

UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**“PROGRAMA DE INCENTIVOS Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL; APLICADO EN UN
LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD.”**

Caso que presenta

NATALIA DOMINGUEZ CRUZ

Para obtener el grado de

MAESTRÍA EN INGENIERÍA

Con Reconocimiento de Validez Oficial de estudios de la S.E.P.,
según acuerdo N°20081720 de fecha 8 de septiembre del 2008

Director del Caso:

Dra. Nancy Guadalupe González Canché

AGUASCALIENTES, AGS., ENERO DEL 2021

INDICE

1. ABSTRACT	4
2. INTRODUCCIÓN	4
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
4. JUSTIFICACIÓN.....	6
5. HIPÓTESIS	7
6. OBJETIVO GENERAL.....	7
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
8. MARCO TEÓRICO	8
8.1 Motivación en el área laboral.....	8
8.2 Incentivos laborales.....	9
8.3 Incentivos monetarios.....	9
8.3.1 Equilibrio organizacional	10
8.3.2 Remunerar el puesto o remunerar personas.....	10
8.3.3 El dinero como motivador.....	10
8.3.4 Incentivos monetarios más utilizados.....	11
8.4 Incentivos no monetarios.....	11
8.4.1 Motivación e incentivos no monetarios	12
8.4.2 Incentivos no monetarios más utilizados.....	12
8.5 Evaluación del desempeño y sus objetivos	13
8.6 Indicadores de desempeño.....	14
9. ANTECEDENTES.....	15
9.1 Relación existente entre los incentivos y la motivación laboral	15
9.2 Casos de éxito en el uso de incentivos.....	17
9.3 Situación actual	18
10. METODOLIGÍA.....	19

11. RESULTADOS Y DISCUSIONES	25
11.1 Resultados obtenidos de la Encuesta para identificación de incentivos.	26
11.2 Resultados obtenidos en Evaluaciones de desempeño previas al proyecto. 28	
11.3 Resultados obtenidos de las Evaluaciones de desempeño	29
11.3.1 Resultados 1er periodo y asignación de incentivos	29
11.3.2 Resultados 2do periodo y asignación de incentivos	30
11.3.3 Resultados 3er periodo y asignación de incentivos	32
11.4 Comparación de datos	34
11.4.1 Comparación entre periodos dentro del proyecto	34
11.4.2 Comparación entre evaluaciones anteriores y durante el proyecto	35
11.5 Resultado de encuesta de satisfacción a los clientes	37
11.6 Resultados en proceso	39
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
13. BIBIOGRAFÍA	41
14. ANEXOS	43
14.1 Anexo 1: Evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral	43
14.2 Anexo 2: Acta de cumplimiento de actividades, 31 de Agosto 2020	44
14.3 Anexo 3: Ponderaciones para la calificación de la Evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral.	45
14.4 Anexo 4: Reporte de diseño y aplicación de incentivos en las diferentes áreas de trabajo del Laboratorio de Control de Calidad	46
14.5 Anexo 5: Indicadores de desempeño a evaluar en cada área de trabajo del Laboratorio de Control de calidad	47
14.6 Anexo 6: Instrumentos de evaluación	48
14.6.1 Atención al Cliente	48
14.6.2 Directiva	49
14.6.3 Terracerías	50

14.6.4 Concretos	51
14.6.5 Asfaltos	52
14.7 Anexo 7: Plan de trabajo a desarrollar para el programa de Evaluación de desempeño y asignación de incentivos	53
14.8 Anexo 8: Acta de cumplimiento de Actividades, 15 de Septiembre 2020	54
14.9 Anexo 9: Actas de evaluaciones, resultados y asignación de incentivos por periodo	55
14.9.1 1er Periodo	55
14.9.2 2do Periodo	58
14.9.3 3er Periodo	61

Biblioteca Aguascalientes

1. ABSTRACT

Día a día se presencian diferentes acontecimientos que generan cambios constantes en la economía y la industria, los cuales repercuten, lamentablemente en el personal de trabajo. Este proyecto, se desarrolló en un laboratorio de control de calidad, el cual recientemente se vio afectado por la pandemia del virus COVID-19, reflejándose en el desempeño laboral del personal de trabajo y afectando directamente la calidad del servicio que se entrega a los clientes.

Debido a esto, se llevó a cabo el presente proyecto, en el cual se busca aplicar un programa de incentivos, en todas las áreas del laboratorio, e identificar cuáles son los más convenientes para la empresa y el personal de trabajo, buscando un mejor desempeño laboral y que este, sea percibido por los clientes a través del servicio que les brindamos.

Para poder lograrlo, se analizaron diferentes evaluaciones de desempeño aplicadas previamente a este proyecto y fueron comparadas con las obtenidas durante la implementación del programa de incentivos.

De igual manera, se llevó a cabo una encuesta de satisfacción a los clientes, en donde expresaron las mejorías que pudieron observar en el servicio e identificaron aquellas deficiencias que aún presenta la empresa.

Todas las observaciones obtenidas a partir de este proyecto, permiten dar continuidad al programa de incentivos para una mejora constante en el servicio.

Palabras clave: Incentivos, desempeño laboral, personal de trabajo, laboratorio.

2. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo enfrenta a una serie de hechos importantes gracias a la contingencia del virus COVID-19, los cuales generan un cambio, no solo en el ámbito de la salud, sino también en el económico y laboral. Estos hechos han provocado una fuerte crisis económica que repercute en todas las industrias, tanto en las pequeñas empresas como en los grandes corporativos. Las diferentes

organizaciones han tenido que tomar medidas precautorias que permitan que su empresa se vea lo menos afectada posible, sin embargo, el daño es inevitable.

Debido a esto, el personal de trabajo enfrenta su propia crisis, ya que corren el riesgo de ver su economía personal afectada, ya sea por una reducción de su sueldo, o bien, por el hecho de poder perder su trabajo. Esta incertidumbre repercute en el ambiente y desempeño laboral del trabajador, generando con ello otro factor de riesgo que afecta la estabilidad de la empresa en la que laboran.

Este proyecto se desarrolló en un laboratorio de control de calidad el cual, gracias a la crisis, se ha visto afectado en el servicio que otorga a los clientes. Se ha notado que se perdió el valor agregado que hacía única a dicha empresa en el sector y esto se debe a una disminución en el desempeño laboral del personal durante este periodo de contingencia.

El presente documento es el desarrollo de un proyecto de investigación que describe el estudio e implementación de diferentes incentivos en el equipo de trabajo del laboratorio de control de calidad con el objetivo de identificar aquellos que generen un aumento en el desempeño laboral de los mismos. A los incentivos que presenten mejores resultados se les dará seguimiento para poder mejorar e implementar a largo plazo en el personal del laboratorio.

Todo lo anterior, se desarrolla en búsqueda de que el personal perciba el apoyo y respaldo de la empresa ante la actual crisis creando en ellos el sentido de pertenencia hacia el equipo de trabajo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dada la contingencia sanitaria del virus COVID-19 por la cual atraviesa el mundo actualmente, el ámbito laboral se ha visto afectado de manera drástica generando incertidumbre laboral y económica, lo cual repercute en el equipo de trabajo, viéndose reflejado en el bajo desempeño y producción.

Ahora más que nunca se necesita mantener una fuerte alianza entre todo el equipo de trabajo de una empresa para poder salir adelante y poder enfrentar la crisis que

se presenta. Para ello es necesario que el personal se encuentre motivado y que, a pesar de la crisis económica, sienta el apoyo y respaldo de su empresa para poder continuar con la misma.

A partir de lo anterior, se establece que el problema a tratar durante esta investigación es la búsqueda de implementación de un programa de incentivos y el estudio de la influencia que tienen en el desempeño laboral del personal de trabajo de un laboratorio de control de calidad.

4. JUSTIFICACIÓN

Es sabido que la presencia de seguridad laboral y económica es un factor de suma importancia para poder tener un desempeño positivo por parte del personal de trabajo. Sin embargo, la contingencia sanitaria que actualmente enfrenta el mundo por el virus COVID-19 ha generado incertidumbre laboral y económica en todos los ámbitos de la industria. Dicha incertidumbre repercute en el ánimo y desempeño del personal de trabajo, debido a que no cuentan con ninguna seguridad laboral gracias a los constantes cambios en la economía.

Por otra parte, las empresas también se enfrentan a la incertidumbre, en donde ante cierta carencia de trabajo buscan alternativas para que su negocio pueda mantenerse y se vea afectado lo menos posible.

Este proyecto se desarrolló en un laboratorio de control de calidad, el cual ha presenciado, tanto la dificultad que enfrenta el personal de trabajo, como los directivos del mismo. Gracias a esto se busca establecer un programa que permita tener un desempeño laboral constante a pesar de la crisis actual.

A partir de lo anterior, se lleva a cabo este proyecto de investigación, en el cual se propone estudiar los incentivos más adecuados al sistema de trabajo del laboratorio de control de calidad en cuestión, y su correcta aplicación en diferentes áreas laborales. Así mismo, se investigarán diferentes indicadores de desempeño que permitan analizar los resultados obtenidos al aplicar dichos incentivos.

Una vez analizados los resultados obtenidos de los indicadores de desempeño para los incentivos aplicados al personal laboral, se buscará identificar los más adecuados para esta situación en particular y se buscará dar seguimiento para identificar campos de mejora a futuro.

Al implementar correctamente los incentivos, se espera que cada miembro del equipo de trabajo reciba un reconocimiento por su labor y desempeño, de manera que perciban la importancia que tienen para la empresa y desarrollen el sentido de pertenencia hacia la misma. De igual manera, se busca recuperar y superar el valor agregado que identifica el servicio que se ofrece a los clientes y que actualmente se ha visto afectado.

A partir de esto, se busca que el cliente perciba un mejor servicio por parte del personal, al mismo tiempo que el equipo de trabajo es recompensado por su desempeño y constancia laboral.

5. HIPÓTESIS

Ante la actual crisis sanitaria y sus efectos en el mundo económico e industrial, la implementación correcta de incentivos al personal de trabajo del laboratorio de control de calidad generará una influencia positiva en el desempeño laboral de los mismos, el cual se verá reflejado en el servicio que reciban los clientes.

6. OBJETIVO GENERAL

Implementar de manera correcta un programa de incentivos, económicos y no económicos, para el personal de trabajo que permita generar un aumento en el desempeño laboral del mismo y poder proporcionar a los clientes un mejor servicio. A partir de lo anterior, se espera darle continuidad al programa de incentivos y poder generar actualizaciones y mejoras constantes.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar por medio de la investigación, aquellos incentivos más adecuado para el sistema de trabajo del laboratorio de control de calidad, e implementarlos.

2. Establecer indicadores de desempeño que permitan cotejar los resultados obtenidos a partir de instrumentos de evaluación.
3. Elaborar e implementar correctamente un programa de incentivos sobre el personal de trabajo y registrar los resultados del mismo sobre el desempeño laboral.
4. Comparar los resultados obtenidos antes y después del programa de incentivos para con ello identificar el efecto del programa de incentivos sobre el desempeño laboral del personal.
5. Dar seguimiento al programa y actualizarlo constantemente.

8. MARCO TEÓRICO

8.1 Motivación en el área laboral

La motivación es una actitud intrínseca de todos los seres humanos que se activa al tener una razón precisa para alcanzar una meta o recompensa. Dentro de la sociedad, la motivación juega un papel importante ya que básicamente constituye un método de supervivencia que se usa para escalar posiciones y satisfacer necesidades. Se dice que una persona que logra culminar un ciclo motivacional se siente autorrealizada y es más productiva. Llegar a la autorrealización es un proceso que incluye satisfacer diferentes áreas de la vida incluyendo la profesional.

Un trabajador que labora en una empresa busca inicialmente la estabilidad financiera que se consigue al adquirir un salario, con este se puede satisfacer sus necesidades básicas y el colaborador buscará una permanencia dentro de la organización. Sin embargo, al recibir un incentivo extra como recompensa de una acción realizada de forma efectiva, aumenta en él la motivación para mantener la calidad en el trabajo y su eficiencia como empleado.

Sucede lo contrario cuando las empresas únicamente buscan que el colaborador aumente su efectividad en el trabajo sin reconocerlo por las metas alcanzadas y superadas. Desde esta perspectiva, al colaborador no le causa ningún efecto positivo o negativo el trabajar o no para mantener estándares organizacionales y

está enfocado prioritariamente en permanecer en el trabajo con un salario estable para vivir sin dificultades. [1]

8.2 Incentivos laborales

Los sistemas de incentivos son aquellos estímulos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa. Tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual y permite que bajo una motivación el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que se desempeñe sea mejor en aquellas actividades realizadas, que quizá, no sean motivantes a realizar por sí solas.

Un programa de incentivos bien diseñado puede ser el motivo por el cual el talento se sienta atraído para fichar por tu empresa y la causa mayor de retención de personal.

De forma general, existen dos tipos de incentivos laborales, que bien empleados generarán resultados positivos en cualquier empresa, lo cuales son:

- ➔ Incentivos laborales monetarios
- ➔ Incentivos laborales no monetarios [2]

8.3 Incentivos monetarios

Los incentivos monetarios consisten en dar a colaborador un porcentaje de acuerdo a las ganancias obtenidas, establecido previamente por la empresa, para recompensar al trabajador por las tareas realizadas efectivamente. Al brindar este tipo de incentivos se busca dirigir los esfuerzos del personal para lograr las metas establecidas apoyándose del dinero como un medio de oportunidad para las personas que buscan satisfacer sus necesidades básicas y secundarias.

Entonces se podría decir que los incentivos monetarios son como los estímulos en forma de pago que la organización da sus colaboradores a cambio de su contribución en el trabajo, esfuerzo y dedicación.

Los incentivos monetarios serán subjetivos ya que su conveniencia varía de individuo a individuo. [3]

8.3.1 Equilibrio organizacional

Nace de la combinación entre los incentivos que brinda la empresa al colaborador y las contribuciones que recibe de parte de los trabajadores.

El equilibrio organizacional se desarrolla en la empresa como un medio de intercambio donde la empresa da un beneficio y recibe trabajo efectivo a cambio. Este equilibrio funcionará en la medida que el colaborador perciba que lo recibido es igual o mayor a la contribución exigida por la empresa. La organización será solvente y seguirá existiendo en la medida que el aporte de los empleados sea suficiente para generar medios económicos necesarios para otorgar los alicientes. [4]

8.3.2 Remunerar el puesto o remunerar personas

La remuneración se puede establecer desde dos vías, la primera desde la identificación del aporte del puesto a la organización y la segunda desde el aporte de los conocimientos y habilidades de las personas para contribuir con el trabajo y la empresa. En el sistema o enfoque tradicional, el salario se determina en relación a las aportaciones del puesto sin tomar en cuenta la forma en la que lo desarrolla el individuo, se puede decir entonces que lo más importante es el puesto, no quien lo ocupa. Por el contrario, el sistema de remuneración con base en las competencias laborales de cada colaborador toma en cuenta los talentos que se deben poseer para desarrollar una serie de tareas y responsabilidades; en este caso, la remuneración aumenta en medida que el trabajador adquiere diferentes capacidades para desarrollar más actividades con éxito. [4]

8.3.3 El dinero como motivador

El dinero nunca se puede pasar por alto como motivador. Ya sea en la forma de sueldo, pago o destajo (en el que se remunera por las unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro tipo como beneficios económicos extraordinarios o bonos, opciones de acciones, seguro de la compañía o cualquier

otra cosa que pueda darse a las personas a cambio de su desempeño, el dinero es importante. [5]

8.3.4 Incentivos monetarios más utilizados

Existen muchas formas de ofrecer incentivos monetarios, los cuales tienen diferentes aplicaciones cada uno. A continuación, se presentan los incentivos económicos más utilizados por las organizaciones:

- ➔ **Aumento de sueldo:** incrementar el salario de un trabajador es uno de los aspectos más importantes con respecto a las relaciones laborales, ya que les permite percibir a los empleados oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.
- ➔ **Bonos:** en ocasiones, las empresas no ofrecen dinero a sus trabajadores, pero sí les ofrecen productos que tienen un costo y les ofrecen un rendimiento económico. Algunos ejemplos son los planes de pensiones, seguro médico, coche de empresa para uso personal o ayudas a las viviendas y despensas.
- ➔ **Comisiones:** suelen ser muy utilizadas para los comerciales y vendedores en el punto de venta. Se trata de un porcentaje de la venta realizada. Aunque no siempre es así, suele ir acompañado de un sueldo base.
- ➔ **Unidades de producción:** este método recompensa al trabajador con relación al trabajo realizado. Por cuantas unidades haga, mayor será el salario que reciba.
- ➔ **Primas por objetivo:** pueden ser individuales o por equipos. Se trata de recompensas que ofrecen al trabajador por cumplir un objetivo establecido previamente. [3]

8.4 Incentivos no monetarios

Los incentivos no monetarios son aquellos, que al igual que los monetarios, busca aumentar el desempeño del empleado, sin embargo, no se lleva a cabo ofreciendo beneficios en donde se perciba un beneficio económico. En este caso la satisfacción es propiamente personal.

En muchas ocasiones, la situación económica es ajustada, y puede ser difícil para los gerentes de contratación o dueños de las empresas ofrecer dinero extra cuando sus propios presupuestos ya están luchando para mantenerse a flote. Es en estas situaciones en las que se busca ofrecerle al trabajador incentivos no monetarios. [6]

8.4.1 Motivación e incentivos no monetarios

Las recompensas financieras constituyen la máxima preocupación de los directivos a la hora de administrar los planes de incentivos, sin embargo, las recompensas no financieras pueden utilizarse eficazmente para motivar el rendimiento de los empleados. Uno de los hechos más básicos de la motivación es que la gente se mueve para conseguir lo que quiere o desea, aunque el dinero es sin duda, una fuerte motivación, no motiva por igual a todo el mundo. A algunas personas les interesan más los aspectos no financieros de su trabajo.

Las recompensas no financieras pueden incluir el reconocimiento, público y no público, los cargos honorarios, las mayores responsabilidades laborales y periodos sabáticos, pagados o no pagados. Incluso cuando resulta imposible ofrecer una recompensa financiera por un trabajo bien hecho, muchos empleados aprecian el reconocimiento público de su excelente rendimiento [6]

8.4.2 Incentivos no monetarios más utilizados

Entre los incentivos monetarios más utilizados en los últimos años por diferentes empresas son:

- ➔ **Horario flexible:** en reconocimiento por puntualidad o cumplimiento de las jornadas laborales, se ofrece horarios flexibles para trabajar fuera de oficina uno o varios días a la semana.
- ➔ **Amplios planes de formación:** cursos o capacitaciones que permitan aumentar su experiencia de manera que poco a poco crezca su experiencia profesional.
- ➔ **Reconocimiento tangible:** este se le proporcionaría al personal que sobresalga, ya sea enviando un correo electrónico desde líderes empresariales con felicitaciones por un trabajo bien hecho, entregando una

nota de reconocimiento de puño y letra o mencionando sus éxitos durante las reuniones de equipo.

- **Día de descanso fuera de las vacaciones anuales:** como una compensación por la finalización de una tarea o proyecto exitoso.
- **Involucramiento de los empleados:** se establece como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. [7]

8.5 Evaluación del desempeño y sus objetivos

La evaluación de desempeño es un instrumento de evaluación para los miembros de trabajo de una organización o proyecto cuyo objetivo es conocer como los elementos del equipo desarrollan su trabajo, y si lo están haciendo correctamente. Se trata de una evaluación del rendimiento de una persona que puede aportar información sobre su necesidad de mejorar a nivel de conocimientos y habilidades, y que éstas puedan ser corregidas planteando medidas para ello. Aporta también a los participantes información sobre sus competencias y progreso en el trabajo.

De igual manera, La evaluación de desempeño se puede definir como un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Los resultados de dichas evaluaciones permiten a los directivos tomar decisiones de gran importancia para el proyecto o corporativo, entre las que se pueden mencionar son:

- Identificar personal eficiente y no eficiente.
- Establecer medidas a tomar para asegurar el progreso del proyecto.
- Anticipar el éxito o fracaso de un proyecto.
- Identificar personal que necesite de motivación o incentivos para su correcto desarrollo laboral
- Identificar aquellos elementos que deban ser descartados del equipo de trabajo.

- Darle a conocer al evaluado la percepción que se tiene de su desempeño de trabajo, tanto de su jefe como de sus compañeros de área.
- Buscar que el evaluado tome iniciativa de mejora por beneficio personal
- Entre otros.

Dicho lo anterior, se puede entender la importancia de las evaluaciones de desempeño en un grupo de trabajo. [8]

8.6 Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son un conjunto de herramientas que indican aspectos organizacionales del desempeño laboral, llamados competencias conductuales, las cuales son esenciales para el éxito y para la toma de decisiones de una organización o empresa.

Todos los indicadores proporcionan información de manera simple, precisa y sin ambigüedad. Esto debido a que el indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado.

Las competencias conductuales más utilizadas por las organizaciones son:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Compañerismo
- Profesionalismo
- Compromiso
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Compromiso organizacional
- Orientación al logro
- Iniciativa

Sin embargo, cada organización o empresa, utiliza y destaca aquellas que esperan específicamente de su personal de trabajo. De igual manera se detallan cada una de ellas de acuerdo a lo esperado específicamente por la empresa en cuestión.

Para la evaluación de las competencias conductuales como indicadores de desempeño, es necesario utilizar instrumentos de evaluación que permitan cotejar los resultados de cada uno de los miembros a evaluar. En muchas ocasiones los instrumentos de evaluación se utilizan en base a formatos previamente elaborados por otras instituciones, sin embargo, si la empresa u organización en cuestión lo desea, podrá diseñar sus propios instrumentos de evaluación estructurado de acuerdo con las necesidades de la misma. [8]

9. ANTECEDENTES

9.1 Relación existente entre los incentivos y la motivación laboral

A inicio de la década de los 40s, Maslow planteó la teoría de la motivación humana de acuerdo a una pirámide jerárquica que establece que las cinco necesidades de los seres humanos son: fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. La jerarquía establecida es la característica que motiva al ser humano el deseo de alcanzar o mantener ciertas condiciones bajo la cual descansan las satisfacciones básicas por ciertos deseos más intelectuales. [2]

Adams a través de su teoría de la equidad laboral afirmó que la motivación, desempeño y satisfacción de un trabajador está estrictamente ligado a la relación de esfuerzo igual recompensa y la relación de esfuerzo igual recompensa de sus pares. En otras palabras, que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que se obtienen en un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella en contra de las entradas percibidas y de los demás. [9]

De igual manera, Batton en su artículo publicado en la revista La Voz de Houston, menciona que los incentivos generan una sana competencia entre los individuos o grupos de colaboradores dentro de una empresa, si solo un número determinado de personas recibe incentivos basados en el desempeño individual o grupal, puede hacer que el resto trabaje más duro si el incentivo es suficientemente convincente. De igual manera, los programas por comisión, los cuales son otro tipo de incentivos, pueden estimular a las personas de ventas a trabajar más inteligentes y más duro,

porque una parte importante de su salario depende de los incentivos otorgados por rendimiento. [10]

Por su parte, Ynfante, en el artículo publicado por la revista Gestipolis, describe que los incentivos pueden clasificarse como financieros y no financieros; no obstante, sería más conveniente clasificarlos como competitivos y cooperativos. Organizar a las personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo además de una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo, en la industria, se utiliza como un estímulo para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, que posiblemente no se sienta interesada en reducir costos o en el aumento de producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta a través de incentivos. La reclasificación de los incentivos en competitivos y cooperativos obedece al hecho de que la competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado y la cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales hacia la obtención de una meta común. [11]

Así mismo, Vázquez hace referencia a que la mayoría de los jefes y gerentes suelen pensar que los incentivos para los trabajadores están basados en el dinero. Esto bonos salariales suelen, entonces, ser el único tipo de incentivo que proponen las compañías. Si bien el dinero puede ser considerado como incentivo, es una recompensa a corto plazo que no cambia las actitudes de los individuos. [12]

En el caso de Weisman, este sugiere que existen dos factores claves que motivan a las personas que se encuentran en una oficina: la autonomía y la transparencia. Sado que los seres humanos son criaturas autónomas por naturaleza su en un ambiente laboral se da esta capacidad se obtendrían resultados como la creatividad y personal motivado al logro. [13]

En la actualidad, los incentivos no monetarios, así como los monetarios, juegan un papel importante en la percepción del empleado respecto al clima de incentivos en el lugar de trabajo. En un estudio realizado por Erbası y Arat, se elaboró un caso dentro del sector de cadena de comidas en el cual se refleja una relación significativa entre los incentivos monetarios y los no monetarios con la satisfacción de los

empleados. Las actitudes hacia los incentivos monetarios tienen un efecto más fuerte en satisfacción laboral que las actitudes a partir de los incentivos no monetarios.

9.2 Casos de éxito en el uso de incentivos

Existen diferentes casos de estudio alrededor del mundo que manifiestan la importancia de la satisfacción laboral a través del establecimiento del salario emocional y otros incentivos, tanto monetario como no monetarios.

En el Instituto de Negocios de Karachi en Pakistán se desarrolló una investigación sobre incentivos no monetarios dirigido a sus empleados. El estudio permitió concluir que aquellos empleados que no recibieron incentivos no monetarios relacionados a un impacto positivo tuvieron una baja actitud positiva en su trabajo y desempeño.

En Alemania y Estados Unidos se desarrolló una investigación de la relación entre la afectación de factores monetarios y no monetarios y la satisfacción del trabajo en empleados de tres centros académicos. Como resultado, las actitudes intrínsecas y relacionadas al trabajo ejercen una mayor influencia a la satisfacción laboral, en relación a los intereses económicos que se facilitan a los trabajadores. Cabe mencionar que el uso de diferentes tipos de incentivos produce distintos resultados en la satisfacción de los empleados en las clasificaciones de las organizaciones evaluadas.

Otro estudio que se desarrolló en la ciudad de Quito, Ecuador, mediante una evaluación entre el salario emocional y la productividad en una empresa comercializadora, encontraron resultados positivos entre la relación entre estas variables. Resalta que los beneficios como flexibilidad en los horarios, jornadas reducidas y teletrabajo son parte de la retribución por conciliación; por otra parte, los incentivos monetarios como: retribución por beneficios sociales no es apreciado por los trabajadores en su totalidad.

En otra investigación, en el mismo país, se diseñó un modelo para la retención de personal en áreas críticas para una compañía de combustible en el Ecuador.

Durante el desarrollo del estudio, se obtuvo que los incentivos monetarios eran un agente importante para la retención de este tipo de colaboradores, sin embargo, debían incluir incentivos no monetarios para poder tener éxito realmente satisfactorio. Al final la empresa decidió complementar el incentivo monetario con salario emocional. [14]

Finalmente Dessler logró constatar mediante la aplicación de dos encuestas en tiempos distintos mediante el uso de un cuestionario de motivación laboral (MbM por sus siglas en inglés) desarrollado por Sashkin en 1996, que a través de un aumento en los índices de salario emocional tales como: independencia en el desarrollo de actividades, autonomía en ejecución de procesos, deseo de desarrollo profesional, entre otros, en esta institución (del 73% al 91%), así mismo la motivación laboral se incrementó (de 52% a 86%). Una de las principales recomendaciones del autor una vez finalizado el trabajo se encamina en que, para observar los resultados obtenidos después de una intervención en el ámbito organizacional, la evaluación continua es indispensable. [15]

9.3 Situación actual

El laboratorio de control de calidad en el cual se desarrolló este proyecto, se vio afectado por la contingencia sanitaria del virus COVID-19 que actualmente está presente en todo el mundo. Gracias a dicha pandemia, la empresa se enfrentó a incertidumbre económica y laboral que se vio reflejado, no solo en la propia economía del laboratorio, sino en el rendimiento y desempeño del personal de trabajo.

Gracias a diferentes estrategias organizacionales, se ha podido conservar a todo el capital humano de la empresa, sin embargo, se ha podido notar el descenso del desempeño laboral del equipo de trabajo. Si bien se cumplen con los estándares básicos de la empresa, se considera que ha perdido aquel valor agregado que hacía único a su servicio.

Posterior a un análisis llevado a cabo por la directiva de la empresa, se pudo identificar, que una de las razones por la cual el desempeño de la empresa se ha visto afectado, es que el personal de trabajo ya no siente el respaldo y

reconocimiento de la empresa por su labor. Es decir, que el personal percibe el mismo reconocimiento si lleva a cabo un trabajo con desempeño satisfactorio a uno con un desempeño sobresaliente. Evidentemente, prefieren generar solo la labor solicitada debido a que no ven una valoración por su esfuerzo extra. Es entonces que se comprendió por qué se ha perdido aquel valor agregado del servicio, y que identificaba a la empresa en comparación con el resto de la competencia.

10. METODOLIGÍA

1) Diseño y elaboración de encuesta para identificación de incentivos

Con ayuda de los directivos, se diseñó una encuesta para el personal de trabajo que permitió identificar de qué manera prefieren que se les reconozca su esfuerzo y trabajo. A partir de esta, se pudo identificar que incentivos utilizar para el programa aplicado en este proyecto. Dicha encuesta se encuentra adjunta en el apartado 14.1 de Anexos con el título “Anexo 1: Evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral”.

2) Aplicación de encuesta para identificación de incentivos y análisis de datos obtenidos

La encuesta mencionada anteriormente en el punto 1 se aplicó al personal de trabajo, bajo las condiciones mencionadas en el acta de registro de actividad. Dicha acta se encuentra adjunta en el apartado 14.2 de Anexos con el título “Anexo 2: Acta de cumplimiento de actividades, 31 de Agosto 2020”.

Así mismo, se llevó a cabo el análisis de los datos obtenidos en dicha encuesta, con ayuda de las ponderaciones establecidas al momento de la elaboración de la encuesta, de manera que fuera más sencillo identificar qué tipo de incentivos son más atractivos para el personal de trabajo. Dicha ponderación se encuentra en el apartado 14.3 de Anexos con el título “Anexo 3: Ponderaciones para la calificación de la Evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral”.

3) Selección de incentivos para cada área de trabajo del laboratorio de control de calidad.

A partir del análisis de los datos obtenidos en la encuesta previamente mencionada, se cotejaron los mismos y con ayuda de los directivos de la empresa se seleccionaron los incentivos que se implementarían en el programa y el área en la cual se ejecutarían, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Orden de asignación de incentivos por área de trabajo aplicados al programa de incentivos del Laboratorio de Control de Calidad. Elaboración propia.

Área	Participantes	Tipo de incentivo	Descripción
Atención al cliente	Elemento 1	No monetario	3 días libres al mes pagados.
	Elemento 2		
	Elemento 3		
Directiva	Elemento 2	Monetario	Bono proporcional a 1 semana de trabajo.
	Elemento 3		
	Elemento 4		
Terracerías	Elemento 3	Monetario	Bono proporcional a 1 semana de trabajo.
	Elemento 4		
	Elemento 5		
	Elemento 6		
Concretos	Elemento 3	No monetario	Despensa con un costo proporcional a 1 semana de trabajo.
	Elemento 4		
	Elemento 5		
	Elemento 6		
Asfaltos	Elemento 3	Monetario	Bono proporcional a 1 semana de trabajo.
	Elemento 4		
	Elemento 5		
	Elemento 6		

En la Tabla 1 se puede observar cada uno de los incentivos designados al programa y el área a la cual corresponden. De igual manera se puede observar que tres de los cinco incentivos aplicados son monetarios, mientras que el resto son no monetarios. Finalmente, también se pueden observar cuales elementos del

personal de trabajo participan en cada área y a que incentivos podrán ser candidatos.

Todo lo anterior fue registrado y aprobado por la directiva de la empresa. Dicho reporte se encuentra adjunto en el apartado 14.4 de Anexos con el título “Anexo 4: Reporte de diseño y aplicación de incentivos en las diferentes áreas de trabajo del Laboratorio de Control de Calidad.

4) Análisis de evaluaciones de desempeño previas.

Se identificaron las evaluaciones de desempeño elaboradas en el laboratorio de control de calidad durante los últimos 6 meses previos a la investigación. Los resultados obtenidos en dichas pruebas se cotejaron y se analizaron para poder observar el comportamiento del desempeño laboral del personal de trabajo y más adelante compararlos con los resultados al final del proyecto.

5) Selección de indicadores de desempeño

Con ayuda del jefe de personal del laboratorio de control de calidad se identificaron aquellos indicadores de desempeño que se consideran necesarios para poder tener un servicio de calidad en cada área. Dichos indicadores fueron definidos y se les asignó indicativos de evaluación para que el calificarlos sea un proceso objetivo y fácil de cotejar.

Dichos indicadores se encuentran adjuntos en el apartado 14.5 de Anexos con el título “Anexo 5: Indicadores de desempeño a evaluar en cada área de trabajo del Laboratorio de Control de Calidad”.

6) Diseño de instrumentos de evaluación de desempeño

Se elaboró un instrumento de evaluación diferente para cada área, en el cual se contemplaban aquellos indicadores de desempeño necesarios para desarrollar un excelente trabajo en la misma. Se tomó en cuenta, para la elaboración de dichos instrumentos, que estos fueran claros, objetivos y fácil de calificar.

Dichos instrumentos de evaluación se encuentran adjuntos en el apartado 14.6 de Anexos con el título “Anexo 6: Instrumentos de evaluación”

7) Desarrollo de plan de trabajo

En coordinación con los directivos, se estableció los principales aspectos a considerar para el desarrollo y aplicación del programa de incentivos. Se acordó la duración de evaluación, el personal encargado de aplicar las evaluaciones y de cotejar los resultados, así como las fechas de cada una de las evaluaciones.

Cada uno de estos aspectos fueron registrados en un acta, de manera que existiera registro de los mismos. Dicha acta se encuentra adjunta en el apartado 14.7 de Anexos con el título “Anexo 7: Plan de trabajo a desarrollar para el programa de Evaluación de desempeño y asignación de incentivos”.

8) Dar a conocer el programa de incentivos al personal

Se dio a conocer al personal el sistema de evaluación de desempeño y el programa de incentivos a todo el personal en una pequeña junta general. En esta se explicó a detalle cada uno de los aspectos a considerar en las evaluaciones y el proceso de designar incentivos. De igual manera se aclararon todas las dudas presentadas por el personal y se leyó el acta elaborada de dicho evento para el registro.

Dicha acta se encuentra adjunta en el apartado 14.8 de Anexos con el título “Anexo 8: Acta de cumplimiento de Actividades, 15 de Septiembre 2020”

9) Evaluación, obtención de datos y asignación de incentivos

Se llevaron a cabo las evaluaciones en las fechas designadas para cada periodo y se cotejaron cada uno de los datos obtenidos. De manera que el elemento del equipo de trabajo que obtuviera la puntuación más alta en cada área, sería acreedor del incentivo correspondiente.

Cada una de las evaluaciones aplicadas, los resultados obtenidos y la publicación de los ganadores se registraron en sus actas correspondientes para el registro. Estas se encuentran en el apartado 14.9 de Anexos con el título “Anexo 9: Actas de evaluaciones, resultados y asignación de incentivos por periodo”

10) Análisis de datos de evaluaciones de desempeño

Los datos obtenidos se analizaron para poder realizar diferentes comparaciones y a partir de esto poder notar la evolución del desempeño laboral del personal de trabajo a lo largo del proyecto.

10.1. Comparación de desempeño laboral entre periodos del programa de incentivos

Se tomaron los resultados obtenidos en cada uno de los periodos de evaluación del proyecto y se compararon, de manera que pudiera observarse la evolución del desempeño laboral del personal de trabajo, y se pudiera identificar el efecto sobre el mismo.

10.2. Comparación del desempeño laboral entre periodo anteriores y posteriores al programa de incentivos.

Se tomaron los resultados de las evaluaciones previas al proyecto, las cuales se mencionan en el punto 4 de esta sección, y se compararon con los resultados obtenidos durante este proyecto. De esta manera se podría identificar el efecto que generaba el proyecto sobre el desempeño laboral del personal de trabajo y con ello identificar si se cumplían los objetivos establecidos previamente.

11) Encuesta de satisfacción a los clientes y sus resultados.

Se desarrolló una encuesta personalizada para cada uno de los clientes activos en los últimos siete meses del Laboratorio de Control de calidad, el cual buscaba la comparación entre el servicio otorgado en la mitad del año 2020 y el otorgado en los meses finales del mismo.

Los resultados proporcionados por los clientes fueron analizados y permitieron obtener información necesaria para la toma de decisiones a futuro.

Nota: Las encuestas y resultados individuales de cada cliente no se muestran en este documento, debido a que se mantiene en confidencia toda información proporcionada por los mismos. Por lo cual solo se mostrarán en este documento única y exclusivamente los promedios obtenidos a partir del análisis.

12) Desarrollo de conclusiones y actividades a realizar a futuro

Con ayuda de toda la información recabada y analizada, se desarrollaron conclusiones y se identificaron aquellas actividades necesarias a realizar a futuro para que el programa de incentivos siga manteniéndose útil y vigente en el Laboratorio de Control de calidad.

A continuación, en la Ilustración 1, se muestra un diagrama que resume cada uno de los puntos previamente presentados en la sección de metodología de manera resumida y simplificada.



Ilustración 1: Diagrama de flujo que representa cada uno de los pasos seguidos en la metodología de este proyecto. Elaboración propia.

11. RESULTADOS Y DISCUSIONES

El laboratorio cuenta con seis elementos de equipo de trabajo distribuidos en todas las áreas laborales. Existen elementos que se desarrollan solo en un área, mientras que existen otros que laboran en más de una. A continuación, en la tabla 2, se presenta la distribución de los elementos en cada una de sus áreas de trabajo.

Tabla 2: Distribución de elementos del personal por áreas de trabajo. Elaboración propia.

Área	Participantes
Atención al cliente	Elemento 1
	Elemento 2
	Elemento 3
Directiva	Elemento 2
	Elemento 3
	Elemento 4
Terracerías	Elemento 3
	Elemento 4
	Elemento 5
	Elemento 6
Concretos	Elemento 3
	Elemento 4
	Elemento 5
	Elemento 6
Asfaltos	Elemento 3
	Elemento 4
	Elemento 5
	Elemento 6

En la tabla 2 se puede observar que el Elemento 1 solo se desarrolla en el área de Atención al cliente, mientras que el resto de los elementos tienen un impacto en al menos dos áreas de trabajo, en incluso alguno hasta en tres.

Cada elemento fue marcado con un color en la tabla anterior, para identificar fácilmente sus áreas de trabajo.

11.1 Resultados obtenidos de la Encuesta para identificación de incentivos.

En la evaluación se calificaban tres aspectos; la satisfacción laboral, la atracción por incentivos monetarios y la atracción por incentivos no monetarios. Cada aspecto se evaluaba con cuatro reactivos diferentes, y en conjunto permitían identificar que método es más atractivo para el personal que reconozcan su trabajo.

En el caso del primer aspecto, se buscaba evaluar que tan satisfechos se encontraba el personal de trabajo con respecto al reconocimiento que les otorga el laboratorio por su trabajo.

En la tabla 3, se muestra los resultados obtenidos en los reactivos que evalúan la satisfacción laboral.

Tabla 3: Resultados obtenidos en el aspecto “Satisfacción Laboral”. Elaboración propia.

React.	Elemento 1		Elemento 2		Elemento 3		Elemento 4		Elemento 5		Elemento 6	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1		X	X		X			X		X		X
2	X		X		X		X			X		X
3	X		X		X			X	X		X	
4		X		X	X			X	X			X
Total	2	2	3	1	4	0	1	3	2	2	1	3

En la tabla anterior (tabla 3), se observa que se obtuvieron 13 respuestas de “Si” y 11 respuestas de “No” en satisfacción laboral. Por lo que se puede decir que la mayoría de los elementos de trabajo se encontraban satisfechos por el reconocimiento laboral que la empresa les otorgaba en ese momento. Sin embargo, existía un porcentaje considerable de inconformidad.

En el siguiente aspecto, incentivos monetarios, se esperaba identificar que tan atractivos son los incentivos económicos para el personal de trabajo para el reconocimiento de su esfuerzo laboral.

En la tabla 4, se muestra los resultados obtenidos en los reactivos que evalúan la preferencia por los Incentivos Monetarios.

Tabla 4: Resultados obtenidos en el aspecto "Incentivos Monetarios". Elaboración propia.

React.	Elemento 1		Elemento 2		Elemento 3		Elemento 4		Elemento 5		Elemento 6	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X			X	X		X		X	
4		X		X		X		X	X			X
Total	3	1	3	1	2	2	3	1	4	0	3	1

En la tabla 4, se puede observar que se obtuvieron 18 respuestas de "Si" y 6 respuesta de "No" en Incentivos monetarios, por lo que se puede decir que la mayoría de los elementos de trabajo sentían atracción por los incentivos económicos. No se puede declarar que "Todos" los elementos sentían atracción por este tipo de incentivos debido a que el Elemento 3 obtuvo la misma cantidad de respuestas para las opciones "Si" y "No".

En el último aspecto a evaluar en la encuesta de identificación de incentivos, incentivos no monetarios, se buscaba identificar que tan atractivo son los incentivos no monetarios para el personal de trabajo para el reconocimiento de su esfuerzo por parte del laboratorio.

En la tabla 5, se presentan los resultados obtenidos en los reactivos que evalúan la preferencia de incentivos no monetarios.

Tabla 5: Resultados obtenidos en el aspecto "Incentivos No Monetarios". Elaboración propia.

React.	Elemento 1		Elemento 2		Elemento 3		Elemento 4		Elemento 5		Elemento 6	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X			X		X	X			X	X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X		X	
4	X			X	X			X		X	X	
Total	4	0	2	2	3	1	3	1	2	2	4	0

En la tabla anterior (tabla 5), se puede observar que se obtuvieron 18 respuestas de "Si" y 6 respuestas de "No" por lo que se puede decir que los elementos también sienten atracción hacia los incentivos no monetarios.

A partir de todos lo anterior, se puede entender que el personal de trabajo presentaba interés por ambos tipos de incentivos lo cual nos daba la libertad de desarrollar el programa con variabilidad en los mismos.

11.2 Resultados obtenidos en Evaluaciones de desempeño previas al proyecto.

Se consultaron las evaluaciones de desempeño aplicadas en los 6 meses previos al proyecto, por lo cual se analizó las calificaciones comprendidas entre Marzo 2020 y Agosto 2020. A continuación, en la tabla 6, se muestran dichas calificaciones.

Tabla 6: Calificaciones de Evaluaciones de desempeño de 6 meses previos al proyecto. Elaboración propia.

Áreas / Periodos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Atención al cliente	84	81	80	73	75	73
Directiva	91	93	90	88	89	88
Terracerías	89	87	81	79	77	75
Concretos	92	91	85	82	75	73
Asfaltos	84	80	75	70	69	69
Promedio por periodo	88	86.4	82.2	78.4	77	75.6

En la tabla anterior (tabla 6) se muestra los promedios obtenidos por todos los elementos del personal de trabajo en cada una de las áreas del Laboratorio de

control de calidad. Como se puede observar el promedio general paso de 88, en Marzo del 2020, a 75.6, en Agosto del 2020; lo cual indica una disminución considerable en el desempeño laboral del personal de trabajo.

Otro punto necesario a tomar en cuenta, es que en ninguna de las áreas de los 6 periodos se consiguió una calificación de 100, lo cual da a entender que no se conseguía la excelencia en ese momento.

Finalmente se puede observar en la tabla 6 que en general todas las calificaciones, a lo largo del periodo, fueron disminuyendo notoriamente en todas las áreas.

11.3 Resultados obtenidos de las Evaluaciones de desempeño

11.3.1 Resultados 1er periodo y asignación de incentivos

La primera evaluación se llevó a cabo el Jueves 15 de Octubre del 2020, y comprendía el periodo de evaluación del 15 de Septiembre al 15 de Octubre del 2020. Esta se llevó a cabo bajo las condiciones previamente mencionadas. Los resultados obtenidos en este 1er periodo se muestran a continuación en la tabla 7.

Tabla 7: Resultados del 1er periodo de evaluación y asignación de incentivos. Elaboración propia.

Elemento evaluado	Puntaje de Evaluación
Atención al cliente	
Elemento 1	37
Elemento 2	41
Elemento 3	47
Promedio de Puntaje	41.67
Calificación Periodo	83.33
Directiva	
Elemento 2	44
Elemento 3	48
Elemento 4	45
Promedio de Puntaje	45.67
Calificación Periodo	91.33
Terracerías	
Elemento 3	35
Elemento 4	38
Elemento 5	41

Elemento 6	43
Promedio de Puntaje	39.25
Calificación Periodo	78.50
Concretos	
Elemento 3	42
Elemento 4	46
Elemento 5	41
Elemento 6	39
Promedio de Puntaje	42.00
Calificación Periodo	84.00
Asfaltos	
Elemento 3	43
Elemento 4	36
Elemento 5	49
Elemento 6	31
Promedio de Puntaje	39.75
Calificación Periodo	79.50

En la tabla 7 se pueden observar las calificaciones obtenidas por el personal de trabajo en cada una de las áreas del laboratorio. De igual manera se observa el promedio de los puntajes obtenidos en dichas áreas y la calificación del periodo de las mismas.

También se puede observar en la tabla 7, marcado con color verde aquellos elementos del equipo de trabajo que fueron ganadores de los incentivos del primer periodo, esto debido a que obtuvieron la calificación más alta en sus áreas de trabajo.

Se puede notar que el elemento 3, fue acreedor de dos incentivos, debido a que obtuvo la calificación más alta en las áreas “Atención al cliente” y “Directiva”.

11.3.2 Resultados 2do periodo y asignación de incentivos

La segunda evaluación se llevó a cabo el Jueves 12 de Noviembre del 2020, y comprendía el periodo de evaluación del 16 de Octubre al 12 de Noviembre del

2020. Esta se llevó a cabo bajo las condiciones previamente mencionadas. Los resultados obtenidos en este 2do periodo se muestran a continuación en la tabla 8.

Tabla 8: Resultados del 2do periodo de evaluación y asignación de incentivos. Elaboración propia.

Elemento evaluado	Puntaje de Evaluación
Atención al cliente	
Elemento 1	43
Elemento 2	48
Elemento 3	47
Promedio de Puntaje	46.00
Calificación Periodo	92.00
Directiva	
Elemento 2	45
Elemento 3	47
Elemento 4	49
Promedio de Puntaje	47.00
Calificación Periodo	94.00
Terracerías	
Elemento 3	39
Elemento 4	41
Elemento 5	46
Elemento 6	41
Promedio de Puntaje	41.75
Calificación Periodo	83.50
Concretos	
Elemento 3	48
Elemento 4	42
Elemento 5	39
Elemento 6	43
Promedio de Puntaje	43.00
Calificación Periodo	86.00
Asfaltos	
Elemento 3	41
Elemento 4	37
Elemento 5	46
Elemento 6	42

Promedio de Puntaje	41.50
Calificación Periodo	83.00

En la tabla 8 se pueden observar las calificaciones obtenidas por el personal de trabajo en cada una de las áreas del laboratorio. De igual manera se observa el promedio de los puntajes obtenidos en dichas áreas y la calificación del periodo de las mismas.

También se puede observar en la tabla 8, marcado con color verde aquellos elementos del equipo de trabajo que fueron ganadores de los incentivos del segundo periodo, esto debido a que obtuvieron la calificación más alta en sus áreas de trabajo.

Se puede notar que el elemento 5, fue acreedor de dos incentivos, debido a que obtuvo la calificación más alta en las áreas “Terracerías” y “Asfaltos”.

11.3.3 Resultados 3er periodo y asignación de incentivos

La tercera y última evaluación se llevó a cabo el Jueves 17 de Diciembre del 2020, y comprendía el periodo de evaluación del 13 de Noviembre al 17 de Diciembre del 2020. Esta se llevó a cabo bajo las condiciones previamente mencionadas. Los resultados obtenidos en este 3er periodo se muestran a continuación en la tabla 9.

Tabla 9: Resultados del 3er periodo de evaluación y asignación de incentivos. Elaboración propia.

Elemento evaluado	Puntaje de Evaluación
Atención al cliente	
Elemento 1	50
Elemento 2	48
Elemento 3	48
Promedio de Puntaje	48.67
Calificación Periodo	97.33
Directiva	
Elemento 2	47
Elemento 3	50
Elemento 4	48
Promedio de Puntaje	48.33

Calificación Periodo	96.67
Terracerías	
Elemento 3	46
Elemento 4	42
Elemento 5	49
Elemento 6	48
Promedio de Puntaje	46.25
Calificación Periodo	92.50
Concretos	
Elemento 3	47
Elemento 4	49
Elemento 5	45
Elemento 6	48
Promedio de Puntaje	47.25
Calificación Periodo	94.50
Asfaltos	
Elemento 3	42
Elemento 4	47
Elemento 5	46
Elemento 6	50
Promedio de Puntaje	46.25
Calificación Periodo	92.50

En la tabla 9 se pueden observar las calificaciones obtenidas por el personal de trabajo en cada una de las áreas del laboratorio. De igual manera se observa el promedio de los puntajes obtenidos en dichas áreas y la calificación del periodo de las mismas.

También se puede observar en la tabla 9, marcado con color verde aquellos elementos del equipo de trabajo que fueron ganadores de los incentivos del primer periodo, esto debido a que obtuvieron la calificación más alta en sus áreas de trabajo.

Es importante mencionar que, en este periodo, ninguno de los elementos de trabajo fue ganador de más de un incentivo. Sin embargo, se puede observar que los

elementos 1, 3 y 6 obtuvieron la máxima calificación (50 puntos) en las áreas de “Atención al cliente”, “Directiva” y “Asfaltos”, respectivamente. Esto es necesario resaltar debido a que no se había conseguido este puntaje anteriormente.

11.4 Comparación de datos

Para poder comprender más a fondo el efecto del programa de incentivos sobre el desempeño laboral del personal de trabajo se decidió hacer un par de comparaciones de resultados, los cuales se presentan a continuación:

- Comparación entre resultados obtenidos en periodos dentro del mismo proyecto
- Comparación entre resultados obtenidos en evaluaciones anteriores y durante el proyecto.

11.4.1 Comparación entre periodos dentro del proyecto

Esta comparación consiste en tomar los promedios de los tres periodos de evaluación del proyecto en cada área y someterlos a comparación, así como los promedios generales de cada periodo. A continuación, en la tabla 10, se presentan dichos datos.

Tabla 10: Calificaciones obtenidas en cada área de trabajo durante los tres periodos de evaluación. Elaboración propia.

Calificaciones obtenidas en cada una de las áreas de trabajo durante los tres periodos de evaluación						
Periodo	Atención al cliente	Directiva	Terracerías	Concretos	Asfaltos	Promedios generales
1ro	83.33	91.33	78.50	84.00	79.50	83.33
2do	92.00	94.00	83.50	86.00	83.00	87.70
3ro	97.33	96.67	92.50	94.50	92.50	94.70

En la tabla 10, se puede observar que todas las áreas presentaron aumento en el desempeño laboral del equipo de trabajo a lo largo de los tres periodos de evaluación. En la última columna se observa los promedios generales de cada periodo, los cuales también presentan un aumento.

A partir de estos últimos se generó la siguiente gráfica (gráfico 1) para poder visualizar de una manera más clara el aumento de las cifras.

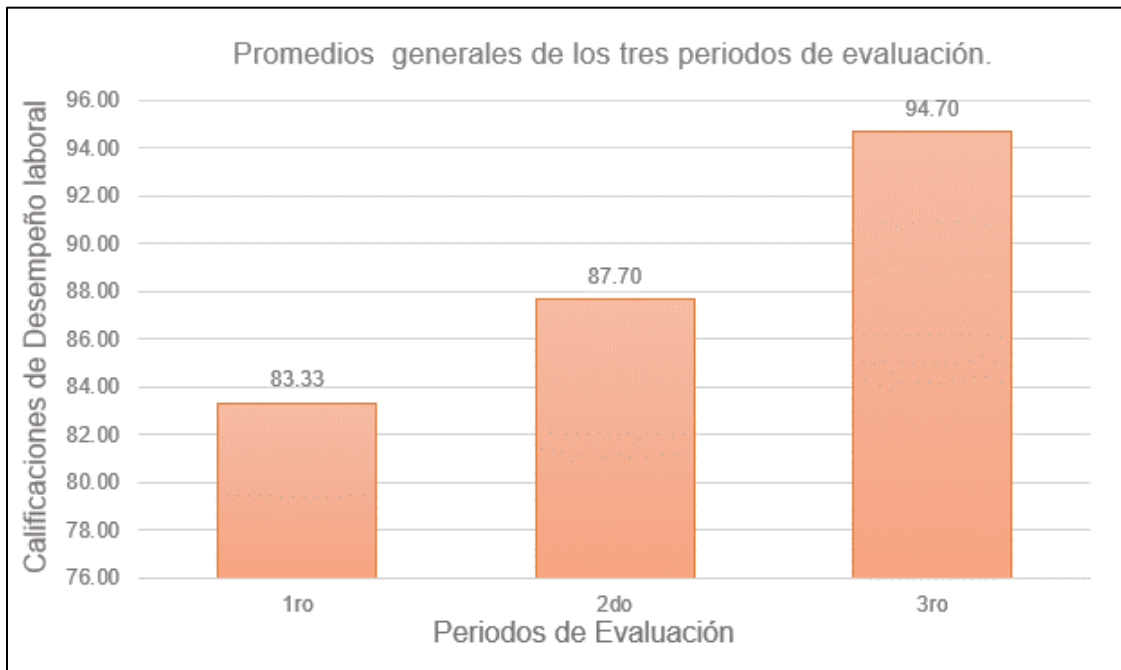


Gráfico 1: Promedios generales de los tres periodos de evaluación del proyecto. Elaboración propia.

En el gráfico 1 se observa como el promedio general pasó de ser 83.33 en el 1er periodo, a 94.70 en el 3er periodo. Con lo cual se puede decir que se mejoró un 11.37% desde el inicio del proyecto hasta el final de mismo.

Esto permite anticipar y decir que el proyecto está cumpliendo con los objetivos y está generando un aumento favorable en el desempeño laboral del personal de trabajo.

11.4.2 Comparación entre evaluaciones anteriores y durante el proyecto

Esta consistía en tomar las calificaciones de las evaluaciones de desempeño previas al proyecto y compararlas con las obtenidas durante el proyecto, esto en cada una de las áreas de trabajo del laboratorio.

A continuación, se presenta la tabla 11, en la cual se muestra todas las calificaciones, tanto de los periodos previos al proyecto, como las obtenidas en el mismo.

Tabla 11: Calificaciones obtenidas en las evaluaciones de desempeño laboral previas al proyecto y durante el mismo. Elaboración propia.

Periodo	Atención al cliente	Directiva	Terracerías	Concretos	Asfaltos	Promedios generales
Marzo	84	91	89	92	84	88
Abril	81	93	87	91	80	86.4
Mayo	80	90	81	85	75	82.2
Junio	73	88	79	82	70	78.4
Julio	75	89	77	75	69	77
Agosto	73	88	75	73	69	75.6
1ro	83.33	91.33	78.50	84.00	79.50	83.33
2do	92.00	94.00	83.50	86.00	83.00	87.70
3ro	97.33	96.67	92.50	94.50	92.50	94.70

En la tabla 11, los periodos que comprenden del mes de Marzo al mes de Agosto, forman parte de las evaluaciones previas al proyecto, mientras que aquellas que van del 1ro al 3ro, son las evaluaciones realizadas dentro del programa de incentivos.

En dicha tabla, se puede observar que de Marzo a Agosto, hay una disminución considerable en el desempeño laboral del personal de trabajo, sin embargo, a partir de la implementación del programa de incentivos se logró conseguir un aumento en el mismo. Es decir, que en tres meses se logró recuperar lo perdido en los últimos seis meses, e incluso, se logró obtener promedios superiores. Esto mismo se puede observar en la última columna de la tabla, que refiere a los promedios generales de cada periodo.

Para poder tener una mejor apreciación de los datos, se realizó el gráfico 2, el cual se presenta a continuación.

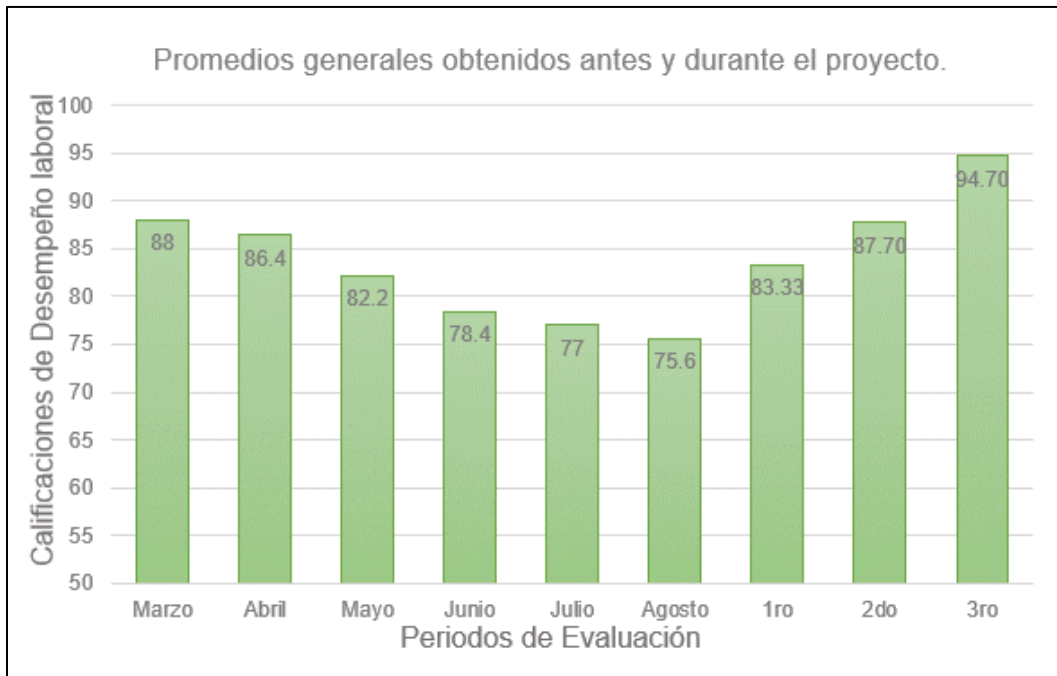


Gráfico 2: Promedios generales obtenidos antes y durante el proyecto. Elaboración propia.

En el gráfico 2 se puede observar el aumento en el desempeño laboral del personal. Nuevamente se puede reafirmar que en tres meses se recuperó el desempeño laboral que se perdió en los últimos seis meses, e incluso, se logró obtener más.

Esto, igualmente, permite corroborar que el programa de incentivos está cumpliendo con los objetivos planteados en el proyecto.

11.5 Resultado de encuesta de satisfacción a los clientes

Se hizo llegar a todos los clientes activos en los últimos 7 meses, una encuesta personalizada, en donde se buscaba que estos nos expresaran aquellos cambios que notaran en el servicio. Dicha encuesta fue enviada a los clientes en el mes de Diciembre del 2020, sin embargo, la última encuesta fue respondida hasta Enero del 2021.

Nota: Se reafirma, que las encuestas y resultados de cada cliente no se mostrarán en este documento, debido a que se mantiene en confidencialidad la información que proporcionan los mismos, por lo cual solo se mostraran los promedios obtenidos.

A continuación, en la tabla 12, se presentan los promedios de los porcentajes obtenidos en la encuesta de satisfacción aplicada los clientes activos en los últimos siete meses.

Tabla 12: Promedios de porcentajes obtenidos en la encuesta de satisfacción a los clientes activos en los últimos 7 meses. Elaboración propia.

Promedios de porcentajes obtenidos en la encuesta de satisfacción. (Involucra a los clientes activos en los últimos 7 meses)				
Aspectos evaluados	Previo al proyecto (%)	Posterior al proyecto (%)	Diferencia (%)	Observaciones
Atención al cliente	81%	94%	13%	Todos los clientes manifestaron mejoría en el servicio al cliente.
Puntualidad	92%	95%	3%	Algunos clientes manifestaron mejoría en la puntualidad, mientras que otros establecieron que el nivel de puntualidad se ha mantenido a lo largo del año.
Calidad del servicio	79%	93%	14%	Todos los clientes manifestaron mejoría en el servicio al cliente.
Comunicación personal-cliente	71%	90%	19%	Todos los clientes manifestaron mejoría en la comunicación personal-cliente, sin embargo, algunos expresaron que es un aspecto que aún se puede mejorar.
Capacidad de reacción a percances	89%	97%	8%	Todos los clientes manifestaron mejoría en este aspecto. Dos de ellos indicaron calificación del 100% posterior al proyecto.
Respuesta rápida a problemas o solicitudes	76%	83%	7%	La mayoría de los clientes indicaron mejoría en este aspecto, sin embargo, algunos clientes indicaron que se debe de mejorar mucho este aspecto.
Compromiso	95%	99%	4%	Todos los clientes manifestaron mejoría en este aspecto. La mayoría calificó con el 100%.
Imagen y presentación del personal	86%	79%	-7%	Todos los clientes manifestaron deficiencia en la imagen y presentación del personal. Todos calificaron de manera negativa este aspecto posterior al proyecto.
Imagen y presentación de instalaciones	89%	86%	-3%	La mayoría de los clientes manifestaron deficiencia en la imagen y presentación de las instalaciones dando una calificación negativa este aspecto posterior al proyecto. Solo 3 clientes calificaron de manera positiva.

En la tabla 12 se puede observar que la gran mayoría de los aspectos evaluados por los clientes presentan un aumento en el porcentaje de satisfacción, incluso, la mayoría de ellos, sobrepasa el 90% de satisfacción posterior al proyecto.

Sin embargo, existen dos aspectos evaluados que presentan una disminución en la satisfacción a los clientes, los cuales son “Imagen y presentación del personal” e “Imagen y presentación de las instalaciones”. Lo que permite decir que, durante el proyecto, se enfocó toda la atención en el desempeño laboral del personal de trabajo, y se descuidó considerablemente la imagen y presentación del personal y las instalaciones.

Es necesario mencionar, que la encuesta permitió que los clientes expresaran que mejoras presentaba el servicio desde su perspectiva. Sin embargo, también permitió que marcaran aquellas deficiencias que observan en la empresa para con ello, poder estar en constante mejora.

11.6 Resultados en proceso

Debido al corto tiempo con el que se cuenta para este proyecto, quedaron algunos resultados y análisis en proceso, a los cuales se les dará seguimiento y se presentan a continuación:

- Dar seguimiento a aquellos aspectos evaluados por los clientes y sus calificaciones, de manera que todos se mantengan en constante aumento de porcentaje de satisfacción.
- Identificar cuales incentivos son los más favorables y convenientes para el personal de trabajo y para el laboratorio.
- Comparación de incentivos monetarios y no monetarios, para poder generar mayor aprovechamiento al programa de incentivos.
- Dar continuidad al programa de incentivos para poder actualizarlo constantemente y que se mantenga atractivo para el personal.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El programa de incentivos aplicados al Laboratorio de Control de calidad cumplió su objetivo, debido a que se registró un aumento considerable en el desempeño laboral del personal de trabajo a partir de que este se implementó. Se considera recomendable, dar continuidad a este programa, de manera que pueda ser actualizado constantemente, para que se mantenga atractivo para el equipo de trabajo y que siga cumpliendo con su objetivo.
2. A partir de los datos obtenidos en la encuesta de satisfacción a los clientes se puede concluir que, para poder mejorar algunos aspectos del servicio, se descuidaron otros, en este caso la imagen del personal e instalaciones, por lo cual es necesario prestar atención a aquellos aspectos evaluados negativamente, debido a que no se deben de ignorar ninguna área en búsqueda de mejorar otra.
3. Deberá buscarse aquellos incentivos que resulten más favorables para la empresa y que generen mejores resultados en el desempeño laboral del personal de trabajo, de manera que pueda obtenerse el mejor aprovechamiento a este programa de incentivos. Para ello, es recomendable rotar constantemente los incentivos en las diferentes áreas e incluir nuevos, de manera que se pueda tener una variedad de opciones con las cuales poder trabajar el programa.
4. A partir de la implementación del programa de incentivos se registró un aumento considerable en el desempeño laboral del personal de trabajo, sin embargo, también se observó una mejoría en el ambiente laboral del laboratorio de control de calidad. Se puede suponer que esto se debe a que el personal se siente cómodo con el reconocimiento de su esfuerzo de trabajo, lo cual permite, que busque superación constante. Para que esto sea documentado y analizado a profundidad, se recomienda generar una nueva Evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral. De esta manera se podrá identificar el efecto que presenta el programa de incentivos, no solo en el desempeño laboral, sino también, en el estado anímico del personal.

13. BIBIOGRAFÍA


- [1] G. García, «Motivación y satisfacción laboral,» Universidad de las Américas Puebla , 30 Mayo 2015. [En línea]. Available: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf. [Último acceso: 11 Agosto 2020].
- [2] E. Maldonado, «Incentivos y motivación laboral,» Universidad Rafael Landívar, Mayo 2017. [En línea]. Available: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/05/43/Maldonado-Shirley.pdf>. [Último acceso: 11 Agosto 2020].
- [3] A. O. Godínez, Incentivos monetarios en la motivación laboral, Universidad Rafael Landívar , 2013.
- [4] C. Marquez, «Incentivos,» de *Satisfacción Laboral* , San Luis Potosí, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 2016, pp. 6-29.
- [5] P. S. d. León, Incentivos Laborales y clima organizacional, Universidad Rafael Landívar, 2014.
- [6] O. D. Ortega, Incentivos monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral., Universidad Rafael Landívar, 2013.
- [7] L. Sanchez, «Incentivos más comunes para empleados,» *Emprende PyME*, Ciudad de México, 2015.
- [8] F. C. A. E. S. N. María Cárdenas, Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores., Ciudad de México : Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social , 2014.
- [9] Aamodt, Psicología Industrial Organizacional, México : Learning Editoriales S.A. de C.V., 2010.
- [10] M. Bottom, «Revista Electrónica La Voz de Houston,» 2017. [En línea]. Available: <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-los-incentivos-de-los-empleados-7566.html>. [Último acceso: 10 Agosto 2020].
- [11] R. Ynfante, «Gestiópolis,» 2008. [En línea]. Available: <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>. [Último acceso: 10 Agosto 2020].

- [12] H. Vázquez, «Overblog,» 28 Julio 2011. [En línea]. Available: [hhttps://es.overblog.com/Con_que_incentivos_laborales_se_puede_recompensar_a_los_empleados-1228321767-art317675.html](https://es.overblog.com/Con_que_incentivos_laborales_se_puede_recompensar_a_los_empleados-1228321767-art317675.html). [Último acceso: 10 Agosto 2020].
- [13] S. Weisman, «Entrepreneur,» 2014. [En línea]. Available: <https://www.entrepreneur.com/article/266630>. [Último acceso: 10 Agosto 2020].
- [14] E. Campuzano, Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfaccion laboral, Ecuador: Universidad Espiritu Santo , 2017.
- [15] G. Dessler, Administración de Recursos Humanos, México DF: Pearson Educación, 2016.

Biblioteca Aguascalientes

14. ANEXOS

14.1 Anexo 1: Evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral.

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y RECONOCIMIENTO LABORAL		 UNIVERSIDAD PANAMERICANA	
Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la alternativa que mejor represente su opinión con una "X", ya sea "SI" o "NO" la respuesta seleccionada.			
Preguntas		SI	NO
1	Reconocen mi esfuerzo laboral en la empresa		
2	Mi trabajo es importante para el desarrollo de la empresa		
3	Cumplo con todas las obligaciones que se establecen.		
4	Siento que mi esfuerzo es remunerado correctamente		
5	El trabajo que realizo es proporcional al sueldo que recibo		
6	Me gustaría recibir alguna comisión extra por el cumplimiento de mis órdenes de trabajo		
7	Considero que se necesitan más oportunidades de aumento de sueldo		
8	Los beneficios que recibimos no son equitativos para todo el personal		
9	Es más importante un reconocimiento público que uno no público		
10	Me gustaría recibir algún reconocimiento escrito por cumplir con todas mis obligaciones		
11	Me gustaría recibir oportunidades que beneficien mi curricula en compensación de mi buen trabajo.		
12	Me gustaría que reconozcan mi esfuerzo frente a todos mis compañeros.		

14.2 Anexo 2: Acta de cumplimiento de actividades, 31 de Agosto 2020.

ACTA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	
Fecha:	Lunes 31 de Agosto del 2020
Lugar:	Instalaciones del Laboratorio de control de calidad.
Hora:	08:30 hrs.
Participantes:	Todos los miembros del equipo de trabajo del laboratorio.
Actividad:	Aplicación de evaluación de satisfacción y reconocimiento lab
DESARROLLO:	
<p>El día de hoy, Lunes 31 de Agosto del 2020 a las 8:30hrs se aplicó a todo el personal del laboratorio de control de calidad, el cual esta compuesto por 6 elementos, la prueba nombrada "Evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral" con el objetivo de identificar aquellos incentivos más atractivos para el personal de trabajo, para posteriormente aplicarlos a un nuevo plan de trabajo. El desarrollo de esta evaluación se llevó a cabo bajo las condiciones que se mencionan a continuación.</p>	
CONDICIONES DE DESARROLLO	
<ol style="list-style-type: none">1.-La evaluación fue aplicada y dirigida por la Ing. Natalia Domínguez Cruz2.-La evaluación se aplicó a todo el personal de trabajo que integra el laboratorio de control de calidad.3.-La evaluación se respondió de manera individual y anónima.4.-Se designó 30 minutos para el desarrollo de esta actividad.5.-La aplicación de esta evaluación se llevó a cabo sin previo aviso.6.-El objetivo de esta actividad no se le informó al personal con el objetivo de no influir en sus respuestas y buscando más objetividad en	
<p>El presente documento hace constar que el desarrollo de la actividad mencionada se llevó a cabo de acuerdo a lo descrito en el mismo y bajo las condiciones de desarrollo estipuladas. De igual manera ratifica la aprobación y conformidad de todos los interesados, dando visto bueno a la presente acta.</p>	
Gerente General del Laboratorio de control de calidad	Ing. Natalia Domínguez Cruz Directora del proyecto

14.3 Anexo 3: Ponderaciones para la calificación de la Evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral.

PONDERACIONES PARA LA CALIFICACION DE LA "EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y RECONOCIMIENTO LABORAL"
<p>La evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral está compuesta por 12 reactivos los cuales están clasificacados en 3 aspectos de evaluación. Dichos reactivos cuentan con una respuesta de tipo binaria, SI o NO, que deberán ser indicadas por el evaluado. A continuación se menciona la clasificacion de los reactivos de acuerdo a los aspectos a evaluar.</p>
Aspecto a evaluar: Satisfacción por el reconocimiento laboral
Reactivos incluidos: 1.- Reconocen mi esfuerzo laboral en la empresa 2.- Mi trabajo es importante para el desarrollo de la empresa 3.- Cumplo con todas las obligaciones que se establecen 4.- Siento que mi esfuerzo es remunerado correctamente
Metodo de evaluación: Al contestar "SI" en la mayoría de los reactivos se establecería que los elementos de nuestro equipo de trabajo si estan satisfechos con el reconocimiento laboral que se les otorga. En caso de contestar en su mayoría "NO" se concluiría que no se encuentran satisfechos con el reconocimiento laboral que se les otorga.
Aspecto a evaluar: Incentivos monetarios
Reactivos incluidos 5.- El trabajo que realizo es proporcional al sueldo que recibo 6.- Me gustaria recibir alguna comision extra por el cumplimiento de mis órdenes de 7.- Considero que se necesitan más oportunidades de aumento de sueldo 8.- Los beneficios que recibimos no son equitativos para todo el personal
Metodo de evaluación: Al contestar "SI" en la mayoría de los reactivos se establecería que a los elementos de nuestro equipo de trabajo les parece atractivos los incentivos monetarios. En caso de contestar en su mayoría "NO" se concluiría que no les parecen atractivos dichos incentivos.
Aspecto a evaluar: Incentivos no monetarios
Reactivos incluidos 9.- Es más importante un reconocimiento público que uno no público 10.- Me gustaría recibir algún reconocimeinto escrito por cumplir con todas mis 11.- Me gustaría recibir oportunidades que beneficien mi curricula en compensacion a mi buen trabajo 12.- Me gustaría que reconozcan mi esfuerzo frente a todos mis compañeros
Metodo de evaluación: Al contestar "SI" en la mayoría de los reactivos se establecería que a los elementos de nuestro equipo de trabajo les parece atractivos los incentivos no monetarios. En caso de contestar en su mayoría "NO" se concluiría que no les parecen atractivos dichos incentivos.

14.4 Anexo 4: Reporte de diseño y aplicación de incentivos en las diferentes áreas de trabajo del Laboratorio de Control de Calidad.

Reporte de diseño y aplicación de incentivos en las diferentes áreas de trabajo del Laboratorio de Control de Calidad.

De acuerdo con resultados obtenidos en la "Evaluación de satisfacción y reconocimiento laboral" aplicada a los seis elementos de nuestro equipo de trabajo, y en donde se refleja que estos presentan interés tanto en incentivos no monetarios como en incentivos monetarios, se llevó a cabo las siguientes designaciones de incentivos en las diferentes áreas laborales.

A continuación se expresa cada uno de los incentivos a aplicar y el área de trabajo que involucrará cada uno, así como aquellos elementos que participan en la misma.

Área	Participantes	Tipo de incentivo	Descripción
Atención al cliente	Elemento 1	No monetario	3 días libres al mes pagados.
	Elemento 2		
	Elemento 3		
Directiva	Elemento 2	Monetario	Bono proporcional a 1 semana de trabajo.
	Elemento 3		
	Elemento 4		
Terracerías	Elemento 3	Monetario	Bono proporcional a 1 semana de trabajo.
	Elemento 4		
	Elemento 5		
	Elemento 6		
Concretos	Elemento 3	No monetario	Despensa con un costo proporcional a 1 semana de trabajo.
	Elemento 4		
	Elemento 5		
	Elemento 6		
Asfaltos	Elemento 3	Monetario	Bono proporcional a 1 semana de trabajo.
	Elemento 4		
	Elemento 5		
	Elemento 6		

En la tabla anterior se puede identificar las 5 áreas de trabajo del laboratorio, así como los elementos que participan en cada una de ellas establecidos por nombre y color. De igual manera, se observa el tipo de incentivo que se recibirá en caso de ser el elemento con mayor desempeño de cada área.

Dicho lo anterior, se establece que ningún incentivo es negociable, a excepción del correspondiente al Área de Atención al cliente, que se indicarán los días en que se efectuará dicho incentivo de acuerdo a la carga de trabajo y situación actual de la empresa.

14.5 Anexo 5: Indicadores de desempeño a evaluar en cada área de trabajo del Laboratorio de Control de calidad.

Indicador de desempeño	Descripción
Área: Atención al cliente	
Velocidad de respuesta	En el tiempo de respuesta ante la petición de algún cliente, de manera que este pueda obtener la información que desea de manera rápida y correcta.
Puntualidad	Cumplir con los tiempos establecidos, tanto en asistencia como en la entrega de documentos.
Cordialidad	Dar un trato digno a nuestros clientes, para que estos se sientan en total confianza y puedan mantener una constante comunicación con nosotros.
Capacidad de reacción	Tener la capacidad de resolver problemas que se presenten de manera inesperada a lo largo del trabajo, buscando soluciones eficaces o haciendo nuevas propuestas para mejora de trabajo.
Área: Directiva	
Liderazgo	Capacidad de dirigir a todo el equipo de trabajo con autoridad y respeto, de manera que se cumplan los objetivos y así como las normas de trabajo del laboratorio.
Puntualidad	Cumplir con los tiempos establecidos, tanto en asistencia como en la entrega de documentos.
Organización	Capacidad de coordinar todas las áreas de trabajo del laboratorio de manera armónica para con ello sacar adelante todos los proyectos y poder cumplir con los compromisos establecidos.
Capacidad de reacción	Tener la capacidad de resolver problemas que se presenten de manera inesperada a lo largo del trabajo, buscando soluciones eficaces o haciendo nuevas propuestas para mejora de trabajo.
Área: Terracerías	
Responsabilidad	Dar buen uso del equipo de trabajo que se les otorgue de manera responsable y adecuado. De igual manera, responsabilizarse de las tareas asignadas, comprometiéndose a concluir las correctamente.
Iniciativa	Buscar nuevos aprendizajes que le ayuden a mejorar en el área, así como presentar nuevas ideas de trabajo y propuestas en el desarrollo del mismo.
Puntualidad	Cumplir con los tiempos establecidos, tanto en asistencia como en la entrega de documentos.
Capacidad de reacción	Tener la capacidad de resolver problemas que se presenten de manera inesperada a lo largo del trabajo, buscando soluciones eficaces o haciendo nuevas propuestas para mejora de trabajo.
Área: Concretos	
Responsabilidad	Dar buen uso del equipo de trabajo que se les otorgue de manera responsable y adecuado. De igual manera, responsabilizarse de las tareas asignadas, comprometiéndose a concluir las correctamente.
Iniciativa	Buscar nuevos aprendizajes que le ayuden a mejorar en el área, así como presentar nuevas ideas de trabajo y propuestas en el desarrollo del mismo.
Puntualidad	Cumplir con los tiempos establecidos, tanto en asistencia como en la entrega de documentos.
Capacidad de reacción	Tener la capacidad de resolver problemas que se presenten de manera inesperada a lo largo del trabajo, buscando soluciones eficaces o haciendo nuevas propuestas para mejora de trabajo.
Área: Asfaltos	
Responsabilidad	Dar buen uso del equipo de trabajo que se les otorgue de manera responsable y adecuado. De igual manera, responsabilizarse de las tareas asignadas, comprometiéndose a concluir las correctamente.
Iniciativa	Buscar nuevos aprendizajes que le ayuden a mejorar en el área, así como presentar nuevas ideas de trabajo y propuestas en el desarrollo del mismo.
Puntualidad	Cumplir con los tiempos establecidos, tanto en asistencia como en la entrega de documentos.
Capacidad de reacción	Tener la capacidad de resolver problemas que se presenten de manera inesperada a lo largo del trabajo, buscando soluciones eficaces o haciendo nuevas propuestas para mejora de trabajo.

14.6 Anexo 6: Instrumentos de evaluación

14.6.1 Atención al Cliente

EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD.						
Los indicadores a evaluar serán: <u>Velocidad de respuesta, Puntualidad, Cordialidad y Capacidad de reacción.</u>						
Fecha: _____						
Periodo a evaluar: _____						
Nombre del evaluado: _____						
Puesto: _____						
Nombre del evaluador: _____						
Instrucciones: Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:						
a) Lea detenidamente la definición de cada indicador.						
b) Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del evaluado.						
c) Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración elegido.						
Puntaje máximo: 50 puntos						
Área de desempeño		Muy Bajo	Bajo	Modera- do	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
1	Se encuentra atento(a) del correo, teléfono y mensajes para responder cualquier llamado inmediatamente.					
2	Se encuentra en constante comunicación con los clientes y con el personal de trabajo.					
3	Da solución a la dudas de nuestros clientes y en caso de no conocer la información, busca asesoramiento.					
4	Ingresa y se retira de su zona de trabajo de manera puntual, cumpliendo con los horarios establecidos.					
5	Se encuentra disponible durante sus jornadas de trabajo para cualquier información o asesoramiento.					
6	Atiende amablemente a nuestros clientes, presentándoles una atención especializada a cada uno.					
7	Conoce a nuestros clientes y las exigencias de cada uno de ellos.					
8	En caso de un imprevisto, sabe dar solución de manera eficaz, en búsqueda de cumplir con los objetivos.					
9	Cuenta con toda la información al alcance, para cualquier emergencia laboral.					
10	Presenta nuevos métodos de trabajo y opiniones de mejora, en busca de cumplir eficazmente los objetivos.					
TOTAL						
CALIFICACIÓN						

14.6.2 Directiva

EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE DIRECTIVA DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD.						
Los indicadores a evaluar serán: <u>Liderazgo, Puntualidad, Organización y Capacidad de reacción.</u>						
Fecha: _____						
Periodo a evaluar: _____						
Nombre del evaluado: _____						
Puesto: _____						
Nombre del evaluador: _____						
Instrucciones: Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:						
a) Lea detenidamente la definición de cada indicador.						
b) Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del evaluado.						
c) Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración elegido.						
Puntaje máximo: 50 puntos						
Área de desempeño		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
1	Impone su autoridad con respeto y buen trato hacia el resto del equipo de trabajo.					
2	Se encuentra disponible para apoyar al equipo de trabajo en caso de que sea necesario.					
3	Dirige al personal de manera conjunta en búsqueda del cumplimiento de los objetivos de los proyectos.					
4	Hace respetar los valores y normas de la empresa, no solo por él, si no por el resto del personal.					
5	Respetar sus horarios de trabajo y se encuentra disponible plenamente durante sus jornadas laborales.					
6	Presenta reportes, documentos y cotizaciones en tiempo y forma, respetando lo acordado.					
7	Organiza al personal de manera que se puedan llevar a cabo los proyectos de manera exitosa.					
8	Prepara con anticipación los planes de trabajo para organizar y comenzar a tiempo los proyectos.					
9	Cuenta con información al alcance para poder dar soluciones a cualquier imprevisto.					
10	Presenta soluciones para percances e imprevistos, de manera que puedan ser cumplidos exitosamente los proyectos.					
TOTAL						
CALIFICACIÓN						

14.6.3 Terracerías

EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE TERRACERÍAS DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD.						
Los indicadores a evaluar serán: <u>Responsabilidad, Iniciativa, Puntualidad y Capacidad de reacción.</u>						
Fecha: _____						
Periodo a evaluar: _____						
Nombre del evaluado: _____						
Puesto: _____						
Nombre del evaluador: _____						
<p>Instrucciones: Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:</p> <p>a) Lea detenidamente la definición de cada indicador.</p> <p>b) Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del evaluado.</p> <p>c) Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración elegido.</p> <p>Puntaje máximo: 50 puntos</p>						
Área de desempeño		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
1	Maneja de correctamente el equipo de trabajo, responsabilizándose de el y su integridad.					
2	En caso de generar alguna falla en el proceso de trabajo, se hace responsable y asume las consecuencias.					
3	Se organiza previamente para poder cumplir con todos los proyectos establecidos.					
4	Se informa de todo lo necesario para poder llevar a cabo sus actividades, y en caso de ser necesario, busca asesorías y consultas.					
5	Presenta en tiempo y forma todos los reportes de obra, y pruebas que se le soliciten.					
6	Se reporta puntualmente a los llamado en campo, dirigiéndose con el encargado de obra y ejecutando adecuadamente sus labores.					
7	Siempre porta el uniforme y equipo de seguridad proporcionado por la empresa.					
8	Mantiene aseada y organizada su área de trabajo, así como las áreas comunes del laboratorio.					
9	Presenta opiniones y nuevos metodos de trabajo para mejorar y hacer más eficaz los procesos laborales.					
10	Presenta interés en los cursos, capacitaciones y evaluaciones otorgados por la empresa.					
TOTAL						
CALIFICACIÓN						

14.6.4 Concretos

EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CONCRETOS DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD.						
Los indicadores a evaluar serán: <u>Responsabilidad, Iniciativa, Puntualidad y Capacidad de reacción.</u>						
Fecha:						
Periodo a evaluar:						
Nombre del evaluado:						
Puesto:						
Nombre del evaluador:						
<p>Instrucciones: Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:</p> <p>a) Lea detenidamente la definición de cada indicador.</p> <p>b) Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del evaluado.</p> <p>c) Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración elegido.</p> <p>Puntaje máximo: 50 puntos</p>						
Área de desempeño		Muy Bajo	Bajo	Modera- do	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
1	Maneja de correctamente el equipo de trabajo, responsabilizándose de el y su integridad.					
2	En caso de generar alguna falla en el proceso de trabajo, se hace responsable y asume las consecuencias.					
3	Se organiza previamente para poder cumplir con todos los proyectos establecidos.					
4	Se informa de todo lo necesario para poder llevar a cabo sus actividades, y en caso de ser necesario, busca asesorías y consultas.					
5	Presenta en tiempo y forma todos los reportes de obra, y pruebas que se le soliciten.					
6	Se reporta puntualmente a los llamado en campo, dirigiendose con el encargado de obra y ejecutando adecuadamente sus labores.					
7	Siempre porta el uniforme y equipo de seguridad proporcionado por la empresa.					
8	Mantiene aseada y organizada su área de trabajo, así como las áreas comunes del laboratorio.					
9	Presenta opiniones y nuevos metodos de trabajo para mejorar y hacer más eficaz los procesos laborales.					
10	Presenta interés en los cursos, capacitaciones y evaluaciones otorgados por la empresa.					
TOTAL						
CALIFICACIÓN						

14.6.5 Asfaltos

EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE ASFALTOS DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD.						
Los indicadores a evaluar serán: <u>Responsabilidad, Iniciativa, Puntualidad y Capacidad de reacción.</u>						
Fecha:						
Periodo a evaluar:						
Nombre del evaluado:						
Puesto:						
Nombre del evaluador:						
<p>Instrucciones: Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:</p> <p>a) Lea detenidamente la definición de cada indicador.</p> <p>b) Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del evaluado.</p> <p>c) Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración elegido.</p> <p>Puntaje máximo: 50 puntos</p>						
Área de desempeño		Muy Bajo	Bajo	Modera- do	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
1	Maneja de correctamente el equipo de trabajo, responsabilizándose de el y su integridad.					
2	En caso de generar alguna falla en el proceso de trabajo, se hace responsable y asume las consecuencias.					
3	Se organiza previamente para poder cumplir con todos los proyectos establecidos.					
4	Se informa de todo lo necesario para poder llevar a cabo sus actividades, y en caso de ser necesario, busca asesorías y consultas.					
5	Presenta en tiempo y forma todos los reportes de obra, y pruebas que se le soliciten.					
6	Se reporta puntualmente a los llamado en campo, dirigiéndose con el encargado de obra y ejecutando adecuadamente sus labores.					
7	Siempre porta el uniforme y equipo de seguridad proporcionado por la empresa.					
8	Mantiene aseada y organizada su area de trabajo, así como las áreas comunes del laboratorio.					
9	Presenta opiniones y nuevos metodos de trabajo para mejorar y hacer más eficaz los procesos laborales.					
10	Presenta interés en los cursos, capacitaciones y evaluaciones otorgados por la empresa.					
TOTAL						
CALIFICACIÓN						

14.7 Anexo 7: Plan de trabajo a desarrollar para el programa de Evaluación de desempeño y asignación de incentivos.

PLAN DE TRABAJO A DESARROLLAR PARA EL PROGRAMA DE "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS"	
<p>El presente documento tiene como objetivo establecer la metodología y plan de trabajo a desarrollar durante la evaluación del desempeño laboral del personal del laboratorio y la asignación de incentivos. A continuación se presentan cada uno de los aspectos a cumplir y la explicación de los mismos.</p>	
<p style="text-align: center;">Evaluación de desempeño del personal.</p> <p>Número de evaluaciones: 3 Periodo de evaluación: 1 mes Fechas de Jueves 15 de Octubre del 2020 Jueves 12 de Noviembre del 2020 Jueves 17 de Diciembre del 2020 Evaluador: Ing. Natalia Domínguez Cruz Evaluados: Todos el personal involucrado en cada área del trabajo Detalles: Se evaluará el nivel de desempeño a todo el personal involucrado en cada una de las áreas pertenecientes al laboratorio de control de calidad con el instrumento de evaluación correspondiente. Dichas áreas son las siguientes: ~ Atención al Cliente ~ Directiva ~ Terracerías ~ Concretos ~ Asfaltos</p>	
<p style="text-align: center;">Asignación de incentivos</p> <p>Número de incentivos: 1 por área de trabajo Frecuencia: 1 mes después de la evaluación en cuestión Fechas de Sábado 17 de Octubre del 2020 Sábado 14 de Noviembre del 2020 Sabado 19 de Diciembre del 2020 Encargado : Ing. Natalia Domínguez Cruz Aspirantes: Todos el personal involucrado en cada área del trabajo Detalles: Se le entregará el incentivo a aquel elemento que consiga la puntuación más alta en la evaluación de desempeño de cada área del laboratorio de control de calidad. El incentivo corresponde al designado al área en cuestión. Los ganadores de cada área se darán a conocer la misma fecha de entrega de los incentivos y se mostrarán a todo los miembros del laboratorio de control de calidad. Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño se entregarán de manera privada a cada elemento del personal y se explicarán detenidamente.</p>	
Gerente Gral. del Laboratorio	Ing. Natalia Domínguez Cruz Encargada del proyecto

14.8 Anexo 8: Acta de cumplimiento de Actividades, 15 de Septiembre 2020

ACTA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	
Fecha:	Martes 15 de Septiembre del 2020
Lugar:	Instalaciones del Laboratorio de control de calidad.
Hora:	08:30 hrs.
Participantes	Todos los miembros del equipo de trabajo del laboratorio.
Actividad:	Dar a conocer de manera oficial el programa de incentivos a todo el personal
DESARROLLO: El día de hoy Martes 15 de Septiembre del 2020 se dio a conocer a todo el personal de trabajo del Laboratorio de Control de Calidad el programa de "Evaluación de desempeño y asignación de incentivos" el cual será aplicado a todos y cada uno de los miembros del equipo de las diferentes áreas de trabajo. Se explicó de manera detallada el programa y se resolvió cada una de las dudas expresadas por el personal de trabajo. De igual manera, se dió a conocer el incentivo correspondiente a cada área de trabajo así como los lineamientos a cumplir para poder conseguirlo. Esta actividad se llevó a cabo bajo las condiciones que se mencionan a continuación.	
CONDICIONES DE DESARROLLO 1.-La publicación del programa se llevó a cabo por la Ing. Natalia Domínguez Cruz en compañía del Gerente General del Laboratorio. 2.-Se dió a conocer el sistema de evaluación de cada una de las áreas, mencionando los indicadores de desempeño a considerar. 3.-Se mostraron los instrumentos de evaluación. 4.-Se destacaron los participantes de cada área del laboratorio. 5.-Se dió a conocer los incentivos de cada área. 6.-Se resolvieron todas las dudas expresadas por el personal de trabajo 7.- La actividad duró aproximadamente 45 minutos	
El presente documento hace constar que el desarrollo de la actividad mencionada se llevó a cabo de acuerdo a lo descrito en el mismo y bajo las condiciones de desarrollo estipuladas. De igual manera ratifica la aprobación y conformidad de todos los interesados, dando visto bueno a la presente acta.	
_____ Gerente General del Laboratorio de control de calidad	_____ Ing. Natalia Domínguez Cruz Directora del proyecto

14.9 Anexo 9: Actas de evaluaciones, resultados y asignación de incentivos por periodo.

14.9.1 1er Periodo

14.9.1.1 Acta de cumplimiento de actividades. 15 de Octubre 2020

ACTA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	
Fecha:	Jueves 15 de Octubre del 2020
Lugar:	Instalaciones del laboratorio de control de calidad
Hora:	De 9:00 a 14:00 hrs.
Participante	Todo el personal del laboratorio
Actividad:	Aplicación de 1ra evaluacion de desempeño
DESARROLLO: <p>El día de hoy se llevó a cabo la 1ra evaluación de desempeño del personal de trabajo del laboratorio de control de calidad. Esta evaluación contempla el periodo del pasado 15 de Septiembre, fecha en que se dio a conocer el proyecto al personal, hasta el día de hoy.</p> <p>La evaluación se aplicó a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, y en las diferentes áreas en las que labora, y fué desarrollada por la Ing. Natalia Dominguez Cruz y supervisada por el Gerente General del Laboratorio de Control de calidad.</p> <p>Esta actividad se desarrolló bajo las condiciones mencionadas a continuación.</p>	
CONDICIONES DE DESARROLLO <ol style="list-style-type: none">1.- Todo el personal de trabajo se encuentra presente en las instalaciones del laboratorio durante la evaluación que el día de hoy se aplicó.2.- La evaluación fue aplicada por la Ing. Natalia Dominguez Cruz y supervisada por el Gerente General del Laboratorio de Control de Calidad.3.- La evaluación se aplicó a todos los miembros del equipo de trabajo en cada una de las áreas en las que labora.4.- Se analizarán y obtendrán resultados de las evaluaciones en las próximas horas laborales.5.- Los puntajes más altos y los incentivos a recibir se mostrarán al personal de trabajo el próximo Sábado 17 de Octubre del 2020	
<p>El presente documento hace constar que el desarrollo de la actividad mencionada se llevó a cabo de acuerdo a lo descrito en el mismo y bajo las condiciones de desarrollo estipuladas. De igual manera ratifica la aprobacion y conformidad de todos lo interesados, dando visto bueno a la presente acta.</p>	
_____ Gerente General del Laboratorio de control de calidad	_____ Ing. Natalia Dominguez Cruz Directora del proyecto

14.9.1.2 Resultados

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD PERIODO 1

Fecha: Jueves 15 de Octubre del 2020

Periodo evaluado: Martes 15 de Septiembre al Jueves 15 de Octubre del 2020

Área: Atención al cliente	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 1	37
Elemento 2	41
Elemento 3	47
Prom. de Puntaje	41.67
Calificación Periodo	83.33

Área: Directiva	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 2	44
Elemento 3	48
Elemento 4	45
Prom. de Puntaje	45.67
Calificación Periodo	91.33

Área: Terracerías	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 3	35
Elemento 4	38
Elemento 5	41
Elemento 6	43
Prom. de Puntaje	39.25
Calificación Periodo	78.50

Área: Concretos	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 3	42
Elemento 4	46
Elemento 5	41
Elemento 6	39
Prom. de Puntaje	42.00
Calificación Periodo	84.00

Área: Asfaltos	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 3	43
Elemento 4	36
Elemento 5	49
Elemento 6	31
Prom. de Puntaje	39.75
Calificación Periodo	79.50

Calificaciones obtenidas en periodo 1	
Área evaluada	Calificación obtenida
Atención al cliente	83.33
Directiva	91.33
Terracerías	78.50
Concretos	84.00
Asfaltos	79.50
Prom. Calif. Periodo	83.33333333

Los resultados obtenidos durante la primera evaluación de desempeño del personal del laboratorio de control de calidad son avalados y aprobados para su publicación el próximo Sábado 17 de Octubre del 2020

Gerente General del Laboratorio
de control de calidad

Ing. Natalia Domínguez Cruz
Directora del proyecto

14.9.1.3 Publicación de resultados

GANADORES DE LOS INCENTIVOS CORRESPONDIENTES A LAS CALIFICACIONES MÁS ALTAS EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD.			
Periodo: Martes 15 de Septiembre al Jueves 15 Octubre del 2020			
Responsable: Ing. Natalia Domínguez Cruz			
Fecha: Sabado 17 de de Octubre del 2020			
A continuación se muestran los ganadores de los incentivos correspondientes a cada área, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicados al personal del Laboratorio de Control de Calidad que abarca el Periodo 1.			
Área	Ganador	Puntaje	Premio
Atención al cliente	Elemento 3	47	3 días libres al mes pagados
Directiva	Elemento 3	48	Bono proporcional a 1 semana de trabajo
Terracerías	Elemento 6	43	Bono proporcional a 1 semana de trabajo
Concretos	Elemento 4	46	gastos de despensa con costo proporcional 1 semana de trabajo
Asfaltos	Elemento 5	49	Bono proporcional a 1 semana de trabajo
A continuación se presentan las calificaciones y puntajes generales obtenidas en cada una de las áreas del Laboratorio de Control de Calidad correspondiente al Periodo 1, así como el promedio general del mismo.			
Área	Promedio de puntaje	Calificación obtenida	
Atención al cliente	41.67	83.33	
Directiva	45.67	91.33	
Terracerías	39.25	78.50	
Concretos	42.00	84.00	
Asfaltos	39.75	79.50	
Promedio General Periodo	41.67	83.33	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Las evaluaciones serán revisadas de manera personal con cada uno de los miembros del equipo de trabajo para cualquier duda o a aclaración que se presente.</p> <p>Los resultados de estas evaluaciones fueron verificadas y aprobadas por el Gerente General del Laboratorio y La Directora del proyecto, la Ing. Natalia Domínguez Cruz.</p> </div>			
<p align="center">Ing. Natalia Domínguez Cruz Directora del proyecto</p>			

14.9.2 2do Periodo

14.9.2.1 Acta de cumplimiento de actividades. 12 de Noviembre 2020

ACTA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	
Fecha:	Jueves 12 de Noviembre del 2020
Lugar:	Instalaciones del laboratorio de control de calidad
Hora:	De 9:00 a 14:00 hrs.
Participante	Todo el personal del laboratorio
Actividad:	Aplicación de 2da evaluacion de desempeño
DESARROLLO:	
<p>El día de hoy se llevó a cabo la 2da evaluación de desempeño del personal de trabajo del laboratorio de control de calidad. Esta evaluación contempla el periodo del pasado 16 de Octubre, día posterior a la última evaluación, hasta el día de hoy.</p> <p>La evaluación se aplicó a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, y en las diferentes áreas en las que labora, y fué desarrollada por la Ing. Natalia Dominguez Cruz y supervisada por el Gerente General del Laboratorio de Control de calidad.</p> <p>Esta actividad se desarrolló bajo las condiciones mencionadas a continuación.</p>	
CONDICIONES DE DESARROLLO	
<ol style="list-style-type: none">1.- Todo el personal de trabajo se encuentra presente en las instalaciones del laboratorio durante la evaluación que el día de hoy se aplicó.2.- La evaluación fue aplicada por la Ing. Natalia Dominguez Cruz y supervisada por el Gerente General del Laboratorio de Control de Calidad.3.- La evaluación se aplicó a todos los miembros del equipo de trabajo en cada una de las áreas en las que labora.4.- Se analizarán y obtendrán resultados de las evaluaciones en las próximas horas laborales.5.- Los puntajes más altos y los incentivos a recibir se mostrarán al personal de trabajo el próximo Sábado 14 de Noviembre del 2020	
<p>El presente documento hace constar que el desarrollo de la actividad mencionada se llevó a cabo de acuerdo a lo descrito en el mismo y bajo las condiciones de desarrollo estipuladas. De igual manera ratifica la aprobacion y conformidad de todos lo interesados, dando visto bueno a la presente acta.</p>	
Gerente General del Laboratorio de control de calidad	Ing. Natalia Dominguez Cruz Directora del proyecto

14.9.2.2 Resultados

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD PERIODO 2

Fecha: Jueves 12 de Noviembre del 2020

Periodo evaluado: Viernes 16 de Octubre del 2020 al Jueves 12 de Noviembre del 2020

Área: Atención al cliente	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 1	43
Elemento 2	48
Elemento 3	47
Prom. de Puntaje	46.00
Calificación Periodo	92.00

Área: Directiva	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 2	45
Elemento 3	47
Elemento 4	49
Prom. de Puntaje	47.00
Calificación Periodo	94.00

Área: Terracerías	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 3	39
Elemento 4	41
Elemento 5	46
Elemento 6	41
Prom. de Puntaje	41.75
Calificación Periodo	83.50

Área: Concretos	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 3	48
Elemento 4	42
Elemento 5	39
Elemento 6	43
Prom. de Puntaje	43.00
Calificación Periodo	86.00

Área: Asfaltos	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 3	41
Elemento 4	37
Elemento 5	46
Elemento 6	42
Prom. de Puntaje	41.50
Calificación Periodo	83.00

Calificaciones obtenidas en periodo 2	
Área evaluada	Calificación obtenida
Atención al cliente	92.00
Directiva	94.00
Terracerías	83.50
Concretos	86.00
Asfaltos	83.00
Prom. Calif. Periodo	87.7

Los resultados obtenidos durante la primera evaluación de desempeño del personal del laboratorio de control de calidad son avalados y aprobados para su publicación el próximo Sábado 14 de Noviembre del 2020

 Gerente General del Laboratorio
 de control de calidad

 Ing. Natalia Domínguez Cruz
 Directora del proyecto

14.9.2.3 Publicación de resultados

GANADORES DE LOS INCENTIVOS CORRESPONDIENTES A LAS CALIFICACIONES MÁS ALTAS EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD.			
Periodo: Viernes 16 de Octubre del 2020 al Jueves 12 de Noviembre del 2020			
Responsable: Ing. Natalia Domínguez Cruz			
Fecha: Sábado 14 de Noviembre del 2020			
<p>A continuación se muestran los ganadores de los incentivos correspondientes a cada área, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicados al personal del Laboratorio de Control de Calidad que abarca el Periodo 2.</p>			
Área	Ganador	Puntaje	Premio
Atención al cliente	Elemento 2	48	3 días libres al mes pagados
Directiva	Elemento 4	49	Bono proporcional a 1 semana de trabajo
Terracerías	Elemento 5	46	Bono proporcional a 1 semana de trabajo
Concretos	Elemento 3	48	Bono proporcional a 1 semana de trabajo
Asfaltos	Elemento 5	46	Bono proporcional a 1 semana de trabajo
<p>A continuación se presentan las calificaciones y puntajes generales obtenidas en cada una de las áreas del Laboratorio de Control de Calidad correspondiente al Periodo 2, así como el promedio general del mismo.</p>			
Área	Promedio de puntaje	Calificación obtenida	
Atención al cliente	46.00	92.00	
Directiva	47.00	94.00	
Terracerías	41.75	83.50	
Concretos	43.00	86.00	
Asfaltos	41.50	83.00	
Promedio General Periodo	43.85	87.70	
<p>Las evaluaciones serán revisadas de manera personal con cada uno de los miembros del equipo de trabajo para cualquier duda o a aclaración que se presente.</p> <p>Los resultados de estas evaluaciones fueron verificadas y aprobadas por el Gerente General del Laboratorio y La Directora del proyecto, la Ing. Natalia Domínguez Cruz.</p>			
<p align="center">Ing. Natalia Domínguez Cruz Directora del proyecto</p>			

14.9.3 3er Periodo

14.9.3.1 Acta de cumplimiento de actividades. 17 de Diciembre 2020

ACTA DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	
Fecha:	Jueves 17 de Diciembre del 2020
Lugar:	Instalaciones del laboratorio de control de calidad
Hora:	De 9:00 a 14:00 hrs.
Participante:	Todo el personal del laboratorio
Actividad:	Aplicación de 3ra evaluacion de desempeño

DESARROLLO:
<p>El día de hoy se llevó a cabo la 3da evaluación de desempeño del personal de trabajo del laboratorio de control de calidad. Esta evaluación contempla el periodo del pasado 13 de Noviembre, día posterior a la última evaluación, hasta el día de hoy.</p> <p>La evaluación se aplicó a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, y en las diferentes áreas en las que labora, y fué desarrollada por la Ing. Natalia Domínguez Cruz y supervisada por el Gerente General del Laboratorio de Control de calidad.</p> <p>Esta actividad se desarrolló bajo las condiciones mencionadas a continuación.</p>

CONDICIONES DE DESARROLLO
<ol style="list-style-type: none">1.- Todo el personal de trabajo se encuentra presente en las instalaciones del laboratorio durante la evaluación que el día de hoy se aplicó.2.- La evaluación fue aplicada por la Ing. Natalia Domínguez Cruz y supervisada por el Gerente General del Laboratorio de Control de Calidad.3.- La evaluación se aplicó a todos los miembros del equipo de trabajo en cada una de las áreas en las que labora.4.- Se analizarán y obtendrán resultados de las evaluaciones en las próximas horas laborales.5.- Los puntajes más altos y los incentivos a recibir se mostrarán al personal de trabajo el próximo Sábado 19 de Diciembre del 2020

El presente documento hace constar que el desarrollo de la actividad mencionada se llevó a cabo de acuerdo a lo descrito en el mismo y bajo las condiciones de desarrollo estipuladas. De igual manera ratifica la aprobación y conformidad de todos los interesados, dando visto bueno a la presente acta.

_____ Gerente General del Laboratorio de control de calidad	_____ Ing. Natalia Domínguez Cruz Directora del proyecto
---	--

14.9.3.2 Resultados

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD PERIODO 3			
Fecha: Jueves 17 de Diciembre del 2020			
Periodo evaluado: Viernes 13 de Noviembre al Jueves 17 de Diciembre del 2020			
Área: Atención al cliente		Área: Directiva	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación	Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 1	50	Elemento 2	47
Elemento 2	48	Elemento 3	50
Elemento 3	48	Elemento 4	48
Prom. de Puntaje	48.67	Prom. de Puntaje	48.33
Calificación Periodo	97.33	Calificación Periodo	96.67
Área: Terracerías		Área: Concretos	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación	Elemento evaluado	Puntaje de evaluación
Elemento 3	46	Elemento 3	47
Elemento 4	42	Elemento 4	49
Elemento 5	49	Elemento 5	45
Elemento 6	48	Elemento 6	48
Prom. de Puntaje	46.25	Prom. de Puntaje	47.25
Calificación Periodo	92.50	Calificación Periodo	94.50
Área: Asfaltos		Calificaciones obtenidas en periodo 3	
Elemento evaluado	Puntaje de evaluación	Área evaluada	Calificación obtenida
Elemento 3	42	Atención al cliente	97.33
Elemento 4	47	Directiva	96.67
Elemento 5	46	Terracerías	92.50
Elemento 6	50	Concretos	94.50
Prom. de Puntaje	46.25	Asfaltos	92.50
Calificación Periodo	92.50	Prom. Calif. Periodo	94.7
<p>Los resultados obtenidos durante la primera evaluación de desempeño del personal del laboratorio de control de calidad son avalados y aprobados para su publicación el próximo Sábado 19 de Diciembre del 2020</p>			
<p>_____ Gerente General del Laboratorio de control de calidad</p>		<p>_____ Ing. Natalia Domínguez Cruz Directora del proyecto</p>	

14.9.3.3 Publicación de resultados

GANADORES DE LOS INCENTIVOS CORRESPONDIENTES A LAS CALIFICACIONES MÁS ALTAS EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD.

Periodo: Viernes 13 de Noviembre al Jueves 17 de Diciembre del 2020

Responsable: Ing. Natalia Domínguez Cruz

Fecha: Sabado 19 de Diciembre del 2020

A continuación se muestran los ganadores de los incentivos correspondientes a cada área, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicados al personal del Laboratorio de Control de Calidad que abarca el Periodo 3.

Área	Ganador	Puntaje	Premio
Atención al cliente	Elemento 1	50	3 días libres al mes pagados
Directiva	Elemento 3	50	Bono proporcional a 1 semana de trabajo
Terracerías	Elemento 5	49	Bono proporcional a 1 semana de trabajo
Concretos	Elemento 4	49	Responsa con costo proporcional 1 semana de trabajo
Asfaltos	Elemento 6	50	Bono proporcional a 1 semana de trabajo

A continuación se presentan las calificaciones y puntajes generales obtenidas en cada una de las áreas del Laboratorio de Control de Calidad correspondiente al Periodo 3, así como el promedio general del mismo.

Área	Promedio de puntaje	Calificación obtenida
Atención al cliente	48.67	97.33
Directiva	48.33	96.67
Terracerías	46.25	92.50
Concretos	47.25	94.50
Asfaltos	46.25	92.50
Promedio General Periodo	47.35	94.70

Las evaluaciones serán revisadas de manera personal con cada uno de los miembros del equipo de trabajo para cualquier duda o a aclaración que se presente.

Los resultados de estas evaluaciones fueron verificadas y aprobadas por el Gerente General del Laboratorio y La Directora del proyecto, la Ing. Natalia Domínguez Cruz.

Ing. Natalia Domínguez Cruz
Directora del proyecto