcance de los objetivos estratégicos determinados por la empresa, nos ofrece la oportunidad de contar con un capital de talento humano que aporta con sus conocimientos, habilidades y actitudes, al logro de los objetivos de la organización y así obtener una ventaja competitiva.

Lo que nos ofrece la gestión por competencias es poder determinar los comportamientos que necesita el equipo de trabajo, encontrar brechas existentes entre el grado ideal de desarrollo de una competencia para un cargo determinado, en comparación al grado de desarrollado del ocupante; para así establecer directrices para cerrar estas brechas, y una vez implementada esta metodología, evaluar estas competencias y plantear propuestas de mejora.

4.4.1. Taller de sensibilización a la gestión por competencias

El primer paso para la implementación de una gestión por competencias es explicar a todos los involucrados en lo que consiste este método, que se necesita para su implementación y que se desea obtener.

Para esto se propone socializar la siguiente información:

4.4.2. Modelo de gestión por competencias para Bassa C. Ltda.

¿Qué es una competencia?

Es una capacidad real, comprobada para el éxito de una actividad encomendada.

Tipos de competencia:

Competencia Organizacional. - Esta competencia se busca que se encuentre en todos los miembros de la organización, estas están enfocadas en alcanzar la visión de la organización.

Competencias de dirección. - Se busca desarrollar estas competencias para cargos que dirijan un equipo de trabajo, sean estos jefes, gerentes, supervisores, etc.

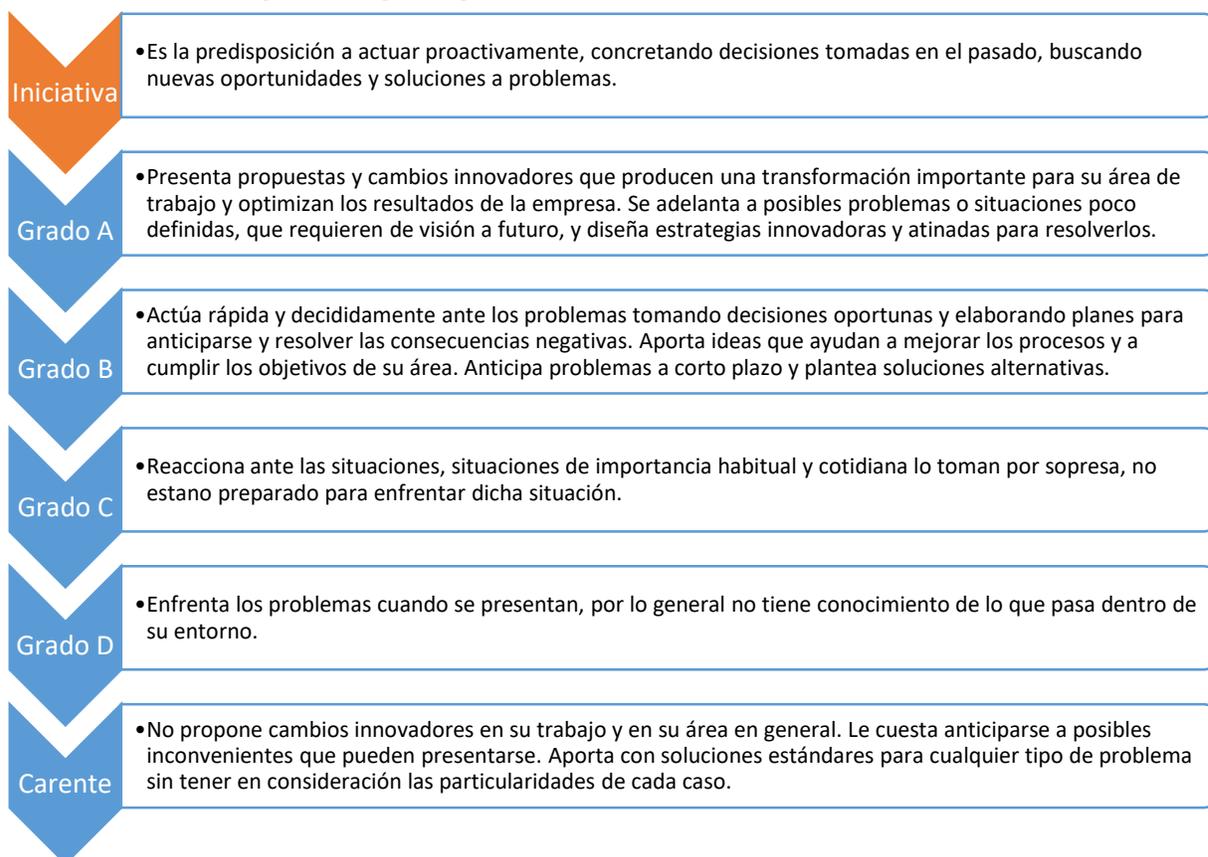
Competencias específicas. - Estas son aplicables a determinados grupos o individuos, atendiendo las necesidades del cargo y sus funciones.

4.4.3. Grados de competencias:

El grado de competencia hace referencia al nivel de dominio de cierto comportamiento, debemos entender que existirán cargos que compartan ciertas competencias, pero no todos deben tener un idéntico nivel de desarrollo, ni es un requisito necesario. Por ejemplo: una ejecutiva de ventas debe tener un nivel alto de servicio al cliente, aunque esta competencia pueda ser compartida con un cargo como el de recepcionista, esto no implica que ambos cargos deban igual de desarrollada esta competencia, ya que el nivel será determinado por los objetivos y funciones de cada cargo.

4.4.3.1. Ejemplo de competencia según sus grados:

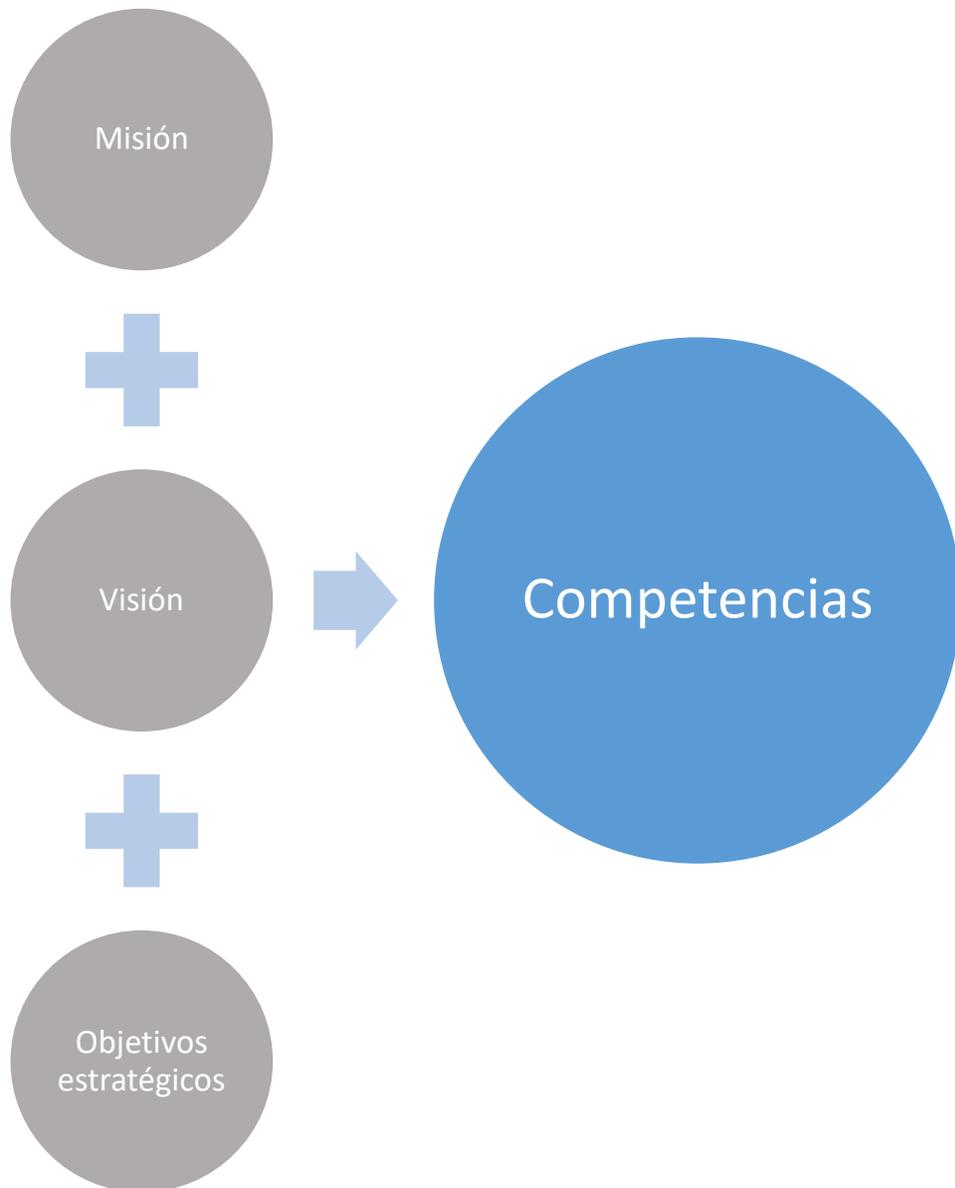
Ilustración 4.1 Competencias según sus grados



4.4.4. ¿Cómo definir una competencia laboral?

Para definir una competencia, debemos tomar en cuenta la misión, visión, y los objetivos estratégicos de cada área o cargo, para de esta forma determinar cuál serán los comportamientos que nos ayudarán a alcanzar de manera exitosa un objetivo determinado.

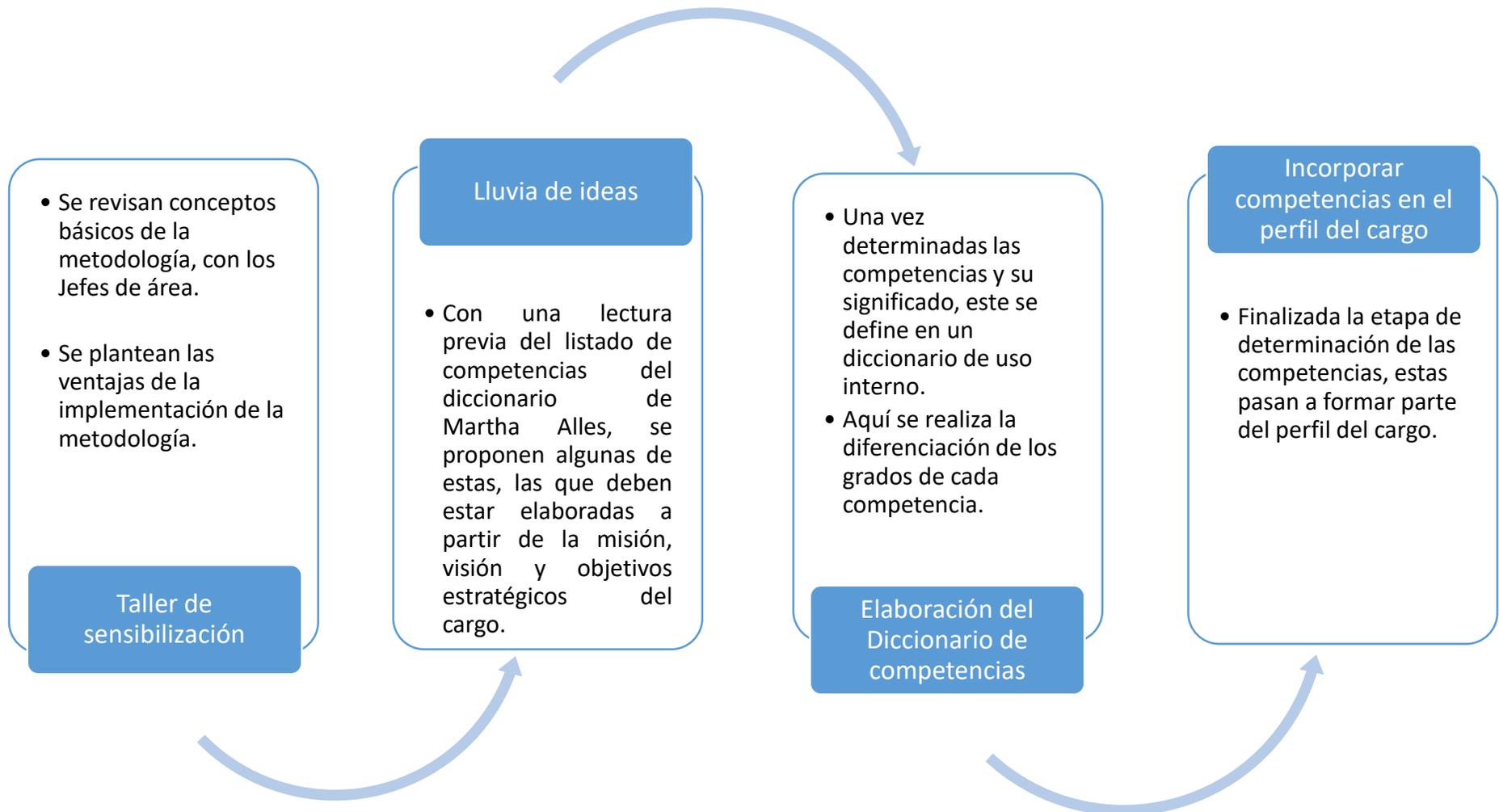
Ilustración 4.2 Competencia laboral



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

4.4.5. Metodología de levantamiento de competencias laborales para el personal de M.O.D. de BASSA c. Ltda.

Ilustración 4.3 Metodología levantamiento de competencias laborales



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

4.4.6. Evaluación de desempeño en base competencias

Una vez establecidas las competencias requeridas para el cargo, se procederá a realizar una evaluación a todos los colaboradores de M.O.D., con la finalidad de determinar el grado de dominio de las competencias descritas en su perfil, atendiendo los siguientes pasos:

- 1) Conocimiento de las competencias a evaluar. - El evaluador debe conocer de manera objetiva la competencia a evaluar, en base al diccionario de competencias establecido.
- 2) Observación directa. - En este punto el evaluador debe observar el desempeño de sus colaboradores, esto con la finalidad de identificar los comportamientos que determinen el nivel de desarrollo de competencias de su equipo de trabajo, esto en base a situaciones reales.
- 3) Eliminar sesgos del evaluador.- Debe hacerse hincapié en que este proceso de implementación solo busca determinar de manera objetiva, el nivel de dominio de una competencia laboral, para esto el evaluador debe separar cualquier tipo de simpatía o parcialidad, que afectaría el proceso de evaluación, y por ende a su gestión, ya que tener un colaborador con un bajo dominio de competencias solo afectaría el desempeño del grupo de trabajo y por tanto los resultados del área, por tanto se debe considerar lo que el evaluado haya hecho y no a lo que pudiera o hubiera querido hacer.
- 4) Medición. - Realizar una ponderación a los comportamientos presentados por el colaborador, atendiendo a los grados definidos, ubicando en qué grado está el colaborador.

4.4.7. Brechas de competencias del perfil vs ocupante del cargo

Estas pueden ser identificadas luego del proceso de medición, en donde se determina el grado de competencia que posee cada ocupante del cargo, con la finalidad de obtener un punto de partida para establecer un plan de desarrollo.

4.4.8. Plan de desarrollo de competencia

Una vez determinada las brechas existentes en los colaboradores, se debe establecer un plan para desarrollar las competencias en las que se identificaron falencias, para esto se sugieren utilizar los siguientes métodos:

Capacitación. - Este plan se enfoca netamente en que el colaborador adquiriera cierto conocimiento específico, que ayudara a desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo, ideal para colaboradores con buen desarrollo de habilidades, y buena o alta motivación.

Coaching. - Es un proceso donde el colaborador recibe acompañamiento ya sea de un compañero o de un líder de área, con la finalidad de inspirarlo a obtener un mejor potencial personal o profesional.

Mentoring. - Se asigna al colaborador una persona con experiencia y éxitos, que brinde aportes en la parte técnica del trabajo.

Aprendizaje y desarrollo interno (Rotación de puesto). - Consiste en rotar al colaborador, ya sea por unas horas, días, semanas o meses, a un puesto determinado, con la finalidad de desarrollar habilidades, y mejorar falencias actuales.

4.4.9. Reunión de feedback

Si bien es cierto los puntos planteados anteriormente son de gran importancia, la parte fundamental de este proceso de evaluación es la de dar feedback al evaluado, debido a que si este desconoce cuáles son sus puntos a mejorar, no tendrá claro lo que se espera de él, y la importancia de la competencia a desarrollar. Esta reunión les brinda tanto al evaluado como al evaluador la oportunidad de revisar la evaluación y conocer los parámetros por los cuales se lo midieron, y el evaluado pueda presentar argumentos de su gestión que ayudaran a obtener una evaluación mucho más apegada a la realidad.

4.4.10. Levantamiento del diccionario de competencias para los colaboradores del área de M.O.D. de BASSA C. Ltda.

Una vez realizada la charla de sensibilización con la Jefatura de Producción y con la Dirección Técnica, siendo estos cargos los que lideran el área de M.O.D., se procedió a realizar la lluvia de ideas, se trabajó con las propuestas de competencias que emitieron, para definir así las competencias cardinales y específicas, en base al objetivo del área, misión, visión y valores de la empresa detallados a continuación:

Objetivo del área de M.O.D.

Cumplir con la producción programada, respetando los parámetros y estándares de calidad establecidos para la elaboración de los productos, con la finalidad de ofrecer un producto terminado que cumpla con especificaciones ofrecidas a nuestros clientes.

Misión

Ser especialista en la elaboración y comercialización de productos cosméticos y medicados, siendo estos innovadores, de excelente calidad y efectividad, satisfaciendo las necesidades más exigentes en el ámbito la dermatología, para una buena y belleza de la piel.

Visión

Posicionar la marca BASSA como la mejor opción en el área dermatológica destacando nuestros productos por la calidad, servicio y la satisfacción a nuestros consumidores, para en los próximos 2 años alcanzar mercados internacionales, logrando un crecimiento institucional favorable.

Valores

- 1) Confianza
- 2) Lealtad
- 3) Servicial
- 4) Responsabilidad
- 5) Respeto
- 6) Alegría.

4.5. Competencias cardinales y específicas definidas para el personal de M.O.D.

Una vez realizados los pasos que se detallaron, y considerando el contexto de la organización, se presentan las competencias que se definieron para iniciar la gestión de evaluación y desarrollo de estas competencias.

Tabla 4.5 Competencias cardinales y específicas

COMPETENCIAS DEFINIDAS	SIGNIFICADO	GRADOS		GRADO REQUERIDO	VALORES RELACIONADOS A ESTA COMPETENCIA
INTEGRIDAD	Capacidad de actuar en congruencia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	GRADO A	No acepta comportamientos que van en contra de los valores establecidos en la organización, y valores morales universales. Pone a conocimiento de sus superiores situaciones consideradas no éticas.	X	CALIDAD CONFIANZA RESPECTO LEALTAD
		GRADO B	No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas, aunque tiende a cometer faltas leves en el comportamiento requerido por la empresa.		
		GRADO C	Reconoce los errores cometidos, y busca mejorar, aunque ya ha cometido la falta.		
		GRADO D	Mediante su discurso indica ser integro en su comportamiento, pero se ha visto involucrado en situaciones consideradas poco éticas dentro de la empresa.		
DISCIPLINA	El colaborador es puntual a su llegada al trabajo, no registra faltas	GRADO A	Cumple excelentemente con las políticas y normas disciplinarias; y demuestra una conducta ejemplar, no registra faltas injustificadas, es puntual en su llegada a su trabajo.	x	RESPONSABILIDAD RESPECTO CONFIANZA

	injustificadas, y su comportamiento es acorde a las políticas y reglamentos de trabajo establecidos por la empresa.	GRADO B	El cumplimiento de políticas y normas disciplinarias de la empresa es muy bueno, demuestra buena conducta, llega puntual a su lugar de trabajo, puede haber cometido alguna falta de manera involuntaria.		
		GRADO C	El cumplimiento de políticas y normas disciplinarias es bueno y también su conducta en general, algunas veces llega tarde a su lugar de trabajo y tiene pocas faltas injustificadas.		
		GRADO D	No cumple con las políticas y normas disciplinarias, demuestra una conducta no aceptable, siempre llega tarde a su lugar de trabajo y tiene bastantes faltas injustificadas.		
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	El colaborador demuestra predisposición en brindar ayuda en temas netamente laborales, tanto a sus compañeros, superiores, clientes, proveedores y demás personas que se relacionen en sus actividades de trabajo, sin que esto signifique descuidar el cumplimiento de sus responsabilidades.	GRADO A	Planifica sus acciones en base a las necesidades de la empresa, su prioridad es ofrecer soluciones a los problemas potenciales, previniendo futuros problemas.		
		GRADO B	Promueve en sus compañeros de trabajo una actitud de búsqueda de soluciones sobre necesidades latentes o potenciales, a problemas que se presenten.	x	
		GRADO C	Está disponible para colaborar con sus compañeros, aunque pudo haber evitado llegar a esa situación de problema.		
		GRADO D	Está desinformado respecto a las necesidades o problemas actuales o potenciales que se presentan en el área.		
					SERVICIO ALEGRÍA

COMPROMETIDO POR EL RESULTADO CON CALIDAD	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimientos en el marco de la estrategia de la organización.	GRADO A	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí, y en la organización, orientándolos al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadoras		RESPONSABILIDAD CALIDAD RESPECTO CONFIANZA
		GRADO B	Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x	
		GRADO C	El impacto de su desempeño en el logro de los objetivos plantados queda en ocasiones por debajo de lo esperado		
		GRADO D	Su participación y compromiso con los resultados es cuestionable, presenta excusas cada vez que se requiere cumplir o superar metas.		
TRABAJO EN QUIPO	Capacidad para colaborar con los demás formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto los objetivos del área o grupo de trabajo, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales	GRADO A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración de toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.		SERVICIO ALEGRÍA RESPECTO LEALTAD RESPONSABILIDAD
		GRADO B	Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprendiendo a los otros miembros del equipo y generando un buen clima.	x	
		GRADO C	Se enfoca en cumplir solo lo que le corresponde de su trabajo, no accede a colaborar con otros compañeros, busca logros propios.		
		GRADO D	No participa en el trabajo en equipo, llegando a entorpecer el trabajo del equipo, tiene resistencia participar en las acciones del grupo.		

4.6. Herramienta propuesta para la medición de indicadores de producción y competencias laborales en BASSA C. Ltda.

La herramienta que se muestra a continuación, tiene como función realizar la medición de los indicadores de productividad, los cuales tendrán una ponderación del 70% del total del puntaje a obtener y un peso del 30% para el cumplimiento satisfactorio de las competencias laborales definidas por la empresa.

Tabla 4.6 Herramienta para medir indicadores de producción y competencias laborales

BASSA		EVALUACIÓN TRIMESTRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y COMPORTAMIENTOS				Codigo:		
EVENTUAL:		NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA				Verión: 03		
ESTABLE:						OBRERO 1		
DEPARTAMENTO:		CARGO:				OBRERO DE PLANTA		
JEFE INMEDIATO:		CARGO DEL JEFE:				JEFE DE PRODUCCIÓN		
#	COMPORTAMIENTOS A EVALUAR	CONCEPTO						
			NO CUMPLE LAS EXPECTATIVAS	POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS	CUMPLE LAS EXPECTATIVAS	SUPERIA LAS EXPECTATIVAS	ES UN COLABORADOR EJEMPLAR	
			1	2	3	4	5	
1	INTEGRIDAD	Capacidad de actuar en congruencia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.					5	
2	DISCIPLINA	El colaborador es puntual a su llegada al trabajo, no registra faltas injustificadas, y su comportamiento es acorde a las políticas y reglamentos de trabajo establecidos por la empresa.					5	
3	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	El colaborador demuestra predisposición en brindar ayuda en temas netamente laborales, tanto a sus compañeros, superiores, clientes, proveedores y demás personas que se relacionen en sus actividades de trabajo, sin que esto signifique descuidar el cumplimiento de sus responsabilidades.					5	
4	COMPROMETIDO POR EL RESULTADO CON CALIDAD	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fija metas desafiantes, mejora y mantiene altos niveles de rendimientos en el marco de la estrategia de la organización.					5	
5	TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto los objetivos del área o grupo de trabajo, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales					5	
Sumatoria por ítem:			0	0	0	0	25	
Puntaje total:							Equivalente a:	
25		25 puntos equivalen al 30% de esta evaluación					30%	

RESULTADO DE INDICADORES DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL

MES	CUMPLIMIENTO GRUPAL
SEPTIEMBRE	100%
OCTUBRE	100%
NOVIEMBRE	100%
CUMPLIMIENTO GLOBAL	100%

Equivalente a:
70%

100 puntos equivalen al 70% de esta evaluación

PUNTAJE FINAL DE EVALUACIÓN

100%

PLAN DE ACCIÓN PARA OPORTUNIDAD DES MEJORA DETECTADAS

OBSERVACIONES DEL JEFE DE GESTIÓN HUMANA

REUNIÓN DE FEEDBACK

EVALUADO POR: QUIMICA FARMACEUTICA
 CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN
 FIRMA: _____
 FECHA: _____

EVALUADO: OBRERO 1
 CARGO: OBRERO DE PLANTA
 FIRMA: _____
 FECHA: _____

REVISADO POR:
 CARGO: JEFE DE GESTIÓN HUMANA
 FIRMA: _____
 FECHA: _____

APROBADO POR:
 CARGO: PRESIDENTE
 FIRMA: _____
 FECHA: _____

La suma de los puntajes obtenidos tanto en el cumplimiento de indicadores de productividad y competencias, suman un total de 100 puntos, que equivaldría a un pago del 100% de la compensación determinada al periodo a evaluar.

4.7.1 Manual de uso de herramienta de medición

Como podemos observar la herramienta de medición cuenta con una descripción de los puntos analizados en la propuesta, al principio se encontrarán puntos a llenar de identificación del colaborador a evaluar y los siguientes apartados se deben interpretar de la siguiente manera:

Comportamientos a evaluar. - En este apartado están descritas las competencias laborales y sus respectivos grados, en una escala de 5 ítems, de los cuales el puntaje 5 correspondería al grado más alto de desarrollo de la competencia (GRADO A), y el puntaje 1 correspondería a una ausencia de dicha competencia.

La evaluación de las competencias corresponde al 30% del puntaje de la evaluación.

Resultado de indicadores de producción trimestral. - El resultado de indicadores hace referencia a la suma de los resultados por órdenes de producción real y su cumplimiento con lo programado, es decir de todas las producciones realizadas se sumarían los cumplimientos y se obtendría un promedio del cumplimiento en este indicador; el término trimestral solo es de carácter descriptivo, ya que será la empresa que determine la frecuencia óptima de medición o aplicación de la herramienta, este factor tendrá un peso del 70% de los puntos de la evaluación.

Puntaje final. - Es la suma del puntaje de comportamientos y el de productividad.

Plan de acción para cierre de brechas en oportunidades mejora detectadas. - En este apartado el evaluador indicara en que aspectos espera observar una mejora por parte de su evaluado, indicando actividades puntuales que sugiere para el cierre de esta brecha entre el perfil del evaluado y el perfil requerido para el cargo mediante:

Capacitación. - Ya sea esta interna, externa, lectura de un libro, aprender un procedimiento, y demás herramientas de aprendizaje.

Aprendizaje Interno. - Hace referencia a que el evaluado aprenda otras funciones dentro de su misma especialidad, que le ayuden a mejorar en su trabajo.

Mentoring. - Por alguien con que comparta un conocimiento técnico con el evaluado.

Coaching. - Es un proceso donde el colaborador recibe acompañamiento ya sea de un compañero o jefe, con la finalidad de inspirarlo a obtener un mejor desempeño.

Fecha de seguimiento. - Esta fecha es la que considere el evaluador suficiente para desarrollar las habilidades deseadas, siendo la fecha máxima o ideal, el siguiente periodo de evaluación.

Observaciones de Gestión Humana. - En este apartado será el Jefe de Gestión Humana que escribirá sus observaciones una vez recibida la evaluación y revisada con el evaluador, antes de ser enviada para revisión de los resultados por Presidencia.

Reunión de Feedback. - En este apartado firmaran cada uno de los participantes del proceso, como evidencia de la participación de todos.

La empresa determinará la mejor forma de presentar estos resultados ante Presidencia, y a su vez el Dpto. de Gestión Humana velará por el cumplimiento de las actividades para el cierre de las brechas existentes.

4.7. Propuesta

4.8.1. Plan de compensación. - Mediante la información obtenida de la implementación de la herramienta de medición, se puede asignar una compensación económica de \$50 dólares por cada mes y por colaborador, este valor responde a la diferencia que tienen el sueldo que ofrece en la actualidad Bassa C Ltda., a su personal de M.O.D., y buscando superar el sueldo promedio que ofrecen empresas del mismo sector a colaboradores en este cargo, según la encuesta salarial de PWC.

En caso que no se considere ofrecer una compensación de tipo financiera, se puede también considerar las compensaciones no salariales como: días libres, un evento de integración grupal, viaje con gastos pagados para puntaje los mejores puntajes, reconocimientos, o el que la empresa determine.

4.8.2. Periodos de evaluación. - Se propone que la aplicación de la herramienta de evaluación se realice de manera trimestral, ya que el tiempo asignado y la carga operativa que tendría la persona que sería responsable de este proceso es significativa, además de que en este tiempo permite evaluar las mejoras o cambios que tenga el personal.

4.8.3. Compensación y Cumplimiento. - La compensación que reciban los colaboradores debe ser proporcional al cumplimiento que tengan luego de la aplicación de la herramienta de evaluación, es decir un 100% de cumplimiento en su puntaje de evaluación

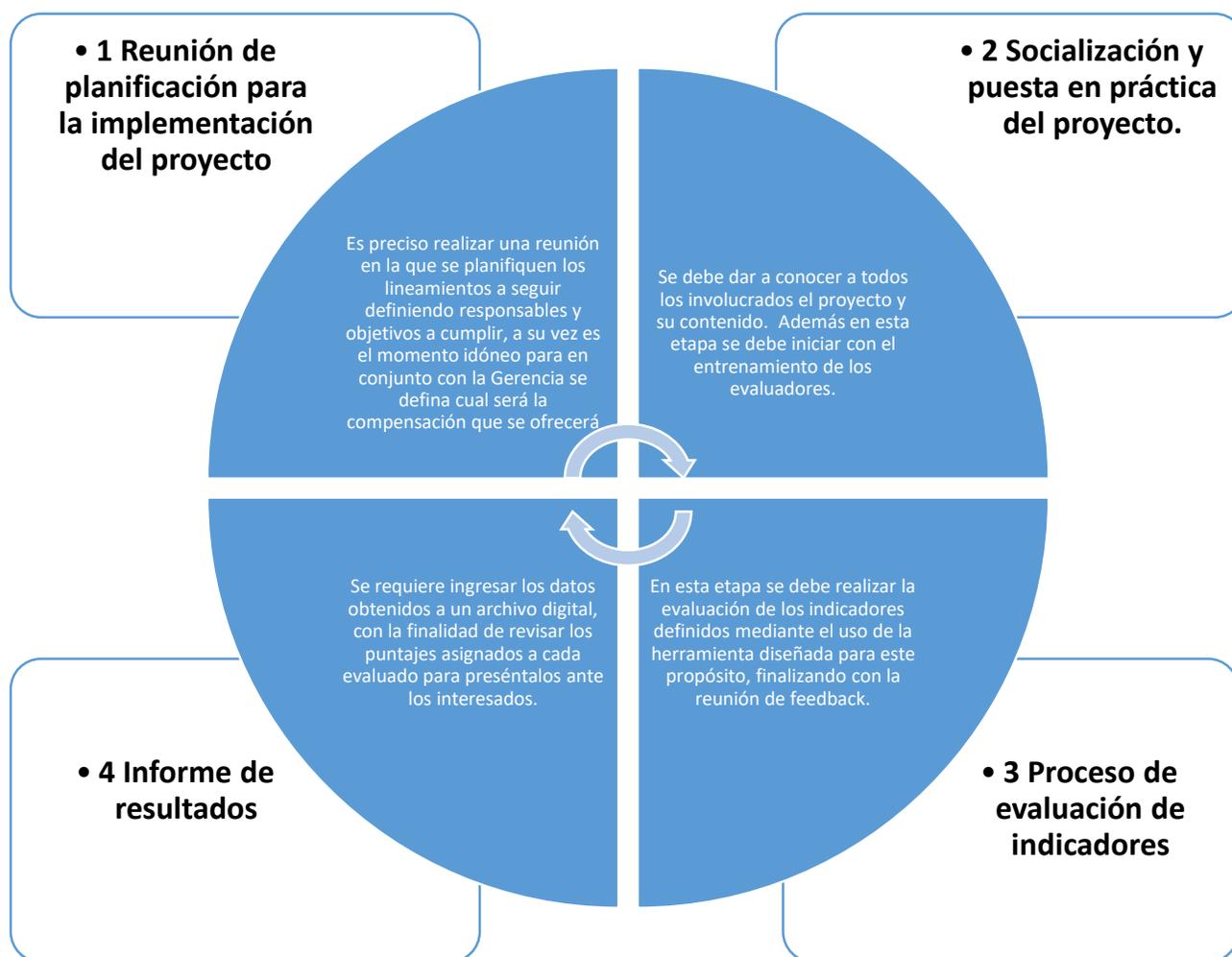
equivaldría a un 100% de la compensación, por otro lado, un 50% del puntaje equivaldría a un 50% de la compensación, etc.

CAPITULO V

5.1. Ruta de implementación

En el siguiente apartado se presentarán lineamientos para implementar la propuesta descrita, constará de 4 etapas las que necesitarán del involucramiento del Dpto. de RRHH, Jefes de área de M.O.D., y ejecutivos de la empresa.

Ilustración 5.1 Ruta de implementación



Elaborado por: Rolando Naranjo y Wilson Oñate

5.2. Reunión de planificación para la implementación del proyecto

Es preciso realizar una reunión en la que se planifiquen los lineamientos a seguir definiendo responsables y objetivos a cumplir, a su vez es el momento idóneo para en conjunto con la Gerencia se defina cuál será la compensación que se ofrecerá.

5.3. Socialización y puesta en práctica del proyecto

Se debe dar a conocer a todos los involucrados el proyecto y su contenido. Además en esta etapa se debe iniciar con el entrenamiento de los evaluadores.

Para este apartado se ofrece el siguiente comunicado a manera de ejemplo:

Ilustración 5.2 Comunicación de proyecto

RECONOCIMIENTO AL ESFUERZO

Queremos reconocer tu esfuerzo, y para esto hemos decidido implementar una metodología que nos ayude a medir el esfuerzo que realizan nuestros colaboradores por alcanzar las metas propuestas en su área de trabajo. También esperamos que esta gestión nos ayude a identificar oportunidades de mejora presente en los colaboradores, con la finalidad de establecer planes que nos ayuden en su desarrollo personal y profesional.

Fechas de entrega de evaluaciones en Gestión Humana:

- 1ra) 5 Septiembre del 2018
- 2da) 5 Diciembre del 2018





5.4. Proceso de evaluación de indicadores

En esta etapa se debe realizar la evaluación de los indicadores definidos mediante el uso de la herramienta diseñada para este propósito, finalizando con la reunión de feedback.

5.5 Informe de resultados

Una vez realizadas las evaluaciones, se debe realizar una tabulación con los puntajes obtenidos por los evaluados, para la revisión de Presidencia y líderes del área de M.O.D., con la finalidad de identificar a las personas con sus respectivos puntajes, para de esta manera emitir criterios y conocer los resultados de la implementación, así como el respectivo seguimiento a

las actividades descritas en el plan de acción para cierre de brechas existentes en los colaboradores.

5.6. Conclusiones

El presente trabajo se basó en la identificación de variables que influyen en los procesos realizados en el área de M.O.D., para ofrecer una propuesta específica a los problemas encontrados, que se basa en ofrecer una compensación que busca reforzar positivamente el buen desempeño de los colaboradores y nivelar el salario ofrecido por la empresa, mediante la implementación de indicadores de desempeño y evaluación de competencias laborales.

Con las herramientas planteadas en este proyecto, permitirá a la empresa tomar decisiones objetivas y que estas sean percibidas como justas por los colaboradores, lo que dará transparencia en los procesos, aportando positivamente en la satisfacción de los colaboradores.

Además se busca que las compensaciones propuestas, influyan en la permanencia de colaboradores de alto potencial, mejora de desempeño, y para el trabajo sinérgico ayude a alcanzar la optimización de la productividad

Bibliografía

Abraham, M. (1943). *A Theory of Human Motivation*. New York: Psychological Review.

Aguirre, A. (01 de 04 de 2013). La competencia por tener a los mejores empleados. *El Comercio*.

- Alles, M. (2008). *Direcció Estratègica de Recursos Humanos: Gestió por competencies*. Buenos Aires: Ediciones Granicas S.A.
- Andersen, K. (2007). Work Place Reputations. *Anual Conference of Reputation Institute*. Norwegian: Leson Fron Scandinavia.
- Atehortúa Hurtado, F. (2005). *Gestion y auditoria de calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000:2004 conforme a la ley 872 de 2003*. Medellin: Universidad de Antioquia.
- Beck, M. (22 de 09 de 2015). Impulsar la Marca del Empleador. *Global Network Content Services*.
- Berra&Terlizzi. (9 de Junio de 2014). La retencion del talento ante un contexto desafiante. *Noticias Financieras*.
- Capuano, A. M. (Noviembre de 2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio, Vol. 7(13)*, 139-150.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano* (Tercera edición ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores, C.A. de C.V.
- Comercio, E. (27 de Febrero de 2007). El salario emocional. *El Comercio, Lima*, pág. 0.
- Coste-Lugo-Zambrano-García. (2017). COMPETENCIAS LABORALES EN EL BANCO. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*.
- Cújar, A. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición/Organizational culture: developments in. *Universidad Icesi*.
- David, M. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Nancea.
- Flores, J. G. (2007). *La evaluación de competencias laborales (Assesment of Professional competences)*. Madrid: Universidad Nacional de Educacion a Distancia (UNED).
- Goncalves, R. C., & Toroli, J. P. (2015). Características de Indicadores de desempenho em sistemas de incentivo do setor auromotivo. *Producao Online*, 999-1020.
- Gonzalez, D. (2008). *Psicologia de la Motivacion*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Junco, V. H. (2014). *Evlaución de las comptenencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de LLaves el Hotel Be Live Turquesa*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Kaplan, R., & David, N. (2002). *Cuandro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R., & David, N. (2008). *The execution premiun*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *Mapas estrategicos*. Boston: Harvard Business School.
- Keller, K. (1993). The experimental aspects of Consumption. *Journal Of Consumer*.
- Maslow, A. (1943). *A theory of Human Motivation* (Vol. vol. 50). Psychological Review.
- McClelland, D. C. (1965). *Toward a theory of motive acquisition* (Vol. vo. 20). Barcelona: American psychologist.
- MercoTalentoColombia. (25 de junio de 2015). El desafío de retener a los mejores empleados. *El tiempo*.
- Millán H, J. (2003). *Un sistema de indicadores como herramienta de gestión para el aseguramiento de la calidad del proeso de formación de tècnics de nivel superior*. Santiago: Corporación de Promoción Universitaria .
- Nacion, L. (22 de 12 de 2013). El desafío de ser una marca empleadora. *La Nacion*.
- Naranjo-Gil, D., Cuevas-Rodriguez, G., & Cabrales, A. L. (s.f.). *The Effects of Incentive System and Cognitive*.
- Neira, A. C. (2003). Sistemas de incentivos a la produccion. En A. C. Neira, *Sistemas de incentivos a la produccion* (págs. 13-15). Madrid: Fundaciòn Cofemetal.
- Osorio, M. (2016). *El impacto de la remuneraciòn en la Gestión de Recursos Humanos* (Vol. LXXI). Bilbao, España: Asociaciòn de Licenciados en Ciencias Economicas por la Universidad Comercial de Deusto.
- Peréz, L. (2014). Consolidar la marca empleadora, un seguro para atraer y retener talento. *El País - Uruguay*.
- Prat, R., & Luis, M. (2002). Sistemas de retribucion variable e indicadores de control de gestión. *Partida Doble*, 66-79.
- Prat, R., & Luis, M. (2002). Sistemas de retribucion variable e indicadores de control de gestión. *Partida Doble*, 66-79.
- Prieto, J. L. (2002). *booksmedico*. Obtenido de <http://booksmedicos.me/fundamentos-de-la-psicologia-jose-luis-martorell-jose-luis-prieto/>
- Repper, L. (21 de Noviembre de 2007). Rotaciòn. *El Economista S.A.*
- Ríos-Ferrer-Muñoz-Martinez. (2010). El Balanced Scorecard en el área de RRHH. *Cuadernos de Estudios Empresariales; Madrid20 (2010)*.
- Sales, X. (2013). Retribuciòn variable y el control de gestión. *Revista de Contabilidad y Direcciòn* , 29-41.

- Sánchez&Calderón. (2013). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. *ESTUDIOS GERENCIALES*.
- Sanfeliciano, A. (septiembre de 2017). *menteesmaravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/conoces-nuestros-8-procesos-psicologicos-basicos/>
- Stephen, P. R., & Timothy, A. J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Sullivan, J. (23 de FEB de 2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand.
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hnos. S. A.
- Torreblanca, J. L. (2004). *Metodología de la Investigación Tecnología Educativa*. Obtenido de <https://sites.google.com/a/upaep.mx/metodologia-de-la-investigacion-tecnologia-educativa/procesos-cognitivos-basicos>
- Trujillo, N. R. (2000). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público*, 99-120.
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: Pearson Educación.
- Vega, C. B. (2015). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR. *Universidad de Talca*.
- Zabaleta, A. T. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Barranquilla: Fundación Universidad del Norte.

ANEXOS



Entrevista de Salida a Empleados

Nombre: _____ Supervisor/Jefe: _____

Cargo: _____ Área: _____

Fecha de Ingreso: _____ Fecha de Salida: _____

Apreciaría que usted se tome unos minutos para responder las siguientes preguntas. Todas las respuestas serán mantenidas en estricta confidencialidad. A continuación encontrará una lista de posibles razones de salida. Le pedimos que seleccione las que sean aplicables a usted y les asigne un número a las mismas, siendo 1 la principal razón, 2 la siguiente razón, y así sucesivamente. Por favor escriba el número dentro del casillero.

- Mejor oportunidad de promoción.
- Mejor remuneración.
- Mejores perspectivas de educación.
- Mejor turno de trabajo.
- Mejores condiciones físicas del trabajo.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Mejor estilo de Supervisión.
- Mejores compañeros de Trabajo.
- Cambio de ciudad.
- Jubilación.
- Otras _____

Por favor califique sobre 5 los siguientes enunciados:
(1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Inseguro, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo)

Esta empresa es un excelente lugar para trabajar _____ / 5
 Mi jefe me hizo sentir que mi posición fue importante y significativa _____ / 5
 Mi jefe fue un excelente líder _____ / 5

Sugerencias y comentarios finales sobre la razón de su salida:

¿Cómo se compara la nueva remuneración que tendrá con su remuneración en la compañía?

- Igual o hasta 10% superior 10% - 20% Superior Más de 20%

Ex-empleado: _____
 Firma _____ Fecha _____

Entrevistador: _____
 Firma _____ Fecha _____

ANEXO 2

		EVALUACIÓN DESEMPEÑO DEL PERSONAL				CÓDIGO FR-RH-14			
						Versión: 03			
EVENTUAL:									
ESTABLE:	x								
NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA									
FECHA DE INGRESO									
CARGO									
DEPARTAMENTO									
JEFE INMEDIATO									
Marque con una "X" donde corresponda.			EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSATISFACTORIO		
			5	4	3	2	1		
#	ITEMS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSATISFACTORIO			
1	Presentación personal								
2	Cordialidad y educación en el trato								
3	Honestidad								
4	Liderazgo/ Rapidez								
5	Orden/ Prolijidad								
6	Predisposición al trabajo								
7	Proactivo/ Iniciativa propia								
8	Comunicación								
9	Responsabilidad								
10	Conocimiento del trabajo								
11	Interpreta y ejecuta instrucciones								
12	Calidad de trabajo								
13	Soluciona problemas								
14	Trabaja en equipo								
15	Puntualidad/ permisos								
Sumatoria por ítem:		0	0	0	0	0			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td> Puntaje total: </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </table>		Puntaje total:	0	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td> Equivalente a: </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </table>				Equivalente a:	0
Puntaje total:									
0									
Equivalente a:									
0									
Criterios de calificación: 75 puntos equivale a 100%									
NOTA: En el caso de personal nuevo se utilizara esta evaluación considerado para renovación de contrato cuando su puntaje equivalga o supere el 75% (56 puntos)									
PERIODO DE EVALUACIÓN		DESDE:			HASTA:				



EVALUACIÓN DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CÓDIGO
FR-RH-14

Versión: 03

HABILIDADES MOSTRADAS

OPORTUNIDADES DE MEJORA

PROYECCIÓN DEL EMPLEADO

OBSERVACIONES DE RRHH

EVALUADO POR:

CARGO:

FIRMA: _____

FECHA:

REVISADO POR:

CARGO:

FIRMA: _____

FECHA:

VERIFICADO Y APROBADO POR PRESIDENCIA/GERENCIA:

FIRMA

FECHA:

ANEXO 3



Ministerio
del Trabajo

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PSICOSOCIAL EN ESPACIOS LABORALES

Instrucciones para completar el cuestionario:

1. Se recomienda leer detenidamente cada pregunta y opciones de respuesta antes de responder.
2. Utilice lápiz/esfero para marcar la respuesta
3. El cuestionario está diseñado para identificar y valorar todas aquellas condiciones de trabajo del ámbito psicosocial que pueden representar un riesgo para la salud y el bienestar laboral.
 4. El cuestionario valora la exposición a diferentes dimensiones psicosociales derivados de la organización del trabajo
5. Las preguntas tienen varias opciones de respuesta y le pedimos que señale con una «X» la respuesta que considere que describe mejor su situación
6. Responda sinceramente, recuerde que el cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de las respuestas
 7. Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas.
 8. La aplicación total del cuestionario demora alrededor de 15 a 20 minutos.
9. Se sugiere no conversar mientras responde el cuestionario para que se pueda concentrar, recuerde que su opinión es importante.
10. Utilice el espacio de observaciones y sugerencia para cualquier comentario respecto a este cuestionario.
11. Cada uno de los ítems de respuesta cuenta con un número, el cual debe ser sumado en cada dimensión, la sumatoria de éstos permitirá interpretar las dimensiones psicosociales de su cuestionario. En la última página encontrará las instrucciones para la interpretación.
12. Si usted no entiende alguna pregunta o necesita apoyo, solicite al facilitador.

Muchas gracias por su colaboración

DATOS GENERALES (solicitados únicamente para la validación del instrumento)

ID	Ítem				
A	Fecha:	29/7/2018			
B	Provincia:	GUAYAS			
C	Ciudad:	GUAYAQUIL			
D	Nombre de la empresa o institución:	BASSA C. LTDA.			
E	RUC:	0990987874001			
F	Actividad Económica:	MANUFACTURA			
G	Tamaño de la empresa o institución:	MEDIANA			
H	Nivel más alto de instrucción (Maque una sola opción) :	Ninguno:		Educación básica:	
		Educación media		Bachillerato:	
		Técnico / Tecnológico:		Tercer nivel:	
		Cuarto nivel:		Otro:	
I	Antigüedad, años de experiencia dentro de la empresa o institución:				
J	Edad del trabajador o servidor:				
K	Auto-identificación étnica:	Indígena		Afro - ecuatoriano:	
		Mestizo/a:		Blanco/a:	
		Montubio/a:		Otro:	
L	Sexo del trabajador o servidor:	Mujer:		Hombre:	

CARGA Y RITMO DE TRABAJO					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
1	Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes)				
2	Decido el ritmo de trabajo en mis actividades				
3	Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés				
4	Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

DESARROLLO DE COMPETENCIAS					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
5	Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado				
6	En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de mis compañeros de trabajo				
7	En mi trabajo se cuenta con un plan de carrera, capacitación y/o entrenamiento para el desarrollo de mis conocimientos, habilidades y destrezas				
8	En mi trabajo se evalúa objetiva y periódicamente las actividades que realizo				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

LIDERAZGO					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
9	En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos.				

10	Mi jefe inmediato esta dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo				
11	Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades				
12	Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar				
13	Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo				
14	Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos.				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
15	En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión				
16	Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas				
17	Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones				
18	Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
19	Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión				
20	En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores				
21	En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas				
22	En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos				
23	Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables				
24	Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

RECUPERACIÓN		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
25	Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades				
26	En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.				
27	En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo				
28	Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales				
29	Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

SOPORTE Y APOYO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
30	El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas				
31	En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas				
32	En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad				
33	En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero				
34	En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

OTROS PUNTOS IMPORTANTES		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
35	En mi trabajo tratan por igual a todos, indistintamente la edad que tengan				
36	Las directrices y metas que me autoimpongo, las cumplo dentro de mi jornada y horario de trabajo				
37	En mi trabajo existe un buen ambiente laboral				
38	Tengo un trabajo donde los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades				
39	En mi trabajo me siento aceptado y valorado				
40	Los espacios y ambientes físicos en mi trabajo brindan las facilidades para el acceso de las personas con discapacidad				

41	Considero que mi trabajo esta libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño.				
42	Me siento estable a pesar de cambios que se presentan en mi trabajo.				
43	En mi trabajo estoy libre de conductas sexuales que afecten mi integridad física, psicológica y moral				
44	Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental				
45	Me resulta fácil relajarme cuando no estoy trabajando				
46	Siento que mis problemas familiares o personales no influyen en el desempeño de las actividades en el trabajo				
47	Las instalaciones, ambientes, equipos, maquinaria y herramientas que utilizo para realizar el trabajo son las adecuadas para no sufrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales				
48	Mi trabajo esta libre de acoso sexual				
49	En mi trabajo se me permite solucionar mis problemas familiares y personales				
50	Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.				
51	Tengo un equilibrio y separo bien el trabajo de mi vida personal.				
52	Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa o institución				
53	En mi trabajo se respeta mi ideología, opinión política, religiosa, nacionalidad y orientación sexual.				
54	Mi trabajo y los aportes que realizo son valorados y me generan motivación.				
55	Me siento libre de culpa cuando no estoy trabajando en algo				
56	En mi trabajo no existen espacios de uso exclusivo de un grupo determinado de personas ligados a un privilegio, por ejemplo, cafetería exclusiva, baños exclusivos, etc., mismo que causa malestar y perjudica mi ambiente laboral				
57	Puedo dejar de pensar en el trabajo durante mi tiempo libre (pasatiempos, actividades de recreación, otros)				
58	Considero que me encuentro física y mentalmente saludable				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS					
59					

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)	Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
	0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO POR DIMENSIONES	Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Carga y ritmo de trabajo	0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Desarrollo de competencias	0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Liderazgo	0	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Margen de acción y control	0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Organización del trabajo	0	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Recuperación	0	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Soporte y apoyo	0	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Otros puntos importantes	0	73 a 96	49 a 72	24 a 48

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Cada pregunta de la cuestionario tiene 4 opciones de respuesta, con una puntuación de 1 a 4, de forma tal que el menor puntaje indica un mayor riesgo en esa dimensión. De acuerdo con el resultado de la aplicación de este instrumento, los puntajes se separan en terciles, para cada una de las dimensiones. Esto permite clasificar en los rangos “bajo”, “medio” y “alto” a la exposición a cada uno de los factores de riesgo psicosocial.	
Interpretación de Resultados:	
Bajo: El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga	
Medio: El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia.	
Alto: El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.	
Si en algún apartado la puntuación obtenida se sitúa en el intervalo Alto, vuelva a leer las preguntas de este apartado, éstas le darán pistas de cuál puede ser el origen del problema y lo ayudarán a interpretar los resultados.	
Puede manifestar el problema a su jefe inmediato, superior o encargado de la administración de talento humano de la institución donde usted presta sus servicios	

Dimensiones	Definiciones	Cantidad de Items	Número de los Items	RESULTADO POR DIMENSIONES DEL		
				Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Carga y ritmo de trabajo	Conjunto de requerimientos mentales y físicos a los cuales se ve sometida una persona en su trabajo, exceso de trabajo o insuficiente, tiempo y velocidad para realizar una determinada tarea, la que puede ser constante o variable.	4	1 al 4	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Desarrollo de competencias	Oportunidades de desarrollar competencias (destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes de las personas) conforme a las demandas actuales del trabajo y aplicarlas en el ámbito laboral.	4	5 al 8	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Liderazgo	Características personales y habilidades para dirigir, coordinar, retroalimentar, motivar, modificar conductas del equipo, influenciar a las personas en el logro de objetivos, compartir una visión, colaborar, proveer información, dialogar, reconocer logros, entre otras.	6	9 al 14	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Margen de acción y control	Medida en la que una persona participa en la toma de decisiones en relación con su rol en el trabajo (métodos y ritmo de trabajo, horarios, entorno, otros factores laborales.)	4	15 al 18	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Organización del trabajo	Contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de distribución y designación del trabajo, así como las demandas cualitativas y cuantitativas del trabajo.	6	19 al 24	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Recuperación	Tiempo destinado para el descanso y recuperación de energía luego de realizar esfuerzo físico y/o mental relacionado al trabajo; así como tiempo destinado a la recreación, distracción, tiempo de vida familiar, y otras actividades sociales extralaborales.	5	25 al 29	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Soporte y apoyo	Acciones y recursos formales e informales que aplican los mandos superiores y compañeras/os de trabajo para facilitar la solución de problemas planteados frente a temas laborales y extralaborales.	5	30 al 34	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Otros puntos importantes: Acoso discriminatorio	Trato desigual, exclusión o preferencia hacia una persona, basados en la identidad de género, orientación sexual, edad, discapacidad, estado de salud, enfermedad, etnia, idioma, religión, nacionalidad, lugar de nacimiento, ideología, opinión política, condición migratoria, estado civil, pasado judicial, estereotipos estéticos, encontrarse en periodo de gestación, lactancia o cualquier otra, que tenga por efecto anular, alterar o impedir el pleno ejercicio de los derechos individuales o colectivos, en los procesos de selección y durante la existencia de la relación laboral.	4	35, 38, 53 y 56	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Otros puntos importantes: Acoso laboral	Forma de acoso psicológico que consiste en el hostigamiento intencional, repetitivo, focalizado a través de acciones vindicativas, crueles o maliciosas para humillar o desestabilizar a un individuo o a grupos de trabajadoras/es y/o servidores, de carácter instrumental o finalista.	2	41 y 50	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Otros puntos importantes: Acoso sexual	Insinuaciones sexuales no deseadas que afectan la integridad física, psicológica y moral de las/os trabajadoras/es y/o servidor.	2	43 y 48	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Otros puntos importantes: Adicción al trabajo	Dificultad de la persona a desconectarse del trabajo, necesidad para asumir más y más tarea que puede dar lugar a un riesgo psicosocial es cuando el valor del trabajo es superior a la relación consigo mismo y a las relaciones con otros. Una particularidad de la adicción al trabajo que la diferencia de otras adicciones es que se alaba y recompensa a la gente por trabajar en exceso, esto casi nunca sucede con otras adicciones.	5	36, 45, 51, 55 y 57	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Otros puntos importantes: Condiciones del Trabajo	Son los factores de riesgo (condiciones de seguridad, ergonómicas, higiénico, psicosocial) que puedan afectar negativamente a la salud de los trabajadores y servidores en su actividad laboral.	2	40 y 47	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Otros puntos importantes: Doble presencia (laboral – familiar)	Demandas conflictivas entre el trabajo y vida personal / familiar	2	46 y 49	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Otros puntos importantes: Estabilidad laboral y emocional	Precarización laboral, incertidumbre de futuro laboral, falta de motivación o descontento en el trabajo.	5	37, 39, 42, 52 y 54	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Otros puntos importantes: Salud auto percibida	Percepción respecto a la salud física y mental de la persona en relación al trabajo que realiza.	2	44 y 58	7 a 8	5 a 6	2 a 4
			Número de los Items	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Resultado Global			58	175 a 232	117 a 174	58 a 116